

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

فوزية جمعان الغامدي

إدارة تعليم الباحة- المملكة العربية السعودية  
afmh41@gmail.com

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٤١٦٤) معلمة ، اختير منهن عينة عشوائية عددها (٤٧٧) معلمة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة الممارسة جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣,٧٠)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بإعطاء مجال النزاهة والاستقلالية أهمية أكثر من قبل قائدات المدارس في ممارساتهن الإدارية.

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

### 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، وتعتبر الإدارة بالقيم من المداخل الإدارية الحديثة التي تؤكد أهمية القيم في حياة المؤسسة بوصفها جوهر الثقافة التنظيمية، والمحرك الأساسي للسلوك (أبو عايد، 2006، ٢).

ويتأثر الأداء في المؤسسات بقيم واتجاهات المديرين في مستوى الإدارة العليا، فالقيم تدفع المدير إلى الالتزام بسلوكيات وعودد معينة على غيرها، كما تؤثر في أسلوب بحثه عن البيانات وتفسيرها، وكذلك تؤثر بشكل كبير على طريقة تعامله وإدراكه للمعلومات وتحليلها وفهمها، وهي بذلك " القيم " تسهم بشكل كبير في ثقافة المنظمة (مصطفى، عمر، ٢٠٠٠، ٢٤).

ويرى 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، وتوجهها لتغيرات نحو رؤية استراتيجية تتغلب على التعقيدات التنظيمية، وتسهل احتواء المبادئ الأخلاقية في استراتيجية القيادة وأنشطة المؤسسة (الخضر، ٢٠٠٦، ١٦).

وقد ورد مفهوم الإدارة بالقيم في صورة عدد من المصطلحات التي تعبر عن أهدافه، إذ استخدم سوننبرغ (Sonnenberg, ١٩٩٨)، مصطلح "الإدارة بضمير" في مؤلفه (Management By Consciences)، ويؤكد فيه على أن دوام استقرار النجاح هي صفة لا تتكون إلا بإدارة راسخة تعتمد على استحضر القيم واعتمادها في جميع العلاقات والتعاملات (العنبي، ٢٠٠٩، ٢٦).

ثم قدم أوكونور، وبلانكارد (O'Connor and Blanchard, ٢٠٠٠) نظرية الإدارة بالقيم (Values By Managing) باعتبارها اتجاهًا إداريًا حديثًا لمنظمات القرن الواحد والعشرين، ثم أضافت سوزان أتلز (Atals 2002) تسمية أخرى وهي الإدارة باستخدام القيم (Values With Management)، وظهرت إثر نظريتهما مفاهيم ومصطلحات قامت في مجملها على فكرة واحدة وهي الاستخدام الأمثل للنظام القيمي، ومن تلك النظريات ما قدمه كل من وندال وياجر (٢٠٠٣) في نظرية الإدارة المعتمدة على القيم (Management Based Values, 2000) (صدام، ٢٠٠٤، ٧).

وقد مرّاحل تطور الإدارة بالقيم في الإسلام بعدد من المراحل منها (البريدي، ٢٠٠٧، ٤٣) : مرحلة التخطيط: وقد بدأت هذه المرحلة من مكة المكرمة بداية النبوة حيث كانت عبارة عن إعداد وزرع للقيم التي تقوم عليها إدارة الدولة القادمة وكان المدير الاستراتيجي فيها رسول الله صلى الله وسلم وكان مصدر هذا التخطيط هو الوحي الذي كان ينزل عليه من المولى عز وجل. والمرحلة الثانية مرحلة التنظيم : وقد برزت هذه المرحلة بشكل أكبر في المدينة المنورة ،حيث توفرت الشروط الأولية لقيام الدولة الإسلامية وقد كانت كل العمليات الإدارية مبنية أساساً على القيم حيث كان صلى الله عليه وسلم يمثل السلطة التشريعية والتنفيذية . ومما يمكن الإشارة اليه من القيم تمهيداً لقيام دولة المدينة قيمة المؤاخاة , حين آخى الرسول صلى الله عليه وسلم بين المهاجرين والانصار التي كانت حلاً ناجعاً لمشكلة المهاجرين الذين جاءوا المدينة وتركوا كل متاعهم واموالهم في مكة ، ثم ايضاً من القيم التي قامت عليها دولة المدينة وثيقة المدينة التي حملت من القيم التي جعلت كل الطوائف يعيشون في امن وامان وطمأنينة.

اما أوكونور، وبلانكارد (٢٠٠٠ ، ١٦٨). فقد أشارا إلى أن الإدارة بالقيم تمر بثلاث مراحل هي:مرحلة تحديد أهداف وقيم المنظمة، وهي مرحلة تعد أساساً لنجاح تطبيق الإدارة بالقيم، وتعتمد النظرية في هذه المرحلة العصف الذهني للعاملين داخل النظامويعتمد نجاح هذه المرحلة على الاقتران الفعلي بين الاقوال والتصورات، وبين طبيعة الفعل والسلوك من القيادة العليا، وفي المرحلة الثانية تعمل نظرية الادارة بالقيم على التأكد من نشر وبث القائمة القيمية المتفق عليها خلال النظام، ولا بد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقاً وبناءً على ذلك من المهم أن يتم إعلان الميثاق القيمي، وأن يعايش أفراد المنظمة هذا الميثاق يوميًا، وفي المرحلة الثالثة يتم توجيه فلسفة الإدارة وفقاً للأهداف والقيم، وتقوم هذه المرحلة بدور التسجيل والمتابعة للتحقق من الدمج والانسجام بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم، ويتحقق ذلك عن طريق توجيه مستويات ثلاثة من الأساليب داخل النظام : الأسلوب الأول هو الأسلوب الفردي، فالقائد وبقية الأفراد هم داخل نطاق متابعة الأنساق القيمية الشخصية والتعامل مع ما قد تتسبب به من ضغوطات، والأسلوب الثاني هو الفرق؛ إذ تقوم القيم بتوجيه ديناميكية الفريق وتقديم خطوات لتعزيز أدائه المتميز وفض ما يعتره من خلافات ثم تقوم هذه المرحلة بتوجيه الأسلوب الإداري من خلال قياس فعالية إستراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات مع التركيز على نظام الأجور والحوافز .

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 أن 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 موقعاً مهماً وحيوياً ضمن النظريات والمقترحات التي طرحت مؤخراً (العتيبي، ٢٠٠٩، ٣١).

من هنا فإن 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.

وتعتبر القيم الإدارية من أهم مصادر أخلاقيات المهنة في المجتمع الاسلامي، إذ توفر القيم الاسلامية الرقابة الذاتية في الفرد؛ و تحقيق سعادة الإنسان والمجتمع في كل المجالات، وتحقيق الانضباط بالوقت، وقيم التقدير والاحترام، والابتعاد عن المحسوبة، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وعدم إفساء أسرار العمل، وعدم قبول الرشوة (البشري، ٢٠٠٦، ٢٩). ولا شك أن ما تعانيه الإدارة في البلدان العربية اليوم من ضعف وقصور وتخلف في كثير من الممارسات الإدارية هو نتيجة لضعف التمسك بقيم العمل؛ حيث أن الإدارة العربية في معظم مواقعها تُوجهها الميول والرغبات الشخصية قبل الحقائق الواقعية في قراراتها، وما زالت بعيدة كل البعد عن الشفافية المطلقة، كما تنفق على الأبعاد الإنسانية وحسن إدارة الصراع (خليف، ٢٠٠٨، ٢٢)

وقد أشار حمادات (٢٠٠٦) إلى عدد من المجالات التي تناولت موضع القيم منها: القيم الجماعية؛ حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد. فالعمل وسيلة لخدمة اهتمامات المجموعة ومصالحها. ومجال أخلاقيات العمل: فالعمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامةً وشرقاً. ومجال القيم الإنسانية حيث تؤكد هذه القيم على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل، وبنموه الإنساني وتطوره أكثر من الاهتمام الذي يعطى للجوانب المادية للمؤسسة. إضافةً إلى مجال نظام قيم المشاركة الجماعية: وبناءً على هذه القيم فإن العمل هو الأساس في اشباع الحاجات المتعددة للأفراد، وذلك من خلال إفراح المجال أمام العاملين ليكون لهم دوراً بارزاً في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية ومجال نظام قيم الراحة والفرغ، وتؤكد هذه القيم على إفراح المجال لراحة العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم، ويمارسوا هواياتهم المتعددة، فتزيد من سلوكهم الإيجابي اتجاه المؤسسة والعمل

وقد أجريت عدة دراسات حول موضوع الإدارة بالقيم مثل: دراسة دوغان (Dogan,2016) التي هدفت إلى تقييم سلوكيات مديري المدارس المستندة إلى القيم من وجهة نظر المعلمين، وبناءً عليه قام ببناء نموذج لعملية الإدارة المستندة إلى القيم في المدارس. واستخدم المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٥) معلمين يعملون في مقاطعة سيواس في تركيا. واستخدم أسلوب دراسة الحالة. حيث تم جمع البيانات النوعية من (١٠) معلمين يعملون في مقاطعة سيواس بتركيا. وأظهرت النتائج أن المعلمين يرون أن سلوكيات الإدارة المستندة إلى القيم للمدرء إيجابية للغاية.

ودراسة ذيب والسعود (٢٠١٤) التي هدفت تعرف درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الإلتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أغراض الدراسة اختيرت عينة عشوائية من مجتمع الدارسة تكونت من (١٢) مديراً للتربية والتعليم، و(٢١٣) رئيس قسم. واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لقيم العمل جاءت مرتفعة.

ودراسة عربي (Arabaci,2013) التي هدفت إلى تحديد تصورات المعلمين في المدارس الابتدائية عن الإدارة بالقيم. 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 الياس التركية واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وأشارت النتائج إلى أن المدارس التي تتمتع بتقافة وقيم عالية أكثر نجاحًا وحافزًا للمعلمين.

ودراسة الغامدي(٢٠٠٩) التي هدفت تقديم تصور مقترح لتطبيق مدخل الإدارة بالقيم في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية، والتعرف 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، واستخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من(٧٠) مديرة، و(١٣٠) وكيلة، و(٥٠٠) معلمة. وأظهرت النتائج أن درجة أهمية قيم الإدارة الأساسية عند تطبيق مدخل الإدارة بالقيم في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير كبيرة، كما أظهرت 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 الإدارة بالقيم في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية كانت كبيرة.

ودراسة الصرايرة، والقضاة(٢٠٠٩) التي هدفت تعرف علاقة القيم البيروقراطية بالأداء الوظيفي للعاملين في جامعة مؤتة بالأردن من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. وتكونت عينة الدراسة من جميع القيادات الإدارية في الجامعة وعددهم (١٢٥) قائدًا. واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي المسحي، وقد بينت نتائج الدراسة أن تقديرات الباحثين على مقياس القيم البيروقراطية كانت مرتفعة، وبينت النتائج أن أداءهم الوظيفي كان مرتفعًا، وكانت الفروق في القيم البيروقراطية دالة إحصائيًا، وتعزى لصالح مساعد المدير الذي مدة خدمته (أكثر من ١٦ سنة) وفي الأداء الوظيفي تعزى لمدير الدائرة الذي تكون مدة خدمته (أقل من ١٠ سنوات)، وأن العلاقة بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي دالة إحصائيًا.

وأجرى نيكولاس وكيونج (Nicholas &Keung,2001) دراسة هدفت إلى تعرف القيم التي يفضلها المعلمون في المدارس الثانوية في شنغهاي وذلك باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (٩٨٠) معلمًا من (٢٧) مدرسة، وأظهرت النتائج أن معظم المعلمين فضلوا قيم المشاركة والتعاون .

ويلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة بالقيم أنها تشابهت مع الدراسة الحالية في استخدامها المنهج الوصفي المسحي، وفي الأداة المستخدمة وهي الاستبانة مثل دراسة ذيب والسعود(٢٠١٤)، ودراسة الغامدي (٢٠٠٩)، ودراسة الصرايرة والقضاة(٢٠٠٩).

وقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المجتمع والعينة، حيث اعتمدت دراسة ذيب، والسعود(٢٠١٤) على مدرء التربية والتعليم، ورؤساء الاقسام، ودراسة الغامدي(٢٠٠٩)، التي اعتمدت المديرات، والوكيلات، في حين اعتمدت الدراسة الحالية المعلمات كمجتمع وعينة للدراسة. وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها، وبناء أداة الدراسة وتحديد منهج الدراسة، والمعالجات الإحصائية.

### مشكلة الدراسة:

أوصت عدد من الدراسات مثل دراسة ذيب والسعود (٢٠١٤) ، ودراسة الحميدة (٢٠٠٦) بإجراء مزيدًا من الدراسات حول المنظومة القيمية نظرًا لأهمية تأثيرها في الإدارة المدرسية باعتبار القيم محددًا للسلوك، ومؤشرًا 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 سلبًا على أداء المرؤوسين لواجباتهم. إضافة إلى رغبة الباحثة في تناول 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 تغييرًا كبيرًا في مبادئ وقيم العنصر البشرى سواء العاملين داخل المؤسسات، أو المتعاملين معها، مما كان له أكبر الأثر على نظم

وأساليب العمل ، ولهذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.

### أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغيرات (المرحلة التعليمية ، سنوات الخبرة)؟

### أهمية الدراسة:

من المؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الحالية:

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

٢. القائمين على عمليات اختيار قائدات المدارس وتعيينهم ، للتعرف على قيمهم واتجاهاتهم .

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

### مصطلحات الدراسة:

**الإدارة بالقيم:** 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 )  
وتعرف الباحثة الإدارة بالقيم اجرائياً بأنها مجموعة من الصفات والسلوكيات والمبادئ التي تؤمن بها قائدات المدارس وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات افراد عينة الدراسة على الاداة التي اعدتها الباحثة لهذا الغرض.

### حدود الدراسة:

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

**الحدود البشرية:** جميع معلمات منطقة الباحة بمراحلها الثلاث (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) .

**الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على مدارس التعليم العام في منطقة الباحة.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ

### منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملائمته لأغراض الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس التعليم العام في جميع المراحل التعليمية في منطقة الباحة التعليمية 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 (شؤون المعلمات بإدارة تعليم الباحة، ١٤٣٨ هـ).

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٤٧٧) معلمة من معلمات مدارس منطقة الباحة التعليمية، تم اختيارهن بطريقة العينة العشوائية وبنسبة

(١١,٥%) من مجتمع الدراسة، والجدول (١) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة :

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
المرحلة التعليمية	الابتدائية	222	46.5%

25.8%	123	المتوسطة	
27.7%	132	الثانوية	
100%	477	المجموع	
8.2%	39	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
37.5%	179	5 - 10 سنوات	
54.3%	259	أكثر من 10 سنوات	
100%	477	المجموع	

## أداة الدراسة :

قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل: دراسة ذيب والسعود. (٢٠١٤)، ودراسة الغامدي (٢٠٠٩)، واشتملت الاستبانة على قسمين الأول: المعلومات الأولية وهي: (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة). ثانياً: الفقرات المتعلقة بمجالات درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات ، وقد تكونت بصورتها الأولية من (٤٠) فقرة وعلى النحو الآتي:

- المجال الأول قيم العدالة وله ( ١١ ) فقرة
- المجال الثاني قيم الولاء التنظيمي وله ( ٩ ) فقرات
- المجال الثالث قيم الاستقلالية وله ( ٤ ) فقرات
- المجال الرابع قيم الخيرية وله ( ١٠ ) فقرات
- المجال الخامس قيم القيادة وله ( ٦ ) فقرات

وتم تدريج الأداة تدريجاً خماسياً (بدرجة كبيرة جداً ، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً):

## صدق الأداة:

يتم التحقق من صدق الاستبانة بعدة طرق كالآتي:

### 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 والتقييم ومناهج التدريس 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) ، 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 له 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) فقرات، وبذلك تكون الأداة بصورتها النهائية مكونة من (٣٠) فقرة قبل تطبيقها على العينة الاستطلاعية.

### ٢. صدق البناء الداخلي

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) معلمة من مجتمع الدراسة، وتم استبعادهم لاحقاً من عينة الدراسة. ومن ثم تم حساب معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة كما في الجدول (٢) الآتي :

جدول (٢) مصفوفة معاملات الارتباط للمجالات مع الدرجة الكلية للأداة

المجالات	قيم العدالة	قيم الولاء التنظيمي	قيم النزاهة والاستقلالية	قيم الاحترام والتقدير	قيم القيادة	الدرجة الكلية
قيم العدالة	--	0.894**	0.932**	0.909**	0.937**	0.884**
قيم الولاء التنظيمي	--	--	0.852**	0.767**	0.744**	0.685**
قيم النزاهة والاستقلالية	--	--	--	0.783**	0.853**	0.791**
قيم الاحترام والتقدير	--	--	--	--	0.866**	0.717**
قيم القيادة	--	--	--	--	--	0.828**

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١

تبين النتائج في جدول (٢) 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)، وإن أعلى معامل إرتباط كان لمجال قيم القيادة (٠,٩٣٧)، وللدرجة الكلية للأداة تراوحت بين ٠,٨٨٤ - ٠,٦٨٥، وجميعها قيم موجبة وتشير إلى تمتع مجالات أداة الدراسة بصدق عالٍ يسمح باستخدامها لإجراء الدراسة. ثبات الأداة:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة الطريقة الأولى هي التطبيق - وإعادة التطبيق والطريقة الثانية هي حساب معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة. حيث تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (٣٠) معلمة مرتين بفارق زمني مدته اسبوعين، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون. (معامل ثبات الإعادة) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ كما في الجدول (٣) الآتي:

جدول (٣) معاملات ثبات أداة الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات الإعادة	معامل ثبات ألفا كرونباخ
١	قيم العدالة	٦	**0.0702	0.889
٢	قيم الولاء التنظيمي	٦	**0.807	0.841
٣	قيم النزاهة والاستقلالية	٧	**0.861	0.835
٤	قيم الاحترام والتقدير	٦	**0.789	0.850
٥	قيم القيادة	٥	**0.717	0.923
	الدرجة الكلية	٣٠	**0.854	0.967

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١

تشير النتائج في جدول (٣) إلى أن جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) حيث بلغ معامل الثبات الكلي بطريقة ألفا - كرونباخ (٠,٩٦٧)، ولثبات الإعادة (٠,٨٥٤)، وهي قيمة أعلى من الحد الجيد لمعامل الثبات بالدراسات المسحية وهو (٠,٨٠)، (Sekaran&Bougie, 2010,325)، وهي قيم مقبولة لإجراء الدراسة الحالية.

### متغيرات الدراسة:

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية :

أولاً: المتغيرات الديموجرافية: وهي كالآتي:

- متغير المرحلة التعليمية، وله ثلاث مستويات: (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)

- متغير سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)

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

### إجراءات الدراسة:

1. اتبعت الباحثة الخطوات الآتية لتنفيذ الدراسة:
2. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة.
3. بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية.
4. التحقق من صدق الأداة وثباتها وإقرار الصورة النهائية للأداة.
5. توزيع الأداة على عينة الدراسة بعد تحديدها.
6. جمع البيانات ومن ثم إدخالها إلى الحاسوب.
7. استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.
8. تحليل وتفسير نتائج الدراسة ومناقشته.
9. كتابة تقرير البحث.

### الأساليب والمعالجة الإحصائية:

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

1. للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغيرات المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة. وللحكم على درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات تم استخدام المعادلة الآتية:

طول الفئة = ( أعلى قيمة في تدرج المقياس - أدنى قيمة ) مقسوماً على عدد الخيارات في التدرج ففي تدرج ليكرت الخماسي فإن :

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) \div 4 = 0.80$$

وبذلك يكون معيار الحكم على الدرجة كالاتي :

- من 1,00 إلى أقل من 1,80 ممارسة بدرجة قليلة جداً
- من 1,80 إلى أقل من 2,60 ممارسة بدرجة قليلة
- من 2,60 إلى أقل من 3,40 ممارسة بدرجة متوسطة
- من 3,40 إلى أقل من 4,20 ممارسة بدرجة كبيرة
- من 4,20 - 5,00 ممارسة بدرجة كبيرة جداً

### مناقشة النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات ؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة وترتيبها تنازلياً كما في الجدول (٤) الآتي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٢	قيم الولاء التنظيمي	3.80	0.96	1	كبيرة
٤	قيم الاحترام والتقدير	3.74	1.00	2	كبيرة
٥	قيم القيادة	3.70	1.00	3	كبيرة
١	قيم العدالة	3.63	1.00	4	كبيرة
٣	قيم النزاهة والاستقلالية	3.63	0.99	5	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.70	0.96	-	كبيرة

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤) أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ ( ٣,٧٠ ) وانحراف معياري ( ٠,٩٦ ) ، وأن جميع الانحرافات المعيارية كانت تراوحت بين ( ١,٠٠ - ٠,٩٦ )، مما يشير إلى تناغم وانسجام استجابات أفراد عينة الدراسة ، وأن أعلى متوسط حسابي كان لمجال قيم الولاء التنظيمي (٣,٨٠) وبدرجة كبيرة، وأقل مجال قيم النزاهة والاستقلالية بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وبدرجة كبيرة.

وهذه النتيجة تعزى إلى أن العمل الإداري في المدارس مفعم بالقرارات الإدارية، وأن قائدات المدارس في منطقة الباحة يعشن عملية ممارسة مستمرة للقيم، ويتخذن العديد من القرارات الإدارية داخل المدارس، وهذه القرارات تكون في الغالب متأثرة بالقيم والاعتقادات المختلفة التي تتبناها القائدات تلك القيم المستمدة من الموروث الديني والثقافي للمجتمع السعودي، ومما تربت عليه القائدات من قيم العدالة والاحترام، والولاء، والانتماء، كما تشير النتيجة إلى أن قائدات المدارس يعملن على تحقيق منظومة من القيم المنسجمة والمتوافقة كالنزاهة والعدالة والاحترام والتقدير، والشفافية، والتي تؤثر تأثيراً إيجابياً في العمل الإداري داخل المدرسة. وهذه النتيجة تتفق مع نظرية الإدارة بالقيم والتي من مبادئها أن القائد في المؤسسة هو القيم. كما تعود هذه النتيجة إلى ما وصلت إليه قائدات المدارس في منطقة الباحة من رقي خلقي، وأن تطبيقهن للإدارة بالقيم يشير إلى ثقافتهن والتزامهن بمعايير مهنتهن ورسالتهن رسالة الأنبياء من قبل.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠٠٩) والتي جاءت بدرجة مرتفعة، ونتائج دراسة ذيب والسعود (٢٠١٤) والتي جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة الصرايرة والقضاة (٢٠٠٩)، والتي جاءت بدرجة كبيرة.

وجاء مجال الولاء التنظيمي في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري ( ٠,٩٦ ) ، وهذه النتيجة تعزى إلى إدراك المعلمات لمشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي تكنه قائدات المدارس لمنسوبات المدرسة، والذي نتج عنه انخفاض معدلات الغياب عن المدرسة، وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز، والرغبة في الاستمرار في العمل في المدرسة، كما تشير إلى انسجام وتوافق قيم ومبادئ قائدات المدارس مع قيم ومبادئ المدرسة التي يعملن فيها.

وجاء في المرتبة الأخيرة مجال قيم النزاهة والاستقلالية وجاء بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (٠,٩٩). وعلى الرغم من أنه جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب التنازلي لمجالات أداة الدراسة ، إلا أنه جاء بدرجة كبيرة وهذا يعود إلى استقامة قائدات المدارس في ممارسة أدوارهن، والشفافية في التعامل مع المواقف التربوية ، والوقوف على نفس المسافة من جميع العاملات دون محاباة أو تحيز، وتقديم المعلومات ونشر التعميمات وعدم حجبها عن العاملين.

**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، وسنوات الخبرة).

ولإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين كما في الجداول الآتية :

## أولاً: الفروق بين المتوسطات 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، وتحليل التباين الأحادي وذلك على النحو الآتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية كما في الجدول (٥) الجدول (٥) 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	
3.66	1.08	3.62	0.91	3.61	0.98	3.63	قيم العدالة
3.80	1.03	3.84	0.81	3.77	1.00	3.80	قيم الولاء التنظيمي
3.65	1.04	3.66	0.87	3.58	1.00	3.63	قيم النزاهة والاستقلال
3.78	1.05	3.74	0.89	3.68	1.06	3.74	قيم الاحترام والتقدير
3.74	1.05	3.65	0.93	3.68	1.05	3.70	قيم القيادة
3.72	1.01	3.70	0.84	3.66	0.97	3.70	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (٥) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات أداة الدراسة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، حيث جاءت المرحلة الابتدائية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٢) تلاها المرحلة المتوسطة بمتوسط حسابي (٣,٧٠) ، والمرحلة الثانوية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٦٦). ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما في الجدول (٦) الآتي .

جدول (٦) 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	0.256	2	0.128	0.833
	داخل المجموعات	487.964	474	1.029	
	الكلية	488.220	476		
قيم الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.341	2	0.172	0.835
	داخل المجموعات	447.319	474	0.944	
	الكلية	447.659	476		
قيم النزاهة والاستقلالية	بين المجموعات	0.499	2	0.250	0.777
	داخل المجموعات	467.877	474	0.987	
	الكلية	468.377	476		
قيم الاحترام والتقدير	بين المجموعات	.896	2	0.448	0.648
	داخل المجموعات	489.182	474	1.032	
	الكلية	490.078	476		
قيم القيادة	بين المجموعات	0.651	2	0.326	0.734
	داخل المجموعات	499.133	474	1.053	
	الكلية	499.784	476		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.318	2	0.159	0.842
	داخل المجموعات	439.508	474	0.927	
	الكلية	439.826	476		

تشير النتائج في الجدول (٦) أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للقيم من وجهة نظر المعلمات تبعاً 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 واتفاق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في المراحل الثلاث حول ممارسات قائدات المدارس لنظرية الإدارة بالقيم، وقد تفردت هذه الدراسة بهذا المتغير حيث لم تجد الباحثة أية دراسة سابقة قد تناولته.

#### ثانياً: 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، وتحليل التباين الأحادي وذلك على النحو الآتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق في المتوسطات الحسابية كما في الجدول (٧)

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الفئات المجالات	اقل من ٥		٥ - ١٠		اكثر من ١٠		الدرجة الكلية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قيم العدالة	3.67	1.10	3.58	1.02	3.66	0.99	3.63	1.01
قيم الولاء التنظيمي	3.76	1.06	3.78	1.02	3.83	0.92	3.80	0.96
قيم النزاهة والاستقلال	3.65	1.06	3.59	1.01	3.66	0.96	3.63	0.99
قيم الاحترام والتقدير	3.82	1.03	3.68	1.05	3.77	0.98	3.74	1.01
قيم القيادة	3.72	1.11	3.66	1.00	3.73	1.02	3.70	1.02
الدرجة الكلية	3.72	1.04	3.66	0.97	3.73	0.93	3.70	0.96

يتبين من الجدول (٧) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية في جميع مجالات أداة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha < 0,05$  تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في الجدول (٨) الآتي.

جدول (٨) 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	0.707	2	0.354	0.344	0.709
	داخل المجموعات	487.513	474	1.029		
	الكلية	488.220	476			
قيم الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.402	2	0.201	0.213	0.808
	داخل المجموعات	447.257	474	0.944		
	الكلية	447.659	476			
قيم النزاهة والاستقلالية	بين المجموعات	0.536	2	0.268	0.272	0.762
	داخل المجموعات	467.840	474	0.987		
	الكلية	468.377	476			
قيم الاحترام والتقدير	بين المجموعات	0.984	2	0.492	0.477	0.621
	داخل المجموعات	489.094	474	1.032		

			476	490.078	الكلية	
0.750	0.287	0.303	2	0.605	بين المجموعات	قيم القيادة
		1.053	474	499.179	داخل المجموعات	
			476	499.784	الكلية	
0.737	0.305	0.283	2	0.565	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.927	474	439.261	داخل المجموعات	
			476	439.826	الكلية	

تشير النتائج في الجدول (٨) أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للقيم من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وعلى جميع مجالات الدراسة ، وهذه النتيجة تعزى إلى أن ممارسات قائدات المدارس للقيم الإدارية واضحة لجميع العاملين في المدرسة من خلال احترام قدرات العاملين وآرائهم، والعدالة في توزيع المهام وإجراءات التقويم ، وتوزيع الأدوار، والشفافية والنزاهة في تقديم المعلومات، والقدرة على الإقناع والتأثير، وهي ممارسات ملموسة ومحسوسة يمكن أن تلاحظها جميع العاملات وبعض النظر عن سنوات الخبرة لديهن. وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة الصرايرة والقضاة (٢٠٠٩) والتي أشارت إلى وجود فروق تعزى للخبرة لصالح الفئة أكثر من (١٦) سنة.

## التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:
- إعداد برامج تدريبية في أثناء الخدمة لتدريب القائدات على مفاهيم الإدارة بالقيم.
- إيلاء موضوع النزاهة والاستقلالية أهمية أكثر من قبل قائدات المدارس في ممارساتهن الإدارية.
- العمل على إشباع الحاجات الاجتماعية لدى العاملات في المدرسة.
- إتاحة الفرصة للمعلمات للاطلاع على المعلومات التي لا تؤثر على سير المدرسة وأسرار المعلمات.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

١. إدارة تعليم الباحة (١٤٣٨). شؤون العاملات. الباحة
٢. بدارنة، حازم علي (٢٠٠٩) ، درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة اليرموك للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. (دراسة ميدانية غير منشورة) جامعة فيلادلفيا، الأردن.
٣. البشري، قدرية محمد أحمد. (٢٠٠٦) . درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن
٤. البريدي، عبد الله (٢٠٠٧). الثقافة التنظيمية . سلسلة مقالات . مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب والتدريب المهني، الرياض.
٥. بلانكارد، كينيث، وأوكونور، مايكل (٢٠٠٠م) . الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم، (ترجمة عدنان سليمان) دمشق: دار الرضا للنشر.
٦. الحمايده، علا محمود (٢٠٠٦). المنظومة القيمية لكل من المدير الفعال والمدير غير الفعال في المدارس الثانوية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
٧. حمادات، محمد حسين (٢٠٠٦). قيم العمل السائدة لدى المعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالتزامهم. (اطروحة دكتوراة غير منشورة) جامعة عمان العربية، الأردن.
٨. الخضر، مرغاد وحدة رابح (٢٠٠٦) الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال . القاهرة: إيتراك.

٩. خليف، جميلة (٢٠٠٨) أخلاقيات القيادة ، الكويت: دار اقرأ للنشر والتوزيع.
١٠. ذيب، محمد ، والسعود، راتب (٢٠١٤). درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. مجلة دراسات ، العلوم التربوية، ٤١(١)، ٤٩٤ - ٥١٢.
١١. السقا، محمد(٢٠٠١). اثر القيم على فعالية القرارات الادارية في قطاع الاعمال .(رسالة ماجستير غير منشورة)، اكااديمية السادات للعلوم الادارية، مصر
١٢. الصرايرة، خالد، والقضاة، محمد(٢٠٠٩) القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٥(٣) ٢٤٧-٢٣٣
١٣. صدام، حمد (٢٠٠٤). الادارة المعتمدة على القيم اتجاه اداري حديث.الكتاب التوثيقي لندوة الادارة بالقيم. سلطنة عمان: معهد الادارة العامة
١٤. ابو عايد، محمود محمد(٢٠٠٦).اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. عمان: دار الامل للنشر والتوزيع.
١٥. 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.
١٦. الغامدي، موزي جمعان مسفر(٢٠٠٩). تقديم تصور مقترح لتطبيق مدخل الإدارة بالقيم في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك خالد، كلية التربية.
١٧. مصطفى، صلاح عبد الحميد، عمر، فدوى فاروق(٢٠٠٠). الإدارة والتخطيط التربوي.( ط ٢) الرياض: مكتبة الرشد.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Arabac, B (20١٣). School management by values according to teachers' opinions.Th International Educational Technology Conference. Procedia - Social and Behavioral Sciences ( 103), 801 – 806.
- [2] Dogan, S .(2016) .Model of Values-Based Management Process in Schools: A Mixed Design Study. International Journal of Higher Education. 5 (1), 83-96
- [3] Nicolas, S & Keung, H. (٢٠٠١). "What we know and how we know: Apreliminary study of managerial practices of High Schools School, Administration. ١٣, ( ٢) ٢-١٤
- [4] Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). Research methods for business: A skill-building approach. (5thed.). Haddington: John Wiley & Son
- [5] The Degree of School Leaders in al-baha governate practicing Management by Values from the point view of teachers

# The Degree of School Leaders in al-Baha Governate Practicing Management by Values from the Point View of Teachers

**Fawzia Jamaan Al -Ghamdi**

Al- baha Department of Education - Saudi Arabia  
afmh41@gmail.com

---

## Abstract:

The study aimed to identify The Degree of School Leaders in al-baha governate practicing Management by Values from the point view of teachers. The study population of the study was consisted (4164) women teachers. The sample of the study was consisted of (477) teacher were chosen randomly, also descriptive approach was used, and questionnaire to collect data from a sample study. The results showed that the degree of practice was high with mean of (3.70). Also the results indicated that there were no statistically significant differences due to the variables of the educational level, and experience. In the light of the findings, the study recommends that given domain integrity and independence more importance by the school leaders in their administrative practices.

**Keywords:** Management of Values, School Leaders, al- baha governate women teachers

---

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان : درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات، وتحقيقاً لغرض الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (٣٠) فقرة، ومن جزأين، الجزء الأول يتناول معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني يتناول الفقرات المتعلقة بممارسة القائدات للإدارة بالقيم، ومدرجة تدريباً خماسياً: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، والمطلوب التكرم بوضع إشارة (X) امام كل فقرة من فقرات الاستبانة تبين درجة تقديرك للقيمة، علماً بأن الإجابات ستكون موضع ثقة، وستعامل بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرة ومقدرة لكم اهتمامكم وتعاونكم،،،

الباحثة / فوزية جمعان الغامدي

ادارة تعليم الباحة

الجزء الأول : المعلومات العامة:

المرحلة التعليمية: ( ) ابتدائية ( ) متوسطة ( ) ثانوية

سنوات الخبرة: ( ) أقل من ٥ سنوات ( ) من ٥ - إلى ١٠ سنوات ( ) أكثر من ١٠ سنوات.

الجزء الثاني: الفقرات المتعلقة بدرجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات.

الرقم	الفقرات					درجة الممارسة				
	أولاً مجال : قيم العدالة : تتعامل القائدة مع المعلمات بعدالة في.....	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً				
١	توزيع الاعمال والمهام المدرسية.									
٢	تقييم أدائهن بدون تحيز.									
٣	دعم جهود المعلمات في اداء المهمة.									
٤	مشاركتهن في عملية اتخاذ القرارات.									
٥	إعطاء المعلمات وقتاً كافياً من الحرية ليتصرفن بكل ثقة وأطمئنان									
٦	تشجيع وتحفيز المعلمات نحو العمل بطريقة مناسبة.									
ثانياً مجال : قيم الولاء التنظيمي: تعمل القائدة على .....										
٧	إصدار قرارات بعيدة عن مصالحها الشخصية.									
٨	وضع أهدافها بكل أمانة وإخلاص.									
٩	تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.									
١٠	التعامل مع مستجدات العمل في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.									

					تهتم بمصلحة المعلمات وتوفير الجو المناسب للعمل.	١١
					الحزم في قراراتها عندما تحدث أخطاء تمس سمعة المدرسة.	١٢
<b>ثالثاً مجال: قيم النزاهة والاستقلالية: تعمل القائدة على .....</b>						
					عدم اخفاء المعلومات عن العاملين في المدرسة.	١٣
					توفر المصداقية والثقة بينها وبين المعلمات.	١٤
					توضيح اسباب القرارات الادارية عند ممارسة أنشطتها.	١٥
					مراعاة المرونة في إدارتها من خلال التعامل بنزاهة.	١٦
					تنفيذ نظام المساءلة بفاعلية وعناية.	١٧
					ربط البرامج التي تقدمها المدرسة مع احتياجات المجتمع.	١٨
					اتباع سياسة الوضوح في ممارسة أعمالها	١٩
<b>رابعاً مجال : قيم الإحترام والتقدير: تعمل القائدة على .....</b>						
					تلبية الحاجات الاجتماعية لجميع العاملات في المدرسة.	٢٠
					معاملة المعلمات بكل احترام وتقدير .	٢١
					بناء علاقات طيبة بين الطالبات والمعلمات.	٢٢
					اطلاع اولياء الامور على مستوى الطالبات في المدرسة.	٢٣
					تساعد المديرية المعلمات على انجاز مهماتهم عند الحاجة.	٢٤
					تنظم المديرية برامج لخدمة المجتمع المحلي.	٢٥
<b>خامساً مجال : القيم القيادية: تعمل القائدة على .....</b>						
					التمتع بروح المبادرة باتخاذ القرارات في وقتها المناسب.	٢٦
					المناقشة بطريقة مؤثرة و مقنعة للآخرين.	٢٧
					إدارة واستغلالها للوقت.	٢٨
					إدارة الأزمات بطريقة فعالة.	٢٩
					إعطاء الوقت الكافي لانجاز المهمات.	٣٠