

درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية

د. غيداء علي غفر*

(تاريخ الإيداع 12 / 9 / 2018. قبل للنشر في 5 / 12 / 2018)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم من وجهة نظر المدرسين فيها، وكذلك دراسة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي تبعاً للمتغيرات الآتية (الجنس، والمؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة). ولتحقيق أهداف البحث تم بناء استبانة خاصة بإجراءات تطبيق الإدارة بالقيم مؤلفة من (56) عبارة موزعة على خمسة مجالات، وتم تطبيقها على عينة من المدرسين في مدارس التعليم الثانوي، بلغت (304) مدرساً ومدرسة في مدينة اللاذقية للعام الدراسي (2018/2017). استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وللحكم على صدق الاستبانة عرضت على مجموعة مؤلفة من (7) محكمين مختصين في هذا المجال. وتم التأكد من ثباتها بتطبيقها على عينة استطلاعية شملت (38) مدرساً ومدرسة في مدينة اللاذقية من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، والذي بلغ (0.952)، و(0.974) عن طريق (سبيرمان براون) .

بينت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم من وجهة نظر المدرسين جاءت متوسطة، كما بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم من وجهة نظر أفراد العينة تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي والتربوي)، في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح المدرسين من ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر). وقدم البحث مقترحات عدة، أهمها: إعداد برامج تدريبية لتدريب مديري مدارس التعليم الثانوي على الإدارة بالقيم، وإجراء بحوث أخرى حول تطبيق مدخل الإدارة بالقيم في المدارس.

الكلمات المفتاحية: القيم، الإدارة بالقيم، المدرسين، مديري مدارس التعليم الثانوي.

* دكتورة، كلية التربية، جامعة تشرين، سورية.

The Degree of Practicing Management Managers by Values – A field Study from the point of view Teachers' Secondary Schools in Lattakia City

Dr. Gaiddaa Ali Ghafar *

(Received 12 / 9 / 2018. Accepted 5 / 12 / 2018)

□ ABSTRACT □

The research aimed to identify the degree of practicing Management by Values of the Secondary Schools Managers in Lattakia City from the Teachers' point of view in their Schools. The research also aimed to study the differences significance between the average points of the research sample of the Secondary Schools Managers according to the following variables: (sex, scientific and educational qualification, years of experience), and to achieve the objectives of this research, a questionnaire was built, consisted of (56) has been applied on a sample of (304) teachers, during the academic year of (2017 - 2018), also the current research used Descriptive analytical method and to approve the questionnaire validity, it was showed to a jury of (7) of specialized adjudicators in this domain. Its constancy was assured by applying it on a pilot sample consisted of (38) teachers, in Lattakia City through Cronbach – Alpha Reliability (0.952), and (0.974) at Spearman-Brown.

The final results showed that the degree of practicing Management by Values of the Secondary Schools Managers in Lattakia City the from Teachers' point of view, came middle rated , the result also showed no statistically significance differences in the degree of practicing Management by Values of the Secondary Schools Managers in Lattakia City of the sample members' point of view, according to the variables (sex, and scientific and educational qualification), While there were statistically significance differences due to the Variable experience, in favor of teachers with experience of more than (10) years. The research provided some suggestions such as preparing training programs to train Secondary Schools Managers on Management by Values, also conducting other researches about applying Management by Values theory at Schools.

Key words: Values, Management by values, Teachers, Secondary Schools Managers.

*Teacher in Faculty of Education, Tishreen University, Syria.

مقدمة

اتجهت المؤسسات التعليمية إلى تبني مداخل إدارية حديثة سعياً منها للتطوير وتحقيق التميز في الأداء مثل: إدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف، والإدارة الذاتية، وإدارة التغيير، والإدارة بالقيم وغيرها من المداخل، وتعدُّ الإدارة بالقيم من المداخل الإدارية الحديثة التي تؤكد أهمية القيم في حياة المؤسسة بوصفها جوهر الثقافة التنظيمية، والمحرك الأساسي للسلوك.

إن ما يميز الإدارة بالقيم عن غيرها من أنماط الإدارة المدرسية أن لها بُعداً أخلاقياً إنسانياً، وهذا ما يُعدُّ لب الرسالة التعليمية، فلا يمكن لمدير المدرسة سلخ القيم الإنسانية عن القيم الإدارية. "ولاشك أن هناك علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية وإخلاقيات الإدارة، وأن هذه العلاقة أدت في كثير من الأحيان إلى الربط والتداخل بين الاثنين، حيث إن الحديث عن أحدهما يرتبط بشكل صريح أو ضمني الحديث عن الأخرى" (مركز الإعلام العربي، 2011، 12).

وتتطلق الإدارة بالقيم من القيم كأساس لتنظيم السلوك البشري، وهي أساس تنظيم السلوك البشري الفعال الذي يؤدي إلى استثارة الهمم وتفجير الطاقات لإحداث التنمية الشاملة التي من شأنها أن تشكل نظاماً متكاملًا من القيم والمعايير والحقائق الثابتة، والخبرات والمهارات والمعارف الإنسانية المتغيرة والمتطورة باستمرار بهدف الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والأداء، واهتمام المنظمة بخلق القيم الإدارية يكون طريقاً جيداً ووسيلة مناسبة لتقليل المحسوبة وتحقيق العدالة في الاختيار والتعيين، ومنع الصراعات ورفع الروح المعنوية بين العاملين وتحقيق الرضا للمستفيدين، كما أنّ الإدارة بالقيم تعزز الدور الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل به، خاصة في مؤسسات التعليم العالي (3, Treadwell, et. al, 2014). كما أن رسوخ القناعة لدى مديري المدارس بضرورة إدارة العملية التعليمية بالقيم سيؤدي إلى النجاح والتقدم، لما له من تأثير إيجابي على المدرسين، والعاملين في المدرسة، ومن ثم على مخرجاتهم المتمثلة في الطالب، إذ "إن ممارسة المدير للعلاقات الإنسانية الجيدة مع مدرسيه سيؤدي إلى رفع الروح المعنوية في التنظيم المدرسي، وبالتالي سينعكس على تحسين الأداء وعلى تحقيق الأهداف التي وجدت المدرسة من أجلها (خواجه، 2009، 30).

وفي ظل التحديات التي تفرضها معطيات هذا القرن على المؤسسات، تبرز ضرورة تطبيق إدارة بالقيم للمؤسسة التعليمية والتربوية كاستراتيجية عملية تعيد تشكيل ثقافتها، وتوجهها لتغييرات نحو رؤية استراتيجية تتغلب على التعقيدات التنظيمية، وتسهل احتواء المبادئ الأخلاقية في استراتيجية القيادة وأنشطة المؤسسة (الخضر، 2006، 16). وتتمثل أهمية الإدارة بالقيم في استثمار السلوك البشري الفعلي من أجل إنجاز الأهداف المرجوة، وتحديد رسالة، حيث تقوم الإدارة المدرسية والعاملون فيها بترجمتها إلى أرض الواقع على أساس القناعة التامة، والإيمان القوي بأهمية القيم، كما تعد الإدارة بالقيم محفزاً للأداء الجيد لدى العاملين؛ لأنها إدارة وسطية لا يشعر العامل فيها بالتحيز، والتسلط، والتعالي، وهي تهتم بسعادة الفرد، ورفاهيته، وبعث الحركة، والنشاط في ذاتيته، وتنمية وعي الموظفين والتزامهم، وتعزيز انتمائهم للعمل مما يزيد من قدرتهم الإنتاجية بصورة ملحوظة (العساف، 2013، 125).

مشكلة البحث

تظهر أهمية الإدارة بالقيم كاتجاه إداري حديث في الإدارة التربوية، يستثمر طاقات العاملين ويزيد من قدرتهم الإنتاجية، فالإدارة بالقيم تعتمد على القيم لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في مختلف عمليات الإدارة من خلال تكريس القيم وتجسيدها في مختلف العمليات والممارسات الإدارية، وهي وسيلة فعالة لبلوغ الأهداف المنشودة. ومدير

المدرسة الفعال هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة عمله الذي يمارسه، والذي يتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ولذلك فإن ضعف القيادة الإدارية والمتمثلة في مدير المدرسة، سيؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري.

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية تطبيق الإدارة بالقيم، إذ أشارت دراسة (الحميدة، 2006) إلى منظومة القيم وأهميتها وتأثيرها في الإدارة المدرسية باعتبار أن القيم موجّهات للسلوك وهي مؤشر يدل على الإدارة الفعالة، وأكدت دراسة كل من (الأبيدي، 2011) و(ذيب والسعود، 2014) على ضرورة تضمين القيم في عمليات الإدارة، وضرورة إجراء مزيداً من الدراسات حول المنظومة القيمية نظراً لأهمية تأثيرها في الإدارة المدرسية باعتبار القيم محدداً للسلوك، ومؤشراً على فاعلية القيادة، ومن جانب آخر تطرقت دراسة (ضحيك، 2016) إلى أهمية تعزيز الإدارة بالقيم، كاتجاه إداري حديث لدى مديري المدارس. وبالرغم مما كتب حول الإدارة بالقيم في مجال التعليم، إلا أنه لم يلقَ الاهتمام الكافي من الباحثين، وأن هناك ضعف في ممارسة هذا النمط في التعليم عامة، وفي مدارس التعليم العام خاصة. وقد أوضحت نتائج دراسات عدة أن تطبيق هذا النمط يؤدي إلى معدلات عالية من الأداء والكفاءة خاصة في المؤسسات التربوية. وقد أوصت بضرورة تركيز النظام التربوي على مدخل الإدارة بالقيم التي من شأنها بث روح الإخلاص والتعاون، والمحبة، والاحترام؛ والتركيز على القيم الإنسانية، كدراسة (Hughes et al, 2010)، و(O'Donovan, 2010)، و(Maltles, 2010)، و(Melike and Esma, 2014). وجاءت دراسة (الغامدي، 2009) لتبين دور الإدارة بالقيم في إدارة مؤسسات التعليم، وتبرز أهميتها في رسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة، وكذلك دور سلوك القائد وقيمه على إنتاجية العاملين، كما أكدت دراسة دوغان (Dogan, 2015) أنّ المعلمين ينظرون إلى سلوكيات الإدارة القائمة على القيم بأنها إيجابية.

ومن خلال عمل الباحثة في إحدى المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية، فقد رأت أن إدارات مدارس التعليم الثانوي تواجه العديد من المشاكل أبرزها غياب بعض القيم في التعامل الإداري، وبناء على ذلك قامت بإجراء دراسة استطلاعية تمثلت في استبانة وجهت إلى المدرسين في المدارس الثانوية حول درجة ممارسة القيم في التعامل الإداري في المدرسة، وقد أظهرت النتائج الآتي (انخفاض جودة الخدمات المقدمة للطلبة، وقلة التعاون بين الكادر الإداري والكادر التدريسي، وتزايد حالات العنف، وتخريب أثاث المدرسة، وضعف التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة، وهروب الطلبة، وغيابهم، وضعف التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة). وهذه المشكلات مجتمعة يمكن الإسهام في علاجها من اتباع مدخل من مداخل الإدارة الحديثة، ألا وهو مدخل الإدارة بالقيم، وبما أن ممارسات المديرين لعمليهم الإداري يختلف من مدير لآخر، وقد تتعكس هذه الممارسات سلباً أو إيجاباً على أدائه لعمله في المدرسة.

وانطلاقاً من قلة الدراسات التي تناولت تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسات التربوية بشكل عام، وفي مدارس التعليم الثانوي بشكل خاص؛ وكذلك رغبة الباحثة في تناول موضوع القيم الإدارية لدى مديري المدارس، في ظل والتطورات التي تواجه العالم، وما نتج عن الثورة التكنولوجية الهائلة والتطور المعلوماتي الكبير، تغيراً كبيراً في مبادئ وقيم العنصر البشري سواء العاملين داخل المؤسسات، أو المتعاملين معها، مما كان له أكبر الأثر على نظم وأساليب العمل. وبما أن المدرسة تحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطاتها وتتسق جهود أفرادها من أجل تقديم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية؛ وأن العمل الإداري ينطوي على التواصل بين الإداريين والمدرسين والعاملين والمستفيدين توصلاً كلامياً أو كتابياً أو عملياً، وإن هذا التواصل يقوم على الاحترام والتعاون المتبادل وتقبل الآخر ومراعاة حاجاته وشعور الجميع بالرضا والرغبة بالتواصل والتعاون، تأتي أهمية الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للإدارة بالقيم من وجهة

نظر المدرسين فيها. ولهذا حُددت مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية؟

أسئلة البحث

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) حول درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، والمؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة)؟

أهمية البحث وأهدافه

تأتي أهمية البحث من الآتي:

- أهمية الإدارة بالقيم باعتبارها فلسفة إدارية تسعى المؤسسات التربوية من خلالها إلى تطوير أدائها الإداري، إذ تعد القيم عنصراً مشتركاً يدخل في تركيب البناء الاجتماعي وتكوين بناء الشخصية الفردية.
- أهمية القيم الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في تحقيق الرضا للمدرسين وللعاملين في المدرسة، الأمر الذي سينعكس بصورة إيجابية على أدائهم، وبالتالي سيؤتي ثماره في تخريج أجيال تحمل قيم تربوية سامية.
- تفيد الباحثين والمختصين في مجال الإدارة المدرسية للوقوف على درجة تطبيق إجراءات الإدارة بالقيم في المدرسة ومدى تأثيرها في الممارسات السلوكية لدى المدرسين والعاملين والمستفيدين فيها.
- أهمية النتائج التي يتوصل إليها البحث، إذ تفيد المسؤولين في الإدارة العليا لمديرية التربية في تطوير البرامج والمناهج الدراسية والتي من خلالها تؤكد على رسالة ورؤية وقيم المدرسة، وهذا يتطابق مع التوافق القيمي الذي يكفل اهتمام الفرد بقيم الجامعة وارتباطه وإيمانه بضرورة الالتزام بها وتحقيقها.

ويهدف البحث الحالي إلى تحقيق الآتي:

- تعرف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم من وجهة نظر المدرسين فيها.
- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم تبعاً للمتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة).

مجتمع البحث وعينته:

تكون المجتمع الأصلي للبحث الحالي من جميع المدرسين والمدرسات في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية والبالغ عددهم (1379) مدرساً ومدرسة منهم (1026 مدرساً، 154 مدرساً مساعداً، 171 معلماً، 28 مكلفاً)، توزعوا على (20) مدرسة ثانوية عامة. ولتحقيق أهداف البحث تم أخذ عينة عشوائية بنسبة (25%) من المجتمع الأصلي حيث بلغ حجم العينة عند التطبيق بذلك (345) مدرساً ومدرسة، تم توزيع استبانة الدراسة عليهم، عاد منها (327)، وتم استبعاد (23) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فأصبحت العينة (304) مدرساً ومدرسة، بنسبة مئوية (22%). ويبين الجدول (1) توزيع عينة البحث، وخصائصها بحسب متغيرات البحث ونسبتها المئوية على الوجه الآتي:

الجدول (1) يبين توزيع عينة البحث بحسب المتغيرات المدروسة

المتغيرات المدروسة	عوامل المتغير	الجنس	
		ذكور	إناث
المؤهل العلمي والتربوي	معهد إعداد مدرسين	28	23
	حملة شهادة الإجازة الجامعية	49	53
	دبلوم تأهيل تربوي	35	45
	دراسات عليا	14	31
عدد سنوات الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	25	35
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	55	60
	10 سنوات فأكثر	46	57
	المجموع	126	152
		304	

إعداد الاستبانة وحساب الصدق والثبات

- إعداد الاستبانة: بعد الاطلاع على المداخل الإدارية الحديثة، وعلى الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة بالقيم، استخدمت الاستبانة كأداة للبحث، تضمنت مقدمة تبيّن الهدف منها، وتوضيح مفهوم الإدارة بالقيم، والبيانات الأساسية، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (56) عبارة تمثلت بدرجة ممارسة الإدارة بالقيم. وتطلب الإجابة عليها استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) وأعطيت الدرجات على النحو الآتي: (عالية جداً: 5، عالية: 4، متوسطة: 3، منخفضة: 2، منخفضة جداً: 1). ولتقدير درجة تطبيق الإدارة بالقيم في كليات جامعة تشرين من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها اعتمد على المعيار الآتي: من (1 - 2.33) منخفضة، ومن (2.34 - 2.67) متوسطة، من (2.68 - 5) مرتفعة.

- صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أ - صدق المحكمين: عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المختصين في هذا المجال، وقد بلغ عددهم (7) محكمين، في جامعتي دمشق وتشرين بهدف تعرف آرائهم وملاحظاتهم حول صياغة بنود الاستبانة، والتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بآرائهم، وعدلت بعض العبارات وحذفت بعضها الآخر إلى أن وصلت الاستبانة على ما هي عليه بصورتها الأخيرة. ويوضح الجدول (2) آراء وملاحظات السادة المحكمين.

جدول (2) ملاحظات المحكمين على استبانة الإدارة بالقيم

العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
1 - العمل على رفع الروح المعنوية للمدرسين	العمل على رفع الروح المعنوية للمدرسين بشتى الطرق الممكنة
13 - تقييم المدرسين بشكل موضوعي.	إضافة
18 - الاهتمام بمصلحة المدرسين.	الاهتمام بمصلحة المدرسين وتوفير الجو المناسب للعمل.
19 - الالتزام بالموضوعية في تنفيذ الأنظمة والقوانين.	إضافة
29 - توضيح أسباب القرارات الإدارية عند ممارسة أنشطتها	إضافة
30 - مراعاة ظروف المدرسين الاجتماعية	مراعاة ظروف المدرسين الاجتماعية عند توزيع العمل عليهم.
55 - الاستماع لآراء جميع العاملين في المدرسة.	إضافة
57 - يحافظ عمى القضايا السرية للمدرسين.	حذف
58 - يمد يد العون والمساعدة لمن يحتاج من المدرسين	حذف

ب - صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي حسبت معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (38) مدرساً ومدرسة في مدينة اللاذقية، كما هو موضح في الجدول (3). ومن قراءته يتبين وجود علاقة ارتباطية بين كل مجال من مجالات الاستبانة والاستبانة ككل، وجاءت قيم معامل

الارتباط بيرسون (0.855)، و(0.893)، و(0.735)، و(0.943)، و(0.904). أي أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

الجدول (3) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لها

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول: قيم العدالة	0.855(**)	0.000
المجال الثاني: قيم الولاء التنظيمي	0.893(**)	0.000
المجال الثالث: قيم النزاهة والاستقلالية	0.735(**)	0.000
المجال الرابع: قيم المسؤولية الاجتماعية	0.943(**)	0.000
المجال الخامس: القيم القيادية	0.904(**)	0.000

- ثبات الاستبانة: تم تقدير ثبات الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (38) مدرساً ومدرسة في مدينة اللاذقية، كما هو مبين في الجدول (4)، وذلك بالطريقتين الآتيتين:

أ - طريقة التجزئة النصفية: قسمت الاستبانة إلى نصفين، يضم القسم الأول العبارات الفردية والقسم الثاني العبارات الزوجية، واحتسبت مجموع درجات النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة، وللاستبانة ككل، وكذلك مجموع درجات النصف الثاني وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين النصفين، وقد بلغ (0.949) للاستبانة ككل، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) الذي يبين أن معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ (0.494)، كما حسب معامل الثبات غوتمان، وقد بلغ (0.92) وهي قيم مقبولة لأغراض البحث الحالي.

ب- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): حسب معامل الاتساق الداخلي للاستبانة، يتضح أن هذه معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (0.952). وهي قيمة مقبولة إحصائياً. وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات إذ يمكن تعميم النتائج على أفراد عينة البحث.

الجدول (4) يوضح معامل ثبات مجالات أداة البحث بطريقتي التجزئة النصفية وألفا كرونباخ

المجال	عدد العبارات	معامل الارتباط بيرسون قبل التعديل	معامل سبيرمان براون بعد التعديل	معامل غوتمان	معامل ألفا كرونباخ
المجال الأول: قيم العدالة	14	0.758	0.862	0.861	0.796
المجال الثاني: قيم الولاء التنظيمي	12	0.793	0.885	0.864	0.848
المجال الثالث: قيم النزاهة والاستقلالية	10	0.695	0.82	0.811	0.795
المجال الرابع: قيم المسؤولية الاجتماعية	12	0.888	0.941	0.94	0.903
المجال الخامس: القيم القيادية	8	0.67	0.824	0.824	0.708
الدرجة الكلية	56	0.949	0.974	0.971	0.952

منهجية البحث

استخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وظروفه، والذي يهدف الى جمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة موضوع الدراسة في وصفها الراهن باستخدام فرضيات مبدئية، وإلى دراسة العلاقات التي توجد بين الظواهر المختلفة (منصور وآخرون، 2011، 65-80). واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي اشتمل البحث على جانب نظري وجانب عملي. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في كلا الجانبين. فاستعرض في الأدبيات والدراسات السابقة، مفهوم الإدارة بالقيم، ومراحلها، ووظائفها، وتم استخلاص المجالات الأساسية لممارستها، وكوّن من هذه المرجعيات الأسس النظرية للجانب الميداني لهذا البحث. والجانب الميداني يصف ميداناً معيناً ويجمع أوصافاً

مفصلة عنه، وتنفيذ تطبيقات عملية لنتائج الدراسة الميدانية، وفي الجانب الميداني لهذا البحث استقصيت آراء أفراد عينة البحث من مدرسي التعليم الثانوي حول درجة ممارسة مديري هذه المدارس للإدارة بالقيم من خلال استبانة وجهت إليهم، وكون ذلك الإطار العملي للبحث.

حدود البحث:

- الحدود الزمنية: طبق البحث خلال العام 2017 – 2018.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على مدينة اللاذقية.
- الحدود البشرية: المدرسين في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية.
- الحدود العلمية: تمثلت في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للإدارة بالقيم من وجهة نظر المدرسين فيها.

مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية

◆ **القيم:** هي مجموعة من المعتقدات التي تشمل المقومات الأساسية، أو المحور الذي تُبنى عليه مجموعة الاتجاهات التي توجه الأشخاص نحو غايات أو وسائل تحقيقها أو أنماط سلوكية يختارها ويفضلها هؤلاء الأشخاص لأنهم يؤمنون بصحتها (Kernaghan, 2003, 712).

◆ **الإدارة بالقيم:** نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامّة في المنظمات فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل ونتاجية فردية ومؤسسية قوية، وتتمثل في انتهاج مدير المدرسة للقيم التي تعتمد على مراعاة الجانب الإنساني، والذي بدوره يحقق التفاعل الإيجابي، ويزيد إنتاجية المعلم، ما يؤدي إلى بلوغ الأهداف المدرسية المرجوة (أبو العمير، 2017، 9). **وتعرف الإدارة بالقيم إجرائياً** بأنها أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة الذي يستند إلى مجموعة من القيم الإدارية الواجب توافرها في المديرين، كالعادلة والنزاهة والموضوعية وغيرها، وتظهر من خلال ممارسة المدير لمهامه الإدارية والفنية، مما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية وتحقيق الأهداف المرجوة بصورة أفضل، وتقاس بالدرجة التي يتم الحصول عليها من خلال إجابات أفراد عينة البحث على الاستبانة الموجهة إليهم.

◆ **مدير المدرسة:** هو المسؤول الأول عن توجيه النشاطات الإدارية والفنية والمشرف العام على حسن سير العمل المدرسي لتحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة (الغامدي، 2006، 9). **ويُعرف إجرائياً** بأنه: الشخص المُعيّن رسمياً من قبل مديرية التربية في سورية، ليقوم بوظيفة مدير مدرسة المرحلة التعليمية الأولى، ويكون مسؤولاً عن إدارة المدرسة وقيادتها وتسيير شؤونها، وتنظيم العمل فيها بما يتوفر له من إمكانيات مادية وبشرية لتحقيق أهداف مدرسته.

◆ **المدرسون:** هم المعلمون المسؤولون عن العملية التعليمية من خلال التعليم في مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية.

الأسس النظرية للبحث:

1 - مفهوم الإدارة بالقيم: ارتبطت عناصر القيم بالمفاهيم الإدارية منذ اتجاه الدراسات الإدارية إلى التداخل مع علم السلوك الإنساني، إذ يرى فرنش وبيبل جونيور (2000) أنّ تتبع الأحداث والأفكار الإدارية التي كونت علم الإدارة يبين أنّ دراسة تطوير المنظمات ارتبطت مبكراً بالعلوم السلوكية، وطوّرت قيم المنظمات بواسطة علماء السلوك من خلال خبرات وملاحظات المديرين الممارسين. وتميل قيم تطوير المنظمات نحو الإنسانية والتفاضل والديمقراطية، فالقيم الإنسانية لدى علماء الإدارة ظهرت على أنها عامل تحديد منهج يدعو إلى أهمية الفرد في النظام واحترامه ومعاملة

الناس باحترام وكرامة، ويقوم هذا المنهج على افتراض أنّ للجميع قيمة متأصلة، وأنّ كل الناس لديها الإمكانية والرغبة في التطوير، وتتبع كل هذه الاعتقادات من القيم الإنسانية. وقد حاولت النظريات الإدارية طويلاً العمل على وضع نموذج يحقق التميز والتفوق الإداري ويضمن استقرار هذا التميز ونموه، فخرجت نظريات تجاوزت نقطة الانطلاق (المبادئ والقيم)، إلى السلوكيات (الإبداع)، ونتائج السلوكيات أو أهدافها (التفوق والتميز)، وهذه النظريات استعانت بطرق عديدة لمعالجة القصور الناتج عن نظريات إدارية أخرى سبقتها، فأصبح الحقل الإداري تجريبياً لفترات طويلة، حتى نشأت فجوة بين النظرية والتطبيق وأصبح الخطاب الإداري الإصلاحي مجرد منبر أكاديمي متخلف عن معطيات الواقع أو في مستوى متباعد عن مواطن الخلل (البريدي، 2007، 13). وتشكل الإدارة بالقيم فلسفة إدارية وتنظيمية بديلة لفلسفات إدارية سابقة، وهي تقوم على مرتكزات ومبادئ أساسية وهم العاملون والزبائن، والبيئة المحيطة، وأيضاً إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتحديد الأهداف والأولويات في المؤسسة، وبيان أساليب الاتصال، وآليات التوجيه والإعداد، إذ يصبح في متناول المؤسسة قيم جديدة يتفق عليها الجميع كالاستقامة، والعدالة، والنجاح، والرضا الوظيفي وغيرها، وهي التي ستكون المظلة للمؤسسة، مما يسهم في رفع أداء العاملين. فالإدارة بالقيم تعدّ "منهجاً متميزاً ومتفرداً بكل الكمال والفضائل والايجابيات التي يمكن من خلالها أن يحقق الجميع أعلى أداء، وأكفاً مهارات مما يؤدي إلى تطوير القدرات البشرية، التي تنتج أكبر المنافع التي تساعد على ترفيه الفرد والجماعة وتسهم في تطوير الحياة وازدهارها" (Treadwell, et. al, 2014, 8). وقد ورد مصطلح الإدارة بالقيم ضمن المصطلحات التي تعبر عن أهدافه، إذ استخدم سينبرغ (Sonnenberg, 1998) مصطلح الإدارة بضمير في مؤلفه (Management By Consciences)، باعتبارها تركز على إدارة القيم غير المحسوسة، هادفاً إلى تقديم خيار حديث لتحقيق النجاحات طويلة الأمد، يؤكد فيه على أن دوام استقرار النجاح هي صفة لا تتكون إلا بإدارة راسخة تعتمد على استحضار القيم واعتمادها في جميع العلاقات والتعاملات، كما استخدم مصطلح الإدارة بالأخلاق (Management by Ethics)، ثم قدم مايكل أوكونور وكينيث بلانكارد (Blanchard and O'connor, 2000) نظرية الإدارة بالقيم (Managing By Values) باعتبارها اتجاهاً إدارياً حديثاً لمنظمات القرن الواحد والعشرين، 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 (2003) في نظرية الإدارة المعتمدة على القيم (Values Based Management)، ثم أضافت أطلس (Atals, 2002) تسمية أخرى وهي الإدارة باستخدام القيم (Management With Values, 2002) (صدام، 2004، 7).

وتعد الإدارة بالقيم منهجاً مميزاً ومنفرداً بكل الميزات والإيجابيات التي تحقق أعلى مستوى من الأداء، وأكفاً المهارات مما يؤدي إلى تطور المجتمع وتقدمه (أبو راضي، 2013، 27). وهي الإدارة التي تتبنى مجموعة من القيم الأساسية المنفق عميها بين أفرادها، والتي تحقق رؤية المدرسة ورسالتها وتعمل على توجيه أهدافها وممارستها، والعلاقات البيئية، ويحتكم إليها في كل قرار، ويدين لها الجميع بالولاء، وتدفعهم للعمل معاً بغية الوصول إلى أهداف مشتركة (سلمان، 2012، 184).

2 - مراحل الإدارة بالقيم: أشار كلاً من أوكونور، وبلانكارد (2009، 168) 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 النظام ويعتمد نجاح هذه المرحلة على الاقتران الفعلي بين الأقوال والتصورات، وبين طبيعة الفعل والسلوك من القيادة العليا، وفي المرحلة الثانية تعمل نظرية الإدارة 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 وبناء على ذلك من المهم أن يتم إعلان الميثاق القيمي، وأن يعايش أفراد المنظمة هذا الميثاق يومياً، 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: الأول هو الأسلوب الفردي، فالقائد وبقية الأفراد هم داخل نطاق متابعة الأنساق القيمية الشخصية والتعامل مع ما قد تتسبب به من ضغوطات، والثاني هو الفرق؛ إذ تقوم القيم بتوجيه ديناميكية الفريق وتقديم خطوات لتعزيز أدائه المتميز وفض ما يعتريه من خلافات ثم تقوم هذه المرحلة وفق الثالث الأسلوب بتوجيه من خلال قياس فعالية استراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات مع التركيز على نظام الأجور والحوافز.

3 - وظائف الإدارة بالقيم: تعد الإدارة بالقيم أهم عنصر فاعل يساعد على بقاء ونماء الجنس البشري، كما تعد القوة الدافعة له، فالإنسان كائن اجتماعي، يحتاج للتفاعل مع الآخرين في شتى مجالات الحياة، إذ أن القيم تحدد سلوك الفرد وتبرز دوره ضمن الجماعة، فتحدد معتقداته تجاه المواقف، وتبرز مدى تأثيره وتأثره بالآخرين. وقد أوضح (عطوي، 2014، 113) أن القيم تحكم سلوك الفرد بالسلب أو الإيجاب وإن تناقضت قيم الإداري مع قيم العاملين قد تسبب تنافراً شديداً بين الطرفين وتخلق هوة بينهم مما يؤدي إلى سوء التفاهم. وظائف القيم تقتبس من الموروث الثقافي الذي يحدد طريق الأمم ويرسم معالم مستقبلها، حيث إن "الحاضر يرث من الماضي الحقائق التي لا تخطئ والتي يمررها إلى المستقبل وعلينا أن نجد فيها ما يرشدنا إلى الحلول المناسبة لمشاكل عصرنا هذا (نومورا، 2004، 107). وتظهر وظائف القيم والأخلاقيات في الوظيفة العامة في "تطبيق القيم على التصرفات الفردية، وتوفير أساس قانوني وأخلاقي للسلوك الفردي في مختلف المواقف والظروف (ياغي، 2012، 8). وقد أشار (حمادات، 2006) 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 كرامة وشرفاً. ومجال القيم الانسانية حيث تؤكد هذه القيم على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل، وبنموه الإنساني وتطوره أكثر من الاهتمام الذي يعطى للجوانب المادية للمؤسسة، إضافة إلى مجال نظام قيم المشاركة الجماعية: وبناء على هذه القيم فإن العمل هو الأساس في اشباع الحاجات المتعددة للأفراد، وذلك من خلال إفساح المجال أمام العاملين ليكون لهم دوراً بارزاً في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية ومجال نظام قيم الراحة والفراغ، وتؤكد هذه القيم على إفساح المجال لراحة العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم، ويمارسوا هوياتهم المتعددة، فتزيد من سلوكهم الإيجابي اتجاه المؤسسة والعمل.

4 - خصائص الإدارة بالقيم: إن اعتماد الإدارة بالقيم يضمن الاستخدام الأمثل للموارد ويوجه السلوك الإنساني نحو تحديد الأهداف المنشودة مما يؤدي إلى تنمية مستدامة، وبين عيسان (2005) خصائص الإدارة بالقيم بالآتي: (الإدارة بالقيم هي ثمرة المجتمع الذم يرتبط بأخلاقيات سامية فاضلة، تتميز بالاهتمام بالجانب المادي والروحي على حد سواء، تختص بتنمية الجانب الروحي وتعامل الفرد بإنسانية سامية تشعوه في اتخاذ القرار حسب الاستعداد الفكري والمقدرة العقلية، تعمل على احترام النظام وتحديد المسؤوليات، كما تحترم السلطة الرسمية، والتنظيم الرسمي، والهيكلي التنظيمي، وتعمل على تحقيق الطاعة (عيسان، 2005، 41). وقد حدد الحراشة (2012، 152) الخصائص التي يمتاز بها المدير بالقيم وهي (التصرف بنزاهة واستقامة في جميع العمليات الإدارية، ومع أولياء أمور الطلبة

والمراجعين، معاملة جميع المعلمين والعاملين في المدرسة بعدالة وإخلاص، وضع جميع المعلومات عن المدرسة لمن يرغب دون أية أسرار، والتعرف الدائم والمبكر إلى احتياجات المعلمين والطلبة، وأولياء الأمور وتنفيذ الالتزامات تجاههم، واحترام أفكار المعلمين والعاملين في المدرسة، ومعاملتهم بتقدير، وتشجيع المبادرات الفردية، وتبني خبرات المعلمين جميعاً، والانتباه للجودة في تقديم أية خدمة للمستفيدين، الإعلان عن القيم وتوضيحها وممارستها ومعايشتها يومياً، التحدث عفاً عن قصص النجاح وتكريم المبدعين وفق معايير حقيقية والتركيز على نجاح القيم).

5 - نظريات الإدارة بالقيم: من أهم نظريات الإدارة بالقيم هي: نظرية الإدارة بالقيم لدى مايكل أوكونور وبلانكاردا: (Managing By Values): تعدُّ هذه النظرية مظلة البداية والانطلاق لنظريات الإدارة بالقيم، ويتم التعامل وفق هذه النظرية مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامّة في المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية قوية، وقد اعتمد من خلال (مركز الإدارة بالقيم) منهجاً حديثاً يقوم على مساعدة المنظمات في استثمار القيم الجوهرية التي يتفق حولها الجميع: المنظمة، الموظف، والزيون، وتقوم هذه النظرية على مبادئ رئيسة تتخذها هذه النظرية منهجاً تعمل من خلاله: (الشفافية وإزالة الغموض، وتحديد الأولويات، والشراكة، وجعل الرئيس في المنظمة هو القيم، والاتصال الفعال، والتوجه عبر القيم، والتوافق مع متطلبات التغيير، وتعديل النماذج السلوكية والمواقف، وليست المنظمة هي التي تحيل الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي، بل هم الناس (بلانكاردا وأوكونور، 2009، 179). ونظرية (I) للتفوق الإداري (الإدارة بالقيم): يقدم العساف (2005) نظريته التي تتضمن عدة نقاط أهمها: (أهمية إدراك واستشعار أثر منظومة القيم في الإدارة بأجهزتها ومكوناتها وسلوكياتها، وتتفاوت القيم بين ما هو جوهري، وما هو ثانوي قابل للنقاش، وتقدم نموذج لخلق تناغم شامل يحقق التفوق الحضاري والإنساني، وكذلك يقدم نظريته بترتيبات تنظيمية لصيانة نموذج يساعد على حماية مقومات النموذج المختلفة، ويضمن استمرار فعالية المنظمات التي تطبقه). وفي تصنيفه لمستوى تطبيق نظرية التفوق من خلال الإدارة بالقيم يضع العساف المجال التطبيقي لنظريته الحياة الإنسانية، ومن ضمنها النظام الإداري، فهو يرى أن الفصل في مصادر الاحتكام بين الحياة الإنسانية اليومية وبين العمل هو ضرب من الإرباك وتشنيت السياق القيمي للفرد (العساف، 2013، 398).

الدراسات السابقة

1. دراسة (الرجبي، 2002) بعنوان: تطبيق خطوات مدخل الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل، سلطنة عمان. هدفت الدراسة للكشف عن إمكانية تطبيق خطوات الإدارة بالقيم في التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين. كما هدفت إلى وضع إجراءات مقترحة لتطبيق مدخل الإدارة بالقيم، شملت الاستبانة (84) فقرة، وقد تألفت عينة الدراسة من (138) مديراً، و(122) مساعد مدير، و(154) معلماً من محافظتين تعليميتين، واستخدم المنهج الوصفي. بينت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لإمكانية تطبيق خطوات مدخل الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأساسي جاءت بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الإناث، والمؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم المتوسط، والخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

2. دراسة ثوري وولو (Thorpe and Loo, 2003) بعنوان: الإدارة بالقيم لدى القادة الأميركيين. (The Values Profile of American Leaders). أمريكا، هدفت الدراسة للكشف عن مبادئ الإدارة بالقيم على

مختلف القطاعات العامة. ولتحقيق هدف الدراسة أجريت ست جلسات حوارية فيما بينهم تم تسجيلها ومن ثم تفرغها في قائمة موحدة، وطبقت الدراسة على (14) قائدًا أمريكيًا، واستخدم المنهج الوصفي، 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.

3. دراسة أوريتو ياند (Ortyoand, 2006) بعنوان: العلاقة بين سلوك القيادة والقيم التي يعتنقها القائد في عمله. (The Relationship Between Leaders Ethics and Leadership style). هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين سلوك القيادة والقيم التي يعتنقها القائد في عمله. وصممت استبانة وزعت على عينة من (130) عضو هيئة تدريس وإداري يعملون في كليات التربية والاقتصاد بجامعة ميتشغان في أمريكا، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وقد بينت الدراسة أن القادة في الجامعة يمارسون نمط القيادة بالقيم بدرجة متوسطة. وبينت النتائج أن القيم التي يعتنقها القادة في الجامعة تضمنت الالتزام الأخلاقي بأهداف الجامعة، والقدوة في السلوك، والعدالة والنزاهة، وممارسة مبادئ محددة مثل: تلبية الحاجات، تفويض الصلاحيات، الاستقامة، الصدق، العمل مع الفريق.

4. دراسة (الغامدي، 2009) بعنوان: تقديم تصور مقترح لتطبيق مدخل الإدارة بالقيم في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية. هدفت الدراسة إلى 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 هذه المدارس، والتعرف إلى ما رحل تطبيق الإدارة بالقيم في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية، واستخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (70) مديرة، و(130) وكيلة، و(500) 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، وأن درجة معوقات تطبيق الإدارة بالقيم في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية كانت كبيرة.

5. دراسة (الصرايرة، والقضاة، 2009): بعنوان: القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، الأردن. هدفت الدراسة إلى 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 (125) قائداً، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، المنهج الوصفي المسحي، وقد بينت نتائج الدراسة أن تقديرات الباحثين على مقياس القيم البيروقراطية كانت مرتفعة، وبينت النتائج أن أداءهم الوظيفي كان مرتفعاً، وكانت الفروق في القيم البيروقراطية دالة إحصائياً، وتعزى لمساعد المدير الذي خدمته (أكثر من 16 سنة).

6. دراسة (الأبيدي، 2011) بعنوان: الإدارة بالقيم وانعكاساتها على الجودة التعليمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، مصر. هدف الدراسة إلى تحديد الإطار المفاهيمي للإدارة بالقيم داخل مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، وتعرف كيفية التزام مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للقيم في ممارساتهم الإدارية واختياراتهم في المواقف المختلفة، وتسلط الضوء على مؤشرات الجودة التعليمية للإدارة بالقيم، وتحديد بعض المتطلبات التربوية لتفعيل دور مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في تطبيق مدخل الإدارة بالقيم في ضوء

مفهوم الجودة التعليمية لدى (405) من مديري ومعلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية. واشملت أدوات الدراسة على استبانة وعلى اختبار مواقف. ومن أهم نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة بالقيم ينعكس بصورة إيجابية على جميع الأفراد من حيث تقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، ويعزز فيهم تحمل المسؤولية، وزيادة معدلات الجودة والدقة في العمل وإتقانه مما ينعكس على المحصلة النهائية والنتائج الكلي للأداء، وأن تضمين القيم في عمليات الإدارة يحقق التوازن بين إدارة العلاقات الإنسانية وإدارة المدرسة حيث تضمن درجة من التوافق بين الأهداف التربوية للمدرسة، والجودة في ممارسات العمل التربوي.

7. دراسة أريكاي (Arabaci, 2013) بعنوان: إدارة المدرسة من خلال القيم وفقاً لآراء المعلمين. **School Management By Values According To Teachers' Opinions** هدفت إلى معرفة أثر قيم الإداريين والمعلمين في المدارس الأساسية على تحسين سلوكيات البحث التنظيمي في المدارس الابتدائية في تركيا، استخدم الباحث المنهج المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (261) معلماً في المدارس الابتدائية، ومن أهم نتائج الدراسة: أن نجاح التنظيم المدرسي يتأثر بالمعتقدات، كالقيم بدرجة عالية، وإن المدارس التي تعتمد على القيم التنظيمية في إدارتها هي الأكثر نجاحاً.

8. دراسة (ذيب والسعود، 2014): بعنوان: درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أغراض الدراسة اختيرت عينة من مجتمع الدراسة تكونت من (12) مديراً للتربية والتعليم، و(213) رئيس قسم. واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لقيم العمل جاءت مرتفعة.

9. دراسة دوغان (Doğan, 2015) بعنوان: نموذج للإدارة القائمة على القيم في المدارس دراسة حالة. **Model of Values – Based Management Process in Schools: A mixed design study**، هدفت الدراسة إلى تقييم إدارة القيم وسلوكيات مديري المدارس وفقاً لتصورات المعلمين في المدارس الابتدائية، ومن أجل تصميم نموذج لعملية الإدارة بالقيم في المدارس، استخدم الباحث المنهج الكمي والنوعي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة ومقابلات، وتكونت العينة من (305) معلماً في المدارس الابتدائية في محافظة سيواس. وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين ينظرون إلى سلوكيات الإدارة القائمة على القيم بأنها إيجابية، فالإدارة بالقيم تثير مشاعر الإيجابية لدى المعلمين؛ لأنها تعطي أهمية للقيم في حياتهم.

10. دراسة (ضحيك، 2016) بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية. وهدفت الدراسة إلى التعرف درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر معلمهم في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الباحثة استبانتيين، الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، والثانية: لقياس درجة ممارسة المديرين لاتخاذ القرارات التشاركية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بغزة للإدارة بالقيم جاءت بدرجة عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للإدارة بالقيم وللمشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي،

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولسنوات الخدمة لصالح المعلمين الذين سنوات خدمتي عشر سنوات فأكثر.

11. دراسة جمعان (Jamaan, 2018) بعنوان: درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات (The Degree of School Leaders in al-Baha Governate) هدفت الدراسة إلى التعرف درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات، وقد تكونت عينة الدراسة من (477) معلمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة الممارسة جاءت مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع البحث الحالي منها: تناولت الدراسات السابقة الإدارة بالقيم، ومن حيث هدف البحث، فقد تبين أن بعضها تناول درجة تطبيق الإدارة بالقيم التي يتفق معها البحث الحالي كدراسة (الغامدي، 2009) و(الرجبي، 2010)، في حين تناولت بعضها الآخر علاقة الإدارة بالقيم بمتغيرات أخرى، والتي لم يتناولها البحث الحالي، كدراسة (الصرايرة، والقضاة، 2009) التي تناولت العلاقة بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي، ودراسة (ذيب والسعود، 2014) التي تناولت العلاقة بين ممارسة قيم العمل والالتزام التنظيمي، ودراسة (ضحيك، 2016) التي تناولت العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم، وابتخاذ القرارات التشاركية. ومن الناحية المكانية فقد أجري البحث الحالي في سورية، والتي يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة، فقد تنوعت الدراسات السابقة في أماكنها، فمنها دراسة (Elena, 2009) التي أجريت في روسيا، ودراسة (Ortyoand, 2006) التي أجريت في أمريكا، ودراسة (الأبيدي، 2011) أجريت في مصر، ودراسة دوغان (Doğan, 2015) في تركيا، ومن ناحية المنهج فقد اتفق البحث الحالي مع بعضها التي تناولت كدراسة (Ortyoand, 2006) و(الرجبي، 2010)، بينما بعضها الآخر اتبع المنهج المسحي كدراسة (الصرايرة، والقضاة، 2009)، أركاي (Arabaci, 2013)، وجمعان (Jamaan, 2018)، ومن حيث الأدوات، فإن أغلب الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة باستثناء دراسة كل من دوغان (Doğan, 2015) وثوربي ولوو (Thorpe and Loo, 2003) التي استخدمت المقابلة. واختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث العينة، إذ اعتمدت دراسة (الغامدي، 2009) المديرات، واعتمدت دراسة (ذيب والسعود، 2014) مديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام، في حين شملت دراسة (العتيبي، 2010) أعضاء هيئة التدريس، أما البحث الحالي فقد اعتمد مدرسي التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية. وتمت الإفادة من الدراسات في وضع الأسس النظرية وإعداد الأدوات. وهذه الدراسة جديدة في بحثها عن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية، والتي لم تشتمل أية دراسة ميدانية على ذلك في حدود علم الباحثة.

النتائج والمناقشة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية؟

للوصول إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم وفقاً لإجابات أفراد العينة، تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة، وللاستبانة ككل كما هو مبين في الجدول (5):

جدول (5) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة

حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم

الرقم	مجالات الإدارة بالقيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	المجال الأول: قيم العدالة	3.31	0.42	66.2%	متوسطة
2	المجال الثاني: قيم الولاء التنظيمي	3.32	0.34	66.4%	متوسطة
3	المجال الثالث: قيم النزاهة والاستقلالية	3.14	0.58	62.8%	متوسطة
4	المجال الرابع: قيم المسؤولية الاجتماعية	3.35	0.61	67%	متوسطة
5	المجال الخامس: القيم القيادية	3.08	0.49	61.6%	متوسطة
	المجالات ككل	3.26	0.29	65.2%	متوسطة

من قراءة الجدول (5) يتبين أن المتوسط الحسابي لعبارات الإدارة بالقيم جاء (3.26)، ووزن نسبي بلغ (65.2%)، وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة. كما حصل المجالات كافة على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية مقاربة جاء أعلاها على مجال قيم المسؤولية الاجتماعية بمتوسط حسابي بلغ (3.35)، ووزن نسبي بلغ (67%)، وأدناها على مجال القيم القيادية بمتوسط حسابي بلغ (3.08)، ووزن نسبي بلغ (61.6%). وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدرسي مدارس التعليم الثانوي يدركون أهمية القيم في العملية الإدارية، وأن أساس نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، إلا أنهم يرون أنها لا تمارس في الواقع الفعلي في العملية الإدارية من قبل مديري المدارس، في الوقت الذي ينبغي أن أساس التعامل فيها قائم على القيم، إذ لا تمارس قيم تفويض الصلاحيات، ولا تعطى حرية اتخاذ القرار، عدم الاستفادة من الأفكار الإبداعية في تطوير العمل الإداري، وقد يعود إلى ضعف مهارات الاتصال والتواصل لدى بين الإداريين والمدرسين، والذي ينبغي على مديري التعليم الثانوي أن يتعاملوا مع المدرسين على أنهم جزء من المجتمع، والتي تعمل المدرسة على تقديم الخدمات التربوية والتعليمية لهم، وكذلك العمل على توفير مناخ تنظيمي تسوده المحبة والتعاون والعلاقات الإنسانية في المدرسة، وهذا يعزز الاستقرار الوظيفي للمدرسين، وكذلك ضعف التواصل بين ومديرية التربية والإدارة العليا، لأن تلك القيم بحاجة ماسة إلى كفايات اتصال فعالة، وهذا يعود إلى ضعف في اتجاهات المستويات الإدارية العليا لأهمية القيم، وانعكاساتها الإيجابية على الأداء في العمل. توافقت هذه النتيجة مع دراسة (Ortyoand, 2006) والعتيبي (2010) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيم جاءت بدرجة متوسطة. واختلف مع نتائج دراسة كل من (الغامدي، 2009)، و(الحميدي، 2009)، و(أبو راضي، 2013)، و(ذيب والسعود، 2014)، و(الصررايرة والقضاة، 2009)، و(ضحيك، 2016)، و(الغامدي، 2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيم جاءت بدرجة مرتفعة.

ولمعرفة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم لكل عبارة من العبارات الواردة ضمن كل مجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات أفراد العينة، ومن ثم تم ترتيبها وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي ترتيباً تنازلياً، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

■ **المجال الأول: قيم العدالة:** يشير الجدول (6) إلى إجابات العينة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمجال قيم العدالة. وقد حصلت العبارات (11، 12، 5، 4) على درجة مرتفعة، وحصلت العبارتان (13، 9) على درجة منخفضة.

جدول (6) إجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لقيم العدالة ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	11	العدالة في توزيع الحصص على المدرسين.	4.41	0.71	88.2%	مرتفعة
2	12	تعزيز المناخ الإداري العادل في المدرسة.	4.31	0.79	86.2%	مرتفعة
3	5	يتم التنوع في أساليب التعزيز.	4.18	1.15	83.6%	مرتفعة
4	4	تقدم تعزيزات لفظية للمدرسين في الوقت المناسب.	3.95	0.50	79%	مرتفعة
5	14	معاملة المدرسين بكل احترام وتقدير.	3.67	1.00	73.4%	متوسطة
6	1	توزع الأعمال والمهام المدرسية بعدالة.	3.65	1.39	73%	متوسطة
7	6	العمل على رفع الروح المعنوية للمدرسين بشئى الطرق الممكنة.	3.29	1.14	65.8%	متوسطة
8	7	تشجيع وتحفيز المدرسين نحو العمل بطريقة مناسبة.	3.21	1.28	64.2%	متوسطة
9	3	يتم دعم جهود المدرسين في أداء مهامهم.	2.99	1.46	59.8%	متوسطة
10	2	يتم التقييم في المدرسة دون تحيز.	2.85	1.53	57%	متوسطة
11	8	إعطاء المدرسين وقتاً كافياً من الحرية ليتصرفن بكل ثقة واطمئنان.	2.77	1.34	55.4%	متوسطة
12	10	تجنب إحراج المدرسين عندما يتعلق التقصير بظروفهم الخاصة.	2.63	1.01	52.6%	متوسطة
13	13	تقييم المدرسين بشكل موضوعي.	2.29	0.45	45.8%	منخفضة
14	9	مشاركة المدرسين في عملية اتخاذ القرارات.	2.17	0.91	43.4%	منخفضة

المجال الثاني: قيم الولاء التنظيمي: يشير الجدول (7) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمجال قيم الولاء التنظيمي. وقد حصلت العبارات (15، 11، 22، 18، 26) على درجة مرتفعة.

جدول (7) إجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي

لقيم الولاء التنظيمي ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	21	تحمل مسؤوليات القرارات الإدارية داخل المدرسة.	3.98	0.88	79.6%	مرتفعة
2	15	إصدار القرارات بعيدة عن المصالح الشخصية.	3.97	1.27	79.4%	مرتفعة
3	22	بذل جهده لتحقيق الأهداف المكلف بها.	3.96	0.97	79.2%	مرتفعة
4	18	الاهتمام بمصلحة المدرسين وتوفير الجو المناسب للعمل.	3.75	1.00	75%	مرتفعة
5	26	الالتزام بالموضوعية في تنفيذ الأنظمة والقوانين.	3.74	0.86	74.8%	مرتفعة
6	19	الحزم في القرارات عندما تحدث أخطاء تمس سمعة المدرسة.	3.62	1.02	72.4%	متوسطة
7	17	التعامل مع مستجدات العمل في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.	3.15	1.44	63%	متوسطة
8	24	نشر روح التعاون بين المدرسين في المدرسة في مجال المهنة.	3.15	0.44	63%	متوسطة
9	20	وضع أهداف المدرسة بكل أمانة وإخلاص.	2.78	0.44	55.6%	متوسطة
10	25	تجنب الغياب عن المدرسة إلا بعذر رسمي.	2.62	0.73	52.4%	متوسطة
11	16	تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	2.60	0.89	52%	متوسطة
12	23	تنمية مهاراته الإدارية من خلال اطلاعه على المستجدات.	2.46	0.95	49.2%	متوسطة

المجال الثالث: قيم النزاهة والاستقلالية: يشير الجدول (8) إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لقيم النزاهة والاستقلالية. وقد حصلت العبارات (36، 35، 27) على درجة مرتفعة، وحصلت العبارتان (31، 32) على درجة منخفضة.

جدول (8) إجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي

لقيم الولاء التنظيمي ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	36	البعد عن التحيز في اتخاذ القرارات.	4.50	0.50	90%	مرتفعة
2	35	تقديم المبررات الواضحة لكل قرار يتخذ بحق المدرسين.	4.41	0.51	88.2%	مرتفعة
3	27	عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في المدرسة.	4.20	0.77	84%	مرتفعة
4	34	رفض الضغوط والإملاءات التي تهدف إلى التدخل في شؤون إدارة المدرسة.	3.24	0.69	64.8%	متوسطة
5	30	مراعاة المرونة في الإدارة من خلال التعامل بنزاهة.	2.75	1.18	55%	متوسطة
6	33	اتباع سياسة الوضوح في ممارسة الأعمال.	2.73	1.15	54.6%	متوسطة

متوسطة	53.6%	1.26	2.68	توضيح أسباب القرارات الادارية عند ممارسة أنشطتها.	29	7
متوسطة	51.4%	1.28	2.57	توفر المصداقية والثقة بينه وبين المدرسين.	28	8
منخفضة	45%	1.15	2.25	تنفيذ نظام المساواة بفاعلية وعناية.	31	9
منخفضة	41%	0.97	2.05	ربط البرامج التي تقدمها المدرسة مع احتياجات المجتمع.	32	10

▪ **المجال الرابع: قيم المسؤولية الاجتماعية:** يشير الجدول (9) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمجال قيم المسؤولية الاجتماعية. وقد حصلت العبارات (37، 47، 48، 38) على درجة مرتفعة.

جدول (9) إجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي

لقيم المسؤولية الاجتماعية ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	48	تلبية الحاجات الاجتماعية لجميع العاملين في المدرسة.	4.68	0.80	93.6%	مرتفعة
2	38	اطلاع أولياء الأمور على مستوى الطالبات في المدرسة.	4.31	0.98	86.2%	مرتفعة
3	37	بناء علاقات طيبة بين الطالبات والمدرسين.	3.93	0.71	78.6%	مرتفعة
4	47	الاهتمام بالمناسبات الوطنية بعمله وفكره.	3.89	0.53	77.8%	مرتفعة
5	41	التشجيع على إقامة علاقات اجتماعية مع المجتمع المحلي.	3.39	1.26	67.8%	متوسطة
6	40	الأسهام في حل مشكلات المدرسين الاجتماعية.	3.37	1.31	67.4%	متوسطة
7	43	القيام بخدمة المجتمع دون انتظار مقابل مادي.	3.31	0.73	66.2%	متوسطة
8	42	معاملة المدرسين على أنهم جزء من المجتمع الذي تسعى المدرسة لخدمته.	3.11	0.94	62.2%	متوسطة
9	46	مراعاة ظروف المدرسين الاجتماعية عند توزيع العمل عليهم.	2.64	0.87	52.8%	متوسطة
10	39	تنظيم برامج لخدمة المجتمع المحلي.	2.59	1.29	51.8%	متوسطة
11	44	مشاركة المدرسين في المناسبات الاجتماعية.	2.56	0.98	51.2%	متوسطة
12	45	العمل على حل الخلافات والنزاعات داخل المدرسة.	2.44	0.98	48.8%	متوسطة

▪ **المجال الخامس: قيم القيادة:** يشير الجدول (10) إلى إجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمجال قيم القيادة. وحصلت العبارتان (54، 53) على درجة مرتفعة، كما حصلت العبارتان (55، 56) على درجة منخفضة.

جدول (10) إجابات عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لقيم القيادة ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	54	تحمل ضغوط العمل.	4.29	1.37	85.8%	مرتفعة
2	53	إعطاء الوقت الكافي لإنجاز المهمات.	3.69	0.77	73.8%	مرتفعة
3	50	المناقشة بطريقة مؤثرة ومقنعة للآخرين.	3.58	1.58	71.6%	متوسطة
4	49	التمتع بروح المبادرة باتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	3.46	0.99	69.2%	متوسطة
5	51	إدارة واستغلال الوقت.	3.07	0.96	61.4%	متوسطة
6	52	إدارة الأزمات بطريقة فعالة.	2.55	1.17	51%	متوسطة
7	55	الاستماع لآراء جميع العاملين في المدرسة.	2.20	1.50	44%	منخفضة
8	56	التخطيط بطريقة تشاركية مع المدرسين.	1.78	0.41	35.6%	منخفضة

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، والمؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة)؟

أ - وفق متغير الجنس: للكشف عن الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم، استخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، وأدرجت النتائج في الجدول (11).

الجدول (11): نتائج اختبار (t) للفروق بين إجابات العينة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للإدارة بالقيم وفقاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	القرار
المجال الأول: قيم العدالة	ذكور	97	46.44	6.28	0.125	0.901	غير دال
	إناث	207	46.35	5.72			
المجال الثاني: قيم الولاء التنظيمي	ذكور	97	40.35	3.77	1.662	0.098	غير دال
	إناث	207	39.51	4.25			
المجال الثالث: قيم النزاهة والاستقلالية	ذكور	97	30.11	5.62	-2.641	0.009	دال
	إناث	207	31.98	5.80			
المجال الرابع: قيم المسؤولية الاجتماعية	ذكور	97	39.32	6.84	-1.490	0.137	غير دال
	إناث	207	40.65	7.46			
المجال الخامس: القيم القيادية	ذكور	97	24.48	4.10	-0.448	0.654	غير دال
	إناث	207	24.70	3.83			
المجالات ككل	ذكور	97	180.71	16.20	-1.266	0.207	غير دال
	إناث	207	183.20	15.86			

يلاحظ من الجدول (11) أن قيمة الاحتمال جاءت قيمتها أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05). بالتالي يتبين أن الفروق بين درجات المدرسين والمدرسات غير دالة إحصائياً، باستثناء الفروق عند مجال قيم النزاهة والاستقلالية فقد كانت دالة لصالح الإناث. مما يؤكد إن متغير الجنس غير هام بالنسبة إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للإدارة بالقيم، حيث تركز الإدارة بالقيم على طبيعة العمل الإداري بغض النظر عن الجنس، وأن أغلب القيم اجتماعية، تمس الجانب الإنساني، كما أن تأثير البيئة الاجتماعية على كلا الجنسين، فجميع المدرسين يمرون بنفس الظروف الوظيفية، كما أن اهتمام الذكور بالجانب الإداري أكثر من قيم قيم النزاهة والاستقلالية أدى إلى وجود فروق في هذه المجال لصالح الإناث. وتختلف الرحيبي (2010)، والعنبي (2010)، التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً للجنس لصالح الإناث، ومع دراسة كل من (أبو راضي، 2013) و(ضحيك، 2016) التي أظهرت وجود دالة إحصائياً فروق تبعاً للجنس لصالح الذكور.

ب - وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي: لإظهار الفروق في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (12).

جدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في إجابات عينة البحث

حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المجال الأول: قيم العدالة	بين المجموعات	184.817	2	92.408	2.693	0.069	غير دال
	داخل المجموعات	10328.920	301	34.315			
	المجموع	10513.737	303				
المجال الثاني: قيم الولاء التنظيمي	بين المجموعات	61.336	2	30.668	1.823	0.163	غير دال
	داخل المجموعات	5062.898	301	16.820			
	المجموع	5124.234	303				
المجال الثالث: قيم النزاهة والاستقلالية	بين المجموعات	95.530	2	47.765	1.423	0.243	غير دال
	داخل المجموعات	10106.441	301	33.576			
	المجموع	10201.970	303				
المجال الرابع: قيم المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	61.500	2	30.750	0.578	0.562	غير دال
	داخل المجموعات	16009.839	301	53.189			
	المجموع	16071.339	303				
المجال الخامس: القيم القيادية	بين المجموعات	17.510	2	8.755	0.571	0.566	غير دال
	داخل المجموعات	4617.227	301	15.340			

			303	4634.737	المجموع	
غير دال	0.39	0.945	241.480	2	482.960	بين المجموعات
			255.542	301	76918.273	داخل المجموعات
				303	77401.234	المجموع

يبين الجدول (12) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند كل مجال من مجالات درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم وعلى المستوى الإجمالي، إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من 0.05. فالمؤهل العلمي لا يشكل تأثيراً فاعلاً في تحديد درجة توافر القيم الإدارية بسبب وجود المعاملة ذاتها لجميع المدرسين والمدرسات من قبل المديرين، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، كما أن طبيعة القيم تتطلب فهماً وإدراكاً لمضمون القيم وأهميتها في العملية التعليمية، وفي هذه الحالة يساعد المؤهل العلمي في التعرف إلى القيم ودورها في الإدارة المدرسية، وكلما زاد المؤهل العلمي للمدرس زادت معرفته وتوسعت مداركه في إدراك هذه القيم بصورة أفضل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو راضي، 2013) و(ضحيك، 2016) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة القيم الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت مع دراسة (الرحيبي، 2010) التي أشارت إلى وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم.

ج - وفق متغير عدد سنوات الخبرة: لإظهار الفروق في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (13).

جدول (13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في إجابات عينة البحث

حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المجال الأول: قيم العدالة	بين المجموعات	32.613	2	16.307	0.468	0.627	غير دال
	داخل المجموعات	10481.124	301	34.821			
	المجموع	10513.737	303				
المجال الثاني: قيم الولاء التنظيمي	بين المجموعات	41.646	2	20.823	1.23	0.293	غير دال
	داخل المجموعات	5082.587	301	16.886			
	المجموع	5124.234	303				
المجال الثالث: قيم النزاهة والاستقلالية	بين المجموعات	352.737	2	176.368	5.39	0.005	دال
	داخل المجموعات	9849.234	301	32.722			
	المجموع	10201.970	303				
المجال الرابع: قيم المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	368.415	2	184.207	3.53	0.03	دال
	داخل المجموعات	15702.924	301	52.169			
	المجموع	16071.339	303				
المجال الخامس: القيم القيادية	بين المجموعات	313.892	2	156.946	10.93	0.000	دال
	داخل المجموعات	4320.844	301	14.355			
	المجموع	4634.737	303				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4294.652	2	2147.326	8.84	0.000	دال
	داخل المجموعات	73106.581	301	242.879			
	المجموع	77401.234	303				

يبين الجدول (13) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند المجالين (قيم العدالة، قيم الولاء التنظيمي)، إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من 0.05، في حين وجدت فروق دالة إحصائية عند المجالات (قيم النزاهة والاستقلالية، قيم المسؤولية

الاجتماعية، القيم القيادية) وعلى المستوى الإجمالي، إذ جاءت قيمة الاحتمال أقل من 0.05. وللكشف عن اتجاه هذه الفروق بين درجات أفراد عينة البحث استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية على النحو المبين في الجدول (14).

جدول (14): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في إجابات عينة البحث

حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	(I) عدد سنوات الخبرة	(J) عدد سنوات الخبرة	الفرق في المتوسط	قيمة الاحتمال	القرار
المجال الثالث: قيم النزاهة والاستقلالية	10 سنوات فأكثر	من 5 وأقل من 10 سنوات	2.29434(*)	0.008	دال
المجال الرابع: قيم المسؤولية الاجتماعية	10 سنوات فأكثر	من 5 وأقل من 10 سنوات	2.33(*)	0.043	دال
المجال الخامس: القيم القيادية	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	2.63765(*)	0.000	دال
		من 5 وأقل من 10 سنوات	1.69786(*)	0.003	دال
الدرجة الكلية	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	7.716(*)	0.01	دال
		من 5 وأقل من 10 سنوات	7.845(*)	0.001	دال

من الجدول (14) يتبين أنّ الفروق التي ظهرت بين درجات عينة البحث من المدرسين جاءت بين ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) وكل من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات، ومن 5 وأقل من 10 سنوات) لصالح (10 سنوات فأكثر). وتعزو الباحثة ذلك إلى تشكل الخبرة التعليمية المكتسبة من سنوات الخدمة تأثيراً قوياً في تحديد درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس سواء كاف المدرسين حديثي التعيين، أم لديهم سنوات خبرة طويلة؛ كذلك لأن هذا الأمر مرتبط بقناعة المدرسين حول أهمية القيم الإدارية ودورها الفعال في العملية التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الصرابرة والقضاة، 2009) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح الفئة أكثر من (16) سنة، و(الرحبيبي، 2010) التي أظهرت وجود فروق تبعاً لصالح ذوي الخبرة الطويلة، و(أبو راضي، 2013)، و(ضحيك، 2016) التي أظهرت وجود فروق في ممارسة القيم الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. واختلفت مع دراسة (الغامدي، 2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة.

الاستنتاجات والتوصيات

هدف البحث إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم من وجهة نظر المدرسين فيها. وبناءً على النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن تقديم المقترحات الآتية:

1. إعداد برامج تدريبية في أثناء الخدمة لتدريب مديري مدارس التعليم الثانوي على مفاهيم الإدارة بالقيم.
2. التواصل المستمر بين مديري المدارس ومديرية التربية لتحقيق حاجات الإداريين في المدرسة.
3. أن تهتم الإدارة العليا في مديرية التربية بتفعيل دور نظرية الإدارة بالقيم، من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات؛ لزيادة الوعي بهذا المفهوم، والتي من شأنها أن ترسخ القيم الشخصية والقيم التنظيمية للعاملين فيها.
4. إيلاء موضوع النزاهة والاستقلالية أهمية أكثر من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي في ممارساتهم الإدارية.
5. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المستويات الوظيفية المختلفة، والتي تزيد من تفاعل العاملين مع الإداريين في المدرسة.

6. إجراء بحث مماثل حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للإدارة بالقيم ومقارنة نتائجها بنتائج هذا البحث.
7. إجراء بحث مماثل عن آراء الطلبة حول درجة ممارسة مدخل الإدارة بالقيم في المدرسة ومقارنتها بنتائج هذا البحث.

المراجع:

1. أبو العمرين، شيماء - درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، 141ص.
2. أبو راضي، رويدة - المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، 209ص.
3. الأبيدي، محمد إبراهيم حسنين - الإدارة بالقيم وانعكاساتها على الجودة التعليمية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2011، 335ص.
4. البريدي، عبدالله - الثقافة التنظيمية. مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الرياض، 2007، 1 - 36.
5. بلانكارد، كينيث، أوكونور، مايكل - الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم. ط2، ترجمة: عدنان سليمان. دمشق: دار الرضا، 2009، 187ص.
6. الحراحشة، عبود - القيم التنظيمية السائدة لدى مدرّاء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر معلمهم، كلية التربية، المجلة التربوية، م(103)، ع(2)، 2012، 133 - 179.
7. حمادات، محمد حسين - قيم العمل السائدة لدى المعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالالتزام. رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية، كلية التربية، الأردن، 2006، 317ص.
8. الحمادة، علا - المنظومة القيمية لكل من المدير الفعال والمدير غير الفعال دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية، كلية التربية، الأردن، 2006، 207ص.
9. الخضر، مرغاد وحدة - الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال. القاهرة: إيتراك، 2006، 150ص.
10. خواجه، عبد الفتاح - تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، 292ص.
11. ذيب، محمد، والسعود، راتب - درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. مجلة دراسات، كلية التربية، العلوم التربوية، (41)، ع(1)، 2014، 494 - 512.
12. الرجبي، رياء محمد - تطبيق خطوات مدخل الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل. سلطنة عمان، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، 2002، 289ص.

13. سلمان محمد نجيب - تحسين إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل الإدارة بالقيم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة السويس، مصر، 2012، 368ص.
14. صدام، محمد- الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه إداري حديث، ندوة الإدارة بالقيم. معهد الإدارة العامة، ع97، 2004، 15 - 43.
15. الصرايرة، خالد، والقضاة، محمد - القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، م(5)، ع(3)، 2009، 233 - 247.
16. ضحيك، نعمة - درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، 169ص.
17. العتيبي، منصور - القيم التنظيمية وأثرها في الممارسات السلوكية لدى طلبة جامعة نجران من وجهة نظرهم ووجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة عين شمس، كلية التربية، المجلة التربوية، ع(34)، ج(4)، 2010، 1 - 68.
18. العساف، عبد المعطي - نظرية (1) السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران، 2013، 441ص.
19. عطوي، جودت - الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار العلم والثقافة، 2014، 332ص.
20. عيسان، صالحة - القيم كموجهات في تحديد أهداف المنظمة، ندوة الإدارة بالقيم، معهد الإدارة العامة، 2012ص.
21. الغامدي، علي - قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة طيبة، كلية التربية، العلوم التربوية. ع (4) س2، 2006، ص 1 - 54.
22. الغامدي، موزي جمعان مسفر - تقديم تصور مقترح لتطبيق مدخل الإدارة بالقيم في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة عسير التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2009، 204ص.
23. فرنش، وندل وسيسل بيل جونير - تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة. ترجمة: وحيد أحمد الهندي، معهد الإدارة العامة، الرياض، مركز البحوث والدراسات الإدارية 2000، 551ص.
24. مركز الإعلام العربي - الإدارة بالأخلاق أهم الأفكار في أقوى خمسة كتب إدارية. الجيزة، 2011، 126ص.
25. منصور، علي والأحمد، أمل، والشماس، عيسى - مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دمشق: منشورات جامعة دمشق، مركز التعليم المفتوح، قسم رياض الأطفال، 2011، 413ص.
26. نومورا، يوشيكو - التعليم التكاملي المستمر كصانع للمستقبل مبادئ نومورا في التعليم التكاملي المستمر، ترجمة: اليونسكو بالقاهرة: دار الفكر الإسلامي بالقاهرة، 2004، 289ص.
27. ياغي، محمد عبد الفتاح - الأخلاقيات في الإدارة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، 220ص.

28. ARABACI, I. B. - *School Management By Values According To Teachers' Opinions*. Procedia – Social and Behavioral Sciences , (103), 2013, 801-806.
29. DOĞAN, S. - *Model of Values – Based Management Process in Schools: Amixed design study*. International Journal of Higher Education, 5, (1) , 2015, 83-96.
30. HUGHES, S.; PRINT, M. & SEARS, A- *Curriculum Capacity and Citizenship Education: A Comparative Analysis of Four Democracies*. Journal of Comparative and International Education, 40 (3),2010, 293-309.
31. JAMAAN, AL -GHAMDI F - *The Degree of School Leaders in al-Baha Governate Practicing Management by Values from the Point View of Teachers*. International Journal of Educational Psychological Studies – Vol 3, No.2, 2018, 489 – 504.
32. KERNAGHAN, K. - *Integrating values into public service: The values statement as centerpiece*. *Public Administration Review*, 2003, 63, 711-719.
33. MAITLES, H. - *Citizenship Initiatives and Pupil Values: A Case Study of One Scottish School's Experience*. *Educational Review*, 62(4), 2010, 391-406.
34. MELIKE, FAIZ AND ESMA, ERGIN- *8th Grade Students' Understanding Level and Misconceptions about Key Concepts of Citizenship (Sample of Kastamonu)*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, No(143), 2014, 669 – 673.
35. O'DONOVAN, T.; MACPHAIL, A & KIRK, D. - *Active Citizenship through Sport Education*. *Education*, 2010, 38 (2),203-215.
36. ORTYUAND, J. - *The Relationship Between Leaders Ethics and Leadership style*. *Organizational Behavior*, 3(2), 2006, 60-86
37. THROPE, K AND LOO, R. - *The Values Profile of American Leaders*, *Leadership In Administration*, 15(6A), 2003, 200-263.
38. TREADWELL, P & ACKROYD ,P & O'REILLY,A - *Value Based Leadership and Management – Creation, Permeation and Visibility: A Critical Analysis of Value Development in a Leading New UK University*, University Of Wales Institute, Cardiff, Wales, UK, 2014, 14p.