

## تصور مقترح لتطبيق الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة

سالم سعيد ادعابو الغناي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة خليج السدرة

salem.adabu@gsu.edu.ly

نصر إدريس سرير

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة سرت

n.sareer@su.edu.ly

| الكلمات المفتاحية                                     | الملخص                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الإدارة بالقيم،<br>الإدارة المدرسية،<br>خليج السدرة . | تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة، من خلال التعرف على واقع أبعاد الإدارة بالقيم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتصميم استمارة استبيان لجمع البيانات والمعلومات تكونت من خمسة أبعاد هي: (القيم القيادية، وقيم العدالة التنظيمية، والدعم والتقدير، والولاء التنظيمي، وقيم الإنجاز). وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة والبالغ عددهم (194) معلماً ومعلمة، اختيرت منهم عينة طبقية عشوائية نسبية بلغ عددها (40) معلماً ومعلمة، ونسبة (21%)، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الإدارة بالقيم بأبعادها الخمسة جاء متوسطاً، حيث جاء بُعد القيم القيادية بمتوسط حسابي بلغ 3.38 وانحراف معياري بلغ 0.958، بينما جاء بُعد قيم العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ 2.89 وانحراف معياري بلغ 0.975، وجاء بُعد قيم الدعم والتقدير بمتوسط حسابي بلغ 2.94 وانحراف معياري بلغ 0.988، بينما جاء بُعد قيم الولاء التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ 3.47 وانحراف معياري بلغ 0.978، وأخيراً جاء بُعد قيم الإنجاز بمتوسط حسابي بلغ 3.28 وانحراف معياري بلغ 0.954. |

### A proposed vision for implementing management by values in secondary schools in the municipality of Khaleej Al-Sidra

Naser Adrees Sareer

Department of Educational Administration and Planning  
College of Education Sirte University

salem Saeed Adabu

Department of Educational Administration and Planning  
College of Education University of Sidra

| Abstract                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Keywords                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| The aim of the study is to identify the proposed vision for implementing management by values in secondary schools in the municipality of Khalij Al-Sidra, by identifying the reality of the dimensions of management by values. To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used, and a questionnaire was designed to collect data and information consisting of five dimensions: (leadership values, organizational justice values, support and appreciation, organizational loyalty, and mastery values). The study population consisted of all male and female teachers in secondary schools in the municipality of Khaleej Al Sidra, numbering (194) male and female teachers, from whom a random stratified sample of (40) male and female teachers was selected, representing (21%). The study concluded that the reality of applying management by values in its five dimensions was average, as the leadership values dimension came with an arithmetic mean of 3.38 and a standard deviation of 0.958, while the organizational justice values dimension came with an arithmetic mean of 2.89 and a standard deviation of 0.975, and the support and appreciation values dimension came with an arithmetic mean of 2.94 and a standard deviation of 0.988, while the organizational loyalty values dimension came with an arithmetic mean of 3.47 and a standard deviation of 0.978, and finally the mastery values dimension came with an arithmetic mean of 3.28 and a standard deviation of 0.954. | Management by values, school administration, Khaleej Al-Sidra |

## 1. مقدمة:

انتقلت فكرة "الإدارة بالقيم" إلى المؤسسات التربوية والتعليمية، ولا سيما المدارس؛ نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه في إيجاد بيئة تعليمية إيجابية ومستدامة يسودها الاحترام والمسؤولية والشفافية والنزاهة والتعاون والعدالة في السياسات المدرسية والقرارات الإدارية والتفاعل اليومي بين أفراد المجتمع المدرسي. فاعتماد القيم الأخلاقية والمبادئ الأساسية في العملية الإدارية والتربوية يُمكن القادة التربويين من تعزيز الثقة بين الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور؛ مما يحقق تربية شاملة ومتوازنة ومحفزة، تسهم في بناء الشخصية وتنمية القدرات الأكاديمية والأخلاقية، وهو ما ينعكس إيجاباً على تطور الطلاب أكاديمياً وأخلاقياً واجتماعياً.

وتعتمد الإدارة بالقيم في المدارس على توطيد أواصر الاتصال والعلاقات الإنسانية، مما يُعزز دور العنصر البشري ويربط النظام التعليمي بالعاملين فيه، والمجتمع المحيط، والثقافة التي ينشأ في ظلها الطلاب. كما يُسهم وجود قيم مشتركة داخل البيئة المدرسية في تعزيز الشعور بالاستقرار والعدالة بين الطلاب والمعلمين، وهو ما يتماشى مع التوجه العالمي الراهن نحو معالجة سلبات الحضارة المعاصرة من خلال ترسيخ القيم الأخلاقية وحماية المصادر القيمة في الذات الإنسانية والنظم التعليمية. (العتبي، 2009).

ويتمثل الهدف الجوهرى للإدارة المدرسية في تنشئة الأجيال تنشئة سليمة وقوية؛ فالمدرسة مؤسسة تربوية وتعليمية أوجدتها المجتمع لترسيخ الفضائل والقيم النبيلة، وإعداد أجيال قادرة على مواجهة تحديات المستقبل بروح مفعمة بالإيجابية والإبداع (الغامدي، 2018). ولتحقيق هذه الرسالة، ينبغي للمدارس تبني أهداف تُعنى بالقيم الإدارية التي تضمن التوافق بين القيم الشخصية وقيم العمل لدى العاملين والقادة، مثل: التقدير، وتحقيق الذات، والتحفيز، والتطوير، والتدريب؛ إذ إن غياب

يُعتبر نظام التعليم، في مختلف دول العالم المتقدمة والنامية، من أكثر الأنظمة تأثراً بالتحويلات الجذرية في بيئته الداخلية والخارجية. وقد أسهمت هذه التحويلات في تغيير الأنماط والأساليب والهياكل الإدارية التقليدية، وخلقت مناخاً جديداً يركز على البعد القيمي الذي تشكل من خلاله القيم والاتجاهات والمعايير الناظمة للمؤسسات التعليمية، وتلك التي تجمع العاملين فيها. وتتحدد كفاءة المدرسة وفعاليتها بناءً على قوة هذا البعد، فكلما تعززت القيم الإيجابية لدى القادة الإداريين، انعكس ذلك إيجاباً على كفاءة الإجراءات والقرارات المتخذة، إذ إنها تصبح مستمدة من منظومة القيم والمعتقدات الخاصة بمؤلاء القادة. (محمد، 2004).

ويُعدُّ مدخل "الإدارة بالقيم" نهجاً حديثاً نسبياً، اكتسب زخماً واسعاً مع مطلع القرن الحادي والعشرين. يهدف هذا المدخل إلى إدارة القيم التنظيمية وإدراك دورها المحوري داخل المؤسسة؛ حيث يركز على توجيه القرارات الإدارية والسلوك التنظيمي استناداً إلى مجموعة من المبادئ الأخلاقية والقيم الأساسية، متجاوزاً بذلك التركيز التقليدي على الأهداف المالية والإنتاجية فحسب. (المهدي، 2020).

ولقد تطور هذا المدخل استجابةً للتحديات الأخلاقية والمشكلات الاجتماعية التي واجهت المؤسسات في العقود الأخيرة، كفضائح الشركات وتنامي الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية. وقد بدأت الدراسات حول "الإدارة بالقيم" في الظهور خلال الثمانينيات والتسعينيات، حيث أطلق عليها بعض الباحثين مسميات عدة كـ "الإدارة المعتمدة على القيم" أو "الإدارة بالضمير"، لتتحول بمرور الوقت إلى نهجٍ علميٍّ مُنظَّم يركز على نظرياتٍ ونماذج تدعم هذا التوجّه. (المرار، 2020).

التربوية مسؤوليات جسيمة، في مقدمتها تعزيز القيم الإيجابية لدى الطلبة، لما لها من أثر مباشر في نموهم وتكوين شخصياتهم، وتنمية قدراتهم على مواصلة التعلم في هذه المرحلة الحرجة.

ومع ذلك، تشير دراسة سليمان (2012) إلى أن سياسة أغلب المدارس الثانوية لا تعتمد على مجموعة من القيم الأساسية كمنطلق لها، ولا تلتزم بمراعاة مجموعة من القيم الأساسية في التعامل، ولا تسعى إلى غرس القيم الأساسية في نفوس العاملين بالمدرسة. هذه الفجوة بين الأهمية البالغة للمرحلة الثانوية في تكوين شخصية الطلاب وبين عدم اعتماد القيم الأساسية في إدارة المدارس تبرز الحاجة الملحة لتطوير نماذج إدارية تعتمد على القيم.

وفي هذا السياق، أوصت دراسات عديدة (الشقورة، 2024؛ والزموح والرطب، 2024؛ وأبو قاسم والرضوان، 2023؛ والدبش، 2023؛ والدعاس، 2022؛ والمزار، 2020) بضرورة تكثيف وزارة التربية والتعليم للدورات التدريبية الهادفة إلى ترسيخ مفهوم "الإدارة بالقيم" وتطبيقه في جوانب العمل المدرسي كافة. ويُشير هذا التوجه إلى حاجة البيئة التربوية الماسة إلى تعزيز منظومة القيم الشخصية والتنظيمية التي تفتقر إليها بعض المدارس، والتي تعاني جراء ذلك من تجاوزات أخلاقية وإنسانية ناتجة عن ضعف الالتزام بالمعايير المهنية. ويُعد تبني "ميثاق قيم" واضح البنود، يُنظم سلوك الطلبة والمعلمين والإدارة ويوجه أنشطتهم، حلاً جوهرياً لهذا القصور، وهو ما أكدته دراسات أخرى (الدبش، 2023؛ أحمد، 2022؛ أبو راضي، 2013) بضرورة إلزام الجميع بميثاق يضمن أداء المهام وفق قيم محددة. وتأسيساً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذا القصور من خلال استقصاء واقع تطبيق "الإدارة بالقيم" في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة،

هذه القيم أو تجاهلها قد يدفع القادة إلى معارضة القيم التنظيمية الأخرى. (شراب، 2017).

وتكمن أهمية الإدارة بالقيم في البيئة المدرسية في تطبيقها وممارستها من قبل المجتمع المدرسي بأكمله؛ إذ تتطلب تكاتف جهود جميع الأطراف، بدءاً من الإداريين والمعلمين، وصولاً إلى الطلاب وأولياء الأمور، باعتبارهم جميعاً يؤدون دوراً محورياً في ترسيخ هذه القيم وتطبيقها في الحياة المدرسية اليومية.

## 2. مشكلة الدراسة:

يتأثر النظام التربوي، كغيره من الأنظمة، بالمتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للدولة؛ فعندما تمر البلاد بحالة من عدم الاستقرار الأمني أو السياسي، يمتد الأثر السلبي المباشر ليشمل الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والتربوية. ويؤدي هذا إلى تراجع منظومة القيم في المجتمع عموماً، وفي المؤسسات التعليمية خصوصاً، مما يفتح الباب لانتشار ظواهر سلبية تعيق التربية السليمة، مثل العنف، والتهديد، والغش، والتهرب من المسؤولية، والتسرب المدرسي، وهجرة الكفاءات، والضغط النفسي على المعلمين والطلاب.

وبالمقابل، تتأثر البيئة المدرسية كنظام متكامل بهذه السلوكيات، ويظهر ذلك جلياً في صور التسبب الإداري كافة، سواء من قبل القيادات أو الموظفين أو المعلمين. إن هذا التسبب، الناجم عن التهاون أو غياب الوعي بالأنظمة واللوائح، يُربك العملية التعليمية؛ فأى خلل في هذا النظام يؤدي إلى تراجع الأداء وتراكم الأعمال، مما يولد شعوراً بالإحباط والتبلد، وقد ينتهي الأمر بشلل تام يصعب علاجه. (العواد، 2015).

وتُعد المرحلة الثانوية حلقة متميزة في حياة الطلبة الدراسية والشخصية؛ إذ تمثل مرحلة المراهقة المهمة التي تُهيئ الفرد ليكون عضواً صالحاً في المجتمع، ومستقيماً في سلوكه وتوجهاته النفسية والأخلاقية. لذا، تقع على عاتق المدرسة الثانوية والجهات

مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة كما يراه المعلمون.

4.3- التعرف على واقع تطبيق بُعد قيم الولاء التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة كما يراه المعلمون.

5.3- التعرف على واقع تطبيق بُعد قيم الإتقان في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة كما يراه المعلمون.

6.3- بناء تصور مقترح لتطبيق الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة.

#### 4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها جوانب حيوية تؤثر مباشرة في جودة التعليم وتطوير المجتمع المحلي، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:

- 1.4- قد يسهم تطبيق الإدارة بالقيم في المدارس الثانوية في خلق بيئة تعليمية إيجابية ومحفزة، تعزز التفاعل المثمر وتدعم بناء علاقات صحية ومستدامة داخل المجتمع المدرسي.
- 2.4- يمكن للبيئة المدرسية القائمة على القيم أن ترفع مستويات التحصيل الأكاديمي لدى الطلاب؛ إذ يشعرون بالأمان والدعم في مناخ متوازن، مما يمنحهم قدرة أكبر على التركيز والاستفادة القصوى من العملية التعليمية.
- 3.4- يساعد تطبيق الإدارة بالقيم في غرس المبادئ الأخلاقية والقيادية لدى العاملين والطلاب، مما يؤهلهم ليكونوا قادة مسؤولين قادرين على اتخاذ قرارات تستند إلى قيم راسخة.
- 4.4- يسهم التركيز على القيم في التربية والتعليم في رفع وعي الطلاب بدورهم المجتمعي، مما يساعد في تنشئة جيل واع ومسؤول يسعى للمساهمة بفاعلية في تنمية مجتمعه ووطنه.
- 5.4- من المأمول أن توفر نتائج هذه الدراسة رؤى قيمة لصناع السياسات التعليمية في بلدية خليج السدرة، بما يساعد في تطوير استراتيجيات تعزز تطبيق القيم في المدارس على نطاق

وصولاً إلى تقديم تصور مقترح لتعزيزها أو تفعيلها، وتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1.2- التساؤل الأول: ما واقع تطبيق بُعد القيم القيادية في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة كما يراه المعلمون؟
  - 2.2- التساؤل الثاني: ما واقع تطبيق بُعد قيم العدالة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة كما يراه المعلمون؟
  - 3.2- التساؤل الثالث: ما واقع تطبيق بُعد قيم الدعم والتقدير في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة كما يراه المعلمون؟
  - 4.2- التساؤل الرابع: ما واقع تطبيق بُعد قيم الولاء التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة كما يراه المعلمون؟
  - 5.2- التساؤل الخامس: ما واقع تطبيق بُعد قيم الإتقان في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة كما يراه المعلمون؟
  - 6.2- التساؤل السادس: ما الواقع الكلي لتطبيق الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة كما يراه المعلمون؟
  - 7.2- التساؤل السابع: ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة؟
- 3- أهداف الدراسة:** يهدف الدراسة إلى تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس، وهي كالآتي:
- 1.3- التعرف على واقع تطبيق بُعد القيم القيادية في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة كما يراه المعلمون.
  - 2.3- التعرف على واقع تطبيق بُعد قيم العدالة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة كما يراه المعلمون.
  - 3.3- التعرف على واقع تطبيق بُعد قيم الدعم والتقدير في

أوسع.

**5. مصطلحات الدراسة:** تتحدد مصطلحات الدراسة في الآتي:

**1.5- الإدارة بالقيم:** عرفت المحمود وآخرون بأنها: "تلك

الإدارة المجردة من الانحياز، وتتسم بالموضوعية والتوجيه السليم والنية الخالصة، وإتقان العمل والمراقبة المزدوجة الذاتية والخارجية، وهي أساس تنظيم السلوك البشري الفعال الذي يؤدي إلى استشارة الهمم وتفجير الطاقات لإحداث التنمية البشرية المستدامة" (المحمود وآخرون، 2021: 105).

وعرفت الدعاس بأنها: "منهج إداري حديث، يتخذ من القيم أسلوباً إدارياً، ويتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة بفاعلية، ويُفعّل قيم الاحترام والعدالة والتقدير، بما يحقق أهداف المنظمة" (الدعاس، 2022: 32).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها تلك الإدارة التي يركز فيها قائد المدرسة عند إنجاز مهامها على القيم الإيجابية من حيث الصدق والإخلاص في العمل واحترام الجميع والعدالة في تقسيم المهام بين المعلمين، وجعل هذه الممارسات من الثقافة التنظيمية في المدرسة التي ستقيسها أداة الدراسة (الاستبيان).

**2.5- الإدارة المدرسية:** عرّفها المومني بأنها: "الجهود المنسقة

التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتماشى مع أهداف الدولة، من تربية أبنائها تربيةً صحيحةً وعلى أسس سليمة" (المومني، 2008: 28).

ويعرّفها الباحث إجرائياً على أنها العملية المنظمة التي يقودها مدير المدرسة لتوحيد جهود الموظفين والمعلمين لتحقيق أهداف المدرسة.

**6. حدود الدراسة:**

**1.6- الحد الموضوعي:** تهتم الدراسة الحالية بالإدارة بالقيم

بأبعادها المختلفة (القيم القيادية، قيم العدالة التنظيمية، قيم الدعم والتقدير، وقيم الولاء التنظيمي، وقيم الإتقان) في المدارس الثانوية.

**2.6- الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات في التعليم الثانوي.

**3.6- الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة على مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة.

**4.6- الحد الزمني:** تم تطبيق أداة الدراسة خلال العام الدراسي (2024م - 2025م).

**7. الدراسات السابقة:**

**1.7- دراسة الزرموح والرطب (2024):** "تصور مقترح

لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراتة على ضوء مدخل الإدارة بالقيم"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، وتقديم تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة مصراتة للإدارة بالقيم، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، كما اعتمدا على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية التابعة لمكتب التربية والتعليم في مدينة مصراتة والبالغ عددهم (1279)، اختبرت منهم عينة طبقية عشوائية بلغت (167) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة مصراتة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة



إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الإدارة بالقيم في المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغيري (النوع، ونوع المدرسة: ذكور، إناث، مختلط)، بينما توجد فروق نحو واقع الإدارة بالقيم في المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر مديريها ومعلميها تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) وكانت لمن لهم أكثر من 10 سنوات خبرة.

**4.7- دراسة الأحمـد (2022): "الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين"**، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما اعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في محافظة الخليل والبالغ عددهم (10877)، اختيرت منهم عينة طبقية عشوائية بلغت (370) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

**5.7- دراسة المـرار (2020): "الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"**، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، واستخدم

(0.05) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة مصراتة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للإدارة بالقيم تُعزى لمتغيري (النوع، وسنوات الخبرة).

**2.7- دراسة أبو قاسم والرضوان (2023): "درجة ممارسة مديري المدارس في لواء قصبة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين"**، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في لواء قصبة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، كما اعتمدا على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديرية لواء قصبة إربد والبالغ عددهم (6057)، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغت (424) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات المعلمين في لواء قصبة إربد لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم جاءت كبيرة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين في لواء قصبة إربد لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم تعزى لمتغيري (النوع، المؤهل العلمي).

**3.7- دراسة الدبش (2023): "الإدارة بالقيم وعلاقتها ببناء الشخصية لدى طلبة المدارس الحكومية في مدينة القدس"**، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الإدارة بالقيم ببناء الشخصية لدى طلبة المدارس الحكومية في القدس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب الارتباطي، كما اعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مدينة القدس والبالغ عددهم (5873)، اختيرت منهم عينة عشوائية مكونة من (82) مديراً، و(241) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الإدارة بالقيم في المدارس الحكومية في مدينة القدس جاء متوسطاً، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة

للإدارة بالقيم، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. كما أنها تعاملت أيضاً مع مفهوم الإدارة بالقيم بشكل عام، ولم تتعمق في أبعادها التفصيلية التي تشكل جوهر الدراسة الحالية، كما لم تقدم تصوراً مقترحاً.

وفي السياق نفسه، تناولت دراسة الدبش (2023) والتي أُجريت في مدينة القدس العلاقة بين الإدارة بالقيم وبناء شخصية الطلبة، وقد خلصت إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم جاءت متوسطة، كما بينت وجود فروق لصالح ذوي الخبرة الممتدة لأكثر من 10 سنوات. وتكمن الفوارق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في تركيز عينة الدراسة السابقة على المديرين والمعلمين، في حين اقتصرت الدراسة الحالية على المعلمين بوصفهم مجتمع الدراسة، إضافة إلى عدم تناولها لأبعاد الإدارة بالقيم وهي (القيم القيادية، العدالة، الدعم والتقدير، الولاء التنظيمي، الإتقان) كلاً على حدة.

أما دراسة الأحمد (2022) والتي أُجريت في محافظة الخليل بفلسطين، فرغم كبر حجم عينة الدراسة وتوصل نتائجها إلى درجة مرتفعة من تطبيق الإدارة بالقيم، إلا أنها نظرت إلى متغير الإدارة بالقيم كمفهوم كلي مرتبط بالأداء الإداري، دون استعراض أبعاد بشكل قابل للقياس والتشخيص. كما أنها لم تقدم تصوراً مقترحاً.

كما جاءت دراسة المزار (2020) والتي أُجريت في عمان لتكون الأقرب من حيث المتغيرات؛ حيث تناولت موضوع الولاء التنظيمي، إذ بحثت العلاقة بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي. ولكن الفرق جوهري: فدراسة المزار تعاملت مع الالتزام التنظيمي كمتغير تابع منفصل، بينما في الدراسة الحالية تم دمج "قيم الولاء التنظيمي" كبعد داخلي ضمن أبعاد الإدارة بالقيم نفسها، إلى جانب أربعة أبعاد أخرى لم تتطرق إليها أي

الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (17318)، اختيرت منهم عينة بطريقة جدول كرجسي ومرجان بلغت (380) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة لمحافظة العاصمة عمان للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، كما أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة في درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور، و لمتغير المؤهل العلمي لصالح أصحاب الشهادات العليا، و لمتغير الخبرة لصالح فئة من (5) إلى أقل من (10) سنوات.

#### 6.7- التعقيب على الدراسات السابقة:

بينت الدراسات السابقة التي تم استعراضها والتي تناولت مفهوم الإدارة بالقيم ضمن السياقات التعليمية إسهاماً ملحوظاً في تأصيل هذا المفهوم وإبراز أهميته. فدراسة الزرموح والربط (2024)، على سبيل المثال، والتي أُجريت في مدينة مصراتة، تُعد الأقرب جغرافياً للدراسة الحالية؛ وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود درجة ممارسة مرتفعة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، كما قدمت تصوراً مقترحاً لتطوير الممارسات الإدارية. وبالرغم من ذلك، فقد تناولت الإدارة بالقيم كمفهوم عام و بوصفها ممارسات إدارية شاملة دون استعراض أبعادها أو تحليل مكوناتها، مثل قيم العدالة التنظيمية، أو الإتقان، أو الدعم والتقدير.

أما دراسة أبو قاسم والرضوان (2023) فقد أُجريت في لواء قسبة إربد بالأردن، وقد بينت نتائجها ارتفاع درجة الممارسة

**2.8- أهمية الإدارة بالقيم في المدارس:**

هناك أهمية كبيرة للإدارة بالقيم في المدارس، والتي يمكن إنجازها على النحو التالي:

**1.2.8- تساعد القيم في توجيه سلوك الطلاب وتعزيز**

الانضباط داخل الصفوف الدراسية، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية آمنة وداعمة.

**2.2.8- تنمية العلاقات الإيجابية: من خلال تعليم القيم،**

يتحول دور الطالب من مجرد متلقٍ إلى مشارك فعال في تحديد القيم والالتزام بها، مما يعزز العلاقات الإيجابية بين جميع الأفراد في المدرسة (محمود، 2021).

**3.2.8- مشاركة جميع منتسبي المدرسة في تحديد وصياغة**

قيمتها تجعلها أكثر وضوحاً وملكية لدى الجميع، مما يزيد من التزامهم بتنفيذها.

**4.2.8- تغيير سلوكيات الأفراد داخل المدرسة ينعكس على**

محيطهم الخارجي كالأُسرة والمجتمع، مما يحقق توافقاً بين قيم

المدرسة وقيم المجتمع (الصادق، 2004).

**5.2.8- تطبيق العدالة في توزيع الأدوار ومسؤوليات العاملين،**

وتعزيز قيم التعاون والتشاركية بينهم، يساهم في التخلص من

السلوكيات السلبية كالطمع والجشع (أبو راضي، 2013).

**6.2.8- معالجة التحديات المجتمعية، فالإدارة بالقيم في**

المدارس تساعد في معالجة الإخفاقات والظواهر السلبية في

المجتمع والحضارة المعاصرة (العتيبي، 2009).

**3.8- خصائص الإدارة بالقيم في المدارس: (العيسان،**

2005).

**1.3.8- احترام النظام والسلطة الرسمية وتحديد المسؤوليات.****2.3.8- تنمية الجانب الروحي والإنساني في العمل.****3.3.8- الشمولية، فهي تتعلق بجميع عناصر العملية**

التعليمية.

من الدراسات السابقة مجتمعة.

ويكشف هذا الاستعراض عن وجود فجوة بحثية؛ إذ تعاملت الدراسات السابقة مع "الإدارة بالقيم" كمفهوم كلي غير مفكك، أو ركزت على بُعد واحد منها في علاقة بمتغيرات خارجية. علاوة على ذلك، لم تتبنَّ أي من تلك الدراسات منهجاً تحليلياً يقيس واقع تطبيق الأبعاد الخمسة للإدارة بالقيم (القيم القيادية، قيم العدالة التنظيمية، قيم الدعم والتقدير، قيم الولاء التنظيمي، وقيم الإلتقان) بشكل منفصل من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، لبناء تصور مقترح خاص بتلك المنطقة. كما تتميز الدراسة الحالية بسعيها لتقديم تصور مقترح يراعي خصوصية هذه المدارس، ويسهم في تطبيق الإدارة بالقيم بشكل متوازن ومتكامل، مركزة على آراء المعلمين بوصفهم الفاعلين الأساسيين في العملية التعليمية.

**8- الإطار النظري للبحث:****1.8- مفهوم الإدارة بالقيم في المدارس:**

يُعدُّ هذا المفهوم نهجاً فلسفياً يهدف إلى ترسيخ القيم الأخلاقية والأكاديمية في البيئة المدرسية، حيث تكمن فاعلية الإدارة في صياغة مبادئ واضحة - كاحترام، والمسؤولية، والنزاهة، والتعاون - لتكون بوصلة للسلوك وعمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة (العتيبي، 2009). وتسعى المدارس من خلال هذا النهج إلى دمج هذه القيم في الأنشطة والتفاعلات اليومية، لتُوجِّه سلوك الطلاب والمعلمين وتؤثر في صنع القرار، مما يُسهم في بناء ثقافة مدرسية إيجابية تدعم النجاح الإداري والأكاديمي والسلوكي. وقد عرفتُها (ياسمين الأحمد، 2022: 10) بأنها: "مجموعة الممارسات الإدارية التي ينفذها مدير المدرسة في تعامله مع المواقف، مستنداً إلى القيم والمبادئ الإنسانية النبيلة - كالتعاون والمحبة والعدل - كأساس لتنظيم أداء العاملين وتطوير اتجاهاتهم الإيجابية".



في تعزيز هذه القيم لدى الطلاب.

**7.4.8- شراكة مجتمعية لتعزيز القيم:** يتم إشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في التعريف بهذه القيم، وإشراكهم في عملية تحديد وصياغة القيم المدرسية وتبنيها لضمان انسجام البيئة المدرسية مع البيئة الخارجية (الأحمد، 2022).

#### 5.8- أبعاد الإدارة بالقيم:

**1.5.8- بُعد القيم القيادية:** ويقصد بها القيم التي ينتهجها القائد داخل المدرسة وينشرها بين العاملين، وتشكل هذه القيم الإطار المرجعي الذي يحدد طبيعة التعامل بين الموظفين والمعلمين والطلاب داخل المدرسة، وتشمل هذه القيم الصدق والتفاني وتقدير الآخرين والاحترام المتبادل في بيئة العمل، ويتبنى القائد هذه القيم ليكون قدوةً لمروؤوسيه.

**2.5.8- بُعد قيم العدالة التنظيمية:** ويعني التوزيع العادل والمتساوي للمهام بين جميع العاملين في المدرسة، كما يشمل تطبيق اللوائح والقوانين على الجميع دون تحيز أو تمييز، وبالتالي يشعر الجميع بعدالة القائد في اتخاذ القرارات تجاه المخالفين والمقصرين، وفي مكافأة المبدعين والمجتهدين.

**3.5.8- بُعد قيم الدعم والتقدير:** من خلال تطبيق العدالة التنظيمية، يوفر القائد الدعم الإيجابي للعاملين المبدعين ويقدر جهودهم المبذولة في التزامهم بالقيم السائدة في المدرسة، وهذا بدوره يساهم في نجاح العملية التعليمية ويزيد من مستويات الأداء لدى الموظفين والمعلمين والطلاب، الذين يسعون للحصول على التقدير الذي يستحقونه من القائد.

**4.5.8- بُعد قيم الولاء التنظيمي:** إن نشر وترسيخ القيم الإيجابية بين العاملين في المدرسة يعزز ولائهم وانتمائهم للمدرسة والقيم السائدة فيها، مما يزيد من تعلقهم بوظائفهم داخل الهيكل التنظيمي، وهذا يؤدي إلى نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها المحددة، ويجعل الجميع يضعون المصلحة

4.3.8- دعم التوجه الاستراتيجي للمدرسة ورؤيتها المستقبلية.

5.3.8- خلق ثقافة تنظيمية تساهم في التزام المدرسة بمسؤوليتها الأخلاقية والاجتماعية.

6.3.8- تحفيز العاملين وتعزيز الإبداع من خلال ترسيخ قيم تنظيمية محفزة.

#### 4.8- خطوات تطبيق الإدارة بالقيم في المدارس:

**1.4.8- تحديد القيم الرئيسية:** يتم اختيار مجموعة من القيم الأخلاقية والأكاديمية التي ستكون بمثابة البوصلة لجميع سياسات وممارسات المدرسة، مثل: النزاهة، والاحترام، والمسؤولية، والإنصاف، والتعاون، والتميز الأكاديمي.

**2.4.8- دمج القيم في الرؤية والرسالة:** تقوم إدارة المدرسة بتضمين هذه القيم بشكل واضح في الرؤية والرسالة المؤسسية، لتكون بمثابة الإطار المرجعي للتوجهات والأنشطة (سلمان، 2012).

**3.4.8- توظيف القيم في القرارات والممارسات:** يتم اتخاذ جميع القرارات الإدارية والتعليمية بناءً على مدى انسجامها مع القيم المعتمدة، سواء في مجال التخطيط، أو التنظيم، أو التوجيه، أو الرقابة (الدبش، 2023).

**4.4.8- تعزيز القيم من خلال القدوة:** يلعب قادة المدرسة والمعلمون دوراً محورياً في تجسيد هذه القيم وتمثيلها في سلوكياتهم وتصرفاتهم اليومية (أبو راضي، 2013).

**5.4.8- التركيز على التنمية المهنية للمعلمين:** بحيث يتم تدريب المعلمين على كيفية تطبيق الإدارة بالقيم في ممارساتهم التعليمية، وتزويدهم بالأدوات والاستراتيجيات اللازمة لتعزيز القيم المدرسية في الفصول الدراسية.

**6.4.8- دمج القيم في المناهج والأنشطة:** يتم ترجمة القيم المعتمدة إلى محتوى تعليمي وأنشطة صفية ولاصفية، بما يساهم

ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (عبد المؤمن، 2008: 287).

**2.9- مجتمع وعينة الدراسة:** تكوّن المجتمع الكلي للدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في ثماني مدارس ثانوية ببلدية خليج السدرة، والبالغ عددهم (194) معلماً ومعلمة، وفق إحصائية مكتب مراقبة التربية والتعليم ببلدية خليج السدرة للعام 2024م - 2025م. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية بلغ عددها (40) معلماً ومعلمة، ونسبة (21%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد كانت جميع الاستبانات المستردة مستوفية المعلومات، ودخلت جميعها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة والنسبة لكل مدرسة على حدة.

الجدول (1) يبين توزيع عدد المعلمين وفق المجتمع الأصلي والعينة في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة

| ر.م | اسم المدرسة            | عدد المعلمين وفق المجتمع الأصلي | النسبة المئوية | عدد المعلمين وفق عينة الدراسة | النسبة المئوية |
|-----|------------------------|---------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|
| 1   | مدرسة الحرية           | 25                              | 13%            | 5                             | 12%            |
| 2   | مدرسة القلعة الصناعية  | 33                              | 17%            | 8                             | 20%            |
| 3   | مدرسة 17 فبراير        | 32                              | 17%            | 7                             | 17%            |
| 4   | مدرسة ابن سيناء        | 30                              | 15%            | 6                             | 15%            |
| 5   | مدرسة شهداء الحدة      | 17                              | 9%             | 3                             | 8%             |
| 6   | مدرسة شهداء الخليج     | 17                              | 9%             | 3                             | 8%             |
| 7   | مدرسة الرازي           | 28                              | 14%            | 6                             | 15%            |
| 8   | مدرسة علي ابن أبي طالب | 12                              | 6%             | 2                             | 5%             |
|     | المجموع الكلي          | 194                             | 100%           | 40                            | 100%           |

**3.9- أداة الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على الاستبانة أداةً لجمع البيانات لكونها الأنسب لطبيعة الموضوع وقابلة للتطبيق. صُممت الاستبانة بالاستناد إلى البحوث الدراسات السابقة، واشتملت على (45) فقرة موزعة على (5) مجالات، بواقع (9) فقرات لكل مجال.

العامّة فوق المصلحة الشخصية.  
5.5.8- يُعدّ قيم الإتقان: يشير هذا البُعد إلى الحرفية والتركيز على أداء المهام المرتبطة بوظائف العاملين في المدرسة، ويأتي هذا الإتقان من خلال التزام العاملين بالقيم الإيجابية، مثل الصدق في العمل والالتزام والانضباط في مواعيد العمل وعدم التأخير في إنجاز المهام اليومية، كما يشمل الإخلاص في إنجاز الأعمال بالجودة المطلوبة والابتعاد عن التكاسل.

### 9- الجانب الميداني من الدراسة: إجراءات الدراسة:

**1.9- منهج الدراسة:** يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد أسلوباً منهجياً يوافق طبيعة الأهداف المحددة له، والذي يمكن تعريفه بأنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن

1.3.9- - صدق الأداة: تم التحقق من صدق الأداة بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المتخصصين في المجال، وقد أُخذت ملاحظاتهم على بعض الفقرات بعين الاعتبار، وتم تعديلها في النسخة التي خضعت لاختبار الثبات.

جدول (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

لاستجابات أفراد العينة لُبعد القيم القيادية

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                       | ر.م |
|--------|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------|-----|
| 2      | 0.987             | 3.67            | يعكس قائد المدرسة قيم الصدق في تعاملاته اليومية مع المعلمين. | 1   |
| 5      | 0.966             | 3.45            | يساهم قائد المدرسة في تعزيز قيمة التفاني بين المعلمين.       | 2   |
| 7      | 0.921             | 3.12            | يشجع قائد المدرسة الاحترام المتبادل بين المعلمين والطلاب.    | 3   |
| 9      | 1.030             | 2.89            | يعبر قائد المدرسة عن تقديره لجهود المعلمين بانتظام.          | 4   |
| 8      | 1.012             | 3.00            | تشكل القيم القيادية أساساً لثقافة العمل في المدرسة.          | 5   |
| 1      | 0.854             | 4.00            | يدعو قائد المدرسة إلى التعاون بين المعلمين لتعزيز الأداء.    | 6   |
| 4      | 0.955             | 3.54            | يتعامل قائد المدرسة مع القضايا بشكل عادل وموضوعي.            | 7   |
| 6      | 1.256             | 3.14            | يستمتع قائد المدرسة لأراء المعلمين ويأخذها بعين الاعتبار.    | 8   |
| 3      | 0.954             | 3.66            | تساهم القيم القيادية في خلق بيئة عمل إيجابية للمعلمين.       | 9   |
|        | 0.958             | 3.38            | المتوسط العام لُبعد القيم القيادية                           |     |

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لُبعد قيم القيادة جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.38 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.958.

• جاءت الفقرة رقم 6 والتي تنص على "يدعو قائد المدرسة إلى التعاون بين المعلمين لتعزيز الأداء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.854، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يركزون على فرق العمل في إنجاز المهام لتخفيف ضغوط العمل على المعلمين.

• جاءت الفقرة رقم 4 والتي تنص على "يعبر قائد المدرسة عن تقديره لجهود المعلمين بانتظام" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.89 وانحراف معياري 1.030، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يتعاملون مع المعلمين بحسب الموقف فيما يخص المكافأة والتقدير وليس بانتظام.

**2.3.9- ثبات الأداة:** تم التحقق من ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك وفقاً للقيم الموضحة في الجدول التالي.

الجدول (2) يبين قيمة ثبات كل بُعد والاستبيان ككل.

| الرقم | المجالات                           | عدد الفقرات | قيمة الفا كرو نباخ |
|-------|------------------------------------|-------------|--------------------|
| 1     | بُعد القيم القيادية                | 9           | .95                |
| 2     | بُعد القيم العدالة التنظيمية       | 9           | .95                |
| 3     | بُعد القيم الدعم والتقدير          | 9           | .97                |
| 4     | بُعد القيم الولاء التنظيمي         | 9           | .94                |
| 5     | بُعد القيم الاتقان                 | 9           | .95                |
|       | الثبات الكلي لأبعاد الإدارة بالقيم | 45          | .98                |

تبين من الجدول السابق إن جميع قيم ألفا مرتفعة، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية (0.98). لأبعاد استمارة الاستبيان وتراوحت القيم بين (0.94 و 0.97). وهي قيمة مرتفعة، وهو ما يدل على أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ وبالتالي يمكن تطبيقها على أفراد العينة المختارة.

## 10- مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

**1.10- إجابة السؤال الأول:** ما واقع تطبيق بُعد القيم القيادية في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة كما يراه المعلمون؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات بُعد القيم القيادية، كما تم حساب الرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي، كما هو موضح بالجدول الآتي:

ذلك إلى أن مديري المدارس يركزون على النزاهة والعدالة في تقسيم المهام دون النظر إلى الوساطة أو الأقدمية أو غيرها من المحسوبة في العمل.

• جاءت الفقرة رقم 4، والتي تنص على "يتم مكافأة المعلمين المبدعين بشكل عادل وموضوعي"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.15 وانحراف معياري 1.120، وقد يُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يهتمون بإنجاز المهام دون التركيز على كيفية الإنجاز، وبالتالي عدم تحفيز المبدعين في العمل.

**3.10- إجابة التساؤل الثالث: ما واقع تطبيق بُعد قيم الدعم والتقدير في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة كما يراه المعلمون؟** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات بُعد قيم الدعم والتقدير، كما تم حساب الرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

لاستجابات أفراد العينة لبُعد قيم الدعم والتقدير

| ر.م | الفقرة                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|-----|----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1   | يشعر المعلمون بتقدير قائد المدرسة لجهودهم.               | 3.20            | 1.021             | 2      |
| 2   | يوفر قائد المدرسة الدعم الإيجابي للمعلمين المبدعين.      | 3.12            | 1.023             | 3      |
| 3   | يتم الاحتفاء بإنجازات المعلمين بشكل منتظم.               | 2.50            | 0.988             | 7      |
| 4   | يُعتبر التقدير جزءاً أساسياً من ثقافة المدرسة.           | 3.00            | 0.961             | 4      |
| 5   | يوفر قائد المدرسة الدعم اللازم للمعلمين لتحقيق أهدافهم.  | 2.90            | 0.971             | 6      |
| 6   | يُشجع القائد على الابتكار والإبداع في أساليب التدريس.    | 2.90            | 0.954             | 6      |
| 7   | يعبر المعلمون عن رضاهم تجاه تقدير القائد لجهودهم.        | 3.00            | 0.966             | 4      |
| 8   | تُعتبر المكافآت وسيلة لتحفيز المعلمين على الأداء العالي. | 2.50            | 0.941             | 7      |
| 9   | يعزز التقدير من روح الفريق بين المعلمين.                 | 3.40            | 0.955             | 1      |
|     | المتوسط العام لبُعد قيم الدعم والتقدير                   | 2.94            | 0.988             |        |

2.10- إجابة السؤال الثاني: ما واقع تطبيق بُعد قيم العدالة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة كما يراه المعلمون؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات بُعد قيم العدالة التنظيمية، كما تم حساب الرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات

أفراد العينة لبُعد قيم العدالة التنظيمية

| ر.م | الفقرة                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|-----|----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1   | يتم توزيع المهام بشكل عادل بين جميع المعلمين في المدرسة. | 3.50            | 0.890             | 1      |
| 2   | تُطبق القوانين واللوائح بشكل متساوٍ بين جميع المعلمين.   | 3.20            | 0.955             | 2      |
| 3   | يشعر المعلمون بأن قرارات قائد المدرسة تتسم بالعدالة.     | 2.90            | 1.002             | 4      |
| 4   | يتم مكافأة المعلمين المبدعين بشكل عادل وموضوعي.          | 2.15            | 1.120             | 9      |
| 5   | تعزز العدالة التنظيمية من شعور الانتماء لدى المعلمين.    | 2.50            | 0.941             | 8      |
| 6   | يعبر المعلمون عن رضاهم تجاه توزيع المهام والموارد.       | 2.80            | 0.920             | 7      |
| 7   | يتعامل قائد المدرسة مع المخالفات بشكل عادل ومنصف.        | 2.90            | 0.895             | 4      |
| 8   | تُعتبر قيم العدالة جزءاً من العملية التعليمية.           | 3.20            | 0.955             | 2      |
| 9   | يُشجع قائد المدرسة على تحقيق الشفافية في القرارات.       | 2.90            | 1.012             | 4      |
|     | المتوسط العام لبُعد قيم العدالة التنظيمية                | 2.89            | 0.975             |        |

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبُعد قيم العدالة التنظيمية جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.89 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.975.

• جاءت الفقرة رقم 1، والتي تنص على "يتم توزيع المهام بشكل عادل بين جميع المعلمين في المدرسة"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.890، وقد يُعزى

جدول (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

لاستجابات أفراد العينة لُبعد قيم الولاء التنظيمي

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                        | ر.م |
|--------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------|-----|
| 3      | 0.922             | 3.55            | يشعر المعلمون بالولاء والانتماء للمدرسة.                      | 1   |
| 1      | 0.964             | 3.85            | يعزز قائد المدرسة القيم الإيجابية بين المعلمين.               | 2   |
| 8      | 0.947             | 3.20            | يُشجع القائد على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة.       | 3   |
| 2      | 0.955             | 3.70            | يُعتبر الولاء التنظيمي جزءاً من ثقافة المدرسة.                | 4   |
| 9      | 0.932             | 3.00            | يشعر المعلمون بأن مصالحهم تتماشى مع مصلحة المدرسة.            | 5   |
| 3      | 0.985             | 3.55            | يُحِب المعلمون عن رغبتهم في البقاء في المدرسة لفترة طويلة.    | 6   |
| 7      | 0.971             | 3.40            | يعزز القائد من شعور الانتماء لدى المعلمين والطلاب.            | 7   |
| 3      | 0.964             | 3.55            | تُعزز العلاقات الإيجابية بين المعلمين من الولاء التنظيمي.     | 8   |
| 6      | 0.955             | 3.50            | يُعتبر الولاء التنظيمي عاملاً مهماً في نجاح الإدارة المدرسية. | 9   |
|        | .978              | 3.47            | المتوسط العام لُبعد الولاء التنظيمي                           |     |

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لُبعد قيم الولاء التنظيمي جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.47 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.978.

- جاءت الفقرة رقم 2 والتي تنص على "يعزز قائد المدرسة القيم الإيجابية بين المعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.964، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يرون أن القيم الإيجابية هي التي تقوي العمل الجماعي بين المعلمين داخل المدرسة.
- جاءت الفقرة رقم 5 والتي تنص على "يشعر المعلمون بأن

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لُبعد قيم الدعم والتقدير جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.94 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.988.

- جاءت الفقرة رقم 9، والتي تنص على "يعزز التقدير من روح الفريق بين المعلمين"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 0.955، وقد يُعزى ذلك إلى ما ظهرت عليه نتيجة بعد القيادة والتركيز على العمل بروح الفريق من قبل مديري المدارس.

- جاءت الفقرة رقم 3، والتي تنص على "يتم الاحتفاء بإنجازات المعلمين بشكل منتظم"، بمتوسط حسابي 2.15 وانحراف معياري 1.120، والفقرة رقم 8، والتي تنص على "تعتبر المكافآت وسيلة لتحفيز المعلمين على الأداء العالي"، بمتوسط حسابي 2.50 وانحراف معياري 0.941، جميعها جاءت في المرتبة الأخيرة، وقد يُعزى ذلك إلى ما جاء في بعد العدالة التنظيمية، وهو أن مديري المدارس يهتمون بإنجاز المهام دون التركيز على كيفية الإنجاز، وبالتالي عدم تحفيز المبدعين في العمل.

**4.10- إجابة التساؤل الرابع: ما واقع تطبيق بُعد قيم الولاء التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليف السدرة كما يراه المعلمون؟** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات بُعد قيم الولاء التنظيمي، كما تم حساب الرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي، كما هو موضح بالجدول الآتي:



جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.28 وانحرافاً معيارياً بلغ 0.954.

• جاءت الفقرة رقم 2 والتي تنص على "يتم تشجيع المعلمين على الانضباط في مواعيد العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.925، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يركزون على إدارة الوقت وإنجاز المهام في الوقت المحدد لها.

• جاءت الفقرة رقم 5 والتي تنص على "يتم تعزيز الأداء العالي للمعلمين من خلال التدريب والتطوير" بمتوسط حسابي 2.15 وانحراف معياري 1.120، والفقرة رقم 9 والتي نصت على "يتم دعم المعلمين في تحسين مهاراتهم ورفع كفاءتهم" بمتوسط حسابي 2.50 وانحراف معياري 0.963 في المرتبة الأخيرة، وقد يعزى ذلك إلى أن عملية التدريب والتطوير وتنمية المهارات ليست من اختصاصات المدير، وتحتاج إلى قرارات من الإدارة العليا المتمثلة في وزارة التربية والتعليم بسبب المركزية التي تعتمدها الوزارة في العمل.

وللتعرف على الواقع الكلي لتطبيق الإدارة بالقيم، تم حساب الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد الدراسة وهي: (بُعد القيم القيادية، بُعد قيم العدالة التنظيمية، بُعد قيم الدعم والتقدير، بُعد قيم الولاء التنظيمي، بُعد قيم الإنقاذ)، وذلك من خلال تجميع إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بكل بُعد، ومن ثم استخراج القيمة الكلية للأداة ككل، وقد تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار معنوية (دلالة) المتوسط العام لكل بُعد مقارنة بالمتوسط الفرضي المناظر له، وقد تم حساب المتوسط العام والانحراف المعياري وكذلك الأهمية النسبية وفترة الثقة لكل بُعد وفقاً للتالي:

فقد تم تحديد المتوسط الفرضي لكل مقياس وذلك بالاعتماد على عدد فقرات المقياس، وبناء على ذلك فإن:

مصلحتهم تتماشى مع مصلحة المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.932، وقد يعزى ذلك إلى أن بعض البنود القانونية داخل اللوائح التي تنظم سير العملية في المدرسة لا تراعي مصلحة المعلم، من مكافآت، وتوزيع حصص، وغيرها.

5.10- إجابة التساؤل الخامس: ما واقع تطبيق بُعد قيم الإنقاذ في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة كما يراه المعلمون؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات بُعد قيم الإنقاذ، كما تم حساب الرتبة وفقاً للمتوسط الحسابي، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد العينة لبُعد قيم الإنقاذ

| ر.م | الفقرة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|-----|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1   | يُظهر المعلمون التزامهم بالاحترافية في أداء مهامهم.               | 3.80            | 0.945             | 2      |
| 2   | يتم تشجيع المعلمين على الانضباط في مواعيد العمل.                  | 3.89            | 0.925             | 1      |
| 3   | يُعتبر الإخلاص في العمل جزءاً من ثقافة المدرسة.                   | 3.50            | 0.899             | 4      |
| 4   | يشعر المعلمون بأنهم مسؤولون عن جودة تعليمهم.                      | 3.20            | 1.120             | 6      |
| 5   | يتم تعزيز الأداء العالي للمعلمين من خلال التدريب والتطوير.        | 2.50            | 0.963             | 8      |
| 6   | يُعبّر المعلمون عن رضاهم تجاه جودة التعليم المقدم.                | 3.00            | 0.977             | 7      |
| 7   | يُشجع قائد المدرسة المعلمين على تحقيق الأهداف بكفاءة.             | 3.50            | 0.921             | 4      |
| 8   | يُعتبر الإنقاذ في العمل عاملاً أساسياً في نجاح العملية التعليمية. | 3.66            | 0.954             | 3      |
| 9   | يتم دعم المعلمين في تحسين مهاراتهم ورفع كفاءتهم.                  | 2.50            | 0.963             | 8      |
|     | المتوسط العام لبُعد قيم الإنقاذ                                   | 3.28            | 0.954             |        |

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبُعد قيم الإنقاذ

- الحد الأدنى للمقياس  $(X_{(1)} = 1 \times k)$
  - القيمة الوسطى (المتوسط الفرضي) للمقياس  $(X_{(3)} = \mu = 3 \times k)$
  - الحد الأعلى للمقياس  $(X_{(5)} = 5 \times k)$
- حيث: k عدد فقرات المقياس ، (1، 3، 5): القيمة الصغرى والوسطى والعليا لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة، على التوالي، وبالتالي فإن الحد الأدنى والقيمة الوسطى والحد الأعلى للمقياس المستخدمة بالدراسة كالتالي:
- رقم (8) الحد الأدنى والقيمة الوسطى والحد الأعلى للمقياس

| المقياس                      | الترميز | عدد الفقرات | الحد الأدنى | القيمة الوسطى (المتوسط الفرضي) | الحد الأعلى |
|------------------------------|---------|-------------|-------------|--------------------------------|-------------|
| بُعد القيم القيادية          | X01     | 9           | 9           | 27                             | 45          |
| بُعد القيم العدالة التنظيمية | X02     | 9           | 9           | 27                             | 45          |
| بُعد القيم الدعم والتقدير    | X03     | 9           | 9           | 27                             | 45          |
| بُعد القيم الولاء التنظيمي   | X04     | 9           | 9           | 27                             | 45          |
| بُعد القيم الاتقان           | X05     | 9           | 9           | 27                             | 45          |
| القيمة الكلية                | X X X   | 45          | 45          | 135                            | 225         |

وقد تم استخراج القيم الكلية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم والأهمية

النسبية، وحسب كل بُعد وفقاً لما هو موضح بالجدول التالي

الجدول رقم (9) لواقع تطبيق الإدارة بالقيم كما يراه معلمو المدارس الثانوية ببلدية خليج السدرة

| مستوى التوفر | 95% فترة الثقة حول متوسط المقياس |             | اختبار T          |               | الاحصاءات         |                   |               |                   | واقع التطبيق الكلي للإدارة بالقيم وحسب كل بعد. |
|--------------|----------------------------------|-------------|-------------------|---------------|-------------------|-------------------|---------------|-------------------|------------------------------------------------|
|              | الحد الأدنى                      | الحد الأعلى | الدلالة الاحصائية | قيمة الاختبار | الأهمية النسبية % | الانحراف المعياري | المتوسط العام | المتوسط الافتراضي |                                                |
| متوسط        | 3.69                             | 3.07        | 0.016             | 2.51          | 59.5              | 0.958             | 3.38          | 3                 | بُعد القيم القيادية                            |
| منخفض        | 3.20                             | 2.58        | 0.478             | 0.71          | 47.2              | 0.975             | 2.89          | 3                 | قيم العدالة التنظيمية                          |
| منخفض        | 3.26                             | 2.62        | 0.703             | - 0.38        | 48.5              | 0.988             | 2.94          | 3                 | قيم الدعم والتقدير                             |
| متوسط        | 3.78                             | 3.16        | 0.001             | 3.31          | 62.5              | 0.978             | 3.47          | 3                 | بُعد قيم الولاء التنظيمي                       |
| متوسط        | 3.59                             | 2.98        | 0.071             | 1.85          | 57                | 0.954             | 3.28          | 3                 | بُعد قيم الاتقان                               |
| متوسط        | 17.52                            | 14.40       | 0.008             | 2.80          | 54.8              | 0.434             | 3.19          | 15                | الدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة بالقيم       |

\* دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

### وتشير البيانات الواردة بالجدول السابق إلى الآتي:

- بلغ متوسط بُعد القيم القيادية 3.38 بنسبة 59.5%، وهو دال إحصائياً عند مستوى 0.016. يشير هذا البعد إلى توفر مستوى متوسط من القيم المرتبطة بالسلوك القيادي داخل المدرسة، كالنمذجة والرؤية والقُدوة. ورغم أن المتوسط أعلى من القيمة الافتراضية، إلا أن النسبة لا تتجاوز 60%، مما يدل على أن الممارسات القيادية القيمية موجودة ولكنها تفتقر إلى الرسوخ. ونظراً لأن الاختبار دال إحصائياً ( $p < 0.05$ )، فإن الفرق عن المتوسط الافتراضي يُعد حقيقياً وليس ناتجاً عن المصادفة، إلا أن انخفاض قيمة T نسبياً (2.51) يشير إلى وجود تباين ملحوظ في الممارسات بين المدارس أو إداراتها.

- بُعد قيم العدالة التنظيمية (المتوسط الحسابي: 2.89، النسبة المئوية: 47.2%، القيمة الاحتمالية: 0.478 غير دالة إحصائياً). يُعد هذا البعد الأقل من حيث المتوسط والنسبة المئوية، مما يعكس تصور المعلمين لغياب العدالة في توزيع المهام والمكافآت والتقدير، أو في الإجراءات والقرارات الإدارية. وقد يبدو عدم الدلالة الإحصائية ( $p > 0.05$ ) مع انخفاض المتوسط متناقضاً ظاهرياً، إلا أن التفسير المنهجي لذلك يعود إلى ارتفاع الانحراف المعياري (0.975) واتساع فترة الثقة (2.58 - 3.20)، مما حال دون تأكيد اختلاف المتوسط إحصائياً عن القيمة المرجعية 3. بعبارة أخرى، تشير النتائج إلى تباين جوهري في آراء المعلمين؛ فبينما يرى بعضهم وجود عدالة، يرى آخرون غيابها التام، وهذا التشتت في الآراء يخفي وراءه مشكلة جوهريّة.

- تشير بيانات بُعد الدعم والتقدير (بمتوسط 2.94 ونسبة 48.5%) إلى أنه ثاني أدنى الأبعاد، مما يعكس نقصاً واضحاً في تقدير جهود المعلمين، والدعم المعنوي والمادي، والاحتراف والإنجازات. وقد جاءت النتيجة غير دالة إحصائياً ( $p = 0.703$ ) نتيجة للانحراف المعياري المرتفع (0.988) وفترة

الثقة الواسعة (2.62 - 3.26)، مما يشير إلى تباين حاد في آراء المعلمين؛ وهو ما قد يعكس تفاوتاً في مستويات تطبيق الدعم والتقدير بين المدارس أو عدم انتظام ممارساته.

- يُلاحظ من تحليل أبعاد الولاء التنظيمي (متوسط 3.47، بنسبة 62.5%)، وبدلالة إحصائية مرتفعة (0.001) أن هذا البعد سجل أعلى متوسط ونسبة مئوية بين كافة الأبعاد؛ مما يشير إلى مستوى مقبول من ولاء المعلمين لمؤسستهم. قد يُعزى هذا الولاء إلى عوامل خارجية تتجاوز القيم الإدارية، مثل التقاليد المجتمعية، أو طول مدة الخدمة، أو محدودية الفرص في سوق العمل. وتؤكد القيمة الاحتمالية ( $p = 0.001$ ) أن هذا الولاء حقيقي ويتجاوز المستوى الافتراضي.

- يُشير الجدول السابق إلى أن بعد "الإلتقان" حقق متوسطاً بلغ 3.28 بنسبة 57%، وهي نتيجة غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.071. وعلى الرغم من أن هذه القيمة تقع خارج النطاق المعتمد للدلالة (0.05)، إلا أنها تعكس اتجاهًا إيجابياً حدودياً قد يكتسب دلالة إحصائية مع زيادة حجم العينة. كما سجل هذا البعد أقل انحراف معياري (0.954)، مما يعكس تقارباً في آراء المعلمين حول وجود مستوى متوسط من الإلتقان، والمتمثل في الحرص على الجودة والدقة في العمل المهني، وهو ما قد يُعزى إلى تبني المعلمين ثقافة مهنية ذاتية لا تعتمد كلياً على التوجيه الإداري.

- بلغ المتوسط العام المرجح لتطبيق الإدارة بالقيم 3.19، ونسبة مئوية قدرها 54.8%، وهو مستوى متوسط يميل إلى الانخفاض. وقد بلغت قيمة (t 2.80) بدلالة إحصائية عند مستوى 0.008، مما يؤكد أن مستوى التطبيق الكلي أعلى قليلاً من المتوسط الافتراضي، وأن هذا الفارق ذو دلالة إحصائية. وتدل فترة الثقة (14.40 - 17.52) على أن الدرجة الحقيقية للمجتمع تقع ضمن هذا النطاق بنسبة ثقة 95%، وهي فترة واسعة نسبياً تترك مجالاً للتأويل. أما الانحراف

2.1.6.10- تحسين البيئة التعليمية: من خلال تكوين بيئة تعليمية محفزة تدعم التعلم المستمر، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين المعلمين أنفسهم، وبين المعلمين والطلاب، وكذلك الطلاب فيما بينهم، وبين كل ما سبق وقائد المدرسة.

3.1.6.10- تعزيز المشاركة المجتمعية: عن طريق تشجيع أولياء الأمور والمجتمع المحلي على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات والأنشطة المدرسية؛ كؤهم المستفيدين منها ومما يكتبه أبنائهم من قيم وثقافة إيجابية داخل المدرسة.

### 2.6.10- متركزات التصور المقترح:

1.2.6.10- المناهج الدراسية: من خلال دمج القيم الإيجابية في المناهج التعليمية لتعزيز أهمية هذه القيم.

2.2.6.10- التدريب والتطوير: وذلك بتقديم دورات تدريبية للمعلمين حول مبادئ الإدارة بالقيم وأفضل ممارساتها، مع توفير أمثلة عملية وأنشطة تفاعلية.

3.2.6.10- الأنشطة اللاصفية: عن طريق تنظيم فعاليات وورش عمل تهدف إلى تعزيز القيم بين الطلاب وزيادة وعيهم بأهميتها.

4.2.6.10- التقييم والمراجعة: بوضع آليات للتقييم المستمر لقياس تأثير تطبيق القيم في المدارس، والنتائج التي تحققت من خلالها.

### 3.6.10- آلية تنفيذ التصور المقترح:

1.3.6.10- تشكيل لجنة: إن إنشاء لجنة مختصة للإشراف على تنفيذ المبادرة من قبل وزارة التربية والتعليم هو أول الخطوات اللازمة لتنفيذ هذا التصور، فهي المسؤولة عن آلية التنفيذ ومتابعته باستمرار حتى يتحقق الهدف من تطبيقها، ويجب أن تتكون اللجنة من ذوي الكفاءة والخبرة اللازمة، وأن يكونوا من المشرفين التربويين بالدرجة الأولى.

2.3.6.10- التوعية والاتصال: تشرع اللجنة المختصة بتنظيم حملات توعوية من خلال ورش عمل تفاعلية للمعلمين

المعياري للدرجة الكلية فقد بلغ 0.434، وهو منخفض نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى، كون الدرجة الكلية تمثل متوسط الاستجابات مما يقلل من التباين، ومع ذلك لا ينفي هذا وجود تباين مرتفع داخل كل بُعد على حدة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدبش (2023).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن البيانات الواردة في هذا الجدول لا تقتصر على كونها أرقاماً صماء، بل تكشف عن صعوبات كامنة، فالإدارة بالقيم ليست مجرد شعارات تُعلق على الجدران، بل هي سلوك يومي يتجسد في العدل والتقدير. ولما كانت هذه الممارسات لا تزال ضعيفة التطبيق والممارسة ضمن واقع تلك المدارس محل الدراسة، فإن الأمر يستدعي صياغة تصور مقترح لتفعيل الإدارة بالقيم، بما يمهد الطريق لتعميم هذه التجربة على المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها ومستوياتها.

### 6.10- التساؤل السادس: ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة؟

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ونتائج البحث الميداني، تقدم هذه الدراسة تصوراً مقترحاً لتعزيز العملية التعليمية والإدارية في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة، وصولاً إلى تعميم الفائدة على المستوى الوطني في ليبيا. ويُعد هذا التصور خارطة طريق لتطبيق "الإدارة بالقيم"، عبر تحديد أهدافها ومتركزاتها وآليات تنفيذها، مع استشراف سبل تذليل المعوقات. ولضمان نجاح هذا التصور وتحقيق غاياته، يتطلب الأمر تضافر جهود القيادات التربوية والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

### 1.6.10- أهداف التصور المقترح:

1.1.6.10- تعزيز القيم الأخلاقية: نشر وتعميم القيم الإيجابية مثل الاحترام والتعاون والمساءلة بين أفراد المجتمع المدرسي، بما في ذلك المعلمون والموظفون والطلاب.

4.4.6.10- عدم التفاعل المجتمعي: قلة مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في العملية التعليمية.

5.6.10- مقترحات للتغلب على معوقات التصور المقترح:

1.5.6.10- زيادة الوعي: تنظيم ورش عمل وندوات لتعزيز الفهم بأهمية القيم داخل المجتمع المدرسي.

2.5.6.10- توفير الدعم المالي: البحث عن شراكات مع المؤسسات المحلية لتوفير الدعم المالي اللازم.

3.5.6.10- التدريب المستمر: تقديم برامج تدريبية مستمرة للمعلمين لتعزيز مهاراتهم وتقبلهم للتغيير.

4.5.6.10- تشجيع المشاركة: إنشاء قنوات تواصل فعالة مع أولياء الأمور لتعزيز مشاركتهم في الأنشطة المدرسية.

#### 11- توصيات الدراسة:

1.11- تبني صناع القرار في مراقبة التربية والتعليم في بلدية خليج السدرة ووزارة التربية والتعليم في دولة ليبيا للتصوّر المقترح لتطبيق الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة، والتعرف على واقع الإدارة بالقيم من خلال النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة، والاستفادة منها من خلال إجراء بعض التعديلات التي قد يحتاجها التصوّر المقترح ليشمل مناطق أوسع وتعميمه على كامل المدارس الثانوية أو في مراحل تعليمية أخرى.

2.11- تعزيز القيم القيادية من خلال تنظيم ورش عمل تدريبية للمعلمين لتعزيز مهارات القيادة والتوجيه، وتشجيعهم على تبني نماذج قيادية إيجابية تعزز من روح الفريق.

3.11- وضع سياسات واضحة للموارد البشرية تضمن العدالة والشفافية في التقييم والاختيار، من خلال توزيع استبيانات دورية لجمع آراء المعلمين حول مدى شعورهم بالعدالة في بيئة العمل.

4.11- إنشاء نظام مكافآت لتقدير جهود المعلمين وتحفيزهم

والطلاب وأولياء الأمور تهدف إلى تحديد القيم الأساسية التي يجب أن تتبناها مدارس التعليم الثانوي ببلدية خليج السدرة، وتصميم استبيانات لجمع آراء المجتمع المدرسي حول القيم المهمة، وتحليل النتائج لتحديد القيم الأساسية، وتوضيح ما سيتم اكتسابه من خلال هذا التطبيق وأثر ذلك على أخلاق وتربية الجيل الناشئ والمجتمع ككل.

3.3.6.10- تنفيذ الأنشطة: البدء الفعلي في التطبيق من خلال الدورات التدريبية حول كيفية دمج القيم في الأنشطة المختلفة سواء في العملية الإدارية، أو التعليمية الصفية، وتضمينها في الإجراءات عند إنجاز المهام داخل المدرسة على جميع الأصعدة والمستويات من القائد إلى الطالب، كما يجب أن يكون تنظيم ورش العمل، وجلسات الحوار مستمراً، خاصة ما يتعلق منها بمفاهيم ومبادئ الإدارة بالقيم.

4.3.6.10- التقييم الدوري: بعد التنفيذ لابد من إجراء تقييمات دورية لقياس تأثير تطبيق القيم على الأداء المدرسي، مثل معدلات الحضور، والانضباط، والتحصيل العلمي للطلاب، ورضا المجتمع المحلي، وكذلك مستوى الإنجاز للأهداف التي تم تحديدها مسبقاً والعمل على تصحيح الانحراف إذا حصل عند بداية العام الدراسي الجديد بناءً على البيانات والمعلومات التي تم جمعها، باستخدام الأدوات التي تم تصميمها وتحديدها كاستبيانات المختلفة لقياس فئات المجتمع المدرسي.

4.6.10- المعوقات التي تحول دون تطبيق التصور المقترح:

1.4.6.10- عدم الوعي الكافي: نقص الوعي بأهمية القيم لدى بعض أفراد المجتمع المدرسي.

2.4.6.10- الموارد المحدودة: نقص الموارد المالية والبشرية لتنفيذ الأنشطة بشكل فعال.

3.4.6.10- المقاومة للتغيير: مقاومة بعض المعلمين لتبني أساليب جديدة في الإدارة.



- المجلد (37)، العدد (2)، ص، ص 106-122.
- الأحمد، ياسمين موسى سيد (2022): الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الإداري في مدارس محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
  - الدبش، دلال خضر (2023): الإدارة بالقيم وعلاقتها ببناء الشخصية لدى طلبة المدارس الحكومية في القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
  - الدعاس، شرين جمال (2022): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء دير علا بالأردن للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي العربية للبحوث، غزة، فلسطين، المجلد (6)، العدد (2)، ص ص 28-48.
  - الزموح، كمال عبد الله والرطب، زينب محمد (2024): تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في مدينة مصراتة على ضوء مدخل الإدارة بالقيم، مجلة البحوث الأكاديمية، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الأول للتربية والتعليم المنعقد بالأكاديمية الليبية مصراتة، مصراتة، ليبيا، 01-28.
  - سلمان، محمد نجيب عبد الرحمن (2012): تحسين إدارة مدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل الإدارة بالقيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
  - شراب، شفاء عايد عثمان (2017): تطوير مهام إدارية للموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن استناداً إلى الإدارة بالقيم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
  - الشقورة، محمد يوسف (2024): درجة ممارسة مديري

- على الأداء المتميز، كتنظيم فعاليات دورية للاحتفال بالإنجازات التعليمية والتربوية.
- 5.11- تطوير برامج ولاء مؤسسي تعزز الانتماء للمدرسة وتزيد من روح العمل الجماعي، وزيادة قنوات التواصل بين الإدارة والمعلمين لضمان الاستماع لملاحظاتهم واحتياجاتهم.
- 6.11- تقييم أبعاد الإدارة بالقيم دورياً عبر استبانات لقياس مدى التقدم المحرز، وتوظيف النتائج في تطوير استراتيجيات الإدارة بما يلي احتياجات المعلمين.
- 12- الدراسات والأبحاث المقترحة:**
- 1.12- إجراء دراسات مقارنة بين مدارس مختلفة في مناطق متعددة لفهم تأثير البيئة المحلية على تطبيق الإدارة بالقيم.
- 2.12- دراسة العوامل الاجتماعية والثقافية والنفسية التي تؤثر في تطبيق الإدارة بالقيم، وكيفية تعزيزها في السياقات التعليمية.
- 3.12- تطوير نماذج نظرية توضح العلاقة بين أبعاد الإدارة بالقيم وأداء المعلمين ورضاهم الوظيفي.
- 4.12- دراسة تأثير تطبيق الإدارة بالقيم في تحصيل الطلاب وسلوكهم داخل المدرسة.
- 5.12- تقييم فعالية البرامج التدريبية الموجهة للمعلمين في تعزيز القيم القيادية والدعم والتقدير.
- 6.12- دراسة دور المجتمع المحلي وأولياء الأمور في تعزيز قيم الإدارة بالقيم في المدارس.
- 13- قائمة المصادر والمراجع:**
- أبو راضي، رويدة جميل خليل (2013): المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
  - أبوقاسم، سلسبيل والرضوان، أحمد (2023): درجة ممارسة مديري المدارس في لواء قصبة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان، الأردن،

- بالقيم، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.
- محمود، الزهراء إبراهيم على (2021): الإدارة بالقيم مدخل لتحقيق الانضباط المدرسي في التعليم الأساسي دراسة ميدانية، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، المجلد (3)، العدد (2)، ص ص 91 – 114.
  - المحمود، الزهراء إبراهيم وآخرون (2021): الإدارة بالقيم مدخل لتحقيق الانضباط المدرسي في التعليم الأساسي دراسة ميدانية، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، المجلد (3)، العدد (2)، ص ص 91 – 114.
  - المرار، علاء محمد عمران (2020): الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
  - المهدي، سوزان (2020): تطوير مدارس التعليم الفني بمصر في ضوء مدخل الإدارة بالقيم آليات مقترحة، مجلة العلوم التربوية، المجلد (3)، العدد (1)، ص ص 88 – 157.
  - المومني، واصل جميل حسين (2008): الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم وأثرها في مستوى الإبداع المهني لمعلميهم، مجلة بحوث التعليم والابتكار، جامعة عين شمس، المجلد (4): العدد (12)، ص ص 370 – 391.
- الصادق، حصة محمد (2004): تدريب المعلم على أسلوب الإدارة بالقيم نموذج نظري مقترح، المؤتمر الدولي نحو إعداد أفضل معلم المستقبل، سلطنة عمان، ص ص 84 – 105.
  - عبد المؤمن، علي معمر (2008): الدراسة في العلوم الاجتماعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
  - العتيبي، مشاعل (2009): الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
  - العتيبي، مشاعل بنت ذياب (2009): 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، 1 – 4 نوفمبر، ص ص 1 – 39.
  - العواد، ياسين أحمد (2015): تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق.
  - العيسان، صالحة (2005): القيم كموجهات في تحديد أهداف المنظمة ووضع معايير الأداء فيها، الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم، معهد الإدارة العامة، الأردن.
  - الغامدي، فوزية جمعان (2018): درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (3)، العدد (2)، ص ص 489 – 504.
  - محمد، صدام (2004): الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة