

2023

## The Degree of School Principals' Practice of Value-Based Administration in the District of Qasabat Irbid from the Perspectives of Teachers

Salsabeel Abu Qasem  
Yarmouk University - Jordan, saboqasem@yahoo.com

Ahmad Rathwan  
Yarmouk University - Jordan, rathwan@yu.edu.jo

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jjoas-h>



Part of the [Education Commons](#)

---

### Recommended Citation

Abu Qasem, Salsabeel and Rathwan, Ahmad (2023) "The Degree of School Principals' Practice of Value-Based Administration in the District of Qasabat Irbid from the Perspectives of Teachers," *Jordan Journal of Applied Science-Humanities Series*: Vol. 37: Iss. 2, Article 7.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jjoas-h/vol37/iss2/7>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jordan Journal of Applied Science-Humanities Series by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [marah@aar.edu.jo](mailto:marah@aar.edu.jo), [rakan@aar.edu.jo](mailto:rakan@aar.edu.jo).

## Research Article

## The Degree of School Principals' Practice of Value-Based Administration in the District of Qasabat Irbid from the Perspectives of Teachers

### درجة ممارسة مديري المدارس في لواء قسبة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين

Salsabeel Qasem<sup>1</sup>, Ahmad Rathwan<sup>1\*</sup>.

<sup>1</sup>Yarmouk University, Irbid, Jordan.

#### ARTICLE INFO

Article history:

Received 19 Mar 2022

Accepted 05 Apr 2022

Published 01 Oct 2023

\*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Email: [rathwan@yu.edu.jo](mailto:rathwan@yu.edu.jo).

#### Abstract

The purpose of this study was to identify the degree to which school principals in the district of Qasabat Irbid practice value-based administration from the perspectives of teachers, and to determine the effect of gender, scientific qualification, educational stage, and school type on teachers' estimates of that degree. The researchers used a descriptive survey methodology. The study sample consisted of 424 teachers, chosen randomly from a population of 6,057 teachers. A questionnaire was used to collect the data needed to achieve the study's aims. The study results showed that teachers in the district of Qasabat Irbid rated the practice degree of their principals in administration by values as high. Furthermore, the study indicated that there were no statistically significant differences in teachers' estimates of the practice degree of school principals' value-based administration due to the study variables.

**Keywords:** The Practice Degree, Administration by Values, School Principals, Teachers, Qasabat Irbid District.

#### المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في لواء قسبة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، ونوع المدرسة في تقديرات المعلمين لتلك الدرجة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من ٤٢٤ معلمًا ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من أفراد مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (٦٠٥٧) معلمًا ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين في لواء قسبة إربد لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم جاءت كبيرة، ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغيرات الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** درجة الممارسة، الإدارة بالقيم، المعلمون، مديرو المدارس، لواء قسبة إربد.

## ١. المقدمة

## ١،١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تعدّ المدرسة الركيزة الأساسية في بناء أجيال المستقبل القادرة على مواكبة التقدم العلمي في مساراته المختلفة، والأساس الذي تنطلق منه القوى البشرية بكافة تخصصاتها لبناء المجتمعات المسلحة بالعلم والمعرفة، ولكي تستطيع المدرسة أن تحقق أهدافها لا بد من وجود مديرين من ذوي الكفاءات العالية، حيث يُنظر لمدير المدرسة على أنه أحد الدعائم الأساسية في تحسين العملية التعليمية التعلمية، والعامل الهام في تحقيق أهدافها، وتحسين مخرجاتها، ويتم تحديد نجاح المدرسة في ضوء نجاح مديرها.

وتعد الإدارة في جوهرها عملية قيادية تتمثل مقدرتها في التأثير في الآخرين، وحفزهم نحو إنجاز أهداف المؤسسة، وتعد بمثابة المفتاح لنجاحها، وتنوع أهميتها من أهمية الدور الذي تقوم به، كونها تعمل على التأثير في عناصر العملية الإدارية، بالإضافة إلى مقدرتها في الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة، وتحتاج المدارس إلى إدارات قادرة على استثمار مقوماتها ومواردها بكفاءة عالية من أجل رفع مستوى الأداء، وتحسين جودة التعليم، وتعتمد الإدارة بشكل أساسي على مقدرة المدير في فهم من حوله وتأمين احتياجاتهم، والعمل على تذليل ما يواجهون من تحديات قد تعيق سير العملية التعليمية وتحرفها عن تحقيق أهدافها (الجعيثني، ٢٠١٧).

وانطلاقاً من السعي نحو تطوير الأداء في المدارس وتحسينه؛ فقد تمّ تبني مجموعة من المداخل الإدارية الحديثة مثل: إدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير، والإدارة بالقيم وغيرها من المداخل، حيث يقع على عاتق المدرسة -كونها الحاضنة للأجيال- مسؤولية تعليم الطلبة وتنمية شخصياتهم وتطويرها، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع، ويلبي احتياجاته وتطلعاته، ولكي تحقق المدرسة أهدافها فلا بد من تخطيط أنشطتها وتنظيمها وتنسيقها ومتابعة أدائها، والقيام بتوجيهها التوجيه الأمثل لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن هنا يبرز دور مدير المدرسة في تنظيم الجهود الجماعية في المدرسة وخارجها، والعمل على تكاملها، إذ تعتبر هذه العملية عملية إدارية بالدرجة الأولى (العمرات، ٢٠١٠).

وتمثل القيم مصدرًا رئيسًا للإدارة الفعالة ومنظومة أساسية ينبغي أن تتوافر لدى المديرين، كما يجب أن تمثل القيم المؤسسية والمجتمعية قيم المدير، وينبغي أن تظهر في سلوكه وسلوك المرؤوسين وأدائهم، وتعد القيم من أهم عناصر الثقافة التنظيمية في الإدارة الحديثة، إذ أن لها الأثر الأكبر في حياة الأفراد واتجاهاتهم وعلاقتهم، وتوفر إطارًا هامًا لتوجيه سلوكهم في المؤسسات، ويتعاظم دورها في تحسين فاعلية الإدارة، وزيادة قدرتها في التوجيه وتحقيق التوافق مع العاملين، كما تعد قيم المديرين ترجمة واقعية لقيم المؤسسة، فيتعرف الأفراد على هذه القيم من خلال سلوكيات مديرهم، وتعد الإدارة بالقيم من الأساليب الإدارية الحديثة التي ترتبط بالجانب السلوكي للعاملين، والتي ينبغي أن يتحلى بها المدير، ويلتزم بها من خلال ممارسته لمهامه المتعددة، فهي من أهم موجهات الأداء الوظيفي له وللعاملين معه (Treadwell, 2014).

وترى أبو شقرا (٢٠٢٠) أن الإدارة بالقيم تتمثل في انتهاج مدير المدرسة للقيم التي تعتمد على مراعاة الجانب الإنساني، والذي يحقق التفاعل الإيجابي، ويزيد إنتاجية المعلم، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المدرسية المرجوة. وعرفتها أبو راضي (٢٠١٣) بأنها: "الإدارة التي تتبنى القيم الإنسانية الأصيلة أثناء ممارسة العمليات الإدارية على كافة مستوياتها التنظيمية، والتي دعت إليها الأديان السماوية الثلاثة وخاصة الإسلام، بحيث تصبح هذه القيم بمثابة المرجع الأساسي في سياسة المؤسسة وفي ثقافتها التنظيمية".

ويرى الباحثان أن مفهوم الإدارة بالقيم يركز على تحديد القيم الإيجابية وإدارتها بصورة سليمة، بحيث يتم ممارستها وتطبيقها عمليًا لما لها من دور رئيس في نجاح المؤسسات، وتحقيقها لأهدافها، والحد من الصراع داخلها. ويعرفها الباحثان بأنها أسلوب ومنهج إداري يتبعه مديرو المدارس في لواء قسبة إربد وغيره من الألوية والمحافظات في المجتمع الأردني، ويعد حديث نسبيًا ويراعى فيه الجانب الإنساني، وتعتمده المؤسسات التعليمية الحريصة على ممارسة القيم في تدير شؤونها وإدارتها وتنظيمها، ويتم ذلك عن طريق امتلاك المديرين للكفايات والمهارات اللازمة المتمثلة في القيم الإدارية، وتفعيلها إلى ممارسات وسلوكيات إدارية بدءًا من التخطيط وانتهاء بالتنقييم، من أجل تحقيق التوافق بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة، وذلك بهدف حشد واستثمار الطاقات البشرية المؤهلة للحصول على أفضل إنتاجية وتحقيق الأهداف.

إن تطور مفهوم الإدارة بالقيم أدى إلى ظهور مجموعة من الأساليب والأشكال لهذا المفهوم، والتي تعتبر من الأساليب الحديثة نسبياً في الإدارة، وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأمثل منها، والذي يتلاءم مع أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، ويزيد من فاعلية العاملين داخل تلك المؤسسة.

ومن أساليب الإدارة بالقيم: أسلوب الإدارة التحويلية (Transformational Management)، وأسلوب الإدارة الأصلية (Authentic Management)، وأسلوب الإدارة الأخلاقية (Ethical Management)؛ والتي تمثل في مجملها أحد أشكال الإدارة بالقيم، والتي تعكس الممارسات الأخلاقية المختلفة التي يمارسها المديرين، والمستمدة من المعايير والقيم الأخلاقية السائدة في المجتمع، حيث تعتبر هذه المعايير بمثابة الموجه لسلوك وأخلاق الأفراد، واتباعها يعتبر الفرد سوي أخلاقياً (Lapointe, 2016).

وتتمثل أهمية الإدارة بالقيم كما تراها الغامدي (٢٠١٩) في كونها تعمل على ربط المؤسسة بالأفراد العاملين فيها، وبالمجتمع الذي يعيشون فيه، وبالثقافة التي ينتمون إليها من خلال تقديم صورة للشراكة القيمية، والتي تمثل حلاً لكثير من صور الصراع داخل النظام الإداري، وتعزز الشعور بالاستقرار والعدالة عن طريق المنظومة القيمية التي تتبناها المؤسسة، وذلك بمعالجة التصادم القيمي بين القيم الشخصية والتنظيمية للقادة الإداريين، والمساهمة في تحديد مهام المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، والقيام بالدور الرئيس في تعزيز الاتجاهات الإيجابية للفرد نحو العمل والإنجاز من خلال دعم ممارسة مجموعة من القيم الجوهرية منها: المسؤولية، والانتماء، والمساندة، والخدمة، والتعاون والعمل الجماعي، فيعمل ذلك على تقوية الانسجام والتناغم بين قيم الفرد والقيم الخاصة بالمؤسسة.

وقد ذكر كرايمر (Kraemer, 2011) مجموعة من المبادئ والمميزات التي بنى عليها نظريته للإدارة القائمة على القيم؛ حيث تجعل من الإداري ملهمًا ومحفزًا بأقواله وأفعاله، وتسير به نحو تحقيق أهدافه بخطى واضحة تتوافق مع قيمه، ومن هذه المبادئ: التأمل الذاتي الذي يُمكنه من انتقاء الخيارات المناسبة، وترتيب الأولويات، والتركيز على الأهداف المتوافقة مع القيم العليا والمنسجمة مع النفس، والتوازن وتقليل وجهات النظر المتعددة، والتفاعل مع فريق العمل، والتأني في اتخاذ القرار، وإعطاء كل ذي حق حقه، وحسن التعامل مع الأهداف القريبة والبعيدة، والسعي إلى التطوير المستمر والوقوف على القدرات الحقيقية للذات، مما يُمكنه من التأثير فيهم، واستثمار النجاح في سبيل الارتقاء بالمؤسسة.

ويمكن تطبيق الإدارة بالقيم في العمل المدرسي من خلال مجموعة من المجالات والأبعاد التي تعتبر بمثابة المبادئ الراسخة والقيم الجوهرية للعمل المدرسي، وتم اعتمادها في العديد من الدراسات كقيم أساسية جوهرية، واعتمدت لهذه الدراسة، ويمكن توضيحها بالآتي:

### التعاون والمشاركة

وتعد قيمة التعاون والمشاركة من سمات وخصائص الإدارة الحديثة، والتي تعتمد مبدأ تمكين الأفراد من التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم مع الإدارة العليا، مما يساعد في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية، وتعد قيمة جوهرية في المؤسسات، وتساعد في رفع الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين عن طريق إشعارهم بأهميتهم في العمل (أبو راضي، ٢٠١٣).

### قيمة العدل والمصداقية

تعد قيمة العدل والمصداقية من القيم الإنسانية المهمة في أي جانب سياسي أو اجتماعي أو اقتصادي أو تربوي؛ فهي المطلب الأساسي الذي لا تستقيم حياة الأفراد والمجتمعات السوية إلا بتحقيقه، وإذا فقدت العدالة والمصداقية في التعامل فُقد معها العديد من العناصر والأبعاد الهامة لاستمرارية العمل، وبالأخص العنصر البشري ذي الكفاءة والفعالية (ضحيك، ٢٠١٦).

### قيمة المسؤولية الاجتماعية

تمثل هذه القيمة أوجه العمل المؤسسي والمتمثلة في تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، والاهتمام بقيم المجتمع وحل مشكلاته؛ مما يتطلب وجود أفراد ومؤسسات تؤمن بهذه القيم، وتتمتع بدرجة مقبولة من المسؤولية الاجتماعية، ويتبلور هذا المفهوم من خلال التفاعل بين المؤسسات والمجتمع، وبات يُنظر للمسؤولية الاجتماعية كعقد اجتماعي، تلتزم به المؤسسة لإرضاء المجتمع، وتحقيق ما يتفق مع الصالح العام وتوقعاته، وخاصة مع تطور الأعمال الإدارية

وارتفاع وتبرة التنافس وتحقيق الميزة التنافسية، وتعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية في المؤسسات (أبو شقرا، ٢٠٢٠).

### قيمة الدعم والتحفيز

تعد قيمة الدعم والتحفيز من القيم الأساسية في دفع السلوك الإنساني نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، وبلوغ النجاح المطلوب سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، وتحتاج البيئة التربوية إلى منظومة متكاملة تعمل على رفع إنتاجية العاملين، والحد من تسريحهم، لذا يعد التحفيز من الأدوات اللازمة لتوليد الشعور الداخلي لدى الفرد بالرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين لتطوير العمل داخل المؤسسة وتحسينه بصورة مثلى، فيعمل على إثارة القوى الحركية للإنسان، والتأثير في سلوكه وتصرفاته (Kreamer, 2011).

وتأسيساً على ما سبق فإن قيام مديري المدارس في قصبة إربد بممارسة أسلوب الإدارة بالقيم، يتطلب منهم كفاءة وجودة عالية في الأداء، فهم أصحاب إدارة ورؤية ورسالة مهنية، كونهم القدوة للعاملين معهم، والدعامة الأساسية للإنجاز في مجتمعهم من خلال ممارستهم للقيم التي تؤهلهم ليكونوا مديري فاعلين، وليحققوا أهداف العملية التربوية، والاهتمام بكافة جوانبها بما في ذلك المعلمين والطلبة والمناهج وأساليب التدريس.

### ١,١,١ الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم تناولها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وعلى النحو الآتي:

أجرى بالوجلو (Baloglu, 2012) دراسة هدفت التعرف إلى طبيعة العلاقة بين الإدارة بالقيم والقيادة الموزعة لدى مديري المدارس في تركيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٥) معلماً، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين الإدارة القائمة على أساس القيم والقيادة الموزعة.

كما أجرى دوغان (Dogan, 2015) دراسة هدفت استقصاء آراء المعلمين حول درجة استخدام مديريهم لسلوكيات الإدارة القائمة على القيم من أجل تطوير نموذج لعملية الإدارة بالقيم في المدارس، وتم استخدام المنهج الخليط، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٥) من المعلمين في محافظة سيفاس في تركيا، واستخدمت الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وبينت نتائج الدراسة أن المعلمين يتصورون أن سلوكيات المديرين القائمة على القيم كانت إيجابية، وتم تقديم نموذج لعملية الإدارة بالقيم في المدارس.

وقام ضحيك (٢٠١٦) بدراسة كان من أهدافها التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات عزة للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بغزة للإدارة بالقيم جاءت بدرجة عالية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للإدارة بالقيم والمشاركة في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.

وقامت الغامدي (٢٠١٩) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٧٧) معلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة جاءت مرتفعة، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديراتهن للإدارة بالقيم تعزى لمتغيري المرحلة التعليمية وسنوات الخبرة.

وأجرت أبو شقرا (٢٠٢٠) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم في لواء الكورة من وجهة نظر معلمهم، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٩) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وبينت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الكورة للإدارة بالقيم كانت متوسطة.

وقام الصوفي وحسونة (٢٠٢١) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة

الدراسة من (٣٥٠) معلمًا ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالقيم جاءت بدرجة كبيرة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث.

ومن خلال ما تم عرضه من دراسات تبين أنها تنوعت في أهدافها، إلا أن معظمها ذات صلة مباشرة بالدراسة الحالية؛ حيث هدفت معظمها إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم، وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار العينة، حيث ركزت على معلمي ومعلمات المدارس كدراسة كل من: (ضحيك، ٢٠١٦؛ الغامدي، ٢٠١٩؛ أبو شقرا، ٢٠٢٠؛ الصوفي وحسونة، ٢٠٢١)، كما أن الدراسة الحالية تتشابه مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها الاستبانة أداة لجمع البيانات كدراسة كل من: (Baloglu, 2012؛ ضحيك، ٢٠١٦؛ الغامدي، ٢٠١٩؛ أبو شقرا، ٢٠٢٠؛ الصوفي وحسونة، ٢٠٢١) في حين استخدمت دراسة دوغان (Dogan, 2015) الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وتطوير الأداة التي استخدمت لتحقيق أغراض هذه الدراسة، هذا بالإضافة إلى أن الباحثين استفادوا من الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الحالية. وتميزت الدراسة الحالية عن سابقتها في مجتمعها، كونها من أوائل الدراسات العربية - في حدود علم الباحثين - التي ركزت على دراسة درجة ممارسة مديري المدارس في لواء قصبه إربد للإدارة بالقيم في ضوء متغيرات الدراسة.

## ٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

المدرسة مؤسسة اجتماعية تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية، ويقع على عاتق مديرها دور رئيس في تحقيق تلك الأهداف، وهذا الأمر يتطلب من المدير ممارسة الإدارة بالقيم لما لها من تأثير فعال في كافة جوانب المنظومة التعليمية. وقد لاحظ الباحثان أن بعض المدارس في لواء قصبه إربد تقتصر على الاهتمام بجوانب الأنظمة والتعليمات والقوانين، وتبتعد عن الجانب القيمي في إدارة المدارس؛ ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء قصبه إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين. ولاحظ الباحثان من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة كدراسة أبو شقرا (٢٠٢٠) أن هناك درجة تطبيق متوسطة للإدارة بالقيم في المدارس الأردنية، الأمر الذي ربما ينعكس على العملية التعليمية ويحول دون تحقيق أهدافها، مما شكل دافعًا قويًا للقيام بالدراسة الحالية. وبشكل أكثر تحديدًا حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية.

### ٢,١ أسئلة الدراسة

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس في لواء قصبه إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات معلمي المدارس في لواء قصبه إربد لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، ونوع المدرسة)؟

## ٣. أهداف الدراسة وأهميتها

### ٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في لواء قصبه إربد للإدارة بالقيم؛ من أجل العمل على تعزيز استخدام هذا النوع من الإدارة لما له من أهمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية.
٢. الكشف عن أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، ونوع المدرسة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم؛ لتقديم التوصيات المتعلقة بهذه المتغيرات للعمل على إزالة الفروقات إن وجدت.

## ٣,٢ أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

١. **الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية في كونها من أوائل الدراسات التي تم إجراؤها في لواء قصبه إربد بغرض الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء قصبه إربد للإدارة بالقيم، لذا فمن المؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري في مجال الإدارة بالقيم من خلال ما قدمته من معلومات تتعلق بالإدارة بالقيم وأبعادها المختلفة، ويؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء المكتبة العربية فيما تقدمه من معلومات حول مفهوم الإدارة بالقيم، والتي يمكن أن يستفيد منها مديرو ومديرات المدارس، والمعلمين والمعلمات، والباحثون، وطلبة الدراسات العليا.

٢. **الأهمية العملية:** تكمن الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال ما توصلت إليه من نتائج، والتي من المؤمل أن يستفيد منها المسؤولون عن التعليم في مدارس لواء قصبه إربد؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم لما لها من أهمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية، إضافة إلى ذلك فمن المؤمل أن يستفيد من نتائجها المعلمون في مدارس لواء قصبه إربد؛ وذلك من خلال معرفتهم لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم ودورها في المحافظة على سير العملية التعليمية وفقاً للأهداف الموضوعية. وربما تفتح هذه الدراسة آفاقاً أمام الباحثين نحو إجراء المزيد من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية على عينات مختلفة، وفي مواضيع تربوية ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية.

## ٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

## درجة الممارسة

يعرفها أسعد (٢٠٠٨، ٤٣) بأنها "الرتبة التي يحددها مديرو المدارس لممارستهم الفعلية لمجال ما من مجالات عملهم". ويعرفها الباحثان إجرائياً: بأنها وصفي كمي لما يقوم به مديرو المدارس الحكومية والخاصة في لواء قصبه إربد من توظيف للإدارة بالقيم أثناء تأديتهم أعمالهم، وتقاس بالدرجة الكلية التي حصل عليها مديرو المدارس من خلال استجابة المعلمين على فقرات الاستبانة التي قام الباحثان بتطويرها.

## الإدارة بالقيم

أسلوب إداري متميز وفلسفة إدارية تنطلق من ضرورة اهتمام المدير في أي منطقة بجميع العاملين فيها؛ والتركيز على السلوك الإداري، والاهتمام بالتعامل مع العاملين وفق قيم ومبادئ أصيله، بحيث يعاملهم بكل تقدير واحترام وعدالة ومصداقية؛ مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة مقارنة مع المؤسسات الأخرى" (أبو شقرا، ٢٠٢٠، ٤٥٤). ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: أسلوب إداري يستند إلى القيم الشخصية والمؤسسية الذي يمارسه مديرو المدارس في لواء قصبه إربد، ويقاس بالدرجة الكلية التي حصل عليها مديرو المدارس من خلال استجابات المعلمين على الاستبانة التي طورها الباحثان لهذا الغرض، وتمثلت بمجموعة من القيم: قيمة التعاون والمشاركة، وقيمة العدل والمصداقية، وقيمة المسؤولية الاجتماعية، وقيمة الدعم والتحفيز.

## لواء قصبه إربد

هو تقسيم إداري ثاني يتبع محافظة إربد شمال الأردن، مركزه مدينة إربد، ويشتمل لواء قصبه إربد على (١٦٩) مدرسة؛ منها (٧٠) مدرسة للذكور، و (٩٩) مدرسة للإناث، ويبلغ عدد معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء قصبه إربد (٦٠٥٧) معلماً ومعلمة، في حين يبلغ عدد معلمي ومعلمات المدارس الخاصة (٢٤٠٠) معلماً ومعلمة" (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ٢٠٢٢).

## ٥. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في لواء قسبة إربد للإدارة بالقيم.
- الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات.
- الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديرية لواء قسبة إربد.
- الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢.

## ٦. الطريقة

### ٦,١ منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المسحي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة.

### ٦,٢ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

#### ١. المتغيرات الوسيطة وتشمل:

- الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي، وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).
- المرحلة التعليمية، وله مستويان (أساسية، ثانوية).
- نوع المدرسة، وله فئتان (حكومية، خاصة).

#### ٢. المتغير الرئيس ويشمل:

- درجة ممارسة مديري المدارس في لواء قسبة إربد للإدارة بالقيم.

### ٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء قسبة إربد، والبالغ عددهم (٦٠٥٧) معلمًا ومعلمة، وذلك حسب سجلات قسم التخطيط التربوي لمديرية التربية والتعليم للواء قسبة إربد للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

### ٦,٤ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، والجدول (١) يبين ذلك.

جدول (١): توزع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغيراتها

المتغير	مستويات/فئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٩٢	٤٥,٣
	أنثى	٢٣٢	٥٤,٧
المؤهل العلمي	المجموع	٤٢٤	١٠٠,٠
	بكالوريوس دراسات عليا	٢٣٨	٥٦,١٠
		١٨٦	٤٣,٩٠



١٠٠,٠	٤٢٤	المجموع	المرحلة التعليمية
٦٥,٣٠	٢٧٧	أساسية	
٣٤,٧٠	١٤٧	ثانوية	
١٠٠,٠	٤٢٤	المجموع	نوع المدرسة
٦٦,٠	٢٨٠	حكومية	
٣٤,٠	١٤٤	خاصة	
١٠٠,٠	٤٢٤	المجموع	

### ٦,٥ أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة كل من: (أبو شقرا، ٢٠١٨؛ دوغان (Dogan, 2015))، حيث تم تطوير استبانة تكونت من جزأين؛ الأول: ويمثل البيانات الشخصية، والثاني: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الإدارة بالقيم في لواء قصبة إربد، وتكونت الاستبانة من (٣٢) فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ المجال الأول: قيمة التعاون والمشاركة وله (٨) فقرات، المجال الثاني: قيمة العدل والمصادقية وله (٨) فقرات، المجال الثالث: قيمة المسؤولية الاجتماعية وله (٨) فقرات، المجال الرابع: قيمة الدعم والتحفيز وله (٨) فقرات.

### ❖ صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات الإدارة التربوية وأصول التربية، والقياس والتقويم، والمناهج والتدريس في جامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة آل البيت، وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة جرش، وجامعة عمان العربية، وعدد من الخبراء والمختصين العاملين في الميدان التربوي، والبالغ عددهم (١٨) محكمًا ومحكمة؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي ملحوظات يرونها مناسبة، وتم الأخذ بما نسبته ٨٠٪ فأعلى من كافة ملاحظات المحكمين التي اقتضت على حذف الفقرة (٢٠)، وإجراء تعديل في الصياغة اللغوية للفقرة (٨) التي تتبع لمجال قيمة التعاون والمشاركة، ولل فقرات (٨، ٩، ١٠، ١١، ١٣، ١٦) التي تتبع لمجال قيمة العدل والمصادقية، ولل فقرات ذات الأرقام (٢٢) التي تتبع لمجال قيمة المسؤولية الاجتماعية، ولل فقرات ذات الأرقام (٢٢، ٢٨، ٢٩، ٣١، ٣٢) التي تتبع لمجال قيمة الدعم والتحفيز كما في الصورة النهائية، كما تم إضافة الفقرتين (١٢، ٢٣) اللتين تتبعان لمجال قيم العدل والمصادقية، وبهذا أصبحت الأداة تتكون من (٣٣) فقرة بصورتها النهائية موزعة على أربعة مجالات، هي: مجال قيمة التعاون والمشاركة وله (٨) فقرات، مجال قيمة العدل والمصادقية وله (٩) فقرات، مجال قيمة المسؤولية الاجتماعية وله (٨) فقرات، والمجال الرابع قيمة الدعم والتحفيز وله (٨) فقرات.

### ❖ صدق البناء

تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) معلمًا ومعلمةً من العاملين في المدارس الحكومية والخاصة في لواء قصبة إربد من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجالات التي تتبع له، وذلك كما هو مبين في الجدول (٢).

جدول (٢): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له

رقم الفقرة	معامل الارتباط بين المجال والمقياس	رقم الفقرة	معامل الارتباط بين المجال والمقياس	رقم الفقرة	معامل الارتباط بين المجال والمقياس	رقم الفقرة	معامل الارتباط بين المجال والمقياس
١	٠,٦٧	١٠	٠,٧٢	١٩	٠,٥٩	٢٨	٠,٧٩
٢	٠,٥٩	١١	٠,٧٤	٢٠	٠,٦٠	٢٩	٠,٨٩
٣	٠,٦١	١٢	٠,٨٥	٢١	٠,٥٦	٣٠	٠,٧٩
٤	٠,٦٥	١٣	٠,٨٥	٢٢	٠,٧٦	٣١	٠,٨٥
٥	٠,٤٩	١٤	٠,٨١	٢٣	٠,٧٥	٣٢	٠,٧٧
٦	٠,٤٩	١٥	٠,٨٠	٢٤	٠,٨١	٣٣	٠,٧١

رقم الفقرة	معامل الارتباط بـ	رقم الفقرة	معامل الارتباط بـ	رقم الفقرة	معامل الارتباط بـ	رقم الفقرة	معامل الارتباط بـ	رقم الفقرة
٧	٠,٥٩	٢٥	٠,٦٦	١٦	٠,٦٣	١٦	٠,٦٠	٧
٨	٠,٦٥	٢٦	٠,٨١	١٧	٠,٦٥	١٧	٠,٨١	٨
٩	٠,٨٠	٢٧	٠,٨٨	١٨	٠,٧٧	١٨	٠,٧٧	٩

يُلاحظ من الجدول (٢) أنّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال قيمة التعاون والمشاركة بمجالها قد تراوحت من ٠,٤٩، وحتى ٠,٦٧.

وبالمقاييس قد تراوحت من ٠,٤١، وحتى ٠,٦٦، وأنّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال قيمة العدل والمصادقية بمجالها قد تراوحت من ٠,٦٨، وحتى ٠,٨٥، وبالمقاييس قد تراوحت من ٠,٦٣، وحتى ٠,٨٦، وأنّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال قيمة المسؤولية الاجتماعية قد تراوحت من ٠,٥٦، وحتى ٠,٨٢، وبالمقاييس قد تراوحت من ٠,٥٦، وحتى ٠,٨١، وأنّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال قيمة الدعم والتحفيز قد تراوحت من ٠,٧٩، وحتى ٠,٨٩، وبالمقاييس قد تراوحت من ٠,٧١، وحتى ٠,٨٨. ويلاحظ من هذه القيم أنّ قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقاييس وبالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (٠,٢٠)؛ ممّا يشير إلى جودة بناء فقرات المقاييس (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١، ٤٣١).

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقاييس، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات بين بعضها البعض، وكما هو مبين في الجدول (٣).

**جدول (٣): قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقاييس، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات بين بعضها البعض**

العلاقة	الإحصائي	قيمة التعاون والمشاركة	قيمة العدل والمصادقية	قيمة المسؤولية الاجتماعية	قيمة الدعم والتحفيز
قيمة العدل والمصادقية	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	٠,٧٨ ٠,٠٠			
قيمة المسؤولية الاجتماعية	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	٠,٨٥ ٠,٠٠	٠,٨٦ ٠,٠٠		
قيمة الدعم والتحفيز	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	٠,٧٨ ٠,٠٠	٠,٧٩ ٠,٠٠	٠,٨٢ ٠,٠٠	
الكلي للمقاييس	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	٠,٩١ ٠,٠٠	٠,٩٣ ٠,٠٠	٠,٩٤ ٠,٠٠	٠,٩٣ ٠,٠٠

يُلاحظ من الجدول (٣) أنّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقاييس قد تراوحت من ٠,٩١، وحتى ٠,٩٤، وأنّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بين بعضها البعض قد تراوحت من ٠,٧٨، وحتى ٠,٨٦. يُلاحظ من القيم السابقة؛ أنّ قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقاييس وبالمجال الذي تتبع له لم يقل عن معيار (٠,٢٠)؛ ممّا يشير إلى جودة بناء فقرات المقاييس (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١، ٤٣١).

#### ❖ ثبات أداة الدراسة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة درجة ممارسة مديري المدارس الإدارة بالقيم ومجالاتها؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's  $\alpha$  بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينات الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٤).

## جدول (٤): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمقياس درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومجالاته

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي
قيمة التعاون والمشاركة	٠,٩٦
قيمة العدل والمصداقية	٠,٩٦
قيمة المسؤولية الاجتماعية	٠,٩٥
قيمة الدعم والتحفيز	٠,٩٦
الكلّي للمقياس	٠,٩٤

يُلاحظ من الجدول (٤) أنّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمقياس درجة ممارسة مديري المدارس الإدارة بالقيم قد بلغت ٠,٩٤ ولمجالاته تراوحت من ٠,٩٥ وحتى ٠,٩٦؛ وهذه القيم تشير إلى جودة بناء المقياس.

## ❖ معيار تصحيح أداة الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها، استخدم الباحثان المقياس الخماسي لتصحيح الأداة للحكم على (درجة ممارسة الإدارة بالقيم)؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (١-٥) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (٥/١=٠,٨٠) وعليه كانت المستويات على النحو الآتي في الجدول (٥):

## جدول (٥): معيار الحكم على الأوساط الحسابية

الدرجة	فئة المتوسطات الحسابية
كبيرة جدًا	٥,٠٠-٤,٢٠
كبيرة	٤,٢٠-٣,٤٠ أقل من
متوسطة	٣,٤٠-٢,٦٠ أقل من
قليلة	٢,٦٠-١,٨٠ أقل من
قليلة جدًا	١,٨٠-٠ أقل من

## ٦,٦ إجراءات الدراسة

قام الباحثان بالإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وإعداد الأداة بصورتها الأولية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة بعد الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من عمادة كلية التربية في جامعة اليرموك إلى مديرية التربية والتعليم في لواء قصبه إربد.
- التحقق من دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة للخروج بالصورة النهائية لها.
- تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة.
- جمع الاستبانات، وتدقيقها، وتفريغها حاسوبياً، ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- عرض النتائج، ومناقشتها وتفسيرها والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء نتائج الدراسة.

## ٦,٧ المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة؛ تم استخدام تحليل التباين الرباعي وتحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس.

## ٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي نصَّ على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس في لواء قصبه إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء قصبه إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما في الجدول (٦).

جدول (٦): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء قصبه إربد للإدارة بالقيم مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم المجال	المقياس ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢	قيمة العدل والمصادقية	٣,٦١٧	٠,٦٥	كبيرة
٢	١	قيمة التعاون والمشاركة	٣,٥٤٧	٠,٧٠	كبيرة
٣	٣	قيمة المسؤولية الاجتماعية	٣,٣٩١	٠,٧٠	متوسطة
٤	٤	قيمة الدعم والتحفيز	٣,٣٨٧	٠,٧١	متوسطة
		الكلّي للمقياس	٣,٤٨٦	٠,٦٤	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٦) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس في لواء قصبه إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت ضمن درجة ممارسة كبيرة، بوسط حسابي (٣,٤٨٦)، وانحراف معياري (٠,٦٤). وقد جاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: قيمة العدل والمصادقية في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (٣,٦١٧)، وانحراف معياري (٠,٦٥)، وضمن درجة ممارسة كبيرة، تلاه مجال قيمة التعاون والمشاركة في المرتبة الثانية، بوسط حسابي (٣,٥٤٧)، وانحراف معياري (٠,٧٠)، وضمن درجة ممارسة كبيرة، ثم مجال قيمة المسؤولية الاجتماعية في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (٣,٣٩١)، وانحراف معياري (٠,٧٠)، وضمن درجة ممارسة متوسطة، وأخيراً مجال قيمة الدعم والتحفيز في المرتبة الرابعة، بوسط حسابي (٣,٣٨٧) وانحراف معياري (٠,٧١)، وضمن درجة ممارسة متوسطة.

وقد تُعزى هذه النتيجة ربما إلى أن نظرة معلمي مدارس لواء قصبه إربد لمديريهم نظرة منسجمة مع الواقع القيمي في مدارسهم، وأن مدارس لواء قصبه إربد مدركة لأهمية القيم الإدارية في العمل المؤسسي، ومنسجمة مع القيم السائدة في المجتمع الأردني. كما يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى مدى تميز مديري المدارس في لواء قصبه إربد باستخدامهم مجموعة من القيم الجوهرية التي تعتبر أساس نجاح العمل وتطوره مثل: العدل والمصادقية في العمل والعلاقات بين العاملين ومديريهم، والتعاون والمشاركة والحث على العمل بروح الفريق، وترسيخ قيم العمل الجماعي، والمسؤولية الاجتماعية، وقيمة الدعم والتحفيز اللازمة لكل مدير بشكل عام ومدير المدرسة بشكل خاص.

وكذلك يعزو الباحثان هذه النتيجة ربما إلى أن مديري المدارس يدركون أهمية ممارستهم للقيم في إدارة مدارسهم التي تعتبر من الأولويات في تطوير وتحسين البيئة التعليمية، وإدراكهم أن نجاحهم في تحقيق الأهداف التعليمية يتطلب توفراً وتميزاً في سلوكهم المعتمد على القيم.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو التالي:

### أولاً: مجال قيمة العدل والمصادقية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال قيمة العدل والمصادقية في لواء قصبه إربد من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٧).

جدول (٧): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم على فقرات مجال (قيمة العدل والمصداقية) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٤	يقيم أداء المعلمين بموضوعية.	٤,٠٧	٠,٨١	كبيرة
٢	١٥	يطبق اللوائح والقوانين لجميع العاملين معه.	٣,٩٢	٠,٧٧	كبيرة
٣	١٣	يطبق مبدأ تكافؤ الفرص في جميع المواقف المدرسية.	٣,٨٣	٠,٨٤	كبيرة
٤	٩	يعمل على توزيع المهام بين المعلمين بعدالة.	٣,٧٠	٠,٨٨	كبيرة
٥	١٦	يتخذ إجراءات عادلة أثناء التعامل مع الطلبة.	٣,٦٧	٠,٨٧	كبيرة
٦	١١	يطبق التعليمات على جميع العاملين بعدالة.	٣,٦٦	٠,٧٦	كبيرة
٧	١٢	يطبق التعليمات بشفافية.	٣,٥٩	٠,٨٢	كبيرة
٨	١٧	ينتهج الصدق في تعامله مع الآخرين.	٣,١٨	٠,٩٩	متوسطة
٩	١٠	يقدم حلولاً منصفة للجميع في حال الخلاف.	٢,٩٤	١,٢٠	متوسطة
		الكلي للمجال	٣,٦٢	٠,٦٥	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٧) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس في لواء قصبية إريد لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم على فقرات المجال الأول (قيمة العدل والمصداقية) محصورة بين وسط حسابي (٢,٩٤)، ووسط حسابي (٤,٠٧)، وقد جاءت (٦) فقرات ضمن درجة ممارسة كبيرة، وفقرتان ضمن درجة ممارسة متوسطة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١٤)، والتي تنص على "يقيم أداء المعلمين بموضوعية"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٤,٠٧)، وانحراف معياري (٠,٨١) وبدرجة ممارسة كبيرة، تلتها الفقرة (١٥)، والتي تنص على "يطبق اللوائح والقوانين لجميع العاملين معه"، وبوسط حسابي (٣,٩٢)، وانحراف معياري (٠,٧٧)، وبدرجة ممارسة كبيرة. ويمكن للباحثين تفسير هذه النتيجة في ضوء ما تفرضه التطورات والتغيرات المتسارعة في أدوار المعلم تجاه المتعلم؛ من خلال التركيز على أهمية التقييم المستمر لأداء المعلم من قبل مديري المدارس لمعرفة مدى نجاحه في القيام بأدواره، ولما تقدمه عملية التقييم من المساعدة لمديري المدارس في تحسين العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، والحكم على التوازن الضروري بين متطلبات العمل والمؤهلات والخصائص الواجب توافرها في المعلم؛ إذ يدعم ذلك مبدأ تكافؤ الفرص وتوزيع المهام بين المعلمين بعدالة، فيقيس بالتالي تقدم المعلم في عمله بمعايير وأوزان ملموسة وفقاً لتطبيق التعليمات وانتهاج الصدق في التعامل مع عناصر البيئة المدرسية.

وكان أقل تقدير للفقرة (١٠)، والتي تنص على "يقدم حلولاً منصفة للجميع في حال الخلاف"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٢,٩٤)، وانحراف معياري (١,٢٠)، وبدرجة ممارسة متوسطة. وربما يعود ذلك إلى التوافق الفكري والشخصي الذي من الممكن أن ينشأ بين بعض معلمي ومديري المدارس نتيجة التزام المعلمين بالأنظمة والتعليمات والقوانين المعمول بها من قبل وزارة التربية والتعليم، وعدم التزام المعلمين الآخرين بتطبيقها، الأمر الذي قد يدفع المديرين إلى عدم تقديم الحلول المنصفة لجميع المعلمين وخاصة غير الملتزمين بالأنظمة والتعليمات والقوانين في حال حدوث أي مشكلة أو اختلاف.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ضحيك (٢٠١٦)، ودراسة الغامدي (٢٠١٩)، ودراسة الصوفي وحسونة (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم في مجال العدل جاءت بدرجة كبيرة. وتختلف مع نتيجة دراسة أبو شقرا (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم على مجال العدالة جاءت بدرجة متوسطة.

### ثانياً: مجال قيمة التعاون والمشاركة

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال قيمة التعاون والمشاركة في لواء قصبية إريد من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديريهم المدارس الإدارة بالقيم على فقرات مجال (قيمة التعاون والمشاركة) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	يشجع العمل بروح الفريق.	٣,٨٣	٠,٨٠	كبيرة
٢	٦	يغرس لدى المعلمين حب التعاون.	٣,٦٩	١,٠٨	كبيرة
٣	٤	يشرك أولياء الأمور في حل مشكلات الطلبة.	٣,٦٨	٠,٨٦	كبيرة
٤	٣	يفوض من صلاحياته الإدارية والفنية للمعلمين.	٣,٥٤	٠,٨٧	كبيرة
٥	٢	يشرك المعلمين في وضع خطط العمل المدرسي.	٣,٤٦	٠,٨٠	كبيرة
٦	٥	يحرص على مشاركة المعلمين في اقتراح الأفكار المبدعة المتميزة.	٣,٤٥	٠,٨٣	كبيرة
٧	٨	يشرك العاملين معه في صنع القرارات.	٣,٤٠	٠,٩٧	كبيرة
٨	٧	يتعاون مع المعلمين في حل مشكلات الطلبة.	٣,٣٢	٠,٨٤	متوسطة
		الكلّي للمجال	٣,٥٥	٠,٧٠	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٨) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس في لواء قسبة إربد لدرجة ممارسة مديريهم الإدارة بالقيم على فقرات المجال الثاني (قيمة التعاون والمشاركة) محصورة بين وسط حسابي (٣,٣٢)، ووسط حسابي (٣,٨٣)، وقد جاءت الفقرات (٧) فقرات ضمن درجة ممارسة كبيرة، وفقرة واحدة ضمن درجة ممارسة متوسطة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (١)، والتي تنص على "يشجع العمل بروح الفريق"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٨٠) وبدرجة ممارسة كبيرة، تلتها الفقرة (٧)، والتي تنص على "يتعاون مع المعلمين في حل مشكلات الطلبة" بوسط حسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (١,٠٨) وبدرجة ممارسة كبيرة، وكان أقل تقدير للفقرة رقم (٦)، والتي تنص على "يشرك المعلمين في وضع خطط العمل المدرسي"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٣٢)، وانحراف معياري (١,٨٤) وبدرجة ممارسة متوسطة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة ربما إلى قيام المدير بتنمية الوعي لدى المعلمين عن طريق تشجيع العمل بروح الفريق والتعاون، وغرس قيم العمل الجماعي، وقيامه بتفويض بعضاً من صلاحياته الإدارية والفنية للمعلمين، وذلك يرجع إلى زيادة الأعباء الملقة على عاتق المديرين، فيشجع حينها العمل جنباً إلى جنب مع كافة عناصر العملية التعليمية؛ من خلال تعزيز مبدأ المشاركة والعمل كوحدة واحدة، لرفع روحهم المعنوية وزيادة شعورهم بأهمية العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

أما فيما يتعلق بعدم التعاون مع المعلمين في حل مشكلات الطلبة، فيمكن تفسير ذلك في ضوء ضعف أساليب التواصل والتفاعل الإيجابي بين المعلمين أنفسهم والمعلمين والإدارة في ظل جائحة كورونا، وعدم عقد جلسات حوار مفتوح للتعرف إلى المشكلات التي يتعرض لها الطلبة وأخذ التغذية الراجعة منهم وتقديم الحلول لهم.

#### ثالثاً: مجال قيمة المسؤولية الاجتماعية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال قيمة المسؤولية الاجتماعية، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٩).

جدول (٩): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإدارة بالقيم على فقرات مجال (المسؤولية الاجتماعية) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢١	يتبنى مشاريع خدمة المجتمع المحلي.	٣,٥٢	٠,٨٤	كبيرة
٢	٢٣	ينمي الشعور بالحس المجتمعي لدى الطلبة.	٣,٤٦	٠,٨٧	كبيرة
٣	١٩	يشجع المبادرات الاجتماعية.	٣,٤٦	٠,٨٥	كبيرة
٣	٢٥	توطيد العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.	٣,٤٥	٠,٩٤	كبيرة
٥	٢٢	ينمي الشعور بالحس الوطني لدى المعلمين.	٣,٤٢	٠,٩٣	كبيرة

متوسطة	٠,٩٣	٣,٣٩	يحرص على تفعيل مخرجات خطة التطوير التربوي في المدرسة.	٢٤	٦
متوسطة	٠,٩٢	٣,٢٧	يحرص على الشراكة مع المجتمع المحلي.	١٨	٧
متوسطة	٠,٩١	٣,١٥	يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية.	٢٠	٨
متوسطة	٠,٧٠	٣,٣٩	الكلي للمجال		

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٩) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس في لواء قصبه إريد لدرجة ممارسة مديريهم الإدارة بالقيم على فقرات المجال الثالث (المسؤولية الاجتماعية) محصورة بين وسط حسابي (٣,١٥)، ووسط حسابي (٣,٥٢)، وقد جاءت (٥) فقرات ضمن درجة ممارسة كبيرة، و(٣) فقرات ضمن درجة ممارسة متوسطة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٢١)، والتي تنص على "يتبنى مشاريع خدمة المجتمع المحلي"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٥٢)، وبانحراف معياري (٠,٨٤) وبدرجة ممارسة كبيرة، تلتها الفقرة (٢٣)، والتي تنص على "ينمي الشعور بالحس المجتمعي لدى الطلبة"، وبوسط حسابي (٣,٤٦)، وبانحراف معياري (٠,٨٧). ويمكن عزو هذه النتيجة ربما إلى حرص الإدارة المدرسية على توطيد العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي؛ من خلال تنمية الشعور بالحس المجتمعي لدى الطلبة، وتنمية الشعور بالحس الوطني لدى المعلمين، وتشجيع المبادرات المجتمعية لما لها من أهمية في زيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.

وكان أقل تقدير للفقرة (٢٢)، والتي تنص على "يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,١٥)، وبانحراف معياري (٠,٩١) وبدرجة ممارسة متوسطة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة في ضوء الحرص الشديد على التباعد الاجتماعي، وقيام المناسبات على عدد محدود من المقربين؛ لما تمر به المنطقة في الآونة الأخيرة في ظل جائحة كورونا، وما يتبع ذلك من تطبيق لإجراءات السلامة على المستوى الفردي والجماعي، فتقتصر المناسبات على الأقارب دونما مشاركة من أطراف أخرى.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو شقرا (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم في مجال المسؤولية الاجتماعية جاءت بدرجة متوسطة. وتختلف مع نتيجة دراسة (ضحيك، ٢٠١٦) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم على مجال المسؤولية الاجتماعية جاءت بدرجة كبيرة.

#### رابعاً: مجال قيمة الدعم والتحفيز

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إجراءات العمل قيمة الدعم والتحفيز من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه إريد، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٠).

جدول (١٠): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإدارة بالقيم على فقرات مجال (قيمة الدعم والتحفيز) مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢٧	يحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين معه.	٣,٥٢	٠,٨٩	كبيرة
٢	٣٠	يقدم الرعاية المهنية اللازمة للمعلمين الجدد.	٣,٥١	٠,٩٣	كبيرة
٣	٣١	يعزز ثقافة التحفيز داخل المدرسة.	٣,٥٠	٠,٨٨	كبيرة
٤	٣٣	يعمل على غرس الثقة في نفوس العاملين معه.	٣,٤٧	٠,٨٩	كبيرة
٥	٢٦	يكافئ الطلبة المتميزين.	٣,٤١	٠,٨٧	كبيرة
٦	٢٨	ينمي على المعلمين المبدعين في أدائهم أمام زملائهم.	٣,٣٦	٠,٩٧	متوسطة
٧	٢٩	يحترم آراء العاملين معه.	٣,١٩	٠,٩٦	متوسطة
٨	٣٢	يشجع العاملين معه على المشاركة في المبادرات المجتمعية.	٣,١٤	١,٠١	متوسطة
		الكلي للمجال	٣,٣٩	٠,٧١	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (١٠) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس في لواء قصبة إربد لدرجة ممارسة مديريهم الإدارة بالقيم على فقرات المجال الرابع (قيمة الدعم والتحفيز) محصورة بين وسط حسابي (٣,١٤)، ووسط حسابي (٣,٥٢)، وقد جاءت (٥) فقرات ضمن درجة ممارسة كبيرة، و(٣) فقرات ضمن درجة ممارسة متوسطة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (٢٧)، والتي تنص على " يحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين معه."، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٥٢)، وانحراف معياري (٠,٨٩)، وبدرجة ممارسة كبيرة، تلتها الفقرة (٣٠)، والتي تنص على "يقدم الرعاية المهنية اللازمة للمعلمين الجدد" بوسط حسابي (٣,٥١) وانحراف معياري (٠,٩٣) وبدرجة ممارسة كبيرة، وكان أقل تقدير للفقرة (٣٢)، والتي تنص على "يشجع العاملين معه على المشاركة في المبادرات المجتمعية" إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,١٤)، وانحراف معياري (١,٠١) وبدرجة ممارسة متوسطة.

ويعزى ذلك ربما إلى قيام مدير المدرسة بتعزيز التنمية المهنية للمعلمين؛ من خلال تقديم العناية المهنية والتدريب اللازمين للمعلمين الجدد، وغرس ثقافة التحفيز داخل المدرسة ليعود ذلك على رفع الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي تحقيق رضاهم الوظيفي، والثناء على المعلمين المبدعين في أدائهم واحترام آرائهم، لما في ذلك من عوامل تساعد على زيادة دافعيتهم نحو العمل والإنجاز.

أما ضعف تشجيع العاملين على المشاركة في المبادرات المجتمعية فيمكن تفسير ذلك كون هذه المبادرات تختلف باختلاف المجتمع، ففي المجتمع الأردني تظهر بعض القضايا التي تحمل درجة الخصوصية والسرية، والتي لا بد من دراستها والعمل على تخفيف حدتها عن طريق المبادرات المجتمعية، ولكن مع ما يحمله الوضع الوبائي في المنطقة حاليًا من مخاطر أصبح لزامًا على الأفراد اتباع الأساليب التي تحد من انتشار الأوبئة، ويتوجب على أصحاب السلطة والعاملين على العملية التعليمية تقليل المشاركات الوجيهة في نقاش مثل هذه القضايا والمبادرات، والالتزام بالتعليمات الصادرة من قبل المختصين في إدارة الأزمات والتي تساعد في التباعد وعدم قيام التجمعات محافظةً على أرواح الآخرين، وبالتالي فالمبادرات المجتمعية تكاد تكون قليلة في ظل جائحة كورونا.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من ضحيك (٢٠١٦)، ودراسة الصوفي وحسونة (٢٠٢١) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم في مجال الدعم كانت كبيرة.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، في تقديرات المعلمين في لواء قصبة إربد لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، ونوع المدرسة؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء قصبة إربد الإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين وفقًا لمتغيرات الدراسة، وكما هو مبين في الجدول (١١).

جدول (١١): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس درجة ممارسة مديري المدارس الإدارة بالقيم ومجالاته وفقًا لمتغيرات الدراسة

المتغير	فئات / مستويات المتغير	الإحصائي	المجالات			
			قيمة التعاون والمشاركة	قيمة العدل والمصداقية	قيمة المسؤولية الاجتماعية	قيمة الدعم والتحفيز
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	٣,٥٤	٣,٥٩	٣,٣٩	٣,٣٨
	الانحراف المعياري	٠,٧٢	٠,٦٧	٠,٦٩	٠,٧٣	
المؤهل العلمي	أنثى	الوسط الحسابي	٣,٥٦	٣,٦٥	٣,٣٩	٣,٤٠
	الانحراف المعياري	٠,٦٨	٠,٦٣	٠,٧٢	٠,٧٠	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	الوسط الحسابي	٣,٥٥	٣,٦٣	٣,٤١	٣,٤٠
	الانحراف المعياري	٠,٧١	٠,٦٧	٠,٧١	٠,٧٢	
دراسات عليا	الوسط الحسابي	٣,٥٥	٣,٦١	٣,٣٨	٣,٣٨	
		الانحراف المعياري	٠,٧١	٠,٦٧	٠,٧١	٠,٧٢



الانحراف المعياري	٠,٧٠	٠,٦٤	٠,٧٠	٠,٧١	٠,٦٣
الوسط الحسابي	٣,٤٨	٣,٥٨	٣,٣٢	٣,٣٢	٣,٤٣
الانحراف المعياري	٠,٧٣	٠,٦٧	٠,٧٦	٠,٧٣	٠,٦٧
الوسط الحسابي	٣,٥٨	٣,٦٤	٣,٤٣	٣,٤٢	٣,٥٢
الانحراف المعياري	٠,٦٩	٠,٦٤	٠,٦٧	٠,٧٠	٠,٦٢
الوسط الحسابي	٣,٥٣	٣,٦٢	٣,٣٩	٣,٣٧	٣,٤٨
الانحراف المعياري	٠,٧١	٠,٦٥	٠,٧٢	٠,٧٤	٠,٦٦
الوسط الحسابي	٣,٥٧	٣,٦١	٣,٤٠	٣,٤٢	٣,٥٠
الانحراف المعياري	٠,٦٨	٠,٦٦	٠,٦٧	٠,٦٥	٠,٦٠

يُلاحظ من النتائج في الجدول (١١) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمقياس درجة ممارسة مديري المدارس الإدارة بالقيم في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين والمجالات التابعة له ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه الأوساط، فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي لدرجة ممارسة مديري المدارس الإدارة بالقيم والمجالات التابعة لها وفقاً لمتغيرات الدراسة، وكما هو مبين في الجدول (١٢).

**جدول (١٢): نتائج تحليل التباين الرباعي (بدون تفاعل) لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإدارة بالقيم وفقاً للمتغيرات**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠,١٠٣	١	٠,١٠٣	٠,٢٥٣	٠,٦١٥
المؤهل العلمي	٠,٢٢٣	١	٠,٢٢٣	٠,٥٤٧	٠,٤٦٠
المرحلة التعليمية	٠,٨٤٨	١	٠,٨٤٨	٢,٠٧٥	٠,١٥٠
نوع المدرسة	٠,٠٢٧	١	٠,٠٢٧	٠,٠٦٧	٠,٧٩٦
الخطأ	١٧١,٢٠٥	٤١٩	٠,٤٠٩		
الكل	١٧٢,٤٠٧	٤٢٣			

يتضح من النتائج في الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين الأوساط الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم الإدارة بالقيم في لواء قصبة إربد تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، ونوع المدرسة). ونظراً لعدم وجود فروق وفقاً لاختبار هوتلينج على أي متغير من متغيرات الدراسة فإنه لا يتوجب إجراء تحليل رباعي متعدد على المجالات، والاكتفاء بتحليل التباين الرباعي على الدرجة الكلية.

وفيما يلي تفسير نتائج كل متغير على حده:

#### أولاً: متغير الجنس

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائياً تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين بغض النظر عن جنسهم يرون أن مديريهم يمارسون الإدارة بالقيم، ويلتزمون بالأنظمة والقوانين بشكل متقارب، وربما يعود ذلك إلى ما يشاهده معلمو ومعلمات المدارس في لواء قصبة إربد من اهتمام مديريهم باستخدام القيم في العمل، والحرص الشديد على تطبيقها؛ لذلك جاءت تقديراتهم لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم متقاربة ولا تختلف باختلاف الجنس.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من ضحيك (٢٠١٦)، ودراسة أبو شقرا (٢٠٢٠)، ودراسة الصوفي وحسونة (٢٠٢١)، والتي أشارت جميعها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

#### ثانياً: متغير المؤهل العلمي

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في جميع مجالات الدراسة؛ وتعزى هذه النتيجة ربما إلى أن المؤهل العلمي لا يشكل تأثيراً فاعلاً في تحديد درجة ممارسة الإدارة بالقيم، وأن حملة البكالوريوس والدراسات العليا يهتمون بالقيم الجوهرية اللازم اتباعها في المدارس، كونهم الأقدر على معرفة المقاصد من السلوك الإداري المتبع من قبل مديريهم. فالمعلمون يمتلكون مهارات وأخلاقيات العمل التربوي؛ لما تقدمه وزارة التربية

والتعليم لهم من دورات تدريبية قبل الخدمة وأثنائها، فيكتسبون الخبرة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، فهذه الدورات والبرامج موجهة للجميع بالكيفية نفسها، لذلك جاءت تقديراتهم متقاربة ولا تختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (ضحيك، ٢٠١٦)، ودراسة (الغامدي، ٢٠١٩) اللتين أشارتا إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت مع نتيجة دراسة (أبو شقرا، ٢٠٢٠) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدكتوراة.

### ثالثاً: متغير المرحلة التعليمية

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المرحلة التعليمية) في جميع مجالات الدراسة؛ ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن القيم هي عبارة عن السلوك الملاحظ من خلال الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس الأساسية والثانوية والتي من الممكن ملاحظتها من قبل معلمي ومعلمات المدرسة وبغض النظر عن المرحلة التعليمية، حيث إن مدارس المرحلة الأساسية تعمل على غرس وتعزيز القيم في نفوس الطلبة، كونها تحرص على صقل شخصيتهم من خلال بناء الشخصية الإسلامية الملتزمة بقيم الإسلام الجوهرية والإدارية، والعمل على تشجيع ممارستها، والمدارس الثانوية تعزز القيم الإدارية وترسخها في التعامل مع الجيل في هذه المرحلة؛ نظراً لحساسيتها وأهميتها، كونها مرحلة انتقالية في حياة الطلبة من المدرسة إلى الجامعة، وتدعمها ممارسةً وسلوكاً، وتنميتها في تعامل المعلمين معهم كونهم القدوة، وتولد الرغبة لديهم لتطبيقها، وهذا ما يلاحظه معلمو ومعلمات المدارس في المراحل التعليمية جميعها؛ لذلك جاءت تقديراتهم لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم متقاربة ولا تختلف باختلاف المرحلة التعليمية. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الجمعان، ٢٠١٨)، ودراسة (الغامدي، ٢٠١٩) اللتين أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

### رابعاً: نوع المدرسة

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (نوع المدرسة) في جميع مجالات الدراسة؛ وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يقومون بممارسة القيم بإطار من الحرية والديمقراطية؛ فالمديرون يمارسون تلقائياً القيم في البيئة التعليمية باعتبارها قوانين تحكم العمل، وتحقق الأهداف المرجوة منها، وهذا ما يلاحظه المعلمون، فالمعلمون على اطلاع كامل بدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالقيم وتطبيقها في العمل المدرسي بغض النظر عن نوع المدرسة، لذلك جاءت تقديراتهم متقاربة، ولا تختلف باختلاف نوع المدرسة.

## ٨. التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان بما يلي:

١. الاستمرار في عقد الدورات التدريبية من قبل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم التي تعنى بتعزيز مفهوم الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس، والعمل على تطبيق وممارسة هذا المفهوم في مختلف جوانب العمل المدرسي.
٢. الحرص على مواكبة ومتابعة المديرين لكل جديد فيما يتعلق بالإدارة بالقيم ومراحل تطبيقها على الصعيد المحلي والدولي؛ للاستفادة من ذلك في تحسين العملية التعليمية والتربوية وتطوير الإدارة المدرسية، لما لها من آثار إيجابية تعود على الطلبة وبالتالي على المجتمع.
٣. دعوة الباحثين والمهتمين والتربويين لإجراء مزيد من الأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وبمنهج مختلف، وفي محافظات أخرى في الأردن.

## بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

## المراجع

- أبو شقرا، روان. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية غزة، ٢٨ (١)، ٤٥٢-٤٧٦.

- أبو راضي، رويدة. (٢٠١٣). المنظومة القيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أسعد، وليد. (٢٠٠٨). الإدارة التعليمية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الجعيثني، ختام. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الصوفي، حمدان وحسونة، نجية. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩ (٣)، ٤٩-٢٨.
- ضحيك، نعمة. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العمرات، محمد. (٢٠١٠). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٦ (٤)، ٣٤٩-٣٧٩.
- الغامدي، فوزية. (٢٠١٩). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. مجلة البحث العلمي، ٢ (٢٠)، ٤٨٣-٥٢٣.
- الكيلاني، عبد الله والشريفين، نضال. (٢٠١١). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية (أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم الأردنية. (٢٠٢٢). مدارس لواء قصبة إربد. استرجع من الموقع: [www.moe.gov.jo](http://www.moe.gov.jo).

## References

- Baglou, N. (2013). *Relations between value-based leadership and distributed leadership: A causal research on school principals' behaviors. Education Sciences: Theory and Practice, 12(2)*, 1375-1378.
- Dogan, S. (2015). *Model of values-based management process in school: A mixed design study. International Journal of Higher Education, 5(1)*, 83-96.
- Kraemer, H. (2011). *From values to actions: The four principles of values*. Jossey-Bass. ISBN.
- Lapointe, C. (2016). *An international cross-cultural validation of the ethical leadership questionnaire. Journal of ISEA, 44(2)*, 55-76.
- Treadwell, P. (2014). *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.