

الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد العاشر، العدد الخاص، 2025

DOI: <https://doi.org/10.46515/jaes.v10iSpecial%20Issue.1456>

The reality of applying leadership by values among public school principals in the schools of the South Hebron Education Directorate from the teachers' point of view

Karema Salman Abdelfttah Al-Rjoob*

Dr. Kamal Kahlil Makhamre **

Abstract:

The study aimed to identify the reality of applying leadership by values in the schools of the South Hebron Education Directorate from the teachers' point of view. The study sample consisted of (125) male and female teachers who were randomly selected. A questionnaire consisting of (23) items was applied to them, measuring the variable of leadership by values distributed over (5) domains: (integrity, compassion and a sense of gratitude, humility and self-denial, accountability and discipline, perception and moral courage). The study concluded that the reality of applying leadership by values in the schools of the South Hebron Education Directorate from the teachers' point of view was high. It also showed that there were no differences in teachers' opinions regarding the reality of applying leadership by values in the schools of the South Hebron Education Directorate according to gender, number of years of experience, academic qualification, and specialization. Therefore, the researcher recommended expanding the base of female teachers' contributions to making administrative decisions related to the school, and enhancing the concept of leadership by values as a modern leadership trend for school leadership by holding training courses under the supervision of specialists from the Ministry of Education, and holding specialized workshops for principals on employing the leadership by values model in schools.

Keywords: Leadership by values, public school principals, South Hebron Education Directorate, teachers.

Faculty of Educational Sciences\ Al-Quds University\ Palestine\ Karemarj2024@gmail.com
Faculty of Educational Sciences\ Al-Quds University\ Palestine\ kmakhamrah@staff.alquds.edu

*
**



This work is licensed under a
[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)
[International License.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

واقع تطبيق القيادة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهه نظر المعلمين

* كريمه سلمان عبد الفتاح الرجوب

** د. كمال خليل مخامة

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهه نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (125) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، طبقت عليهم استبانة تكونت من (23) فقرة تقييم متغير القيادة بالقيم موزعة على خمسة مجالات: (النزاهة، الرحمة والشعور بالامتنان، التواضع ونكران الذات، المسائلة والانضباط، التصور والشجاعة الأخلاقية)، توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهه نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين أنه لا توجد فروق في آراء المعلمين في واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل باختلاف، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص لذا أوصت الباحثة بتوسيع قاعدة إسهام المعلمات في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمدرسة، وتعزيز مفهوم القيادة بالقيم كاتجاه قيادي حديث للقيادة المدرسية من خلال عقد الدورات التدريبية بإشراف المختصين من وزارة التعليم، عقد ورشات عمل متخصصة للمديرين حول توظيف نمط القيادة بالقيم في المدارس.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالقيم، مدير المدارس الحكومية، مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل، المعلمين.

* كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس/ فلسطين/Karemarj2024@gmail.com
** كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس/ فلسطين/kmakhamrah@staff.alquds.edu

المقدمة

تؤدي القيم دوراً أساسياً في حياة جميع أفراد المجتمع، لذا نجد أن هناك تمسكاً فيها في عديد من مناحي الحياة ولا سيما الحياة العلمية في جميع المؤسسات بشكل عام وفي المؤسسات التعليمية بشكل خاص.

وتعد القيم أساساً لتجهيز السلوك الإنساني والحكم على مدى التزام الفرد بالمعايير الاجتماعية والمعايير المؤسسية، كما أنها من الموضوعات المهمة في العملية الإدارية لما لها من أثر في توجيه الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسات، خاصة بعد التطور السريع في ظاهر الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية ومنها التعليمية (Al-Sarayrah & Qudges, 2008).

وتعتبر القيادة بالقيم أسلوب قيادي متميز وفلسفة إدارية تتطلب من ضرورة اهتمام القادة في أي المؤسسة بجميع العاملين فيها، إذ يركز هذا الاهتمام على نوع الأسلوب القيادي واهتمامه بالتعامل وفق مبادئ وقيم أصيلة، يعاملهم بكل تقدير واحترام وعدالة ومساواة، وبكل شفافية ومصداقية... الخ، مما يسهم في الأثر الإيجابي لأدائهم ويرفع ولاءهم وحبهم لمنظمتهم إذ يعودون أنفسهم شركاء فيها، ومما يحدث ميزة تنافسية للمؤسسة مقارنة مع المؤسسات الأخرى، وباعتبار أن القيم هي الدافع والموجه لسلوك الأفراد (Stephen, 2005).

أن الاهتمام بالقيم يعود إلى أنها اللبنة التي يقوم عليها بناء المجتمعات، وتزداد أهميتها في ظل التقدم العلمي والتقني الذي يمس كل مكونات الحياة الإنسانية، وفقدانها يؤدي إلى تخبط الفرد بأعمال عشوائية لضعف إدراكه لأهمية ما يقوم به، فالقيم تعمل كموجه للسلوك وهي بمثابة قاعدة له، وتسمم في تشكيل الكيان النفسي للفرد وتمكنه من إصدار الأحكام على الممارسات العلمية التي يقوم بها هو أو غيره (Saloum & Jamal, 2009).

ويبيّن (Al-Ghamdi, 2020) أن مصطلح القيادة بالقيم يختصر معنى دمج القيم في الإدارة بحيث يصبح القائد شخصية ذات قيم ومبادئ ثابتة، يوظفها في تعامله مع الأفراد الذين يعملون تحت قيادته، ويعمل هذا النمط القيادي على غرس الولاء والشعور بالذات والميول والدافعية وترسيخها داخلهم، ويزيل تناقضاتهم حتى يصبح تفكيرهم وهدفهم الأول هو نجاح مؤسستهم وقادتها، وتحقيق أهدافها ومهماها، وقد بدأ هذا المصطلح يتبلور بوضوح من خلال بعض الدراسات العالمية والإدارية تحت مسميات مثل: القيادة بالقيم، والقيادة الروحية، والقيادة

بالسمات، وعليه فالقائد بالقيم هو القائد الأخلاقي الذي يتعامل مع الإنسان أولاً، قبل تعامله مع الآلات والقوانين.

ترى الباحثة أن القيم محصلة التفاعل بين الأفراد والجماعات، وهي ما يميز الإنسان عن باقي الكائنات فمنه أخذت القيم الاجتماعية والتي تتبلور من خلال علاقة الفرد بالمجتمع، والقيم التربوية هي جزء من القيم الاجتماعية التي تكونت من أفكار وثقافته النسق الاجتماعي، لذا عُدَّت نتاجاً لعمليات التعليم، وبرز الاهتمام بتعليمها للأجيال من أجل توجيه سلوكهم، فالخبرة المكتسبة تؤثر في منظومة القيم والاتجاهات.

مشكلة الدراسة:

القيادة بالقيم تؤثر في كل شيء إذ تصبح المؤسسات التعليمية مفيدة وفعالة وعملية لدرجة تمكنها من إدارة قيمها بشكل جيد ويتم تحقيق ذلك من قبل قادة تربويين من خلال بناء نظام القيم وقيادته في المدرسة على أساس سليم، فالقيم من العوامل التي تسهم في التغلب على مشكلات المدارس وخاصة إذا كان المدير قائد وصانعاً للقرارات، فالقيادة التقليدية تعمل على الحد من تحقيق المؤسسة التربوية أهدافها وانخفاض مستوى كفاءة العاملين وفاليتهم.

ومن خلال عمل الباحثة في مديرية التربية والتعلم جنوب الخليل، لاحظت أن القيادة بالقيم تؤثر في سلوك العاملين، وهي المسئولة عن وضوح طريقة أداء العمل وتحديد المعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد وسلوكهم في المدرسة ورفع مستوى أدائهم الوظيفي، لذلك ارتأت الباحثة أنه يتوجب اتباع أنماط حديثة في إدارة المدرسة، وأثار ذلك شغفهم وتسائلاًهما عن واقع تطبيق القيادة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهه نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة:

أجبت الدراسة عن الأسئلة الآتية

1. ما واقع تطبيق القيادة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس جنوب الخليل من وجهه نظر المعلمين؟
2. هل هناك اختلاف في آراء المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل في واقع تطبيق القيادة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس جنوب الخليل من وجهه نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف إلى واقع تطبيق القيادة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس جنوب الخليل من وجهه نظر المعلمين.

2. معرفة ما إذا كان هناك اختلاف في آراء المعلمين في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل في واقع تطبيق القيادة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص).

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

الأهمية النظرية:

أن تقييد القائمين على التعليم المدرسي في وزارة التربية والتعليم في تطبيق القيادة بالقيم في مديريات التربية والتعليم واستخدامها كمؤشرات للحكم على فاعلية هذه القيادة. وإضافة معرفة جديدة للتفكير الإداري والتربوي تدعم البحث العلمي المرغوب فيه إيجابياً، وإثراء المكتبة العربية في مجال القيادة بشكل عام، والقيادة بالقيم لدى المديرين بشكل خاص. وتفتح المجال أمام باحثين آخرين للخوض في هذا المجال من خلال توصيات الدراسة لإحداث التطور المنشود.

الأهمية العملية:

تأمل الباحثة أن تقييد الجهات الآتية من هذه الدراسة: أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم في فلسطين وتزويدها بالأساليب القيادية الحديثة، والتي تهدف إلى تحقيق بيئة عمل إيجابية وتعاونية. وبالتالي تحسين العملية التعليمية والوصول إلى واقع تربوي أفضل، ومديرو التربية والتعليم في فلسطين ورؤساء الأقسام فيها من خلال ممارسة القيادة بالقيم في تحسين بيئة العمل التنظيمية والإدارة، ويؤمل أن تسهم الدراسة الحالية في المسعى لإيجاد بيئة تربوية في التعليم تمارس فيها القيادة بالقيم، ولفت نظر المسؤولين التربويين لهذا الموضوع المهم وضرورة وضع كل الإمكانيات وتضارف كل الجهود لإنصاف البيئة المدرسية وتطويرها.

حدود الدراسة: تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** واقع تطبيق القيادة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية.

- **الحد البشري:** معلمو المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل والبالغ عددهم

(3446) معلماً معلمة.

- الحد المكاني: مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

- الحد الزماني: الفصل الدراسي الأول من العام 2024/2025م

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تضمنت الدراسة مصطلح القيادة بالقيم الذي عُرف بأنه

"التوابع العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات

التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار" (Ponnu

.). (Tennakoon, 2009:21)

وتعرفها الباحثة: بأنها الأسلوب القيادي الذي يستخدمه مدير المدرسة في مديريات التربية والتعليم في التعامل مع المعلمين وفق قيم ومبادئ تمثل في قيم العمل خاصة والقيم الإنسانية عامة وذلك يعكس ايجابياً على ريادة المدرسة وتميزها واستجابة المعلمين المعينين على فرات الاستبانة التي تم اعدادها لهذا الغرض.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير القيادة بالقيم.

أولاً: الأدب النظري:

القيمة في اللغة: جمعها (قيم) وهي تعني الصلاح والديمومة والثبات والسياسة والرعاية والاستقامة (AlJalad, 2010: 19)، قال تعالى (ذلِكَ الَّذِينَ الْقَيْمَ) (سورة التوبة، آية 36) وقال تعالى (فِيهَا كُتُبٌ قِيمَةً) (سورة البينة، آية 3) بمعنى قيمة رفيعة، وقال تعالى (فَنِ إِنَّمَا هَذَا يَرِي إِلَى صِرَاطِ مُسْتَقِيمٍ دِينًا قِيمًا مُلَأَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا) (سورة الانعام، آية 161) بمعنى مستقيماً لاعوج فيه. فالقيم تعبّر عن المعتقدات الأساسية للفرد، وهي التي تحدد له ما يجب أن يفعله أو لا يفعله، وما هو صحيح أو خطأ أو حق أو باطل، اختصاراً هي التي توجه أخلاقياً وسلوكنا في التعامل مع الأشياء أو مع الآخرين من حولنا (Alsakarnh, 2009). وأوضح (AlJalad, 2008) أن القيم تمثل مجموعة من المعايير والمقياسات المتفق عليها بين الأفراد والتي تشكّل ميزاناً لأعمالهم تستخدم للحكم على تصرفاتهم. وأشار (Suleiman and Wahab, 2011) إلى أن القيم تمثل مجموعة من الأحكام التي يطلقها الفرد على الأشياء المرغوب فيها أو التي يفضلها عن غيرها وذلك وفقاً لمعايير الجماعة والعوامل البيئية المختلفة ونتيجة لخبرات الفرد في تعامله مع هذه

الأشياء. وأكد (Begley,2010) أن القيم ترکز على دوافع تحفيزية ولها تأثير في الوعي، فضلاً عن اللاوعي، وعلى تصرفات الناس ومواقفهم وكلامهم وسلوكهم.

مفهوم القيادة بالقيم:

ترکز فلسفة القيادة بالقيم على من نحن وكيف نتصرف بدلاً من القوة التي نحتفظ بها، إذ ان القيادة لا تتعلق بالسلطة أو المقدرة على جعل الناس يفعلون إرادتنا، لذا يعد مفهوم القيادة بالقيم من المفاهيم الحديثة التي تجمع بين القيادة والقيم التي يعتقدها القائد في المؤسسة. فضلاً عن كونها فلسفة لتوحيد الأفراد حول القيم الأساسية بحيث يصبح للقائد دور أساسي في تبني العاملين لهذه القيم. تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم القيادة بالقيم وفقاً لاتجاهاتهم وتخصصاتهم المختلفة نعرض البعض منها:

القيادة بالقيم يمكن تعريفها بأنها الممارسة التي تهدف إلى تعزيز القيم الراسخة مع الأخذ بعين الاعتبار الاهتمامات الشخصية ودرجات القوة التي يمتلكها الأشخاص داخل المؤسسة وفي مجموعة الأشخاص الذين تخدمهم (Prilleltensky,2000). وعرفها (Mccuddy,2009:19) بأنها فلسفة تسهل العمل للقادة لمتابعة عملهم في مساعدة المؤسسات على البقاء والتطور لفترة طويلة والسعى لتحقيق منجزاتهم العملية والشخصية. وعرفها (Al Sheriff, 2020) بأنها شكل من أشكال الإدارة التي يمارسها القائد في أثناء تفاعلهم مع مرؤوسيهم، وتقوم على بعض القيم الأخلاقيات والتقاليد السائدة بالمجتمع المحيط. وعرفها (Peregrym & Wolf,2013) بأنها توجيه مستمر للقيم الشخصية المرغوبة والمفيدة للأشخاص الذين يحملونها أو أولئك الذين يعيشون في المجتمع أو المؤسسات التي يخدمها. وعرفها (Al-Saqqaq & Abu Sin, 2015) بأنها أسلوب قيادي متميز وفلسفة إدارية تتطلب من ضرورة اهتمام القائد في أي مؤسسة بجميع الأفراد العاملين فيها، إذ يركز هذا الاهتمام على نوع الأسلوب القيادي واهتمامه بالتعامل مع العاملين وفق قيم ومبادئ أصلية، ويعاملهم بكل تقدير واحترام وعدالة ومساواة وبكل مصداقية وشفافية، مما يسهم في تحقيق الأثر الإيجابي لأدائهم ويرفع من ولائهم وحبهم. وأشار (Abdul Hakeem, 2018) بأنها أسلوب يعتمد القيم لكل معاملات القائد وأفكاره والتشجيع للتطوير المستمر لكل من العاملين والتنظيم مع حصرهم على مقاربة الأهداف بينهم، فضلاً عن إيجاد ثقافة إيجابية في المؤسسة من خلال التعامل الإنساني والنزاهة في التعليمات الإدارية.

وترى الباحثة بعد عرض التعريفات المتعددة والمتنوعة السابقة لمفهوم القيادة بالقيم بأنها

فلسفة وأسلوب وممارسة يتعامل بها القائد مع المسؤولين في المؤسسة ويهتم بهم ويتعامل معهم وفق القيم الإنسانية ويقدم التسهيلات لهم بالشكل الذي يسهم في التطور الإيجابي لأدائهم وزيادة حبهم وولائهم للمؤسسة.

أهمية القيادة بالقيم:

تبعد أهمية القيادة بالقيم من كونها تبني العنصر المحرك لسلوك الفرد والمجموعة، الأمر الذي يجعل الأفراد يشعرون بالثقة برأيه قائدتهم بالمؤسسة يتبنى قيمهم متقيين عليها وجرى تعليمها على كل فرد في المؤسسة، كما يجب الاشارة إلى كون أنموذج القيادة بالقيم يشجع على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ قرارات وتقديم اقتراحات حول العمل تفتح مجالاً واسعاً للإبداع وتقدير الفكر الابتكاري ولا ننسى اهتمام هذا الأنموذج بالجانب المادي والروحي للأفراد على حد سواء، وبما ان القيادة بالقيم لا تتبنى قيمًا معينة لتطبيقها، بل تتبنى قيم متباعدة حسب ثقافة المؤسسة لذا تعد أنموذجًا مرنًا ومتناسقاً مع كل التشكيلات الثقافية (Abdul Hakeem, 2018).

ونقوم القيادة بالقيم على وجود ميثاق يحترم حقوق الأفراد العاملين في تحرير أفضل الطرق لإنجاز أهدافهم وتعد هذه الحقوق جزءاً من كيان المؤسسة، كما يتضمن الميثاق عد العاملين روح المؤسسة وقلبها النابض، ومتميزة لا يجوز استبدالهم، وأن ينمو لديهم الشعور بأنهم أصحاب العمل والقادة يتقدون بهم ويعتقدون بهم، وأن يعاملون بعدلة، فضلاً عن تقدير إدارة المؤسسة لجهودهم الإضافية المبذولة، وإن تطاعتهم على كل أنشطتها بشكل دقيق وشفاف، وتتبع معهم سياسة الباب المفتوح وتحمهم حق حرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم وأمنياتهم (Al-Asadi, 2016). وأشار تشارلز جارفيلد إذا كان الآباء مسؤولين عن قيم ابنائهم، فإن المديرين مسؤولون عن قيم مؤوسسيهم، فالقيم تصنون أو تهدى، تحمي، أو تبدد (Ibrahim, 2012).

أبعاد القيادة بالقيم:

تعدد وتباعد المسميات فيما يتعلق بأبعاد القيادة بالقيم، ويعود سبب هذا التباين إلى اختلاف التخصصات والأهداف البحثية.

1. النزاهة: وتعد أفضل طريقة لتشجيع السلوك المثالي في الأفراد وهي نمذجة السلوك الذي يريد القائد أن يحدو حذوه لأن الأفراد يسارعون إلى الشعور بالفصل بين ما يقال مقابل ما يجري فعلاً (Klatt & Hiebert, 2001:37). وعرفت النزاهة بأنها جودة الصدق والجدارة بالثقة، ويلاحظ أن القادة النزيهين يلهبون الثقة بالآخرين لأنهم يمكن الوثوق بها للقيام بما سيفعلون

(Kouzes & Posner, 2012) إلى إن إثبات النزاهة أو تقديم نماذج للسلوك بطريقة موثوق بها يتطلب شيئين، في المقام الأول يتعين على القائد أن يتبنى النزاهة كقيمة قيادية، وثانياً من المتوقع أن يقدم مثالاً مكملاً لضمان مواءمة الكلمات والأفعال.

2. الرحمة والشعور بالامتنان: وضع (Sarros & Cooper, 2006:21) التعاطف كاهتمام بمعاناة الآخرين فضلاً عن كونه الانعكاس الحقيقي للرحمة والتعاطف والإشراف، وهذا الطابع فريد للقائد. أن القادة بالقيم يأتون لرؤية المؤسسة ومواردها والعاملين فيها من ناحية الإشراف، كقادة، وهم يتحملون مسؤولية رعاية الأشخاص الذين يعملون معهم وتطويرهم والفريق الذي يمثلونه، فضلاً عن توفير بيئة موافية لتحسين عمل الفريق وتطوير أو تمكين أصحاب المصلحة بطريقة أخرى مماثلة (Fairholm & Fairholm 2009:86-87) وأشار (Daft, 2010:395) أن القادة بالقيم يعاملون الأفراد العاملين بعناية واهتمام ويدعمونهم ويحافظون على العلاقات الإيجابية بين الأفراد، ويتصررون برحمه بما يحقق مصلحة جميع الأفراد الذين يمكن أن يتأثروا بالقرارات التي تتخذ في المؤسسة.

3. التواضع ونكران الذات: يصور (Sarros & Cooper, 2006: 8) نكران الذات أن القائد بالقيم يهتم برفاهية الأفراد العاملين في المؤسسة والاستعداد للتضحية بمصالحه الشخصية من أجلهم، وبعد التواضع ونكران الذات هما السلوك المرغوب فيه للقائد بالقيم، وتعد هذه القيمة مفتاح لتطبيق القيادة بالقيم، وبدونها لا يبدو هذا التطبيق حقيقياً في أعين العاملين. ووصف (Kouzes & Posner, 2012:341) أن جوهر هذه القيمة على النحو الآتي هو بإمكانك تجنب الكبراء المفرط فقط عندما تدرك أنك إنسان وتحتاج إلى مساعدة الآخرين، أذ أنه لا يمكنك فعل ذلك بمفردك وأنهم يتصررون وفقاً لذلك. فيما أكد (Sweeney & Fry, 2012:91-92) أن القادة بالقيم عن طريق أفعالهم يبرهون على امتلاك قيم عالية كالصدق، والنزاهة، والشجاعة، والرحمة أو التواضع ومن المرجح أن يكتسبوا صفات ذات طابع حيد من أتباعهم، وكل هذه التأكيدات تدل أن التواضع ونكران الذات هما جزء من قيم القيادة بالقيم المعتمدة عالمياً.

4. المساءلة والانضباط الذاتي: أكد (Fairholm & Fairholm 2009:88- 90) بأنه يمكن ان تتعكس المساءلة والانضباط الذاتي في القيادة من التزام القائد بمواءمة القيم الشخصية مع

قيم المؤسسات وتتنفيذ العمليات الملهمة على كل مستوى، وفي الوقت ذاته بالتفاصيل الفورية ذات الصلة بالأهداف النهائية. وأشار (Daft,2010:395) إلى أن القادة بالقيم يضفون الطابع المنظمي على الرؤية عن طريق تحمل أنفسهم والآخرين المسؤولية ووضع الأخلاق فوق المصالح الشخصية أو المؤسسة قصيرة الأجل، وتعد مسؤولية تأديب التابعين للانتقال الجماعي إلى نهاية معينة من بين القيم الأساسية في القيادة بالقيم، فضلاً عن محاسبة نفسه والآخرين(الموظفين) على الأداء التشغيلي تحقيقاً لهذه الغاية، فإنه يتطلب من القائد إنشاء تفاهم والتزام متبادلين ووضع معيار السلوك والأداء.

5. التصور والشجاعة الأخلاقية: التصور هو القيمة النهائية أو الأساس المنطقي النهائي لاشتقاق أي قيم أخرى، إذ إنه يستند إلى معتقدات المؤسسة وقيمها وتعكسها وتنتقل المستقبل (Calder,2006:12) (Kouzes & Posner,2008:3). وعد (Yoeli & Berkovich,2010) الشجاعة الأخلاقية أو الإلهام عنصراً أساساً يتوقعه الأفراد من قبل القادة وذلك لأن القادة الملهمين يبعثون الحياة في تطلعات الأفراد، مما يجعلهم أكثر استعداداً للعمل لمدة أطول، أن القيم والأخلاقيات مشابهان في أنهما يكملان بعضهما بعضاً، ويختلفان من حيث أن الأخلاق لها علاقة بالسلوك، بينما القيم تكون على علاقة بالمعتقدات، وإن الأخلاق عامة، بينما القيم خاصة ويجري رويتها بواسطة الآخرين. وأشار (Al Sheriff, 2020) إلى أن التصور أو الرؤية هي علاقة عقلية تدفع أصحاب المصلحة المؤسسيين للمؤسسة للذهاب إلى النهاية المطلوبة على طريق صعب ولكن محددة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تناول هذا القسم عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية وتم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم للأحدث

الدراسات العربية:

هدفت دراسة (Al Sheriff, 2020) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالقيم وأثرها في فاعلية أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا، استخدم المنهج الوصفي المحسبي، وطور استبيانه وتم توزيعها على (225) طالباً وطالبة من تخصصات ومستويات دراسية مختلفة في الجامعة، وأظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس المذكورين

يمارسون القيادة بالقيم بدرجات مرتفعة، وأنه لا توجد فروق في درجة ممارسة القيادة بالقيم وفاعلية عضو هيئة التدريس تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمستوى الدراسي، والتخصص.

وهدفت دراسة (Al-Attar & Al-Rashidi, 2020) إلى معرفة دور القيادة بالقيم في تعزيز المكانة الذهنية للمؤسسة، وقد اعتمد كل متغير على مجموعة من الأبعاد وتتضمن المتغير (القيادة بالقيم) على أبعاد (النزاهة، والرحمة والشعور بالامتنان، والتواضع ونكران الذات، والمساءلة والانضباط الذاتي، والشجاعة الأخلاقية)، إما المتغير (المكانة الذهنية للمؤسسة) وتتضمن خمسة أبعاد (الأدراك، الواقع، التأثير، السلوك، الرغبة)، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة بالقيم والمكانة الذهنية للمؤسسة، وأعتمدت أسلوب العينة القصدية لآراء الموظفين مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها: تسعى الجامعة لتوظيف قادة لديهم خيال وتصور واسع وشجاعة أخلاقية.

أما دراسة (Al-Shamrani, 2021) فقد هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة بالقيم في رفع مستوى أداء المعلمات في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات فيها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة باستبانة تتعلق بإجراءات تطبيق القيادة بالقيم مؤلفة من (32) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وتم تطبيقها على عينة من معلمات التعليم العام، بلغت (865) معلمة في مدينة جدة، وأظهرت النتائج أن دور القيادة بالقيم لدى القيادات التربوية في رفع مستوى أداء المعلمات من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج أيضاً وجود فروق تبعاً لمتغير مكان المكتب التعليمي لصالح مكتب تعليم الجنوب.

وهدفت دراسة (Al-Ghashmri & Ghanem, 2022) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالقيم لدى مديرى مدارس لواء الأغوار الشمالية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، وأُستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة الكترونية لجمع البيانات من الفئة المستهدفة التي تكونت من (334) معلماً ومعلمة اختبروا وفقاً للعينة الميسرة، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة بالقيم لدى مديرى المدارس المذكورين من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المديرين المذكورين للقيادة بالقيم، تبعاً لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة (Zarmoh, 2024) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية

في مدينة مصراة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت للكشف عن دلالات الفروق عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقييمات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مصراة لدرجة ممارسة مدير مدارسهم للإدارة بالقيم، والتي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص الأكاديمي، المكتب الخدمي التابع له، سنوات الخدمة)، وقدم تصوّر مقترن لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة مصراة للإدارة بالقيم، ولتحقيق أهداف البحث أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لهذا الغرض مكونة من (52) فقرة ومقسمة إلى سبعة مجالات وهي: قيم النزاهة، والشفافية، قيم المسؤولية الاجتماعية، قيم الدعم، قيم الانتماء التنظيمي، قيم الأمانة التنظيمية، قيم القيادة، قيم التسامح التنظيمي) ، وتكون مجتمع البحث من (1270) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية التابعة لمكتب التعليم في مدينة مصراة هي: (ذات الرمال، شهداء راس الطوبة، شهداء الرميلة، مصراة المركز، الدافنية، الغيران، زاوية المحبوب، طمبينة، الزروق، قصر أحمد).

الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Altnkurt, Yilmaz, 2010) إلى تحديد العلاقة بين القيادة بالقيم وتصورات معلمي المدارس الثانوية في مركز مدينة كوتاهيا في إسطنبول للعدالة التنظيمية، وأُستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطورت استبانة وزّعت على (258) معلماً ومعلمة من المدارس المذكورة، وبينت النتائج أن درجة ممارسة القيادة بالقيم كانت كبيرة، مع عدم وجود فروق إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة بالقيم تعزى لمتغير الجنس.

وهدفت دراسة (Hatipoglu, Nuri, & Tok, 2018) إلى تحديد آراء مدير المدارس الثانوية والابتدائية قي باموكالي وميركز أفندي في محافظة دنيزلي في تركيا حول الإدارة بالقيم، وتم إستخدام المنهج النوعي ودراسة الحالة، وتمت مقابلة (10) من مدير المدارس المشار إليها سابقاً، وبينت النتائج أن الإدارة بالقيم لها تأثيرات فعالة في المعلمين، بحيث يكونوا أكثر فاعلية وكفاءة سواء نحو مؤسساتهم أم تطوير أنفسهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

هناك عديد من الدراسات السابقة التي تمحورت حول القيادة بالقيم منها ما طبق على المدارس وجزء آخر طبق على الجامعات، ومن الدراسات التي بينت أن درجة ممارسة القيادة بالقيم متوسطة مثل دراسة(Al-Ghashmri & Ghanem, 2022)، وأظهرت دراسات أخرى أن

هناك درجة مرتفعة لممارسة القيادة بالقيم كدراسة (Al-Shamrani, 2021) دراسة (Sheriff, 2020)، دراسة (Altnkurt, Yilmaz, 2010).

استفاده الباحثة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وتحديد المتغيرات التي تتعلق بالقيادة واختيار المنهجية الملائمة للخروج بالنتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

الطريقة والإجراءات:

تناول هذا الجزء منهج الدراسة والمجتمع والعينة والأداة وصدقها وثباتها ومتغيراتها،
والمعالجة الإحصائية
منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.
مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل والبالغ عددهم (3446) معلم ومعلمة، حسب احصائية مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

عينة الدراسة:

ت تكون العينة من (125) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكانت هذه العينة وقد تكونت من مجموعة متغيرات يوضحها الجدول (1):

الجدول (1): خصائص العينة الديموغرافية

| المتغير | مستويات المتغير | العدد | النسبة |
|------------------|------------------|-------|--------|
| الجنس | ذكر | 38 | 30.4 |
| | انثى | 87 | 69.6 |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 30 | 24.0 |
| | 5 - 10 سنوات | 71 | 56.8 |
| المؤهل العلمي | أكثر من 10 سنوات | 24 | 19.2 |
| | أقل من بكالوريوس | 107 | 85.6 |
| التخصص | ماجستير فأعلى | 18 | 14.4 |
| | علوم طبيعية | 47 | 37.6 |
| | علوم إنسانية | 78 | 62.4 |

أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة على شكل استبانة من خلال الاستفادة من الإطار النظري والدراسات

السابقة، وقد كانت الاستبانة مكونة من جزأين وهما جزء يقيس البيانات الشخصية وتمثلت في (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص)، وجزء آخر يقيس واقع تطبيق القيادة بالقيم وهو مكون من (23) فقرة، موزعة على الأبعاد (النزاهة، الرحمة والشعور بالامتنان، التواضع ونكران الذات، المساءلة والانضباط، التصور والشجاعة الأخلاقية).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، ومن ناحية أخرى تم التتحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Person correlation) لنقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة وذلك كما هو موضح في الجدول (2).

الجدول (2): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة

| رقم الفقرة | الفقرة | قيمة (r) | مستوى الدلالة |
|---------------------------------|--|----------|---------------|
| النزاهة | | | |
| .1 | يسعي المدير لتطوير عمل المدرسة. | 0.772 | 0.00 |
| .2 | عادل في توزيع المهام بين المعلمين. | 0.758 | 0.00 |
| .3 | يقيم المعلمين بناءً على خبراتهم وكفاءتهم الوظيفية. | 0.761 | 0.00 |
| .4 | يتعامل مع جميع المعلمين بمساواة. | 0.767 | 0.00 |
| .5 | يطبق المدير القانون على جميع المعلمين في المدرسة | 0.720 | 0.00 |
| الرحمة والشعور بالامتنان | | | |
| .6 | يتعامل المدير مع المعلمين باحترام ولطف حتى عندما يحدث خطأ في تنفيذ بعض إجراءات العمل بالمدرسة. | 0.768 | 0.00 |
| .7 | لا يمانع المدير من التراجع عن قرار خاطئ في حال اقتاعه من قبل المعلمين. | 0.674 | 0.00 |
| .8 | يستخدم المدير نظام المكافآت كحافز للمعلمين لزيادة التزامهم بأداء مهامهم بأفضل الطرق. | 0.629 | 0.00 |
| .9 | يقدم المدير المساعدة والدعم للمعلمين من أجل انجازهم مهامهم بأفضل مستوى ممكن. | 0.603 | 0.00 |
| التواضع ونكران الذات | | | |
| .10 | يشارك المدير المعلمين في صنع القرارات المهمة. | 0.672 | 0.00 |
| .11 | يقوم المدير بدورة مشرف مقيم على مهامات المعلمين. | 0.765 | 0.00 |
| .12 | يفضل المدير مصلحة المدرسة على المصلحة الشخصية. | 0.774 | 0.00 |
| .13 | لا يضع المدير أي حدود بينه وبين جميع المعلمين. | 0.719 | 0.00 |
| .14 | يستمع المدير باهتمام للمعلمين عند حدوث أي مشكلة إدارية أو تنظيمية في المدرسة. | 0.778 | 0.00 |
| المساءلة والانضباط | | | |
| .15 | يقوم المدير بمساءلة المعلمين عن أخطائهم. | 0.543 | 0.00 |
| .16 | يحافظ المدير على مواعيد العمل. | 0.725 | 0.00 |
| .17 | لا يؤثر نقل المسؤولية التي يتحملها في كفاءته لأداء المهام. | 0.755 | 0.00 |
| .18 | يعلم المدير بدقة في تطبيق القواعد والإجراءات الإدارية. | 0.733 | 0.00 |

| مستوى الدلالة | قيمة (ر) | الفقرة | رقم الفقرة |
|----------------------------------|----------|---|------------|
| التصور والشجاعة الأخلاقية | | | |
| 0.00 | 0.694 | يتبع المدير ظروف العمل باستمرار. | .19 |
| 0.00 | 0.721 | لدى المدير خيال واسع. | .20 |
| 0.00 | 0.750 | يمتلك المدير الشجاعة الأخلاقية في أصعب الظروف. | .21 |
| 0.00 | 0.797 | يهم المدير بمصلحة المعلمين عند اتخاذ القرار. | .22 |
| 0.00 | 0.665 | لدى المدير المقدرة على طرح تصورات وأفكار إبداعية. | .23 |

المعطيات الواردة في الجدول (2)، إلى أن معظم قيم المصفوفة لفقرات أدلة الدراسة ارتبطت مع الدرجة الكلية للأدلة وكانت دالة إحصائياً مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأدلة وأنها تشتراك في قياس واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهه نظر المعلمين في ضوء الإطار النظري الذي بني المقاييس على أساسه.

ثبات أدلة الدراسة:

تم احتساب ثبات أدلة الدراسة عن طريق إيجاد معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة، وذلك كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أدلة الدراسة

| قيمة ألفا | عدد الفقرات | عدد الحالات | المتغيرات |
|-----------|-------------|-------------|---------------------------|
| 0.90 | 5 | 125 | النزاهة |
| 0.83 | 4 | | الرحمة والشعور بالامتنان |
| 0.84 | 5 | | التواضع ونكران الذات |
| 0.83 | 4 | | المساءلة والانضباط |
| 0.87 | 5 | | التصور والشجاعة الأخلاقية |

يتضح من الجدول (3) أن درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات مرتفعة إذ بلغت (0.90، 0.83، 0.84، 0.87) على التوالي وبذلك فهي قابلة لاعتمادها على تحقيق أهداف الدراسة.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة الوسيطة: الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص.
المتغير التابع: واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهه نظر المعلمين.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب

الخليل من وجهه نظر المعلمين؟

لإجابة عن السؤال الأول تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهه نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول (5)

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لواقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهه نظر المعلمين

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الافتراضات |
|---------------------------------|-------------------|-----------------|--|
| مرتفعة | 0.81 | 4.15 | يسعى المدير لتطوير عمل المدرسة. |
| مرتفعة | 0.85 | 4.02 | يؤمن المعلمين بناءً على خبراتهم وكفاءتهم الوظيفية. |
| مرتفعة | 0.87 | 4.00 | يطبق المدير القانون على جميع المعلمين في المدرسة |
| مرتفعة | 0.90 | 3.88 | عادل في توزيع المهام بين المعلمين. |
| مرتفعة | 0.94 | 3.78 | يتعامل مع جميع المعلمين بمساواة. |
| النزاهة | | | |
| مرتفعة | 0.74 | 3.96 | يتعامل المدير مع المعلمين باحترام وطفح حتى عندما يحدث خطأ في تنفيذ بعض إجراءات العمل بالمدرسة. |
| مرتفعة | 0.86 | 4.10 | لا يمانع المدير من التراجع عن قرار خاطئ في حال إيقاعه من قبل المعلمين. |
| مرتفعة | 0.95 | 3.79 | يقدم المدير المساعدة والدعم للمعلمين من أجل انجازهم لمهماتهم بأفضل مستوى ممكن. |
| مرتفعة | 0.79 | 3.77 | يستخدِم المدير نظام المكافآت كحافز للمعلمين لزيادة التزامهم بأداء مهامهم بأفضل الطرق. |
| الرحمة والشعور بالامتنان | | | |
| مرتفعة | 0.76 | 3.68 | يقوم المدير بدوره مشرف مقيم على مهام المعلمين. |
| مرتفعة | 0.68 | 4.16 | يُفضل المدير مصلحة المدرسة على المصلحة الشخصية. |
| مرتفعة | 0.78 | 4.13 | يسعد المدير باهتمام المعلمين عند حدوث أي مشكلة إدارية أو تنظيمية في المدرسة. |
| مرتفعة | 0.91 | 3.86 | يشارك المدير المعلمين في صنع القرارات المهمة. |
| مرتفعة | 0.98 | 3.85 | لا يضع المدير أى حدود بينه وبين جميع المعلمين. |
| متوسطة | 1.05 | 3.60 | |
| مرتفعة | 0.69 | 3.91 | التواضع ونكر الذات |
| مرتفعة | 0.79 | 4.22 | يحافظ المدير على مواعيد العمل. |
| مرتفعة | 0.79 | 3.91 | يعمل المدير بدقة في تطبيق القواعد والإجراءات الإدارية. |
| مرتفعة | 0.74 | 3.86 | لا يؤثر نقل المسؤولية التي يتحملها في كفاءته لأداء المهام. |
| مرتفعة | 0.91 | 3.78 | يقوم المدير بمساءلة المعلمين عن أخطائهم. |
| المساءلة والانضباط | | | |
| مرتفعة | 0.73 | 4.15 | يتابع المدير ظروف العمل باستمرار. |
| مرتفعة | 0.86 | 4.00 | يملك المدير الشجاعة الأخلاقية في أصعب الظروف. |
| مرتفعة | 0.83 | 3.86 | لدي المدير المقدرة على طرح تصورات وأفكار إبداعية. |
| مرتفعة | 0.80 | 3.81 | يهتم المدير بمصلحة المعلمين عند اتخاذ القرار. |
| متوسطة | 0.99 | 3.67 | لدي المدير خيال واسع. |
| مرتفعة | 0.68 | 3.89 | التصور والشجاعة الأخلاقية |
| مرتفعة | 0.61 | 3.88 | الدرجة الكلية |

من خلال معطيات الجدول (5) فإن واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهه نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.88) والانحراف المعياري (0.61).

وقد حصل مجال (النزاهة) أعلى مستوى بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.74)، تلاه مجال (المساءلة والانضباط) بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.66)، تلاه مجال (التواضع ونكران الذات) بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.69)، تلاه مجال (التصور والشجاعة الأخلاقية) بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.68)، وكان أقل مستوى مجال (الرحمة والشعور بالامتنان) بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.76).

أتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al Sheriff, 2020) ودراسة (Al-Shamrani, 2021) ودراسة (Al-Shamrani, 2021) التي بينت درجة مرتفعة من القيادة بالقيم، واختلفت مع دراسة (Al-Ghashmri & Ghanem, 2022) التي أظهرت درجة متوسطة من القادة بالقيم. تفسر هذه النتيجة من خلال اهتمام المديرين بتطور العمل المدرسي من أجل تحقيق أهدافها فمن خلال تبادل الخبرات وتوزيع المهام بحسب الكفاءة على العاملين في المدرسة والالتزام بالقوانين ومعاملة جميع العاملين بالمساواة يتم تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يقودها المدير كونه المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة.

السؤال الثاني: هل تختلف آراء المعلمين حول واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل باختلاف، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص؟

للإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة لا ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير الجنس. تم استخدام اختبار "ت" للفروق عن واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في الجدول (6).

الجدول (6): نتائج اختبار "ت" للفروق حول واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم

جنوب الخليل تعزى إلى متغير الجنس

| مستوى الذلة | قيمة "t" | درجة الحرارة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس |
|-------------|----------|--------------|-------------------|-----------------|-------|-------|
| 0.354 | 0.931 | 123 | 0.76 | 3.96 | 38 | ذكر |
| | | | 0.54 | 3.84 | 87 | أنثى |

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الذلة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير الجنس وذلك لأن قيمة الذلة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.354) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05).

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Ghashmri & Ghanem, 2022)، ودراسة (Sheriff, 2020) بحيث لم تظهر فروقاً تبعاً لمتغير الجنس.

تفسر هذه النتيجة من خلال سعي جميع العاملين في المدرسة الذين يعملون على تحقيق أهدافها ذكوراً وإناثاً فنجد أن القيادة بالقيم تعمل على دعم جميع العاملين من أجل تحقيق الأهداف بصورة أفضل من خلال معاملة المدير باحترام وتنفيذ إجراءات العمل بالشكل الصحيح والتراجع عن الإخطاء عند حدوثها وتحفيز العاملين من أجل العمل بكفاءة وفاعلية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً عند مستوى ذلة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في الجدول (7).

الجدول (7): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حول واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

| مصدر التباين | مجموع المرءات | درجات الحرية | متوسط المرءات | قيمة F المحسوبة | الذلة الإحصائية |
|----------------|---------------|--------------|---------------|-----------------|-----------------|
| داخل المجموعات | 0.006 | 2 | 0.003 | 0.008 | بين المجموعات |
| | 47.510 | 122 | 0.389 | | داخل المجموعات |
| | 47.516 | 124 | | | المجموع |

تشير النتائج الواردة في الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($0.05 \geq \alpha$) في واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.992) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05).

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Ghashmri & Ghanem, 2022) إذ لم تظهر فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

تفسر النتيجة من خلال قيام المدير بدوره كمشرف مقيم في المدرسة يعمل على نقل الخبرات بين المعلمين وتقييم المصلحة العامة للمدرسة على بعض التعاملات الشخصية، لذا نجد أن المدير يعمل على مشاركة جميع المعلمين بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم في صنع القرارات التي تهم العمل المدرسي وتسهل سير العمل فيها.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار "ت" للفروق عن واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما في الجدول (8).

الجدول (8): نتائج اختبار "ت" للفروق حول واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

| مستوى الذلالة | قيمة " t " | درجة الحرية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي |
|---------------|--------------|-------------|-------------------|-----------------|-------|------------------|
| 0.156 | 1.429- | 123 | 0.63 | 3.85 | 107 | أقل من بكالوريوس |
| | | | 0.49 | 4.07 | 18 | ماجستير فأعلى |

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الذلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.156) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Ghashmri & Ghanem, 2022) إذ لم تظهر فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

تفسر هذه النتيجة قيام كل معلم من المعلمين بواجباته تجاه المهام الموكلة إليه، فنجد أن

المدير يعمل على متابعة العمل بشكل مستمر بغض النظر عن المؤهل العلمي للمعلم، كما يعمل المدير على ممارسة القيادة بالقيم ومساءلة جميع العاملين في المدرسة بهدف تحقيق أهداف المدرسة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير التخصص.

تم استخدام اختبار "ت" للفروق عن واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير التخصص، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في الجدول (9).

الجدول (9): نتائج اختبار "ت" للفروق حول واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى إلى متغير التخصص

| مستوى الدلالة | قيمة "t" | درجة الحرارة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | التخصص |
|---------------|----------|--------------|-------------------|-----------------|-------|--------------|
| 0.921 | 0.099 | 123 | 0.89 | 3.89 | 47 | علوم طبيعية |
| | | | 0.60 | 3.87 | 78 | علوم إنسانية |

تشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير التخصص وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.921) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05).

انفتت هذه النتيجة مع دراسة (Al Sheriff, 2020) إذ لم تظهر فروق تبعاً لمتغير التخصص.

تفسر النتيجة من خلال متابعة المدير العمل باستمرار بغض النظر عن تخصصات المعلمين، فنجد أن جميع المعلمين يلاحظون ممارسات المدير التي تتميز بالأخلاقيات عند متابعة العمل وقيادة المعلمين في المدرسة، بحيث تم الاهتمام بمصالح المعلمين عند اتخاذ القرار.

الوصيات:

بناءً على النتائج السابقة توصي الباحثة بما يأتي:

- تعزيز مفهوم القيادة بالقيم كاتجاه قيادي حيث للقيادة المدرسية من خلال عقد الدورات التدريبية بإشراف المتخصصين من وزارة التعليم.

2. توسيع قاعدة اسهام المعلمات في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمدرسة.
3. عقد ورشات عمل متخصصة للمديرين حول توظيف نمط القيادة بالقيم في المدارس.

References:

- Abdul Hakim, Muqaddir. (2018). **Leadership by values and its relationship to the quality of work life**. Master's thesis, Mohamed Boudiaf University, M'Sila, Algeria
- Al- Alsakarnh, Bilal. (2009). **Work Ethics**. Amman: Dar Al-Masirah.
- Al Jallad, Majed. (2010). **Learning and Teaching Values**, Amman. Dar Al Masirah Publishing House.
- Al-Asadi, Mohammed. (2016). **The Role of Value-Based Leadership in Enhancing Strategic Human Resources Capabilities. An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees of the General Company for Agricultural Equipment in Baghdad**, Master's Thesis, University of Karbala.
- Al-Attar, Fouad, and Al-Rashidi, Raed. (2020). **The Role of Value-Based Leadership in Enhancing the Organization's Mental Status." A Survey Study of the Opinions of Employees of the University of Warith Al-Anbiya (Peace Be Upon Him) / Al-Abbas's (Peace Be Upon Him) Holy Shrine**, Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Karbala.
- Al-Ghamdi, Majed. (2020). **Leadership by Values**, Al-Akula Network <https://www.alukah.net/authors/view/home/4274>
- Al-Ghashmary, Khaled, and Ghanem, Bassam. (2020). The Degree of Practice of Value-Based Leadership by School Principals in the Northern Jordan Valley District and Its Relationship to Achieving Institutional Excellence from the Teachers' Perspective. **Amman Arab University Journal for Research, Educational and Psychological Research Series**, 7 (2): 659-679.
- Al-Jalad, Majed. (2008). The value system of Ajman University College of Science and Technology in light of some variables. **Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences**, 2 (2): 365-430.
- Al-Saqqaf, Safwan, and Abu Sin, Saeed. (2015). The Impact of Leadership by Values on Organizational Loyalty. A Case Study of Yemeni Business Organizations. **Journal of Economic Sciences**, 16 (1): 71-91.
- Al-Sarayrah, Khaled, and Al-Qudah, Muhammad. (2008). Bureaucratic

values among administrative employees working at Mutah University regarding their job performance from the perspective of its administrative leaders. **Jordanian Journal of Science and Education**, 5 (3): 233-247.

Al-Shamrani, Hilal. (2021). **The Role of Value-Based Leadership in Raising the Performance of Female Teachers in Public Schools in Jeddah Governorate from the Perspective of Female Teachers There**. National Center for Research, Gaza, Palestine.

Al-Sharif, Abdullah Abdul Aziz. (2020). The degree of practicing leadership by values and its impact on the effectiveness of faculty members at Tabuk University from the perspective of graduate students. **Educational Journal of the Faculty of Education**, Sohag University, 2 (82): 1143-1189.

Altinkurt, Y., & Yilmaz, K. (2010) Examining the Relationship between management by values and organizational justice by secondary school teachers' perceptions, **Educational Administration: Theory and Practice**, 16(4): 463-484.

Begley, T. (2010). **Leading moral purpose: the place of ethics**, In Busch. (Eds.), The principles of educational leadership and management (2 ed). London: SAGE Publications Ltd.

Calder, B. (2006) Educational leadership with a vision, **Proquest Educational Journals** 12(2): 81-89.

Daft, R. L, (2004). **Organizational theory and Design**. South-western Thomson, 8th ed, ohio, Cincinnati.

Fairholm, Matthew R, & Gilbert W. Fairholm, (2009). **Understanding leadership perspectives: Theoretical and practical approaches**, Germany. Springer Science & Business Media.

Hatipoglu, g & Nuri Tok, T, (2018) School principals' opinions about management upon values, **Journal of Human Sciences**, 15(4): 2341-2349.

Ibrahim, Ali (2012). **Values-based management is an institutional responsibility**. <https://al-sharq.com/opinion/23/09/2012>

Klatt, M & Hiebert, B. (2001). **The encyclopaedia of leadership: A practical guide to classic and contemporary leadership theories and techniques**, New York: McGraw-Hill.

Kouzes, L. & Posner, B (2008). The leadership challenge, 4 th ed. A summary of the original text, Audio- Tech Business Book Summaries

- Kouzes, L. & Posner, B (2012). **The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organisations**, 5th ed., San Francisco: Jossey-Bass.
- Mccuddy, Michael. (2008). Fundamental moral orientations: implications for values-based Leadership, **The Journal of values- based leadership**, 1 (1), valparasio university, USA.
- Northouse, Peter G. (2013). **Leadership: Theory and practice**, New York. Sage publications.
- Peregrym, D., & Wolff, R. (2013). Values based leadership: The foundation of transformational servant leadership **the Journal of values-based Leadership**, 6(2), 1-14.
- Ponnu, Cyril, H. & Tennakoon, Girinda. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes: the malaysian cas, **Electronic Journal of Business Ethics and Organization studies**, 14 (1), 21-32.
- Prilleltensky I. (2000). Values based Leadership in Organizations: balancing values, interests, and power among citizens, workers and leaders, **Ethics Behavior**, 10(2), 139 158.
- Saloum, Taher, and Jamal, Muhammad. (2009). **Moral Education: Values, Curricula, and Teaching Methods**. Al Ain: Dar Al Kitab Al Jami'i.
- Sarros, James C., and Brian k. Cooper. (2006). Building character: A leadership essential. **Journal of Business and Psychology** 21(1), 1-22.
- Stephen, R. Covey. (2005). **Principle-Centered Leadership**. 1ed, Riyad, Jarir Bookstore.
- Sulaiman, Mohammed, and Wahhab, Susan. (2011). **Job satisfaction, loyalty, values, and work ethics**, Amman. Zamzam Publishers and Distributors.
- Sweeney, P. J. & Fry, L. W. (2012). Character development through spiritual leadership Consulting Psychology, **Journal: Practice and Research**, 64(2):89-107.
- Yoeli, Raya, and Izhak Berkovich, (2010). From personal ethos to organizational vision: narratives of visionary educational leaders. **Journal of Educational Administration**. 48(4), 451-467
- Zarmouh, Kamal, and Al-Rutb, Zainab (2024). A proposed vision for developing the administrative practices of secondary school principals in Misurata city in light of the management by values approach. **Journal of Academic Research**, 28, 1–28.