

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
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 وجهة نظر المعلمين

كريمه سلمان عبد الفتاح الرجوب*
د. كمال خليل مخامرة**

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق للقيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (125) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، طبقت عليهم استبانة تكونت من (23) فقرة تقيس متغير القيادة بالقيم موزعة على خمسة مجالات: (النزاهة، الرحمة والشعور بالامتنان، التواصل ونكران الذات، المساءلة والانضباط، التصور والشجاعة الأخلاقية، توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة 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 المتخصصين من وزارة التعليم، عقد ورشات عمل متخصصة للمديرين حول توظيف نمط القيادة بالقيم في المدارس.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالقيم، مديري 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 لتوجيه 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 مظاهر الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية ومنها التعليمية (Al-Sarayrah & Qudges, 2008).

وتعد القيادة بالقيم أسلوب قيادي متميز وفلسفة إدارية تنطلق 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 يعدون 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، وتسهم في تشكيل الكيان النفسي للفرد وتمكنه من إصدار الأحكام على الممارسات العلمية التي يقوم بها هو أو غيره (Saloum & Jamal, 2009).

ويبين (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 والموال والداغية وترسيخها داخلهم، ويزيل تناقضاتهم حتى يصبح تفكيرهم وهدفهم الأول هو نجاح مؤسستهم وقائدها، وتحقيق أهدافها ومهامها، 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 الانسان أولاً، قبل تعامله مع الآلات والقوانين.

ترى الباحثة أن القيم محصلة التفاعل بين الأفراد والجماعات، وهي ما يميز الانسان 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 وفاعليتهم.

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

أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية

1. ما واقع تطبيق القيادة بالقيم لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس جنوب الخليل من وجهة 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 وجهة 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 وجهة 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 تفيد 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 للفكر 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 تفيد الجهات الآتية من هذه الدراسة: أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم في فلسطين وتزويدها بالأساليب القيادية الحديثة، والتي تهدف إلى تحقيق بيانات عمل إيجابية ومتعاونة. 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 السعي لإيجاد بيئة تربوية في التعليم تمارس فيها القيادة بالقيم، ولفت نظر المسؤولين التربويين لهذا الموضوع المهم وضرورة وضع كل الإمكانيات وتضافر كل الجهود لإصلاح 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 الزمني:** الفصل الدراسي الأول من العام 2025/2024م

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تضمنت الدراسة مصطلح القيادة بالقيم الذي عُرِف بأنه

"التواضع 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 تتمثل في قيم العمل خاصة والقيم الانسانية

عامة وذلك ينعكس ايجابياً على ريادة المدرسة وتميزها واستجابة المعلمين المعنيين على فقرات

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 (ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ) (سورة التوبة، آية 36) وقال

تعالى (فِيهَا كُتِبَ قَيِّمَةٌ) (سورة البينة، آية 3) بمعنى قيمة رفيعة، وقال تعالى (قُلْ إِنِّي هَدَانِي رَبِّي

إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ دِينًا قِيَمًا مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا) (سورة، الانعام، آية 161) بمعنى مستقيماً لاجوج

فيه. فالقيم تعبر 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 أخلاقنا وسلوكنا في التعامل

مع الأشياء أو مع الآخرين من حولنا (Alsakarnh, 2009). وأوضح (AlJalad, 2008) أن

القيم تمثل مجموعة من المعايير والمقاييس المتفق عليها بين الأفراد والتي تشكل 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 تركز على دوافع تحفيزية ولها تأثير في الوعي، فضلاً عن اللاوعي، وعلى تصرفات الناس ومواقفهم وكلامهم وسلوكهم.

مفهوم القيادة بالقيم:

تركز فلسفة القيادة بالقيم على من نحن وكيف نتصرف بدلاً من القوة التي نحتفظ بها، إذ إن 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 يعتنقها 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 والسعي لتحقيق منجزاتهم العملية والشخصية. وعرفها (Al Sheriff, 2020) بأنها شكل من أشكال الإدارة التي يمارسها القائد في أثناء تفاعلهم مع مرؤوسيه، وتقوم على بعض القيم والأخلاقيات 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-Saqqaf & Abu Sin, 2015) بأنها أسلوب قيادي متميز وفلسفة إدارية تنطلق 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 أصيلة، 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 المرؤوسين في المؤسسة ويهتم بهم ويتعامل معهم وفق القيم الانسانية ويقدم التسهيلات لهم بالشكل الذي يساهم في التطور الإيجابي لأدائهم وزيادة حبهم وولائهم للمؤسسة.

أهمية القيادة بالقيم:

تتبع أهمية القيادة بالقيم من كونها تنبئ العنصر المحرك لسلوك الفرد والمجموعة، الأمر الذي يجعل الأفراد يشعرون بالثقة برؤية قائدهم بالمؤسسة يتبنى قيمهم متفقين عليها وجرى تعميمها على كل فرد في المؤسسة، كما يجب الإشارة 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 أن القيادة بالقيم لا تتبنى قيماً معينة لتطبيقها، بل تتبنى قيم متباينة حسب ثقافة المؤسسة لذا تعد أنموذجاً مرناً ومتأسقفاً مع كل التشكيلات الثقافية (Abdul Hakeem, 2018). وتقوم القيادة بالقيم على وجود ميثاق يحترم حقوق الأفراد العاملين في تقرير أفضل الطرق لإنجاز أهدافهم وتعد هذه الحقوق جزءاً من كيان المؤسسة، كما يتضمن الميثاق عدّ العاملين روح المؤسسة وقلوبها النابض، ومتميزين لا يجوز استبدالهم، وأن ينمو لديهم الشعور بأنهم أصحاب العمل والقادة يتقنون بهم وبمقدراتهم، وأن يعاملون بعدالة، فضلاً عن تقدير إدارة المؤسسة لجهودهم الإضافية المبذولة، وإن تطاعتهم على كل أنشطتها بشكل دقيق وشفاف، وتتبع معهم سياسة الباب المفتوح وتمنحهم حق حرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم وأمنياتهم (Al-Asadi, 2016). وأشار (تشارلز جارفيلد) إذا كان الآباء مسؤولين عن قيم أبنائهم، فإن المديرين مسؤولون عن قيم مرؤوسيه، فالقيم تصون أو تهدد، تحمي، أو تبدد (Ibrahim, 2012).

أبعاد القيادة بالقيم:

تعددت وتباينت 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 يحذو 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 يلهمون الثقة بالآخرين لأنهم يمكن الوثوق بها للقيام بما سيفعلون

(Northouse, 2013:25). وأشار (Kouzes & Posner, 2012) الى 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 مثلاً مكملاً لضمان موافاة الكلمات والأفعال.

2. **الرحمة والشعور بالامتنان:** وضع (Sarros & Cooper, 2006:21) التعاطف كاهتمام بمعاونة 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 مواتية 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، ويتصرفون برحمه بما يحقق مصلحة جميع الأفراد الذين يمكن أن يتأثروا بالقرارات التي تتخذ في المؤسسة.

3. **التواضع ونكران الذات:** يصور (8 Sarros & Cooper, 2006) نكران الذات أن القائد بالقيم يهتم برفاهية الأفراد العاملين في المؤسسة والاستعداد للتضحية بمصالحه الشخصية من أجلهم، ويعد 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 الكبرياء المفرط فقط عندما تدرك أنك إنسان وتحتاج إلى مساعدة الآخرين، أذ أنه لا يمكنك فعل ذلك بمفردك وأنهم يتصرفون وفقاً لذلك. فيما أكد (Sweeney & Fry, 2012:91-92) أن القادة بالقيم عن طريق أفعالهم يبرهنون 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 القادة بالقيم المعتمدة عالمياً.

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

قيم المؤسسات وتنفيذ العمليات المهمة على كل مستوى، وفي الوقت ذاته بالتفاصيل الفورية ذات الصلة بالأهداف النهائية. وأشار (Daft,2010:395) الى أن القادة بالقيم يضيفون الطابع المنظمي على الرؤية عن طريق تحميل 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 تقاهم والتزام متبادلين ووضع معيار للسلوك 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 وتنقل المستقبل (Calder,2006:12). وعد (Kouzes & Posner,2008:3) الشجاعة الأخلاقية أو الإلهام عنصراً أساسياً يتوقعه الأفراد من قبل القادة وذلك لأن القادة الملهمين يبعثون الحياة في تطلعات الأفراد، مما يجعلهم أكثر استعداداً للعمل لمدة أطول، أن القيم والأخلاق متشابهان 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 رؤيتها بواسطة الآخرين. وأشار (Yoeli & Berkovich,2010) الى أن التصور أو الرؤية تُعد بوصلة المؤسسة التي تشير إلى الاتجاه الذي ينبغي لها أن تستهدفه، يعني أن 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) الى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالقيم وأثرها في فاعلية أعضاء هيئة التدريس في جامعة تنوك من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا، استخدم المنهج الوصفي المسحي، وطور استبانة وتم توزيعها على (225) طالباً وطالبة من تخصصات ومستويات دراسية مختلفة في الجامعة، وأظهرت النتائج ان 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.

وهدف دراسة (Al-Attar & Al-Rashidi, 2020) الى معرفة دور القيادة بالقيم في تعزيز المكانة الذهنية للمؤسسة، وقد اعتمد كل متغير على مجموعة من الابعاد وتضمن المتغير (القيادة بالقيم) على ابعاد (النزاهة، والرحمة والشعور بالامتنان، والتواضع ونكران الذات، والمساءلة والانضباط الذاتي، والشجاعة الأخلاقية)، إما المتغير (المكانة الذهنية للمؤسسة) وتضمن خمسة ابعاد (الأدراك، الدوافع، التأثير، السلوك، الرغبة)، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة بالقيم والمكانة الذهنية للمؤسسة، وأُعتمد 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 أيضا وجود فروق تبعا لمتغير مكان المكتب التعليمي لصالح مكتب تعليم الجنوب.

وهدف دراسة (Al-Ghashmri & Ghanem, 2022) الى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالقيم لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، وأُستخدِم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة الكترونية لجمع البيانات من الفئة المستهدفة التي تكونت من (334) معلماً ومعلمة اختيروا وفقا للعينة الميسرة، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة بالقيم لدى مديري 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، تبعا لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة (Zarmoh, 2024) الى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

في مدينة مصراتة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت للكشف عن دلالات الفروق عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مصراتة لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للإدارة بالقيم، والتي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص الأكاديمي، المكتب الخدمي التابع له، سنوات الخدمة)، وقُدِّم تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة مصراتة للإدارة بالقيم، ولتحقيق أهداف البحث أُستخدِم 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 مصراتة هي: (ذات الرمال، شهداء راس الطوبة، شهداء الرملة، مصراتة المركز، الدافنية، الغيران، زاوية المحبوب، طمينة، الزروق، قصر أحمد).

الدراسات الأجنبية:

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

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

التعقيب 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 بيّنت 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 (Al Sheriff, 2020)، ودراسة (Altnkurt, Yilmaz,2010) .

استفادة الباحثة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وتحديد المتغيرات التي تتعلق بالقيادة بالقيم واختيار المنهجية الملائمة للخروج بالنتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.
الطريقة والإجراءات:

تناول هذا الجزء منهج الدراسة والمجتمع والعينة والاداة 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:

تتكون 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
	أكثر من 10 سنوات	24	19.2
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	107	85.6
	ماجستير فأعلى	18	14.4
التخصص	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، التواصل 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 التحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Person correlation) لفقرات 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 (ر)	مستوى الدلالة
النزاهة			
1.	يسعى 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 اقتناعه 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 المساعد والدعم للمعلمين من أجل إنجازهم مهامهم بأفضل مستوى ممكن.	0.603	0.00
التواصل ونكران الذات			
10.	يشارك المدير المعلمين في صنع القرارات المهمة.	0.672	0.00
11.	يقوم المدير بدورة مشرف مقيم على مهام 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.	يستمتع 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 ثقل المسؤولية التي يتحملها في كفاءته لأداء المهمات.	0.755	0.00
18.	يعمل المدير بدقة في تطبيق القواعد والإجراءات الإدارية.	0.733	0.00

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

المعطيات الواردة في الجدول (2)، إلى أن معظم قيم المصنوفة لفقرات اداة الدراسة إرتبطت مع الدرجة الكلية للأداة وكانت دالة إحصائياً مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك في قياس واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهه نظر المعلمين في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

ثبات أداة الدراسة:

تم احتساب ثبات أداة 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 أداة الدراسة

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

يتضح من الجدول (3) أن درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات مرتفعة إذ بلغت (0.90)، 0.83، 0.84، 0.83، 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؟

للإجابة 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	الفقرات
مرتفعة	0.81	4.15	يسعى المدير لتطوير عمل المدرسة.
مرتفعة	0.85	4.02	يقيم 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.
مرتفعة	0.74	3.96	النزاهة
مرتفعة	0.86	4.10	يتعامل المدير مع المعلمين باحترام ولطف حتى عندما يحدث خطأ في تنفيذ بعض إجراءات العمل بالمدرسة.
مرتفعة	0.95	3.79	لا يمانع المدير من التراجع عن قرار خاطئ في حال إقناعه من قبل المعلمين.
مرتفعة	0.79	3.77	يقدم المدير المساعدة والدعم للمعلمين من أجل انجازهم لمهامهم بأفضل مستوى ممكن.
متوسطة	1.12	3.10	يستخدم المدير نظام المكافآت كحافز للمعلمين لزيادة التزامهم بأداء مهامهم بأفضل الطرق.
مرتفعة	0.76	3.68	الرحمة والشعور بالامتنان
مرتفعة	0.68	4.16	يقوم المدير بدورة مشرف مقيم على مهام المعلمين.
مرتفعة	0.78	4.13	يفضل المدير مصلحة المدرسة على المصلحة الشخصية.
مرتفعة	0.91	3.86	يستمع المدير باهتمام للمعلمين عند حدوث أي مشكلة إدارية أو تنظيمية في المدرسة.
مرتفعة	0.98	3.85	يشارك المدير المعلمين في صنع القرارات المهمة.
متوسطة	1.05	3.60	لا يضع المدير أي حدود بينه وبين جميع المعلمين.
مرتفعة	0.69	3.91	التواضع ونكران الذات
مرتفعة	0.79	4.22	يحافظ المدير على مواعيد العمل.
مرتفعة	0.79	3.91	يعمل المدير بدقه في تطبيق القواعد والإجراءات الإدارية.
مرتفعة	0.74	3.86	لا يؤثر ثقل المسؤولية التي يتحملها في كفاءته لأداء المهام.
مرتفعة	0.91	3.78	يقوم المدير بمساءلة المعلمين عن أخطائهم.
مرتفعة	0.66	3.94	المساءلة والانضباط
مرتفعة	0.73	4.15	يتابع المدير ظروف العمل باستمرار.
مرتفعة	0.86	4.00	يمتلك المدير الشجاعة الأخلاقية في أصعب الظروف.
مرتفعة	0.83	3.86	لدى المدير المقدرة على طرح تصورات وأفكار إبداعية.
مرتفعة	0.80	3.81	يهتم المدير بمصلحة المعلمين عند اتخاذ القرار.
متوسطة	0.99	3.67	لدى 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 وجهة 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).

أنفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Shamrani, 2021) ودراسة (Al Sheriff, 2020) ودراسة (Altnkurt, Yilmaz, 2010) 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 دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ 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

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	38	3.96	0.76	123	0.931	0.354
أنثى	87	3.84	0.54			

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق القيادة بالقيم في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل تعزى لمتغير الجنس وذلك لأن قيمة الدلالة 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 (Al Sheriff, 2020) بحيث لم تظهر فروقاً تبعاً لمتغير الجنس.

تفسر هذه النتيجة من خلال سعى 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 إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) 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 المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.006	2	0.003	0.008	0.992
داخل المجموعات	47.510	122	0.389		
المجموع	47.516	124			

تشير النتائج الواردة في الجدول (7) الى 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 وتقديم 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

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

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) 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 المهمات الموكلة اليه، 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 دلالة إحصائية 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

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

تشير النتائج الواردة في الجدول (9) الى عدم وجود فروق ذات دلالة 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).

اتفقت 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 بالأخلاقية عند متابعة العمل وقيادة المعلمين في المدرسة، بحيث تم الاهتمام بمصالح المعلمين عند اتخاذ القرار.

التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة توصي الباحثة بما يأتي:

1. تعزيز مفهوم القيادة بالقيم كاتجاه قيادي حديث 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.