

درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للإدارة بالقيم في مدينة دمشق

د. ابتسام ناصيف*

الملخص

يهدف البحث إلى تحديد درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للإدارة بالقيم بمدينة دمشق، وتعرف الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على المقياس فيما يتعلق بمتغير التابعة والمؤهل العلمي والتربوي وسنوات الخدمة، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وطبق المقياس على عينة عشوائية قدرها (306) من مديرات رياض الأطفال في مدينة دمشق في الفصل الأول من العام الدراسي 2018-2019، وتم تطبيق أداة الاستبانة لتحقيق الهدف، وأظهرت النتائج ما يأتي:

كانت درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للإدارة بالقيم كبيرة في الاستبانة ككل. وكما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على الدرجة الكلية للمقياس والأبعاد الفرعية فيما يتعلق بدرجة ممارستهن للإدارة بالقيم تعزى لمتغير تابعة الروضة وذلك لصالح الرياض الخاصة.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على الدرجة الكلية للمقياس والأبعاد الفرعية فيما يتعلق بدرجة ممارستهن للإدارة بالقيم تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح حملة الإجازة.

* أستاذة مساعدة في قسم التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على الدرجة الكلية للمقياس والأبعاد الفرعية فيما يتعلق بدرجة ممارستهن للإدارة بالقيم تعزى لمتغير المؤهل التربوي وذلك لصالح المؤهل التربوي ولصالح الدبلوم.

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على الدرجة الكلية للمقياس والأبعاد الفرعية فيما يتعلق بدرجة ممارستهن للإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخدمة وذلك لصالح عدد سنوات الخدمة 10 فأكثر.

The Degree of Female Kindergarten Principals' Practice of Management by Values in Damascus City

Dr. Ebtisam Nassif*

Abstract

The study aims at identifying the degree of Kindergarten Female Principals' Practice of management by values in Damascus City and identifying the differences between the mean scores of the individuals of the sample according to the variables of dependence, educational and scientific qualification, and years of experience. To achieve the aim of the study, the researcher used the analytical descriptive approach. The inventory was applied on a sample which consisted of (306) female kindergarten principals in Damascus City in the first semester of the academic year 2018-2019. The questionnaire was applied and the results indicated the following: The degree of principals' practice of management by values was high in the questionnaire as a whole. The results also indicated that there were differences of statistical significance at the level (0.05) between the mean scores of the Kindergarten female Principals according to the dependence variable on the questionnaire as a whole in Favour of private Kindergartens. There were differences of statistical significance between the mean scores of female principals according to the scientific qualification on the questionnaire as a whole the in favour of the B.A holders. There were statistically significant differences according the educational qualification on the whole and secondary domains in favour of the educational qualification. There were statistically significant differences according to the variable of years of experience in favour of those who had experience more than (10years).

* Associat. Professor - Department of Comparative – Faculty of Education - Damascus University - Syria.

المقدمة:

تشكل الإدارة بالقيم فلسفة إدارية وتنظيمية بديلاً لفلسفات إدارية سابقة، وهي تقوم على مرتكزات ومبادئ أساسية وهم: العاملون، والبيئة المحيطة، وأيضاً إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتحديد الأهداف والأولويات في المؤسسة، وبيان أساليب الاتصال، وآليات التوجيه والإعداد. حيث يصبح في متناول المؤسسة قيماً جديدة يتفق عليها الجميع كالاستقامة، والعدالة، والنجاح، والعلاقات الإنسانية والانتماء والشفافية وغيرها، وهي التي ستكون المظلة للمؤسسة، مما تسهم في رفع أداء العاملين. ويشير صدام (2005) إلى أن نموذج الإدارة بالقيم قد ظهر نتيجة تطور أربعة اتجاهات فكرية أثناء العقود الزمنية الأخيرة، وهي: الحاجة لتحسين النوعية، والتوجه نحو المستهلك، والحاجة للمهارة العالية، والاستقلالية، والمسؤولية، والحاجة لتطوير الرؤساء كي يصبحوا قادة، والحاجة إلى هياكل تنظيمية أكثر سرعة في الاستجابة، وبناء على ذلك، فقد أصبحت الإدارة بالقيم تمثل مشروع فلسفة إدارية واتجاه حديث في الإدارة باعتباره مشروعاً للتطوير الإداري. فلم يعد باستطاعة مؤسسات القرن الواحد والعشرين أن تحافظ على تحقيق تماسكها وإبراز هويتها، واستثمار طاقات أفرادها إلا من خلال رسالة محدودة، وقيم مرشدة تتبناها (صدام، 2005، 26). ومن جهة أخرى، فقد تعددت مسميات الإدارة بالقيم، فقد ذكر بعضهم أنها الإدارة بالضمير (Management by Consciences) باعتبارها تركز على إدارة القيم غير المحسوسة، وذكر بعض المهتمين مصطلح الإدارة المعتمدة على القيم (Management Based Values)، والبعض الآخر استخدام مصطلح الإدارة باستخدام القيم (Management with Values) واستخدام مصطلح الإدارة بالأخلاق (Management by Ethics)، في حين استخدم بلاتشارد وكونور مصطلح الإدارة بالقيم (Management by Values) (صدام، 2005). فالبعد القيمي من أهم عناصر النجاح فبقدر نشاطه وقوته تتحدد كفاءة المؤسسة وفعاليتها، وفي هذا الإطار يؤكد الباحثين أن البعد القيمي يتعاضد دوره في تحسين فاعلية الإدارة في ظل التغير السريع في المحتوى المعرفي والسباق

العالمي نحو إثبات هوية الثقافة لكل حضارة فظهر الاتجاه نحو تتبع أثر الجانب الإنساني وعلم السلوك في الإدارة. وعليه فقد ركزت كثير من الدراسات العلمية والأبحاث قديماً وحديثاً على أهمية القيم في العملية الإدارية كدراسة جامعة ميتشجن، والبحث الذي أجراه العالم ليكترت Likert لتحليل سلوك القائد ودراسة أثر قيمه واتجاهاته على إنتاجية العاملين (أبو عايد، 2006، 45)، ودراسة (الزومان، 2001) عن مدى تأثير القيم وأهميتها في المؤسسة وحددت في القوة والفاعلية والعدالة وفرق العمل والقانون واستغلال الفرص والمنافسة، واتفق الباحثون على أهميتها في العمل، وذلك لما للقيم من أثر في العمل والأداء الجيد، والكفاءة في العمل وتحقيق الأهداف وغيرها. فقد ركزت هذه الدراسات على أهمية القيم التي يتبناها المدير أو القائد في المؤسسة ودورها في تفعيل العملية الإدارية، فكلما زادت القيم الإيجابية لدى القادة الإداريين أثر ذلك في كفاءة الإجراءات الإدارية، ويكون ذلك عن طريق تفهم القادة لقيم مرؤوسيههم ومن ثم مشاركتهم مشاعرهم وهمومهم مما يعكس أفضل الأثر في نفسياتهم (حسن وعبد الفتاح، 2004، 20)، وكما تناولت هذه الدراسات علاقة قيم الشخصية وقيم المؤسسة وأكدت ضرورة تحقيق تكامل وتوافق وانسجام بين قيم الفرد وقيم المؤسسة حتى يتحقق الدور المأمول من كل منهما في ظل منظومة تمنع بتكاملهما الصراع الذي قد يؤثر في فعاليتهما (عبد الرحيم، 2004). فالإدارة بالقيم هي فلسفة إدارية تنطلق من ضرورة الاهتمام بجميع العاملين في أية مؤسسة من المؤسسات، ومنها مؤسسات رياض الأطفال بكونها تعنى بمرحلة الطفولة وهي مرحلة مهمة في حياة الطفل لأنها تركز على التعامل مع الأطفال والعاملين في هذه المؤسسات بكل تقدير واحترام، وعدالة ومساواة، وبكل شفافية، وفي تكوين القيم الإيجابية في نفس الطفل من صدق وأمانة وشجاعة، وتدريبه على التمييز بين الخطأ والصواب في سلوكه (ابتهاج طلبة 2000). الأمر الذي يسهم في التطوير الإيجابي لأدائهم، وبما يحقق مزية تنافسية مقارنة. وانطلاقاً من أن القيم هي بمثابة الموجه لسلوك الأفراد، لذلك أكدت الدراسات العلمية في مجال العلوم التربوية ما للقيم من

أثر فاعل في عملية التنشئة الاجتماعية فالقيم هي التي ترسم وجهة السلوك وتحدد إمكانات التفاعل فهي مكن قوة السلوك السوي، وهي التي تطبع الإنسان على عناصر الحضارة المتعلقة بالقيم. فمرحلة الطفولة المبكرة ذات قيمة كبيرة في حياة رجل المستقبل، نظراً لأن الأطفال في هذه المرحلة يكتسبون التوافق الصحيح مع البيئة الخارجية (علي عبد الرحيم 1992).

أولاً: مشكلة البحث:

هناك العديد من المتغيرات والتطورات التي تواجه العالم هذه الأيام وذلك نتيجة الثورة التكنولوجية الهائلة والتطور المعلوماتي الكبير، هذه الأحداث نتج عنها تغيراً كبيراً في مبادئ وقيم العنصر البشري وقيمه سواء العاملين داخل المؤسسات أو المتعاملين معها، مما كان له أكبر الأثر في نظم العمل وأساليبها، مما دفع المؤسسات إلى التفكير في البحث عن حلول لعلاج هذه القضايا. وهناك اهتمام كبير على المستوى العربي بالإدارة بالقيم ففي عام 2004م أسست دبي مركزاً لأخلاقيات العمل، لإبراز أهمية مفهوم أخلاقيات العمل والنزاهة المؤسساتية في إنجاح الأعمال، فضلاً عن مساعدة المؤسسات على تطبيق ممارسة الأعمال المسؤولة التي تركز على تحسين الأداء والقدرات التنافسية. فبالنظر إلى الإدارة الحديثة نجد أنها تهتم بوظائف الإدارة الرئيسية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في إدارة المؤسسات ومنها مؤسسات رياض الأطفال، ولكن يتضح أن هناك مكون مهم تم إهماله، ألا وهو (منظومة القيم الأساسية). والتي يقصد بها توظيف الطاقات الكامنة المتاحة في العنصر البشري للوصول إلى درجة عالية من جودة الأداء. فالإدارة بالقيم هي فلسفة إدارية جديدة تقوم على قيم يتفق عليها الجميع وأهمها العلاقات الإنسانية والانتماء والاستقامة والنجاح والعدالة والشفافية وغيرها من القيم والاحتكام إلى هذه القيم يؤدي إلى الأداء والإنجاز المتميزين. وسورية كغيرها من دول العالم، أولت في سياستها التربوية مرحلة رياض الأطفال اهتماماً خاصاً لأنها مرحلة أساسية في حياة الطفل يتم خلالها رسم الخطوط الأولى لشخصيته التي ستؤثر تأثيراً

فاعلاً في حياته في المستقبل. ففي الوقت الحالي، تنتهج وزارة التربية استراتيجية شاملة لتحسين نوعية التعليم وجودته. لذا فإن الأطفال بحاجة في هذه المرحلة إلى مؤسسات تقدم خدمات تعليمية ذات جودة عالية، وهذا سيحقق منافع مستقبلية للمجتمع السوري ونظام التعليم من خلال مخرجات عالية الجودة لنظام رياض الأطفال، وعلى الرغم من الإنجازات التي تم تحقيقها في هذه المرحلة من حيث السعي لتحقيق جودة الخدمات الواجب توافرها في هذه المؤسسات من توفير للإمكانيات البشرية والمادية اللازمة، وعقد العديد من المؤتمرات لتطوير هذه المرحلة كالمؤتمر الذي تم في العام 2009 بعنوان (مؤتمر رياض الأطفال واقع وآفاق) والذي تناول فيه معايير الجودة، فالنظام التعليمي في سورية ما يزال يعاني في الكثير من مناحيه قصوراً يتعلق جزء كبير منه بطبيعته المؤسسية، وقدراته الوظيفية، والإنتاجية التي تؤثر في مستوى نوعية التعليم، وجودته في جميع المراحل (التقرير الوطني للتنمية البشرية، 2005، ص40)، فضعف كفاية إنتاجية مؤسسات رياض الأطفال، وتدني الإنتاجية الفعلية للقوى البشرية العاملة فيه، ونمطية أدائها، والقصور في استخدام الأساليب الإدارية والتعليمية الحديثة (وزارة التربية، مديرية التخطيط، 2006، ص6). الأمر الذي يؤثر في قدرتها على المنافسة والارتقاء بالأداء للوصول إلى المستوى الذي يحقق بدوره أهدافها. ويعد مفهوم إدارة القيم من المفاهيم التي وجدت للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع كل مقومات المؤسسة على أسس القيم والتي تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات في بيئتها الخارجية وبما يكفل لها العمل على ترابط وتنسيق كافة عناصرها ومكوناتها الداخلية. وإن امتلاك مقومات إدارة القيم وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على التطوير المستمر. وفي ضوء توصيات المؤتمر التربوي لتطوير التعليم ما قبل الجامعي بضرورة إعداد الأطر المتخصصة والمؤهلة للعمل في هذه المؤسسات (وزارة التربية، 1998، ص 16)، وفي ضوء ما هدف إليه المرسوم التشريعي رقم (55) في تطوير قطاع التربية والتعليم، وتحديثه في سورية في مراحل التعليم وأنواعها جميعها، وبناء

الطفل بناءً متوازناً من جميع الجوانب، وتطوير إدارة المؤسسات التعليمية والعاملين فيها (المرسوم التشريعي رقم 55/ لعام 2004)، صارت الحاجة ماسة في مواكبة التطورات، للأخذ باتجاه الإدارة بالقيم وممارستها من المتطلبات الأساسية لتنامي فكرة التنافسية والتحسين المستمر للوصول بمؤسسات رياض الأطفال للتميز والتنافسية والاستمرارية، والتي ستعكس إيجاباً على جودة الإدارة في تقديم خدمات ذات جودة عالية. وحيث إن مؤسسات رياض الأطفال تعد من المؤسسات التربوية القائمة على إثراء المنظومة القيمية بتحقيق التكامل والتوافق بين أجزائها من نسقي قيم الأفراد وقيم المؤسسة من جهة ومن أهم محركات التنمية في المجتمع كان لابد لنظامها الإداري من مراجعة منظومته القيمية، لكونها تمثل المجتمع في ما تحتويه من مبادئ وأخلاقيات أو ما يطمح إلى تحقيقه والحفاظ عليه من قيم، من جهة أخرى فهي بحاجة للأخذ باتجاه الإدارة بالقيم وممارستها. الأمر الذي يطرح التساؤل الآتي: ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال

للإدارة بالقيم في مدينة دمشق؟

ثانياً: أهمية البحث:

وتتجلى أهمية البحث بما يأتي:

1- الأهمية النظرية وتتحدد بأهمية الإدارة بالقيم كمدخل من المداخل الإدارية المعاصرة.

2- الأهمية التطبيقية وتتحدد بما يمكن أن يقدمه البحث من فائدة علمية للمكتبة التربوية في مجال رياض الأطفال يستفيد منها المتخصصين في هذه المرحلة، وما يمكن أن يقدمه البحث من فائدة للقائمين على تطوير مؤسسات رياض الأطفال بالاستفادة من قائمة المقترحات التي سيحددها البحث الحالي.

ثالثاً: أهداف البحث:

وتتحدد بما يأتي:

- 1- تعرف الإدارة بالقيم من حيث (المفهوم، الخصائص، المبادئ، المراحل).
- 2- تحديد درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للإدارة بالقيم من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال.

رابعاً: أسئلة البحث:

سيجيب البحث عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما الإدارة بالقيم من حيث (المفهوم، الخصائص، المبادئ، المراحل)؟
- 2- ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في مدينة دمشق للإدارة بالقيم؟

خامساً: متغيرات البحث:

وتتضمن: المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (تابعية الروضة، المؤهل العلمي والتربوي، وسنوات الخدمة)، والمتغيرات التابعة المتمثلة بدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للإدارة بالقيم في مدينة دمشق.

سادساً: فرضيات البحث:

وتتحدد بما يأتي:

لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على استبانة ممارستهن للإدارة بالقيم تبعاً للمتغيرات الآتية: تابعية الروضة، المؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخدمة.

سابعاً: منهج البحث:

اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي بغية تحقيق أهدافه والإجابة عن الفرضيات التي طرحها، حيث يعد هذا البحث من الأبحاث الوصفية التحليلية لأنه يدرس الأسلوب الميداني في جمع البيانات حول الموضوع المدروس عن طريق تطبيق الاستبانة التي تم تصميمها لهذا الغرض، ومن ثم تحليل البيانات باستخدام القوانين الإحصائية واستخلاص النتائج وتفسيرها، وذلك بهدف تحديد درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للإدارة بالقيم في مدينة دمشق.

ثامناً: المجتمع الأصلي وعينة البحث وأدواته: المجتمع الأصلي:

شمل المجتمع الأصلي جميع مديرات رياض الأطفال، والبالغ عددهن كما جاء في الدليل الإحصائي لوزارة التربية (1490) للعام الدراسي 2016-2017 (وزارة التربية،

2017، 11)، وشملت عينة البحث على (306) مديرة من مديرات رياض الأطفال وهي بنسبة (20.53%) من المجتمع الأصلي، واعتمد البحث على أداة الاستبانة بهدف تحديد درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للإدارة بالقيم.

الجدول (1): يبين عدد المجتمع الأصلي وعينة البحث

1490	المجتمع الأصلي للبحث
306	عينة البحث

تاسعاً: الحدود العامة للبحث:

شملت ما يلي:

أ- الحدود الزمانية: طبق البحث في الفصل الأول من العام الدراسي 2018-2019.

ب- الحدود المكانية: متمثلة بمؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق.

ت- الحدود العلمية: تمثلت بأبعاد العلاقات الإنسانية، والولاء التنظيمي، العدالة، الشفافية والمساءلة الإدارية).

عاشراً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية: وهي:

- القيم:

يرى بعض الباحثين أن القيم: "المعايير أو المقاييس المستمرة التي تمد الفرد بأحكام يستخدمها لتنظيم وترتيب الرغبات" (بيومي، 2002، 41)، وتعرف القيم إجرائياً بأنها معايير في ضوءها يتم الحكم على سلامة سلوك الإنسان أو انحرافه.

- الإدارة بالقيم:

تعددت التعريفات في مجال الإدارة بالقيم فقد: عرفها بارنس (Baruns, 1999) الإدارة بالقيم على أنها نموذج إداري يعمل على وضع المؤسسة عن قرب مع العاملين والمجتمع، حيث تركز على التكيف وفرق العمل والتحسينات المستمرة. ويعرف قاموس ويبستر الإدارة بالقيم بأنها الممارسات الأخلاقية وجوانب العدالة في العمل وأنها أشياء ثمينة لحياة الإنسان (Marriam-Webster, 2005: p300).

وعرفها روكيش (Rokeuch, 2004:6) أنها " معتقد مرغوب وممارسة محددة داخل المؤسسة بهدف تحقيق مستويات مرغوبة ومطلوبة من الأداء ". وتعرف الإدارة بالقيم على أنها الفلسفة الإدارية الأخلاقية التي تبنى على اتفاق جميع العاملين في المنطقة على الاستقامة، والنجاح، العدالة في التعامل، بحيث تكون المثل، والقيم في المسؤول الأول والأخير عن توجيه أعمال المنظمة لتحقيق أهدافها (Koller, 2009).

وتعرف الإدارة بالقيم إجرائياً: فلسفة إدارية تنطلق من ضرورة الاهتمام بجميع العاملين في أية مؤسسة من المؤسسات، حيث يركز هذا الاهتمام على التعامل معهم بكل تقدير واحترام، وعدالة، وبكل شفافية والانتماء، الأمر الذي يسهم في التطوير الإيجابي في أدائهم، وبما يحقق ميزة تنافسية مقارنة مع المؤسسات الأخرى. انطلاقاً من أن القيم هي بمثابة الموجه لسلوك الأفراد.

- رياض الأطفال (Kindergarten):

فهي مؤسسات تربوية اجتماعية تستقبل الأطفال من عمر 3-6، وتسعى إلى توفير الشروط التربوية المناسبة، والجو الملائم لرعاية القوى الكامنة بغية إيقاظها، وتسهيل سبل نموها من النواحي جميعها" (بدر، 2002، 34). وتعرف إجرائياً بأنها مؤسسات تربوية تستقبل الأطفال من عمر الثالثة حتى السادسة، وتنمي لديهم الشخصية من الجوانب كافة.

- مديرات رياض الأطفال (Kindergarten administrators):

هن الإداريات المتخصصات في الإشراف على رياض الأطفال من خلال عمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقويم لبرامج الروضة، والأنشطة، والفعاليات بالإشراف على المعلمات، والعاملات في الروضة" (Musaati, 2004, p.42).

ويمكن تعريف مديرات رياض الأطفال إجرائياً بأنها الإداريات القائمة على دراسة عمليات التخطيط، والتنظيم، والتقويم لرياض الأطفال، والعلاقات الموجودة داخلها

وخارجها، واستغلال الإمكانيات البشرية، والمادية المتاحة بغية تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى إليها هذه الرياض. أحد عشر: الدراسات السابقة:

تناول البحث عدداً من الدراسات التي تناولت الإدارة بالقيم ومنها:

1- دراسة " أمل حرات " (1990) بعنوان: مدى نجاح دور الحضانة ورياض الأطفال في تنمية القيم والفلسفة التي تنتهجها هذه المؤسسات في تربية أطفالها والعوامل التي تؤثر في تنمية القيم الأخلاقية.

حيث هدفت إلى تعرف مدى نجاح دور الحضانة ورياض الأطفال في تنمية القيم والفلسفة التي تنتهجها هذه المؤسسات في تربية أطفالها والعوامل التي تؤثر في تنمية قيم أخلاقية مثل (النظافة، التعاون، الصدق، الأمانة) واستخدمت استبياناً للمشرفات ومقياساً للقيم، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فلسفة واضحة للتربية الأخلاقية داخل هذه المؤسسات وأن هناك عوامل تؤثر في ذلك منها: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

2- دراسة حمادات (2006) الأردن بعنوان قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس.

حيث هدفت إلى الكشف عن قيم العمل لدى المديرين والمعلمين وعلاقتها بالالتزام الوظيفي من خلال بحث وتحليل هذه القيم ومدى تطابقها مع الممارسة ومن ثم انعكاسها على التزامهم الوظيفي، مع تحليل أثر المتغيرات كالجنس والخبرة والمؤهل العلمي على قيم العمل وعلى تحقق الالتزام الوظيفي لدى هؤلاء المديرين والمعلمين، وتوصلت النتائج إلى أن قيم العمل السائدة لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين جاء في أول قائمة الترتيب قيم الامتثال ثم الأمانة وجاءت قيم العلاقات الإنسانية متأخرة والعدل في آخر المنظومة، بينما كانت قيم العمل لدى المعلمين من وجهة المديرين مرتبة تنازلياً ابتداء بقيم الأمانة تلتها مباشرة العلاقات الإنسانية وجاءت قيم

القيادة في آخر السياق. أما الالتزام الوظيفي فلقد رتب المعلمين مجالات الالتزام لدى المديرين في مسؤوليات خمس، جاءت مسؤولية المدير نحو زملائه المعلمين على رأس القائمة بينما كانت مسؤولية المدير نحو أولياء الأمور والمجتمع في آخرها، أما المديرون فمن وجهة نظرهم لمجالات الالتزام لدى المعلمين كانت مسؤولية المعلم نحو زملائه المعلمين ونحو أولياء الأمور والمجتمع في طبيعة مجالات التزامه الوظيفي وأن هناك علاقة قوية موجبة بين درجة الالتزام بقيم العمل السائدة ومستوى الالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين.

3- دراسة السقاف وإبراهيم (2015) اليمن، بعنوان أثر القيادة بالقيم في الولاء التنظيمي.

حيث هدفت إلى تعرف درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين، واستخدم المنهج الوصفي، وتم استخدام أدوات الاستبانة والمقابلة، وتم اختيار مجموعة شركات عينة عشوائية طبقية بنسبة 10% ومن النتائج كان مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بدرجة متوسطة بلغت 3035 بنسبة 52% بينما كانت العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية بنسبة 86% وحصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى ولاء للعاملين بمتوسط 3.58 كما جاء مستوى الولاء المعياري بدرجة متوسطة 3.36 وحصل الولاء المستمر على أقل متوسط 3.12. كما دلت على وجود فروق ذات دلالة عند 0.05 للمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي مع عدم وجود فروق لسنوات الخبرة.

4- دراسة أورتوياند (Ortyoand, 2006) مينتشغان الأمريكية

The Relationship Between Leaders Ethics and Leadership style.
Organizational Behavior,

بعنوان: العلاقة بين سلوك القيادة والقيم التي يعتنقها القائد في عمله، هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين سلوك القيادة والقيم التي يعتنقها القائد في عمله. وقد تكونت

عينة الدراسة من (130) عضو هيئة تدريس وإدارياً يعملون في كليات التربية والاقتصاد بجامعة ميتشغان في أمريكا. وقد بينت الدراسة أن القادة في جامعة ميتشغان يمارسون نمط القيادة بالقيم بدرجة متوسطة، وبينت النتائج أن القيم التي يعتنقها القادة في الجامعة تضمنت الالتزام الأخلاقي بأهداف الجامعة، والقنوة، والعدالة والنزاهة، وممارسة تلبية الحاجات، وتفويض الصلاحيات، الصدق، العمل مع الفريق.

5-دراسة John A Parnell, Ting Yu, Alexander Nai- Chi Chen, Qing Tian, (2011)
Assessing Work Values Among Students in American and Taiwanese
Buisness Schools

بعنوان معرفة الفروق الجوهرية في قيم العمل بين طلاب الإدارة في تايوان وأمريكا
هدفت الدراسة معرفة الفروق الجوهرية في قيم العمل بين طلاب الإدارة في تايوان وأمريكا، وعرفت قيم العمل على أنها متغيرات مهمة في عمليات تطوير المهن وذات تأثير على مدة الوظيفة، وضمت عينة الدراسة (5018) طالباً منهم (192) تايوانياً ينتمون إلى جامعات تايوان و (326) طالباً من أربعة جامعات حكومية أمريكية تبين من النتائج بأن الطلاب الأمريكيون يهتمون بقيم الكفاءة والتطوير مقارنة مع الطلاب في تايوان لكن ليس هناك فرق فيما بينهم بخصوص قيم وسائل الراحة والفراغ والأمن والرضا الوظيفي والاستقلال الذاتي.

6-دراسة ALTinkurt Yahya and Yilmaz Kürşat, 2011
Relationship between Management by Values, Organizational Justice, and Job Satisfaction
in Secondary Schools. Organization justice and job satisfaction in secondary
schools, Sakkara university,

العلاقة بين الإدارة بالقيم والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية
هدفت إلى تعرف العلاقة بين الإدارة بالقيم، والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، واستخدم المنهج المسحي، وتكون مجتمع البحث من (675) معلماً ومعلمة، والعينة من (267) معلماً ومعلمة والعاملين في المدارس الثانوية في وسط كوتاهيا خلال العام الدراسي 2010-2011، وزع عليهم 3 مقاييس للقيم والعدالة التنظيمية والرضا عن

العمل، وأظهرت النتائج أن الإدارة بالقيم (37%) والعدالة التنظيمية (27%) هي تتبؤ كبير من الرضا الوظيفي، وهذان المتغيران فسراً معاً نحو (39%) من التباين في الرضا الوظيفي، والترتيب النسبي لأهمية المتغيرات التنبؤية على مدى الرضا الوظيفي الإدارة بالقيم والعدالة التنظيمية كما بينت النتائج أن الإدارة بالقيم والعدالة التنظيمية هي تتبؤ الرضا الوظيفي للمعلمين.

7- دراسة Keeping pace with a Growing Economy, 2012, Poul R. Bernthal, Jason Boundra, Wei-Leadership in China : **بعنوان** علاقة القيادة الإدارية بالجانب القيمي هدفت هذه الدراسة تقويم مجالات معينة في القيادة الإدارية وربطه بالجانب القيمي واحتوت العينة (394) قائداً يعملون في 43 مؤسسة وجمعت المعلومات عن طريق الاستبانة، توصل الباحثون في هذه الدراسة إلى أن المهارات القيادية ستتغير نتيجة للتوسع الاقتصادي وأن نموذج القيادة القمية ركز على بناء الثقة والتعاون وعمل الفريق والشفافية.

7- دراسة David A. Ralston, James Pounder, Carlos W.H. Lo, Yim- Yu

(2012) Wong Carolyn P. Egri, Joseph Stauffer **بعنوان:**

Stability and Change in Managerial work Values: a Longitudinal Study of China, Hongkong, and the USA

بعنوان مقارنة القيم الإدارية في الصين وهونغ كونغ وأمريكا سعت هذه الدراسة عبر (12) سنة من البحث والمقارنة للقيم الإدارية في الصين وهونغ كونغ وأمريكا 2001- (2012) باستخدام التحليل التتابعي لاختيار صحة ثلاث فرضيات متنافسة وهي: التقارب والاختلاف في وجهات النظر والتقارب التباعد ضمن المجتمعات الثلاثة إذ استخدم الأثر الثقافي والاجتماعي والأثر الأيديولوجي العملي أساساً لوضع الفرضيات وتضمنت القيم أبعاد الثقة في العلاقات والتوجه نحو الشعور بالأمن والرغبة في تفادي المخاطر وقبول الأفكار الجديدة والانفتاح على التغيير والانضباط الأخلاقي والعمل الجماعي.

تعليق على الدراسات السابقة: تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع القيم في إدارة المؤسسات، وفي تناولها لأداة الاستبانة، واختلفت في تناولها لمجال الدراسة، فقد تناولتها بعض الدراسات السابقة في مجال الأجهزة الحكومية في حين تناول البحث الحالي الإدارة بالقيم في مرحلة رياض الأطفال، وفي مدينة دمشق وفي تناولها لمحاور مختلفة عن المحاور التي تناولتها الدراسات السابقة، وتحددت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري، والاطلاع على الأدوات وأبرز النتائج لربطها مع نتائج الدراسة الحالية.

أولاً: الإطار النظري: مفهوم الإدارة بالقيم وإطارها الفكري: مفهوم الإدارة بالقيم: الإدارة بالقيم هي ذلك الأسلوب الإنساني، الذي يعمل وفق معايير وضوابط محددة بحيث يرسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة كما يجب أن يكون، وسنوضح فيما يلي نشأتها وتطورها، وكذلك مفهومها وخصائصها في النقاط الآتية:

1- لمحة عامة عن نشأة الإدارة بالقيم وتطورها: ظهرت الإدارة بالقيم في أشكالها الأولى مع ظهور الإنسان وترسخت مع ترسخ القيم التي جاء بها الأنبياء والرسول وطورها الفلاسفة والمفكرون باعتبارها محور التنمية البشرية المستدامة" (الداوودي، 2004، 33)، وفي عام 1990 ظهر مفهوم "الإدارة بالقيم" كي يضع الشراكة بين قيم المؤسسة وقيم الأفراد العاملين بها كأسلوب لإدارتها (الزهراني، بلاتاريخ، 22)، وجاء الاتجاه الذي يركز على القيم في الإدارة، انطلاقاً من أن الاتجاهات السائدة في الإدارة التقليدية، قد استرشدت بمفاهيم السلطة والقيادة في النظرية والممارسة الإدارية (عطاري، 2008)، وبعد ذلك قدم الباحثان (Blanchard and O'Connor, 2000) نظرية الإدارة بالقيم (Managing By Values) باعتبارها اتجاه إداري حديث لمؤسسات القرن 21، وظهرت إثر نظريتهما مفاهيم قامت في مجملها على فكرة واحدة وهي الاستخدام الأمثل للنظام القيمي، وهي نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامة في المؤسسات، لما له من أثر إيجابي لتحقيق

إنتاجية فردية ومؤسسية قوية، وقدم اوكونور وبلانكارد نظريتهما باعتماد هيكل عام للنظرية يتمثل في أهداف ومراحل ومبادئ الإدارة بالقيم (بطاح، 2006، 25).

2- مفهوم الإدارة بالقيم: هي تلك المتجردة من الانحياز، وتتمسك بالموضوعية والتوجيه السليم، وإتقان العمل والمراقبة الذاتية والخارجية وهي أساس تنظيم السلوك البشري الفعال لاستثارة الهمم وتفجير الطاقات لإحداث التنمية البشرية المستدامة. وهذا يؤكد بأن مفهوم الإدارة بالقيم تنطلق فلسفتها من القيم كأساس لتنظيم سلوك الإنسان لتحقيق التنمية المستدامة (عطاري، 2008، 22).

3- خصائص الإدارة بالقيم: وهي: (الداوودي، 2004، 45) وهي:

1- ثمرة المجتمع الذي يرتبط بأخلاقيات سامية. 2- تمتاز بالاهتمام بالجانب الروحي والمادي معاً 3- تعامل الفرد كإنسان وتشركه في اتخاذ القرار 4- تعمل على احترام النظام وتحديد المسؤوليات. ومن هذا يتبين بأن اعتماد أسلوب الإدارة بالقيم يضمن الاستخدام الأمثل للموارد ويفجر الطاقات، ويوجه السلوك الإنساني نحو تحديد الأهداف لإحداث تنمية بشرية مستدامة.

4- مبادئ الإدارة بالقيم: وهي: (كينيث ومايكل، 2000، 20) 1- الشفافية وعدم الغموض والمساءلة بتشجيع الرقابة الذاتية للعاملين في المؤسسة. 2- تحديد الأولويات والشراكة 3- الرئيس في المؤسسة هو القيم. 4- الاتصال الفعال. 5- التوجه عبر القيم. 6- التوافق مع متطلبات التغيير 7- تعديل النماذج السلوكية والمواقف. 8- العدالة التنظيمية بتطبيق المساواة في إجراءات العمل والمرونة وتبني نظام الحوافز.

9- العلاقات الإنسانية بالاحترام والتقدير، ومن مبادئها أيضاً: 1- الشمولية.

2- التخصص وتقسيم العمل. 3- العمل أساس الترقية الإدارية. 4- العلم أساس التفاضل في الدرجات 5- الأجر بقدر العمل المبذول. 6- القوة والأمانة. 7- الشورى. 8- القدوة (الداوودي 2004). 9- الولاء التنظيمي المؤسسي هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمؤسسة وإن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة (مدحت أبو النصر، 2005، 45).

5- مراحل الإدارة بالقيم: ولكل مرحلة من المراحل مبادئ أساسية، بالآتي:
(بلاشاردوكونور، 2000).

المرحلة الأولى: مرحلة تحديد القيم وتتضمن المبادئ الآتية:

- 1- أن تقرر المؤسسة ما هو المهم بالنسبة لها.
 - 2- المرجعية والرئيس في المؤسسة هو القيم.
 - 3- الإدارة بالقيم ليست مجرد برنامج، وإنما هي موقف من الحياة.
- المرحلة الثانية: الاتصال الفعال وتتضمن المبادئ الآتية:** أن النجاح الحقيقي لا يحدث بمجرد الإعلان عن القيم وإنما بمعايشتها والتواصل الحقيقي يحتاج إلى محيط آمن وتتطلب الإدارة بالقيم فعل ما نعتقده، واعتقاد بما نفعل.

المرحلة الثالثة: التوجه عبر القيم وتتضمن المبادئ الآتية: 1- لا بُد من تغيير العادات ونماذج السلوك 2- الاعتراف بالمسؤولية تجاه الأشياء 3- الأفراد هم من يحولون الإدارة بالقيم إلى واقع وليست المؤسسات، وهم الذين يتوجهون عبر القيم المشتركة لتحقيق أشياء غير عادية. **ومن مراحل تطبيق الإدارة بالقيم: وتتمثل في:** تحديد أهداف المؤسسة وقيمها، وهي مرحلة يعدها اوكونور أساساً لنجاح تطبيق الإدارة بالقيم، باعتبار الرئيس هو القيم الجوهرية التي تتحدد من خلال إجماع القيادات والأفراد والنظام بشراكة تامة وتعتمد النظرية في هذه المرحلة العصف الذهني لمجموعات العاملين داخلين النظام، ويضيف اوكونور أن نجاح هذه المرحلة يقوم على الاقتران الفعلي بين الأقوال والتصورات وبين طبيعة الفعل والسلوك من قبل القيادة العليا. كما تعمل نظرية القيم على التأكد من نشر القائمة القيمية المتفق عليها خلال النظام، ولا بد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقاً، وبناء على ذلك من المهم أن يتم إعلان الميثاق القيمي، وأن يعايش أفراد المؤسسة هذا الميثاق يومياً. وتقوم هذه المرحلة بدور التسجيل والمتابعة للتحقق من الدمج والانسجام بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم، ويتحقق ذلك عن طريق توجيه مستويات ثلاثة من الأساليب داخل النظام: الأسلوب الأول هو الأسلوب الفردي فالقائد وبقية الأفراد هم داخل نطاق متابعة الأنساق القيمية الشخصية والتعامل مع ما قد تتسبب به من ضغوطات، والأسلوب الثاني هو الفرق حيث تقوم القيم بتوجيه دينامية الفريق وتقديم خطوات لتعزيز أدائه المتميز وإزالة الخلافات ثم تقوم هذه المرحلة بتوجيه الأسلوب الإداري من خلال قياس فعالية

إستراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات، مع التركيز على نظام الأجور والحوافز (بطاح، 2006).

ثانياً: الإطار الميداني: إجراءات البحث الميدانية: وتتضمن ما يأتي: 1- المجتمع الأصلي وعينة البحث وأدواته: أ- مجتمع البحث: ويشمل جميع مديرات رياض الأطفال في مدينة دمشق، وذلك حسب ما جاء في الدليل الإحصائي لعام 2016-2017، وبلغ عددهم (1490) (وزارة التربية، 2017، 10). ب- عينة البحث: شملت عينة البحث على (306) مديرة من مديرات رياض الأطفال وهي بنسبة (20.53%) من المجتمع الأصلي، وتم اختيار العينة بشكل عشوائي حيث يكون فيها لكل فرد من أفراد المجتمع فرصة لأن يكون أحد أفراد العينة، وإن اختيار أي فرد لا يرتبط باختيار أي فرد آخر، وهم موزعون حسب الجدول (2)، ويبين الجدول (2) توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات:

الجدول (2): توزيع أفراد لعينة البحث وفق متغيرات البحث

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
التابعية	خاصة	236	77.1%
	اتحاد نسائي	37	12.1%
	نقابة معلمين	21	6.9%
	رسمية	12	3.9%
	المجموع	306	100%
المؤهل العلمي	بكالوريا	2	0.70%
	معهد متوسط	107	35%
	إجازة	197	64.3%
	المجموع	306	100%
المؤهل التربوي	إجازة في التربية	12	3.9%
	دبلوم	23	7.5%
	مجموع ذوي المؤهل التربوي	35	11.4%
	من غير ذوي المؤهل التربوي	271	88.6%
	المجموع	306	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	105	34.3%
	من 5 إلى 10 سنوات	115	37.6%
	أكثر من 10 سنوات	86	28.1%
	المجموع	306	100%

ت- أداة البحث: لتحقيق أهداف البحث تم اعتماد استبانة، وتم تصميمها في ضوء مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالبحث، وذلك بهدف تعرف درجة

ممارسة مديرات رياض الأطفال بدمشق للإدارة بالقيم، والتي توزعت فقراتها على الأبعاد الآتية، وهي (العلاقات الإنسانية، الولاء التنظيمي والانتماء، العدالة التنظيمية، الشفافية والمساءلة الإدارية)، وتألفت الاستبانة من قسمين: القسم الأول: يضم مجموع البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، والقسم الثاني: ويضم بنود الاستبانة التي بلغ عددها (47) بنداً وتحددت درجة المقياس: خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) (5، 4، 3، 2، 1).

الدراسة السيكمترية للاستبانة: ث - صدق الاستبانة وثباتها: تمّ التحقق من صدق المقياس وثباته من خلال القيام بدراسة استطلاعية على عينة مؤلفة من (30) مديرة من مديرات رياض الأطفال وهن من خارج العينة الأساسية للبحث، وجاءت النتائج كما يأتي: **دراسة الصدق:** يقصد بالصدق الفحص المنهجي لمحتوى الأداة، ويشير إلى ما إذا كان الاختبار يقيس ما أعد لقياسه، أو ما أردنا نحن أن نقيسه، وتمت دراسة الصدق من خلال: **صدق المحتوى:** ويعرف بأنه "رفع استثارة المفحوصين للحد الأقصى لتقبل المقياس، ولضمان تعاون المفحوصين في الموقف الاختباري" (أبو علام، 2004، 257)، وعُرض المقياس في صورته الأولية المؤلفة من (47) عبارة عرضت على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة دمشق من مختلف الأقسام بهدف التأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضع من أجله، والاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وقد جاءت ملاحظاتهم كما يأتي: إعادة صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً، ونقل بعض العبارات من بعد إلى بعد آخر أكثر مناسبة، وتحويل العبارات المركبة إلى عبارتين منفصلتين لضمان الحصول على استجابات أكثر دقة. -**الصدق البنوي:** تمّ التحقق من الصدق البنوي بدراسة الاتساق الداخلي وحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل بند من بنود الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك حساب معاملات ارتباط المحاور مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك وفق الآتي: أ- حساب ارتباط كل بند

من بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه: والجدول (3) يوضح معاملات الارتباط الناتجة:

الجدول (3): معاملات ارتباط كل بند من بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه

رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
1	**0.683	10	**0.764	18	*0.395	26	**0.838	34	**0.837	43	**0.837
2	**0.840	إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء		19	**0.656	27	**0.799	35	**0.935	44	**0.935
3	**0.810	11	**0.896	20	**0.822	28	**0.873	36	**0.874	45	**0.874
4	**0.855	12	**0.711	21	**0.809	29	**0.861	37	**0.946	46	**0.946
5	**0.843	13	**0.868	إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية		30	**0.873	38	**0.945	47	**0.945
6	**0.871	14	**0.902	22	**0.880	31	**0.463	39	**0.676		
7	**0.700	15	**0.939	23	**0.798	32	**0.720	40	**0.676		
8	**0.819	16	**0.900	24	**0.669	33	**0.836	41	**0.865		

** دال عند مستوى الدلالة (0.01) * دال عند مستوى الدلالة (0.05) يلحظ من الجدول (3) أن معاملات ارتباط كل بند من بنود الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 و 0.05) مما يدل على أن بنود كل محور متسقة مع بعضها وتقيس شيئاً واحداً.

ب- حساب ارتباط المحاور الفرعية مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة: والجدول (4) يوضح معاملات الارتباط الناتجة:

الجدول (4): معاملات ارتباط المحاور الفرعية مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية

المحاور	إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية	إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء	إدارة القيم بالعدالة التنظيمية	إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية	الدرجة الكلية
إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية	1	**0.866	**0.917	**0.807	**0.956
إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء		1	**0.820	**0.618	**0.866
إدارة القيم بالعدالة التنظيمية			1	**0.855	**0.967
إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية				1	**0.913

* * دال عند مستوى الدلالة (0.01) يتبين من الجدول (4) أن معاملات ارتباط المحاور مع بعضهما البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يعطي مؤشراً على أن كل محور ينسجم مع ما تقيسه الاستبانة ككل، ومما سبق نجد أن الاستبانة تتصف بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، مما يدل على صدقها البنوي.

* **ثبات الاستبانة:** تم التحقق من ثبات الاستبانة وفق ثلاث طرائق وهي:

أ- **ثبات الإعادة:** تم تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) مديرة من مديرات رياض الأطفال، وبعد مضي (15) يوماً أعيد تطبيق الاستبانة على العينة نفسها، ورصدت علامات التطبيقين، ثم تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Person) بين درجات التطبيق الأول ودرجات التطبيق الثاني لكل محور والدرجة الكلية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (5).

ب- **ثبات التجزئة النصفية:** تم استخراج معاملات ثبات التجزئة النصفية وصحت باستخدام معادلة سيبرمان- براون (4)، وذلك بالنسبة للاستبانة ككل وبالنسبة لمحاورها كل على حدة، كما في الجدول (4).

ج- ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ: حسبت الباحثة الثبات وفق هذه الطريقة وذلك بالنسبة للاستبانة ككل وبالنسبة لمحاورها كل على حدة الجدول (5).

الجدول (5): قيم معاملات ثبات الاستبانة

المحاور	معامل ثبات الإعادة	معامل ثبات التجزئة النصفية	معامل ثبات ألفا كرونباخ
إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية	**0.832	0.857	0.867
إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء	**0.859	0.869	0.887
إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية	**0.836	0.848	0.855
إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية	**0.845	0.863	0.874
الدرجة الكلية	**0.852	0.860	0.873

يلحظ من الجدول (5) أن قيم معاملات كل من ثبات الإعادة والتجزئة النصفية وألفا كرونباخ بالنسبة للاستبانة ككل ولمحاورها كانت جميعها مرتفعة مما يدل على اتصاف الاستبانة بدرجة مرتفعة من الثبات، ونستنتج أن استبانة درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للإدارة بالقيم تتوفر فيها الشروط السيكومترية من خلال توافر مؤشرات مرتفعة لصدقها وثباتها، وبذلك أصبحت الاستبانة صالحة للاستخدام والتطبيق كأداة للبحث.

السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للإدارة بالقيم في مدينة

دمشق من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة وترتيب البنود في كل محور من محاور استبانة ممارسة مديرات رياض الأطفال للإدارة بالقيم، ولتحديد درجة الممارسة تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) إذ تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5÷4=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- 1- من (1,80 - 1) غير متوفرة.
- 2- من (1,81 - 2,60) قليلة.
- 3- من (2,61 - 3,40) متوسطة.
- 4- من (3,41 - 4,20) كبيرة.
- 5- من (4,21 - 5) كبيرة جداً. والنتائج موضحة في الجدول (6).
- الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للإدارة بالقيم

لدى أفراد العينة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
	المحور الأول: إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية	$\frac{10}{39.33} = 3.93$	6.426	كبيرة	
1	تتلي حاجات العاملين المعنوية والمادية وتعمل على توفيرها.	4.25	0.969	كبيرة جداً	2
2	تتعامل مع العاملين بكل احترام وتقدير.	4.08	0.675	كبيرة	3
3	تتقبل النقد الموضوعي من العاملين بسعة صدر.	3.37	0.816	متوسطة	10
4	تعزز دور العنصر البشري في المؤسسة.	3.88	0.959	كبيرة	6
5	توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة لترشيد طاقاتهم الإنتاجية.	3.95	0.704	كبيرة	5
6	توثق العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة.	4.40	1.112	كبيرة جداً	1
7	تعمل على تنفيذ لقاءات دورية مع الأهل لمناقشة أمور أطفالهم.	3.75	0.578	كبيرة	8
8	توفر قنوات مفتوحة مع المجتمع المحلي.	3.75	0.587	كبيرة	9
9	تتعاون بشكل إيجابي مع العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.86	1.229	كبيرة	7
10	تشجع على الاتصال الفعال داخل المؤسسة وخارجها.	4.05	0.743	كبيرة	4

المحور الثاني: إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء					
	كبيرة	7.397	=11/44.43 4.03		
11	تؤمن بأهداف المؤسسة وقيمها.	كبيرة جداً 4	0.139	4.27	
12	تتبنى مبدأ القيم في المؤسسة.	كبيرة 5	0.706	4.10	
13	تتشر ثقافة القيم في المؤسسة.	كبيرة 11	0.811	3.42	
14	تشجع العاملين على الالتزام بقيم المؤسسة.	متوسطة 7	0.676	3.93	
15	تعمل على أن تعكس نظام المؤسسة فلسفة الإدارة بالقيم.	كبيرة جداً 3	0.891	4.46	
16	تساعد العاملين على التزامهم بقيم الأداء التنظيمي للمؤسسة.	كبيرة 9	0.808	3.88	
17	تعمل على تجسيد القيم في عملية وضع قواعد التنظيم الإداري للمؤسسة.	كبيرة جداً 2	0.880	4.46	
18	تعمل على تماسك الأفراد في المؤسسة واستمراريتهم.	كبيرة 6	0.648	3.94	
19	تسهم بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة.	كبيرة 10	0.920	3.47	
20	توفر مستوى عال من الولاء للمؤسسة.	كبيرة جداً 1	0.905	4.56	
21	تخلص وترغب في تقييم المؤسسة بصورة إيجابية.	كبيرة 8	0.739	3.93	
المحور الثالث: إدارة القيم بالعدالة التنظيمية					
	كبيرة	8.433	=12/45.61 3.80		
22	تفوض بعض الصلاحيات للعاملين للقيام بها.	كبيرة 4	1.211	4	
23	تتشاور مع العاملين عند تعديل الخطط الدراسية.	كبيرة 7	0.991	3.83	
24	تتبنى نظام الحوافز في المؤسسة.	متوسطة 12	0.972	2.75	
25	تشرك العاملين في القرارات المرتبطة بالمؤسسة.	متوسطة 11	0.889	3.12	
26	تنفذ إجراءات العمل بطريقة عادلة.	كبيرة 6	0.904	3.89	
27	تدير الأفراد في المؤسسة وفق العدالة التنظيمية.	كبيرة جداً 3	1.137	4.32	
28	تلتزم المرونة في تعاملها مع العاملين في المؤسسة.	كبيرة 5	0.749	3.98	
29	تعطي كل فرد في المؤسسة المهام وفقاً لتخصصه واتجاهاته.	كبيرة جداً 2	0.941	4.46	
30	تعتمد مبدأ عدالة التقييم في المؤسسة.	كبيرة 10	0.940	3.44	

31	تعتمد مبدأ المساواة في تعاملها مع العاملين في المؤسسة.	4.52	0.959	كبيرة جداً	1
32	تتقبل كافة المقترحات الخاصة بتطوير بيئة العمل في المؤسسة.	3.51	0.888	كبيرة	9
33	تتيح فرص النمو المهني للعاملين جميعهم.	3.80	0.861	كبيرة	8
المحور الرابع: إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية		$=14/54.77$ 3.91	8.474	كبيرة	
34	تعمل ضمن إجراءات واضحة ومعلنة	4.54	0.733	كبيرة جداً	2
35	توثق نتائج التقييم بدقة وموضوعية.	3.44	0.808	كبيرة	11
36	تتبنى إجراءات مكتوبة تحمي الموارد البشرية في المؤسسة.	3.35	0.792	متوسطة	12
37	تقدم كافة التسهيلات لتقييم الأداء في المؤسسة.	4.04	0.577	كبيرة	5
38	تقيم بيئة العمل في المؤسسة باستمرار.	4.51	0.786	كبيرة جداً	3
39	تلتزم بتقييم بيئة العمل وفق معايير علمية واضحة.	3.96	0.621	كبيرة	7
40	تعتمد الشفافية وتزيل الغموض لدعم رؤية المؤسسة ورسالتها.	3.31	0.988	متوسطة	14
41	تطبق المساءلة بناء على معلومات واضحة.	4.03	0.705	كبيرة	6
42	تطبق المساءلة وفق مبدأ المساواة في المؤسسة.	3.49	0.786	كبيرة	10
43	تشرك العاملين في تقييم أداء المؤسسة.	3.34	0.807	متوسطة	13
44	تقيم إجراءات بيئة العمل بالدقة والموضوعية.	3.94	0.622	كبيرة	8
45	تتعامل مع العاملين بكل شفافية في المؤسسة.	4.56	0.897	كبيرة جداً	1
46	تشجع على الرقابة الذاتية للعاملين في المؤسسة.	4.44	0.929	كبيرة جداً	4
47	تطلع العاملين على الجوانب الإيجابية والسلبية في أدائهم.	3.82	0.864	كبيرة	9
الاستبانة ككل		$=47/184.14$ 3.92	29.685	كبيرة	

يتبين من الجدول (6) أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لإدارة القيم الإنسانية (المحور الأول) كانت بدرجة كبيرة، وقد حصل البند "توثق العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة" على أعلى درجة ممارسة بمتوسط حسابي قدره (4.40)، وقد يعود ذلك لأهمية إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية لرفع أداء المؤسسة وتحسين إنتاجية العمل.

بينما حصل البند " تتقبل النقد الموضوعي من العاملين بسعة صدر " على أدنى درجة ممارسة بمتوسط حسابي (3.37)، وقد يعود ذلك لضعف تفعيل ثقافة النقد الموضوعي. كما يتبين من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لإدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء (المحور الثاني) كانت بدرجة كبيرة، وقد حصل البند "توفر مستوى عال من الولاء للمؤسسة" على أعلى درجة ممارسة بمتوسط حسابي قدره (4.56)، وقد يعكس ذلك إلى قوة الانتماء للمؤسسة، بينما حصل البند "تنتشر ثقافة القيم في المؤسسة" على أدنى درجة ممارسة بمتوسط حسابي (3.42)، وقد يعود ذلك لضعف نشر ثقافة القيم في المؤسسة. ويتبين من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لإدارة القيم بالعدالة التنظيمية (المحور الثالث) كانت بدرجة كبيرة لأهمية ذلك وانعكاسه على إنتاجية العمل، وقد حصل البند "تعتمد مبدأ المساواة في تعاملها مع العاملين في المؤسسة" على أعلى درجة ممارسة بمتوسط حسابي قدره (4.52). وقد يعود ذلك لتطبيق المساءلة وتعزيز الثقافة التنظيمية المتعلقة بالعدالة، بينما حصل البند "تتبنى نظام الحوافز في المؤسسة" على أدنى درجة ممارسة بمتوسط حسابي (2.75) وقد يعود ذلك لضعف الموارد المادية. كما ويتبين من الجدول السابق أن درجة ممارسة المديرات لإدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية (المحور الرابع) كانت بدرجة كبيرة لانعكاسه على تحسين الأداء في المؤسسة، وقد حصل البند "تتعامل مع العاملين بكل شفافية في المؤسسة" على أعلى درجة ممارسة بمتوسط حسابي قدره (4.56) لرفع كفاءة العمل، بينما حصل البند "تعتمد الشفافية وتزيل الغموض لدعم رؤية المؤسسة ورسالتها" على أدنى درجة ممارسة بمتوسط حسابي (3.31) قد يعود ذلك لضعف تفعيل مفهوم الشفافية وتطبيقه على أرض الواقع. ويتبين بشكل عام فيما يتعلق بالدرجة الكلية بأن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لإدارة القيم كانت بدرجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة بالقيم هي ثمرة المجتمع الذي يرتبط بأخلاقيات سامية، وقد حصل المحور الثاني (إدارة القيم بالولاء والانتماء التنظيمي) على أعلى درجة ممارسة، وذلك بأن الإدارة بالقيم تعزز مفهوم الانتماء للمؤسسة ورغبته القوية بتحقيق أهداف المؤسسة، يليه المحور الأول (إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية)، وهي نتيجة إيجابية لما يحتاجه الانتماء للعلاقات الإنسانية والقيم الروحية، ثم المحور الرابع (إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية)، وذلك تحصيل حاصل بعد تفعيل المحاور السابقة لما تتطلبه الشفافية والمساءلة من انفتاح وأمانة وتعاون إنساني بين العاملين لتسهيل عملية تقييم الأداء في المؤسسة باستمرار، وأخيراً المحور الثالث (إدارة القيم بالعدالة التنظيمية). وهي نتيجة منطقية لما

تحتاجه المحاور السابقة لتسهيل عملية تفعيل ثقافة تطبيق المساواة واحترام النظام وتحمل المسؤوليات بالتساوي مع الجميع، وبذلك يتبين بأن اعتماد أسلوب الإدارة بالقيم يضمن الاستخدام الأمثل للموارد ويفجر الطاقة، ويوجه السلوك الإنساني نحو تحديد الأهداف المنشودة ويؤدي إلى إحداث تنمية بشرية مستدامة. وهذه النتيجة تتسجم مع نتائج دراسة (Thorpe and Loo, 2003) ودراسة (Ortyoand, 2006) ودراسة (Poul R. Bernthal, Jason Boundra, 2012)

اثنا عشر: فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على استبانة ممارستهن للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير تابعة الروضة. للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة تبعاً لمتغير تابعة الروضة، والنتائج موضحة في الجدول (7).
الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعاً

لمتغير تابعة الروضة

المحور	تابعية الروضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحور	تابعية الروضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية	خاصة	236	40.47	5.375	إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية	خاصة	236	56.48	7.400
	اتحاد نسائي	37	34.72	8.729		اتحاد نسائي	37	47.89	10.482
	نقابة معلمين	21	35.52	7.413		نقابة معلمين	21	48.76	8.396
	رسمية	12	37.91	7.051		رسمية	12	52.83	6.221
	الكل	306	39.33	6.426		الكل	306	54.77	8.474
إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء	خاصة	236	45.83	6.469	الإستبانة ككل	خاصة	236	189.97	24.842
	اتحاد نسائي	37	38.76	9.230		اتحاد نسائي	37	160.51	39.057
	نقابة معلمين	21	39.62	7.560		نقابة معلمين	21	164.10	33.277
	رسمية	12	42.67	6.499		رسمية	12	177.50	28.691
	الكل	306	44.43	7.397		الكل	306	184.14	29.685
إدارة القيم بالعدالة التنظيمية	خاصة	236	47.18	6.921					
	اتحاد نسائي	37	39.13	11.262					
	نقابة معلمين	21	40.19	10.347					
	رسمية	12	44.08	9.287					
	الكل	306	45.60	8.433					

يتبين من الجدول (7) وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير تابعة الروضة، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفق متغير تابعة الروضة، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجات العينة تبعاً لمتغير تابعة الروضة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية	بين المجموعات	1418.086	3	472.695	12.768	.000	دالة
	داخل المجموعات	11180.244	302	37.021			
	كلي	12598.330	305				
إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء	بين المجموعات	2179.933	3	726.644	15.125	.000	دالة
	داخل المجموعات	14508.985	302	48.043			
	كلي	16688.918	305				
إدارة القيم بالعدالة التنظيمية	بين المجموعات	2779.297	3	926.432	14.793	.000	دالة
	داخل المجموعات	18913.644	302	62.628			
	كلي	21692.941	305				
إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية	بين المجموعات	3242.588	3	1080.863	17.495	.000	دالة
	داخل المجموعات	18657.938	302	61.781			
	كلي	21900.526	305				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	37631.176	3	12543.725	16.389	.000	دالة
	بين المجموعات	231137.782	302	765.357			
	داخل المجموعات	268768.958	305				

يتبين من الجدول (8) أن القيمة الاحتمالية لكل محور من محاور الاستبانة وللاستبانة ككل كانت أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) ومن ثم نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على استبانة ممارستهن للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير تابعة الروضة. ويبين الجدول (9) اختبار ليفين لتجانس العينات:

الجدول (9): اختبار ليفين لتجانس العينات تبعاً لمتغير تابعة الروضة

المحاور	اختبار ليفين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	القيمة الاحتمالية
إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية	19.362	3	302	.000
إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء	12.136	3	302	.000
إدارة القيم بالعدالة التنظيمية	19.787	3	302	.000
إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية	7.983	3	302	.000
الدرجة الكلية	17.818	3	302	.000

يتبين من الجدول (9) أن القيمة الاحتمالية لمحاور الاستبانة وللاستبانة ككل كانت أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ومنه فالعينات غير متجانسة، ولتحديد جهة الفروق نستخدم قانون دونيت سي (Dunnett C) في حال العينات غير المتجانسة:

الجدول (10): نتائج اختبار دونيت سي للمقارنات البعيدة المتعددة تبعاً لمتغير تابعة الروضة

المحور	(I) التابعة	(J) التابعة	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	القرار
إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية	خاصة	اتحاد نسائي	5.74061*	1.47715	دال لصالح الخاصة
		نقابة معلمين	4.94653*	1.65520	دال لصالح الخاصة
		رسمية	2.55367	2.06537	غير دال
	اتحاد نسائي	نقابة معلمين	-.79408	2.16258	غير دال
		رسمية	-3.18694	2.49055	غير دال
	نقابة معلمين	رسمية	-2.39286	2.60010	غير دال
إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء	خاصة	اتحاد نسائي	7.078*	1.575	دال لصالح الخاصة
		نقابة معلمين	6.216*	1.703	دال لصالح الخاصة
		رسمية	3.168	1.923	غير دال
	اتحاد نسائي	نقابة معلمين	-.862	2.241	غير دال
		رسمية	-3.910	2.413	غير دال
	نقابة معلمين	رسمية	-3.048	2.498	غير دال

دال لصالح الخاصة	1.90556	8.04707*	اتحاد نسائي	خاصة	إدارة القيم بالعدالة التنظيمية
دال لصالح الخاصة	2.30243	6.99173*	نقابة معلمين		
غير دال	2.71878	3.09887	رسمية		
غير دال	2.91999	-1.05534-	نقابة معلمين		
غير دال	3.25836	-4.94820-	رسمية		
غير دال	3.50527	-3.89286-	رسمية	اتحاد نسائي	خاصة
دال لصالح الخاصة	1.789	8.587*	اتحاد نسائي		
دال لصالح الخاصة	1.894	7.717*	نقابة معلمين		
غير دال	1.859	3.645	رسمية		
غير دال	2.515	-.870-	نقابة معلمين		
غير دال	2.489	-4.941-	رسمية	اتحاد نسائي	إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية
غير دال	2.565	-4.071-	رسمية		
دال لصالح الخاصة	6.621	29.453*	اتحاد نسائي		
دال لصالح الخاصة	7.440	25.871*	نقابة معلمين		
غير دال	8.439	12.466	رسمية		
غير دال	9.693	-3.582-	نقابة معلمين	اتحاد نسائي	الدرجة الكلية
غير دال	10.480	-16.986-	رسمية		
غير دال	11.015	-13.405-	رسمية		
غير دال			نقابة معلمين		

يتبين من الجدول (10) بالنسبة لكل محور من محاور الاستبانة وبالنسبة للدرجة الكلية للاستبانة الآتي: وجود فروق دالة إحصائية بين رياض الأطفال الخاصة و رياض الاتحاد النسائي لصالح الرياض الخاصة، ووجود فروق دالة إحصائية بين الرياض الخاصة ورياض نقابة المعلمين لصالح الرياض الخاصة. وقد يرجع تفسير هاتين النتيجةين لتفعيل نشر ثقافة الإدارة بالقيم بالرياض الخاصة من خلال الإعلانات والمنشورات والخدمات المقدمة بحكم العامل المادي. وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين كل من الرياض الخاصة والرياض الرسمية، وبين رياض الاتحاد النسائي ونقابة المعلمين، وبين رياض الاتحاد النسائي والرسمية، وبين رياض نقابة المعلمين والرسمية، وقد يعود ذلك لحاجة الجميع لتفعيل ممارسة الإدارة بالقيم بكونها من المبادئ

والأخلاق النبيلة المتعارف عليها في المجتمع. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج (دراسة حمادات، 2006 وحمادي، 2009).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على استبانة ممارستهن للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. للإجابة عن هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج موضحة في الجدول (11).

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي

المحور	تابعية الروضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحور	تابعية الروضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة القيم بالعلقات الإنسانية	معهد متوسط	107	35.74	7.812	إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية	معهد متوسط	107	49.66	8.989
	إجازة	197	41.42	4.248		إجازة	197	57.66	6.633
	بكلوريا	2	26.00	.000		بكلوريا	2	43.00	.000
	الكلبي	306	39.33	6.426		الكلبي	306	54.77	8.474
إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء	معهد متوسط	107	40.17	8.148	الاستبانة ككل	معهد متوسط	107	166.22	34.655
	إجازة	197	46.87	5.637		إجازة	197	194.42	20.274
	بكلوريا	2	32.00	.000		بكلوريا	2	130.50	.707
	الكلبي	306	44.43	7.397		الكلبي	306	184.14	29.685
إدارة القيم بالعدالة التنظيمية	معهد متوسط	107	40.64	10.276					
	إجازة	197	48.46	5.408					
	بكلوريا	2	29.50	.707					
	الكلبي	306	45.60	8.433					

يتبين من الجدول (11) وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجات العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية	بين المجموعات	2590.113	2	1295.056	39.208	.000	دالة
	داخل المجموعات	10008.217	303	33.030			
	كلي	12598.330	305				
إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء	بين المجموعات	3423.378	2	1711.689	39.097	.000	دالة
	داخل المجموعات	13265.540	303	43.781			
	كلي	16688.918	305				
إدارة القيم بالعدالة التنظيمية	بين المجموعات	4764.901	2	2382.450	42.644	.000	دالة
	داخل المجموعات	16928.040	303	55.868			
	كلي	21692.941	305				
إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية	بين المجموعات	4712.425	2	2356.213	41.536	.000	دالة
	داخل المجموعات	17188.101	303	56.726			
	كلي	21900.526	305				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	60901.973	2	30450.986	44.387	.000	دالة
	بين المجموعات	207866.985	303	686.030			
	داخل المجموعات	268768.958	305				

يتبين من الجدول (12) أن القيمة الاحتمالية لكل محور من محاور الاستبانة وللاستبانة ككل كانت أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على استبانة ممارستهن للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويبين الجدول (13) اختبار ليفين لتجانس العينات:

الجدول (13): اختبار ليفين لتجانس العينات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	اختبار ليفين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	القيمة الاحتمالية
إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية	82.404	2	303	.000
إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء	36.372	2	303	.000
إدارة القيم بالعدالة التنظيمية	86.338	2	303	.000
إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية	16.991	2	303	.000
الدرجة الكلية	62.845	2	303	.000

يتبين من الجدول (13) أن القيمة الاحتمالية لمحاور الاستبانة وللاستبانة ككل كانت أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ومنه فالعينات غير متجانسة، ولتحديد جهة الفروق نستخدم قانون دونيت سي (13) في حال العينات غير المتجانسة:

الجدول (14): نتائج اختبار دونيت سي للمقارنات البعيدة المتعددة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	(I) التابعة	(J) التابعة	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	القرار
إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية	معهد	إجازة	-5.67366*	.81369	دال لصالح الإجازة
	متوسط	بكلوريا	9.74766*	.75529	دال لصالح المعهد
إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء	إجازة	بكلوريا	15.42132*	.30271	دال لصالح الإجازة
	معهد	إجازة	-6.700*	.884	دال لصالح الإجازة
إدارة القيم بالعدالة التنظيمية	متوسط	بكلوريا	8.168*	.788	دال لصالح المعهد
	إجازة	بكلوريا	14.868*	.402	دال لصالح الإجازة
إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية	معهد	إجازة	-7.82215*	1.06559	دال لصالح الإجازة
	متوسط	بكلوريا	11.14486*	1.11220	دال لصالح المعهد
الدرجة الكلية	إجازة	بكلوريا	18.96701*	.63125	دال لصالح الإجازة
	معهد	إجازة	-7.996*	.989	دال لصالح الإجازة
	سط	بكلوريا	6.664*	.869	دال لصالح المعهد
	إجازة	بكلوريا	14.660*	.473	دال لصالح الإجازة
	معهد	إجازة	-28.192*	3.648	دال لصالح الإجازة
	متوسط	بكلوريا	35.724*	3.387	دال لصالح المعهد
	إجازة	بكلوريا	63.916*	1.529	دال لصالح الإجازة

يتبين من الجدول (14) بالنسبة لكل محور من محاور الاستبانة والنسبة للدرجة الكلية للاستبانة أن الفروق كانت لصالح المؤهل العلمي الأعلى إذ تبين: وجود فروق دالة إحصائياً بين المعهد المتوسط والإجازة ولصالح الإجازة، ووجود فروق دالة إحصائياً بين المعهد المتوسط والبيكالوريا ولصالح المعهد المتوسط، ووجود فروق دالة إحصائياً بين الإجازة والبيكالوريا ولصالح الإجازة. وقد يعود ذلك لزيادة الثقافة المعرفية المتعلقة بالإدارة بالقيم في مرحلة المعهد والمرحلة الجامعية بتفعيل ممارساتهن في مجال التربية العملية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على استبانة ممارستهن للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير نوع المؤهل (تربوي-غير تربوي). للتحقق من هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب اختبار ت-ستودنت للعينات المستقلة على عينة البحث تبعاً لمتغير نوع المؤهل (تربوي-غير تربوي)، وكانت النتائج وفق الجدول (15).

الجدول (15): نتائج ت-ستودنت للفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على الاستبانة

تبعاً لمتغير نوع المؤهل

المحاور	نوع المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية	تربوي	35	41.82	3.510	3.920	304	0.000	دال
	غير تربوي	271	39.01	6.648				
إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء	تربوي	35	48.00	4.899	3.077	304	0.002	دال
	غير تربوي	271	43.97	7.545				
إدارة القيم بالعدالة التنظيمية	تربوي	35	47.91	5.037	2.596	304	0.012	دال
	غير تربوي	271	45.31	8.739				
إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية	تربوي	35	60.20	5.935	4.135	304	0.000	دال
	غير تربوي	271	54.07	8.506				
الدرجة الكلية	تربوي	35	197.94	16.857	4.584	304	0.000	دال
	غير تربوي	271	182.36	30.525				

يتبين من الجدول (15) أن القيمة الاحتمالية لكل محور من محاور الاستبانة وللدرجة الكلية كانت أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرات على استبانة ممارستهن للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير المؤهل (تربوي-غير تربوي). وقد كان الفرق لصالح ذوي المؤهل التربوي، وذلك على جميع محاور الاستبانة وعلى درجتها الكلية، وهي نتيجة منطقية لما للقيم من أهمية كبيرة يتم غرسها في المجال التربوي وتفعيله كممارسة في الواقع.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على استبانة ممارستهن للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير المؤهل التربوي (إجازة-دبلوم). للتحقق من هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب اختبار ت-ستيوذنت للعينات المستقلة على عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل التربوي، وكانت النتائج وفق الجدول (16).

الجدول (16): نتائج ت-ستيوذنت للفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً

لمتغير المؤهل التربوي

المحاور	نوع المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية	إجازة	12	39.58	4.944	2.329	33	0.038	دالة
	دبلوم	23	43.00	1.623				
إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء	إجازة	12	46.17	3.215	1.913	33	0.065	غير دالة
	دبلوم	23	48.96	5.398				
إدارة القيم بالعدالة التنظيمية	إجازة	12	46.50	5.231	1.208	33	0.236	غير دالة
	دبلوم	23	48.65	4.886				
إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية	إجازة	12	57.75	4.864	1.823	33	0.077	غير دالة
	دبلوم	23	61.48	6.134				
الدرجة الكلية	إجازة	12	190.00	15.679	2.114	33	0.042	دالة
	دبلوم	23	202.09	16.245				

يتبين من الجدول (16) بأن القيمة الاحتمالية لمحور إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية وللدرجة الكلية كانت أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على استبانة ممارستهن للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير المؤهل التربوي وقد كان الفرق لصالح الدبلوم، وذلك على محور إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية وعلى الدرجة الكلية للاستبانة، وهذه نتيجة منطقية بحكم زيادة كمية المعرفة الثقافية المتعلقة بالجانب التربوي والقيمي والروحي وخاصة في مجال التربية العملية التي يتم من خلالها تفعيل الجانب القيمي فيها، وكما أن القيمة الاحتمالية للمحاور الثلاثة إدارة القيم بالولاء والانتماء التنظيمي، وإدارة القيم بالعدالة التنظيمية، وإدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية كانت أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) ومنه نقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على استبانة ممارستهن للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير المؤهل التربوي وذلك على المحاور الثلاثة السابقة، ويعود ذلك لمدى الحاجة لممارسة الإدارة بالقيم وتطبيق مفاهيمها على أرض الواقع من قبل الجميع لما لها من تحسين في أداء العاملين ومن ثم رفع مستوى الأداء في المؤسسة وتجويده.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على استبانة ممارستهن للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. للإجابة عن هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة تبعاً لمتغير الخدمة، والنتائج موضحة في الجدول (17).

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة تبعاً

لمتغير الخدمة

المحور	تابعية الروضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحور	تابعية الروضة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	105	37.75	7.166	إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية	أقل من 5 سنوات	105	52.20	8.767
	من 5-10 سنوات	115	39.29	6.782		من 5-10 سنوات	115	54.71	9.112
	أكثر من 10 سنوات	86	41.32	4.071		أكثر من 10 سنوات	86	57.98	5.805
	الكلي	306	39.33	6.426		الكلي	306	54.77	8.474
إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء	أقل من 5 سنوات	105	42.65	7.671	الاستبانة ككل	أقل من 5 سنوات	105	176.38	32.311
	من 5-10 سنوات	115	44.23	8.360		من 5-10 سنوات	115	183.03	32.019
	أكثر من 10 سنوات	86	46.87	4.537		أكثر من 10 سنوات	86	195.09	17.672
	الكلي	306	44.43	7.397		الكلي	306	184.14	29.685
إدارة القيم بالعدالة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	105	43.78	9.358					
	من 5-10 سنوات	115	44.80	8.663					
	أكثر من 10 سنوات	86	48.91	5.594					
	الكلي	306	45.60	8.433					

يتبين من الجدول (17) وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لحساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة، والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية	بين المجموعات	603.937	2	301.968	7.628	1.00	دالة
	داخل المجموعات	11994.393	303	39.585			
	كلي	12598.330	305				
إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء	بين المجموعات	851.242	2	425.621	8.143	.000	دالة
	داخل المجموعات	15837.677	303	52.270			
	كلي	16688.918	305				
إدارة القيم بالعدالة التنظيمية	بين المجموعات	1368.149	2	684.075	10.198	.000	دالة
	داخل المجموعات	20324.792	303	67.079			
	كلي	21692.941	305				
إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية	بين المجموعات	1578.242	2	789.121	11.766	.000	دالة
	داخل المجموعات	20322.284	303	67.070			
	كلي	21900.526	305				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	16779.079	2	8389.539	10.088	.000	دالة
	بين المجموعات	251989.879	303	831.650			
	داخل المجموعات	268768.958	305				

يتبين من الجدول (18) أن القيمة الاحتمالية لكل محور من محاور الاستبانة وللاستبانة ككل كانت أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05) ومن ثم نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على استبانة ممارستهن للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. ويبين الجدول (19) اختبار ليفين لتجانس العينات:

الجدول (19): اختبار ليفين لتجانس العينات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المحاور	اختبار ليفين	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	القيمة الاحتمالية
إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية	21.911	2	303	.000
إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء	10.585	2	303	.000
إدارة القيم بالعدالة التنظيمية	17.618	2	303	.000
إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية	3.218	2	303	.041
الدرجة الكلية	16.398	2	303	.000

يتبين من الجدول (19) أن القيمة الاحتمالية لمحاور الاستبانة وللاستبانة ككل كانت أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ومنه فالعينات غير متجانسة، ولتحديد جهة الفروق نستخدم قانون دونيت سي (19) في حال العينات غير المتجانسة.

الجدول (20): نتائج اختبار دونيت سي للمقارنات البعيدة المتعددة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المحور	(I) التابعة	(J) التابعة	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	القرار
إدارة القيم بالعلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	-1.54327	.94295	غير دال
	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-3.57320*	.82576	دال لصالح أكثر من 10 سنوات
	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-2.02993*	.76989	دال لصالح أكثر من 10 سنوات
إدارة القيم بالولاء التنظيمي والانتماء	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	-1.578	1.081	غير دال
	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-4.224*	.894	دال لصالح أكثر من 10 سنوات
	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-2.646*	.920	دال لصالح أكثر من 10 سنوات
إدارة القيم بالعدالة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	-1.01905	1.21931	غير دال
	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-5.13765*	1.09453	دال لصالح أكثر من 10 سنوات
	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-4.11860*	1.00827	دال لصالح أكثر من 10 سنوات
إدارة القيم بالشفافية والمساءلة الإدارية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	-2.513	1.206	غير دال
	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-5.777*	1.060	دال لصالح أكثر من 10 سنوات
	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-3.264*	1.055	دال لصالح أكثر من 10 سنوات
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	-6.654	4.342	غير دال
	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-18.712*	3.684	دال لصالح أكثر من 10 سنوات
	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-12.058*	3.542	دال لصالح أكثر من 10 سنوات

يتبين من الجدول (20) بالنسبة لكل محور من محاور الاستبانة وبالنسبة للدرجة الكلية للاستبانة: عدم وجود فروق دالة إحصائية بين ذوي سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات وبين ذوي سنوات الخدمة من 5-10 سنوات، ووجود فروق دالة إحصائية بين

ذوي سنوات الخدمة الأقل من 5 سنوات وبين ذوي سنوات الخدمة الأكثر من 10 سنوات لصالح ذوي سنوات الخدمة الأكثر من 10 سنوات، ووجود فروق دالة إحصائياً بين ذوي سنوات الخدمة من 5-10 سنوات وبين ذوي سنوات الخدمة الأكثر من 10 سنوات ولصالح ذوي سنوات الخدمة الأكثر من 10 سنوات، وقد يعود ذلك للمعرفة الثقافية والخبرة العملية في تفعيل مبادئ القيم في الإدارة لما لها من أهمية في رفع إنتاجية العمل في المؤسسة وتجويد العمل فيها.

ثالث عشر: ملخص نتائج البحث:

وهي: كانت درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال للإدارة بالقيم كبيرة في الاستبانة ككل، وكما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال فيما يتعلق بدرجة ممارستهن للإدارة بالقيم تبعاً لمتغير تابعة الروضة ومتغير المؤهل العلمي والتربوي ومتغير سنوات الخدمة.

رابع عشر: مقترحات البحث:

وتتحدد بالآتي: تفعيل ممارسة العلاقات الإنسانية من خلال الاحترام ومراعاة حاجات العاملين، وتفعيل ممارسة الولاء التنظيمي والانتماء لما له من زيادة الرغبة والقوة في الأداء الفعال للعمل، وتفعيل ممارسة العدالة بتطبيق مبدأ المساواة في التعامل وإجراءات العمل، وتفعيل ممارسة الشفافية والمساءلة الإدارية بتطبيق الرقابة الذاتية والمتابعة والتقييم المستمرة لما لذلك من فعالية في زيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة التنافسية للوصول إلى الجودة والتميز المنشودين.

المراجع:References:

المراجع العربية:

1. ابتهاج محمود طلبة (2000): برامج طفل ما قبل المدرسة، دار زهراء الشرق، القاهرة، مصر.
2. أبو النصر، مدحت، (2005): تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر القاهرة ط1.
3. أبو عايد، محمود احمد، (2006): اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، دار الأمل للنشر والتوزيع الأردن.
4. أبو علام، رجاء. (2004). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط4، دار النشر للجامعات، القاهرة.
5. بدرانة، حازم علي (بلا تاريخ): درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة اليرموك للإدارة بالقيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة فيلادلفيا - الأردن.
6. بطاح، احمد، (2006م)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، الأردن.
7. بلا نكار، كينيث، كونور، مايكل (2000)، الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم، ترجمة عدنان سليمان، دار الرضا للنشر، دمشق، سورية.
8. بيومي، حمد أحمد (2002): علم اجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر.
9. التقرير الوطني للتنمية البشرية، (2005): التعليم والتنمية البشرية نحو كفاءة أفضل، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، هيئة تخطيط الدولة، رئاسة مجلس الوزراء، الجمهورية العربية السورية.
10. حمادات، أحمد (2006): قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، الأردن.

11. الزهراني عبد الله بن احمد سالم، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية "دراسة تحليلية" جامعة أم القرى بمكة المكرمة
12. الزومان، ماضي محمد (2001م)، أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
13. السقاف، صفوان أمين، واحمد إبراهيم (2015): أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية صناعاء اليمن، العدد 16
14. الطيب الداوودي (2004): أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، كلية الحقوق للعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، جامعة ورقلة، كلية الحقوق للعلوم الاقتصادية-الملتقى الدولي والتنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة الكفاءة البشرية 9-10 مارس 2004
15. عاطف جابر طه عبد الرحيم، (2004)، أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد 33-2014
16. العمر، فؤاد عبد الله، (2002)، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، المعهد الإسلامي للبحوث بالبنك الإسلامي، جدة، السعودية)
17. عطاري، عارف، (2008)، الإدارة التربوية مقدمات لمنظور إسلامي كتاب الأمة عدد 123 السنة الثامنة والعشرون، ط1، قطر، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.
18. مصطفى حسين باهي ووليد فتحي، (2008)، القيم التربوية لطفل الحلقة الأولى من التعليم الأساسي "دراسة مقارنة" بحث ضمن المؤتمر السنوي السادس المؤتمر السنوي السادس عن "استراتيجيات الإصلاح ومنظومة القيم"

19. هيجان، عبد الرحمن (1998م): الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
20. مرهان حسين الحلواني (1993): القيم التي تعكسها المادة الأجنبية في برامج الأطفال في التلفاز المصري، مجلة كلية التربية بدمياط، العدد التاسع عشر، الجزء الثاني، جامعة المنصورة .
21. محمود حسن وحمدان محمد عبد الفتاح، (2004م): تقويم دور الجامعة كنظام في بناء شخصية الشباب من منظور قيمي، المؤتمر السنوي الثاني بجامعة الزرقاء الأهلية (الشباب الجامعي: ثقافته وقيمه في عالم متغير) الأردن.
22. مقدم، عبد الحفيظ (1994م): علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: "دراسة أمبيريقية" مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الأول والثاني، مج (2)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
23. المرسوم التشريعي (رقم/55 لعام 2004م) الناظم للمؤسسات التعليمية الخاصة إلى المادة /21/ من التعليمات التنفيذية المعدلة والمعممة (برقم 843/1089 (8/4) تاريخ 2 /5/ 2006م).
24. وزارة التربية، (1998): حول توصيات المؤتمر الثاني لتطوير التعليم المنعقد بدمشق عام 1998 وأساليب تنفيذها، سورية.
25. وزارة التربية، (2007): ورقة عمل عن تجربة وزارة التربية في مجال رياض الأطفال، المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية، مديرية المناهج، وزارة التربية.
26. وزارة التربية، (2006): تجربة وزارة التربية في مجال رياض الأطفال، دائرة الطفولة المبكرة، مديرية البحوث، سورية.

المراجع الأجنبية:

1. ALTinkurt Yahya and Yilmaz Kürşat –(2012) Relationship between Management by Values, Organizational Justice, and Job Satisfaction in Secondary Schools. Organization justice and job satisfaction in secondary schools, Sakkara university, Journal of education, Vol.2, No2, 950 - 964.
2. Barrett, R. (2006). What is Values – Based Leadership. N J: the free Press.
3. David A.Ralston& Carolyn P.Egri (2009) Generation Cohorts and Personal Values a Comparison of China and the U.S
4. John A Parnell, Ting Yu, Alexander Nai- Chi Chen, Qing Tian, (2011) Assessing Work Values Among students in American and Taiwanese Business Schools..
5. Koller, T. (2009). What is Values – Based Management. N Y: John Wiley and sons Inc.
6. Rokeach, M. (2009). The Nature of Human Values. New Jersey: The Free Press.
7. Ortyuand, J. (2006). The Relationship Between Leaders Ethics and Leadership style. Organizational Behavior, 3(2): 60-86.
8. Merriam – Webster Dictionary. (2005). Values. www.M-Webster.com (21 may 2005).
9. Musatti, mayer, (2004):L Coordmnament odeiServizi Educative per L infanzia: una Funzioe Mergente in Italian e in Europa (Co-ordinating Education for Young Children: an Emergin Service in Italy and Europe) Bergamo, Italy: Junior.

تاريخ ورود البحث: 2019/1/6

تاريخ قبول نشر البحث: 2019/3/11