



واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل... الباحث/ غازي عبد الله، د/ فضل عون

Humanities and Educational  
Sciences Journal



مجلة العلوم التربوية  
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2617-5908 (print)

ISSN: 2709-0302 (online)

## واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين "دراسة ميدانية" (\*)

الباحث/ غازي عبد الدائم مقبل عبد الله  
ماجستير في الإدارة التربوية - كلية التربية  
جامعة تعز - فرع التربة - الجمهورية اليمنية  
د/ فضل عبد الله على عون  
الأستاذ المشارك بقسم الأصول والإدارة التربوية  
جامعة تعز فرع التربة - الجمهورية اليمنية

نشر ملخص رسالة ماجستير بعد إجازتها علميًا من جامعة تعز عام 2021/2020م

تاريخ قبوله للنشر 20/11/2024

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(\*) تاريخ تسليم البحث 2/7/2024

(\*) موقع المجلة:

العدد (43)، شهر ديسمبر 2024م

522

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية



## واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين "دراسة ميدانية"

الباحث/ غازي عبد الدائم مقبل عبد الله

ماجستير في الإدارة التربوية - كلية التربية  
جامعة تعز - فرع التربة - الجمهورية اليمنية

د/ فضل عبد الله على عون

الأستاذ المشارك بقسم الأصول والإدارة التربوية  
جامعة تعز فرع التربة - الجمهورية اليمنية

### الملخص

هدف البحث إلى التعرف على واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم من وجهة نظر الإداريين، والمعلمين؟ ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقام الباحث بإعداد أداة البحث المتمثلة بالاستبانة، متبعًا الخطوات العلمية المتعارف عليها في ميدان البحث العلمي، وتكونت العينة الأصلية للبحث من (178) إداريًا، ومعلمًا، وكان من أبرز نتائج البحث ما يلي:

- 1- إن واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم جاء بدرجة متدنية.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أداء مديري المدارس بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أداء مديري المدارس بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم تعزى لمتغير المهنة، وسنوات الخبرة.

وأوصى الباحثان بضرورة اعتماد وزارة التربية والتعليم معيار القيم من ضمن معايير اختيار مديري المدارس، واستضافة وزارة التربية والتعليم لكبار رجال الإدارة التربوية والأصول لإعداد ندوات خاصة بالمنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية، كما ينبغي على قطاع المنهاج في وزارة التربية والتعليم مادة التربية القيمية في المنهج الدراسي، وأن تكون مادة أساسية في المراحل الدراسية.

**الكلمات المفتاحية:** أداء مديري المدارس الثانوية، مدخل الإدارة بالقيم.



## performance in Taiz high schools, as an approach to values-oriented administration

**Ghazi Abdul-Daim Muqbil Abdullah**

Master's in Educational Administration – Faculty of Education – Taiz University, Al-Turbah Branch – Republic of Yemen

**Dr. Fadhel Abdullah Ali Awn**

Associate Prof. of Foundations of Education  
Faculty of Education taiz University – Turba

### Abstract

**Research Aim:** The aim of the research was to identify the reality of the performance of secondary school principals in Taiz Governorate in light of the administration's entrance to values from the perspective of administrators and teachers. To achieve the research objectives, the researcher used the descriptive survey method and developed a research tool in the form of a questionnaire, following the scientific steps typically applied in the field of scientific research. The original sample of the research consisted of 178 administrators and teachers. Differences in the Responses of the Sample Members:

**Key Research Findings:**

- 1- The Current Reality of Principals Performance: The research findings showed that the reality of the performance of secondary school principals in Taiz Governorate in light of the administrations entrance to values was found to be at a low level.
- 2- There were no statistically significant differences in the responses of the sample members regarding the performance of school principals in light of the administrations entrance to values, based on gender.
- 3- There were statistically significant differences in the responses of the sample members regarding the performance of school principals in light of the administration's entrance to values, based on profession and years of experience.

**Recommendations:**

- 1- The Ministry of Education should adopt values as one of the criteria for selecting school principals.
- 2- The Ministry of Education should adopt values as one of the criteria for selecting school principals.

Organize training courses for secondary school principals based on the administration's entrance to values.

**Key words:** actual performance of secondary school headmasters, approach to value-oriented



## مقدمة البحث:

يشهد العالم اليوم مجموعة من المتغيرات الهائلة، والمتسارعة في جميع المستويات سواءً المحلية منها، أو العربية، أو العالمية وفي شتى المجالات، ويواجه أيضاً تحديات كبيرة خاصة في ظل التطور التكنولوجي وصراع القيم في ظل العولمة.

هذا الواقع فرض على المجتمعات مسايرة هذا التطور، ومحاولة اللحاق بركب الدول المتقدمة، والسبيل لتحقيق ذلك هو الاهتمام بالتعليم، والارتقاء بمستواه، والعمل على تطوير مؤسساته، وخاصةً المدرسة، والعمل على تطوير مهارات القائمين على الإدارة المدرسية (ضحيك، 2016، 2).

وتعتبر الإدارة المدرسية في أية مرحلة تعليمية عصب النظام التعليمي في المدرسة؛ فهي التي توجهه وتديره وتشرف عليه، ومن ثم فإن نجاح النظام التعليمي في تحقيق الغايات، والأهداف المنشودة يتوقف بالدرجة الأولى على مدى كفاءة الإدارة المدرسية والعاملين فيها (الأغبري، 2010، 138).

ومدير المدرسة يتربع على قمة الهرم الوظيفي، وهو المحرك الأساسي لتنظيم المدرسي، وهو المسئول عن رفع مستوى العملية التعليمية في المدرسة (نجيلي، 2010، 135).

وإن نجاح الإدارة المدرسية، أو فشلها يعتمد على نوعية سلوك المدير الذي يعتبر من أكثر العوامل تأثيراً في أداء المعلمين والإنجاز التنظيمي (الدغيمات، 2017، 100).

والإدارة المدرسية في اليمن حالها لا يختلف عما هو عليه في بعض الدول العربية، فعلى الرغم من الاتجاه الملحوظ في السنوات الأخيرة لوزارة التربية والتعليم في تنظيم الدورات التدريبية للقائمين على الإدارة المدرسية بهدف الارتقاء بمستواهم، إلا أن الواقع الفعلي للممارسات الإدارية يتصف بالتدني والقصور (العريقي، 2013، 570).

ونظراً لما يلاحظ في المؤسسات التربوية، والتعليمية من المحاباة لبعض العاملين في المؤسسات التربوية والتعليمية من قبل مديري المدارس، والذي يعود إلى أسباب عدة منها: الجهل، أو المصالح الشخصية، أو عدم الاهتمام بالدور الذي يقوم به، أو إثبات وجود وسيطرة (العلياني، 2007، 5).

وغياب روح الفريق، وتدني الالتزام بمفهوم الكفاءة والفاعلية في العمل الإداري، وتغلب النزعة الفردية في اتخاذ القرارات، وغياب روح المشاركة الجماعية، وتجميد وإهدار خبير لدور المرؤوسين، وخصوصاً ذوي المهارات، والكفاءات العالية، والتركيز في العمل على السيطرة، والتحكم وليس على النتائج وتحقيق الأهداف، وتنامي الشعور بعدم المسؤولية، والتواكل، أو التهرب في إنجاز الأعمال، وعدم وجود أهداف واضحة وعملية للوحدات الإدارية، أو الفردية وضعف الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، وغياب المساءلة بمختلف أنواعها، والعزوف والتردد الشديد من قبل المديرين نحو عملية تفويض السلطة، وانكفاء المؤسسة التربوية على كافة المستويات على ذاتها؛ مما سبب عدم توافرها مع بيئتها المحيطة، وظهور فجوة عدم الثقة بين المجتمع والمؤسسة التربوية (الحضرمي، 2008، 4).

وهناك قصور واضح يتجلى في ممارسة المديرين لأنماط الإدارة التقليدية التي تتسم بالتسلط (أبو العمرين، 2017، 5-6).



ولا يتوقع نجاح أي عمل تربوي بدون قيادة فاعلة، بل إن القيادة تعد مصدرًا لنجاح المؤسسات التربوية ولما كان مدير المدرسة يمثل رأس الهرم داخلها، وهو مكلف بكثير من المسؤوليات والمهام، فإن هذا يحتاج إلى أن يكون على قدرة من العلم والأمانة والقوة وغيرها من القيم الإدارية الإسلامية لكي يتمكن من تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية (العلياني، 2007، 4).

ولا معنى لأي تطوير في نظام التعليم ما لم يشمل جميع عناصر العملية التعليمية، وعلى رأسها الإدارة المدرسية، فالمدير هو واجهة المدرسة ومن خلال مؤهلاته وشخصيته يمكن التنبؤ بنجاح أو فشل العملية التعليمية والتربوية، ومن خلال استيعاب المدير لمهامه، والادوار المناطة به، أو جهله بها، فإنه يحقق تقدمًا، أو تراجعًا في تحقيق الأهداف (القدسسي، 2019، 69).

ويعد موضوع الأداء الوظيفي للعاملين من أهم الموضوعات الأساسية التي تقوم عليها نظريات الإدارة والسلوك، لما يمثله من أهمية للوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية في أي مؤسسة كانت، حيث تتوقف كفاءة أي مؤسسة، وفي أي قطاع كان على كفاءة أداء مواردها البشرية (رضاء، 2003، 50).

ومدخل الإدارة بالقيم من المداخل الإدارية الحديثة التي تؤكد أهمية القيم في حياة المؤسسة بوصفها جوهر الثقافة التنظيمية، والمحرك الأساسي للسلوك (غفر، 2018، 75).

فالإدارة بالقيم تعتمد على القيم لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في مختلف عمليات الإدارة من خلال تكريس القيم وتحميدها في مختلف العمليات والممارسات الإدارية، وهي وسيلة فعالة لبلوغ الأهداف المنشودة (ضحيك، 2016، 3).

إن الحاجة للتربية على القيم بمنظومتنا التربوية، وبمؤسساتنا التعليمية تزداد يومًا بعد يوم؛ حيث أن الواقع يكشف أننا لم نصل بعد في هذا المجال إلى المقاصد المرجوة (وزارة التربية الوطنية، 2018، 1).

ومما زاد الحاجة إلى الاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية تزايد التوجهات الحديثة في الإدارة التي تنادي بقيادة أخلاقية للمؤسسات التربوية، قيادةً تطبق معايير الشفافية والنزاهة، وتفعيل إجراءات محاربة الفساد، ومحاربة الرشوة التي صارت سرطانًا يهدد قيم المدرسة (الفقيه، 1، 2019).

وتعد القيم من الموضوعات المطروحة بقوة على الساحة العالمية والإقليمية (السباعي، 2014، 2). فدراسة القيم من الدراسات ذات الأهمية الكبيرة، فهي تشكل نسيجًا وجدانيًا سلوكيًا يمثل أهم محور من محاور تربية الإنسان؛ كما أنها تشكل الموجه والضابط لسلوكه، والمرجعية لتصرفاته، وتحديد المقبول وغير المقبول من السلوكيات، كما تعطي للأشياء وزنها وقيمتها، وتوفر للأفراد الحافز لإشباع حاجاتهم وتحقيق ذواتهم (الخرزاعلة، 2009، 19).

حيث يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح، فبقدر نشاطه وقوته تتحدد كفاءة وفاعلية المنظمة (العمر، 2002، 3).

إن للقيم دور محوري في كيفية اتخاذنا للقرارات، واختيارنا للأشياء المفضلة، وبناء تصوراتنا، وقيادة وتحفيز الأفراد والجماعات على حدٍ سواء (mashlah، 2015، 158).

## الإطار النظري: الإدارة بالقيم:

### 1- نشأة وتطور الإدارة بالقيم:

ظهرت الإدارة بالقيم في أشكالها الأولى مع ظهور الانسان، وترسخت مع ترسخ القيم التي جاء بها الأنبياء والرسول، وطورها الفلاسفة، والمفكرون، وقد عرفت البشرية في الحضارات القديمة نموذجًا رائعًا للإدارة بالقيم أقامه سيدنا يوسف عليه السلام في عهد مصر القديمة (الداودي، 2004، 324)

وفي تلك الفترة تم إدارة مصر وفق قيم النبوة لسيدنا يوسف عليه السلام، وأصبحت مصر مصدرًا لتزويد العالم القديم بكل احتياجاتها، قال الله تعالى ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْم﴾ {يوسف: 55} (رحب، 2013، 57).

ولعل أهم تطور عرفته البشرية للإدارة بالقيم كان نتيجة ظهور العقيدة الإسلامية التي رسمت القيم الإنسانية الفاضلة في شتى المجالات، فقد أجمل رسول الله صلى الله عليه وسلم رسالته السماوية بقوله (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق)، ومكارم الأخلاق هي عينها القيم الإنسانية، وقد مرت الإدارة بالقيم في الإسلام بمراحل نوجزها فيما يلي:

1- **مرحلة التخطيط:** وقد بدأت هذه المرحلة من مكة المكرمة بداية النبوة، حيث كانت عبارة عن إعداد وزرع للقيم التي تقوم عليها إقامة الدولة القادمة، المدير الاستراتيجي رسول الله صلى الله عليه وسلم، وكان مصدر هذا التخطيط هو الوحي الذي كان ينزل عليه من المولى عز وجل.

2- **مرحلة التنظيم:** وقد برزت هذه المرحلة بشكل أكبر في المدينة المنورة، حيث توفرت الشروط الأولية لقيام الدولة الإسلامية، وقد كانت كل العمليات الإدارية مبنية أساسًا على القيم حيث كان النبي صلى الله عليه وسلم يمثل السلطة التشريعية والتنفيذية.

3- **تطور الإدارة بالقيم بعد عهد النبوة:** عرفت الإدارة بالقيم تطورًا كبيرًا بعد عهد النبوة، وبالأخص في عهد الخليفة عمر بن الخطاب الذي رسخ الفكر الإداري القائم على القيم ولا سيما الشورى، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية (الداودي، 2004، 324-325).

وفي العصر الحديث ظهرت الإدارة بالقيم كما أوضح (سنبرغ، وبلانكارد أو كونور المشار إليهما في رحب، 2014، 59)، وفي بداية القرن العشرين ظهرت في كتابه سنبرغ باسم القيم بالضمير بوصفها تركز على إدارة القيم غير المحسوسة التي تعد بمثابة القوة المؤثرة والمحسوسة في سلوك العاملين ثم تطور على يد واندل وبيجدر وكارل، وأندرسون الذين اطلقوا عليها الإدارة المعتمدة على القيم التي تركز على إدارة القيم، وفي القرن الواحد والعشرين ظهرت الإدارة بالقيم من خلال كتابه بلانكارد أو كونور تحت مسمى الإدارة بالقيم باعتبارها اتجاه إداري حديث للمؤسسات في القرن الواحد والعشرين.

وقدم الباحثان (Blanchard and @ O'connor, 2000) نظرية الإدارة بالقيم (Managing By Values) باعتبارها اتجاه إداري حديث لمنظمات القرن الواحد والعشرين، وظهرت أثر نظريتهما مفاهيم ومصطلحات 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 على المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية قوية، وقدم اوكونور وبلانكارد نظريتهما باعتماد هيكل عام للنظرية يتمثل في أهداف ومراحل ومبادئ الإدارة بالقيم (الزهراني، 2008، 32).

والقيم كعنصر ارتبط بالمفاهيم الإدارية منذ أن اتجهت الدراسات الإدارية إلى التداخل مع علم السلوك الإنساني، إذ يرى فرنشوبيل جونيور (2000) أن تتبع الأحداث والأفكار الإدارية التي كونت علم الإدارة يبين أن دراسة تطوير المنظمات ارتبطت مبكراً بالعلوم السلوكية وتطورت قيم وافتراضات تطوير المنظمات من البحث والنظرية بواسطة علماء السلوك ومن خبرات وملاحظات المديرين الممارسين، وتميل قيم تطوير المنظمات نحو الإنسانية والتفائل والديمقراطية، فالقيم الإنسانية لدى علماء الإدارة ظهرت كعامل تحديد منهج يدعو إلى أهمية الفرد في النظام واحترامه ومعاملة الناس باحترام وكرامه، ويتضمن هذا المنهج افتراض أن للجميع قيمة متأصلة، وأن كل الناس لديهم الإمكانية والرغبة في التطوير، وتتبع هذه الاعتقادات من القيم الإنسانية، وقد اتجهت الأفكار والمفاهيم الإدارية إلى تعميق الربط بين القيم والثقافة التنظيمية (العتيبي، 2009، 20).

### تعريف الإدارة بالقيم:

عرفتها (ضحيك، 2016، 8) بأنها: أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تستند إلى مجموعة من القيم الإدارية الواجب توفرها في المديرين (كالعدالة، والنزاهة، والموضوعية، وغيرها)، وتظهر من خلال ممارسة المدير لمهامه الإدارية والفنية، مما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية، وتحقيق الأهداف المرجوة بصورة أفضل. وعرفتها (أبو العمير، 2017، 21) بأنها: اتجاه إداري حديث يستند إلى مجموعة من القيم الإدارية الواجب توافرها في المدير، وتهدف إلى توظيف الموارد المادية، والبشرية المتاحة لتحقيق أعلى مستوى من الأداء الفردي، والجماعي.

وعرفها (الداودي، 2004، 25) بأنها: فلسفة تنطلق من القيم كأساس لتنظيم السلوك البشري، وتعظم منافعها بتجسيد ما آمنت به من قيم الامر الذي يؤدي إلى تحقيق التنمية البشرية المستدامة المرسومة، والمنشودة.

**مبادئ الإدارة بالقيم:** تقوم نظرية الإدارة بالقيم على مبادئ رئيسة تتخذها منهجاً تعمل من خلاله، وهي كما يذكرها الحججي (د. ت، 22):

- أ- الشفافية وإزالة الغموض.
- ب- تحديد الأولويات، والشراكة.
- ج- الرئيس في المنظمة هو القيم.
- ح- الاتصال الفعال.
- خ- التوجه عبر القيم.
- د- التوافق مع متطلبات التغيير، وتعديل النماذج السلوكية والمواقف.
- ذ- ليست المنظمة هي التي تجعل الإدارة بالقيم واقع فعلي بل الناس.



## مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم

### أ- المرحلة الأولى: تحديد أهداف وقيم المنظمة:

هي مرحلة يعدها أوكونور O'connor أساسًا لنجاح تطبيق الإدارة بالقيم، وفي هذه المرحلة تعمل النظرية على تحديد رئيس واحد لجميع الوحدات والعناصر الإنسانية والتنظيمية، هذا الرئيس هو القيم الجوهرية التي تتحدد من خلال إجماع القيادات والأفراد والنظام بشراكة تامة وتعتمد النظرية في هذه المرحلة العصف الذهني لمجموعات العاملين الداخلين في النظام، فالتصورات والمقترحات المشتركة هي المورد الأول لقائمة القيم الحاكمة في النظام، ويضيف أوكونور أن نجاح هذه المرحلة يقوم على الاقتتان الفعلي بين الأقوال والتصورات وبين طبيعة الفعل والسلوك من قبل القيادة العليا (الحجي، د ت، 21).

### ب- المرحلة الثانية: إيصال الأهداف والقيم:

تعمل نظرية MBV على التأكد من نشر وبت القائمة القيمية المتفق عليها خلال النظام، ولا بد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقًا (العتيبي، 2009، 27).

### ج- المرحلة الثالثة:

تقوم هذه المرحلة بدور التسجيل والمتابعة للتحقق من الدمج والانسجام بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم، ويتحقق ذلك عن طريق توجيه ثلاث مستويات 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.

#### الأسلوب الثاني:

هو أسلوب الفرق إذ تقوم القيم بتوجيه دينامية الفريق وتقديم خطوات لتعزيز أدائه المتميز وفض ما يعتره من خلافات.

#### الأسلوب الثالث:

ثم تقوم هذه المرحلة بتوجيه الأسلوب الإداري من خلال قياس فعالية استراتيجيــــة الإدارة والأنظــــمة والعمليات، مع التركيز على نظام الأجور والحوافز (الحجي، د ت، 21-22).

وتظهر أهمية الإدارة بالقيم كاتجاه إداري حديث في الإدارة التربوية، يستثمر طاقات العاملين، ويزيد من قدرتهم الإنتاجية، فالإدارة بالقيم تعتمد على القيم لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في مختلف عمليات الإدارة من خلال تكريس السلوك، وتجسيدها في مختلف العمليات والممارسات الإدارية، وهي وسيلة فعالة لبلوغ الأهداف المنشودة، ومدير المدرسة الفعال، هو الذي يستخدم مهاراته، وخبراته في تطبيق الأساليب الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع طبيعة عمله الذي يمارسه، والذي يتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ولذلك فإن ضعف



القيادات الإدارية والمتمثلة في مدير المدرسة، ستؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري (غفر، 2018، 75-76).

كما تعد الإدارة بالقيم محفزًا للأداء الجيد لدى العاملين، لأنها إدارة وسطية لا يشعر العامل فيها بالتحيز والتسلط والتعالي، وهي تهتم بسعادة الفرد، ورفاهيته، وبعث الحركة والنشاط في ذاته، وتنمية وعي الموظفين والتزامهم، وتعزيز انتمائهم للعمل مما يزيد من قدرتهم الإنتاجية بصورة ملحوظة (عساف، 2012، 125).

فأسلوب القيادة بالقيم يجعل من العنصر البشري الركيزة الأساسي، والرأسمال الحقيقي للمنظمة (السقاف، وأبو سن، 2015، 72).

وتلعب القيم دورًا أساسيًا في سلوك مديري المدارس، وفي اتخاذهم لقراراتهم، وكيفية تعاملهم مع الأفراد الذين يعملون معهم، وكذلك مع المجتمع المحلي، كما أن غرس القيم الحميدة في نفوس المديرين كالعدل، والإخلاص، والتشاور في اتخاذ القرارات الإدارية كلها تعمل على نجاحهم في عملهم الإداري (الطعاني، 2010، 503).

واستجابة لتوجهات الحكومة (في الجمهورية اليمنية)، وغاياتها في تطوير التعليم وتحسين مخرجاته من خلال الاهتمام بمدخلاته وعملياته، فإن وزارة التربية والتعليم تسعى سعيًا حثيثًا لتحسين وتطوير العملية التعليمية والتربوية باعتبارها منظومة متكاملة، وتولي تنمية كفايات فئات العاملين فيها اهتمامها الكبير، ويأتي على رأس هذه الفئات مديري المدارس إدراكًا منها بأن الاهتمام بمدير المدرسة هو اهتمام بكل المعلمين، فالمدير قائد التغيير والتطوير في المدرسة، سواء كان التغيير والتطوير يستهدف فئاعاتهم، واتجاهاتهم، وسلوكياتهم أم معارفهم ومهاراتهم (وزارة التربية والتعليم، 2009، 5).

وهناك العديد من الدراسات التي تحدثت عن أهمية الإدارة بالقيم: كدراسة سكر (2018) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس منطقة شرق غزة التعليمية للإدارة بالقيم، ومستوى الاتجاه نحوها، وكذلك مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في تلك المدارس، كما هدفت إلى فحص ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين كل من درجة ممارسة الإدارة بالقيم، ومستوى كل من الاتجاه نحو القيم الممارسة، والولاء التنظيمي، وكذلك فحص ما إذا هناك تأثير لمستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة على العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم، ومستوى الولاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم جاءت مرتفعة، وكذلك كان مستوى كل من اتجاه المعلمين نحو القيم الممارسة، وولائهم التنظيمي، كما بينت الدراسة على أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل من درجة ممارسة الإدارة بالقيم.

ودراسة غفر (2018) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم من وجهة نظر المدرسين فيها، وكذلك دراسة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي تبعًا للمتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة)، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة بإجراء تطبيق الإدارة بالقيم مؤلفة من (56) موزعة على خمسة مجالات، وتم تطبيقها على عينة من المدرسين في مدارس التعليم الثانوي،



والتي بلغت (304) مدرسًا ومدرسة في مدينة اللاذقية للعام الدراسي (2017-2018). وبينت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم من وجهة نظر المدرسين جاءت (متوسطة)، كما بينت عدم وجود دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم من وجهة نظر أفراد العينة تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي والتربوي). ودراسة أبو العمرين (2017) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة أبو الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة أبو الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالقيم، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية من قطاع غزة والبالغ عددهم (2859)، معلمًا ومعلمةً وبلغت عينة الدراسة (383)، معلمًا ومعلمةً، وتمثلت نتائج الدراسة في أن: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة أبو الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم جاءت مرتفعة بوزن نسبي (81.80) ومستوى الرضا الوظيفي جاء مرتفعًا جدًا بوزن نسبي (84.80). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 a) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة أبو الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.

ودراسة آل سنان (2017) والتي هدفت إلى بناء تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إب في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، ويكمن الهدف الرئيس في ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إب في مدخل الإدارة بالقيم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد تحدد مجتمع الدراسة بجميع العاملين الإداريين بجامعة اب بما فيها الوحدات التنظيمية الإدارية والمراكز العلمية التابعة لها، والبالغ عدد أفرادها (192) فردًا، (36) مدير ومساعد، (40) مدير ادارة، (15) رئيس قسم، (101) موظف مختص وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، ولغرض جمع البيانات، استخدم الباحث الاستبانة المغلقة. وكان من أبرز النتائج: أن واقع ممارسة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إب في ضوء مدخل الإدارة بالقيم كان بدرجة ضعيفة، حظيت عناصر بناء التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إب في مدخل الإدارة بالقيم المتمثلة بمجالات الاستبانة بدرجة كبيرة من الأهمية.

وأما دراسة الزعلان (2017) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين والتي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والتخصص الأكاديمي، وسنوات الدراسة، والمديرية التابعة لها) وقدمت الدراسة تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتصميم استبانة لهذا الغرض، وتكون مجتمع الدراسة من (4504) معلمًا ومعلمة في المدارس الثانوية في مديريات محافظات غزة وهي (شمال غزة، غرب غزة، الوسطى، خان يونس، شرق خان يونس، رفح) وقد طبقت الباحثة



أداة الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (580) معلم ومعلمة، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين كانت (عالية)، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة تبنى وزارة التربية والتعليم العالي التصور المقترح عن الإدارة بالقيم.

ودراسة ضحيك (2016) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر معلمهم في ضوء متطلبات متغيرات الدراسة واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانتين الأولى لقياس درجة ممارسة مديري مدارس الغوث للإدارة بالقيم، والثانية لقياس درجة ممارسة المديرين لاتخاذ القرارات التشاركية وبلغت عينتها (400) معلم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة أفراد العينة جاءت بدرجة (عالية)، كما كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للإدارة بالقيم تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، في حين وجدت فروق تعزى لمتغير (الجنس)، لصالح الذكور، وفروق تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة)، لصالح المعلمين الذين خدمتهم عشر سنوات فأكثر وكانت من أهم توصياتها تعزيز مفهوم الإدارة بالقيم كاتجاه إداري حديث لدى مديري المدارس من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة التي تشرف عليها الجهات المعنية.

ودراسة Dogan (2016) والتي هدفت إلى تقييم الإدارة بالقيم وسلوكيات مديري المدارس وفقاً لتصورات وأراء المعلمين في المدارس الابتدائية، وبناء على ذلك تم انشاء نموذج لإدارة العمليات القائمة على القيم في المدارس.

ودراسة غانم (2015) والتي هدفت إلى التعرف على درجة أهمية القيم الإدارية الإسلامية في الإدارة المدرسية بمدينة المكلا، كما سعت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة المكلا للقيم الإدارية الإسلامية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والمتضمن تصميم استبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (170) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (394) معلماً وقد استخدم الباحث في الدراسة أداتان تكونت كل واحدة منهما من (49) فقرة موزعة على (9) مجالات، استخدمت الأولى لقياس درجة أهمية القيم الإدارية الإسلامية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، والثانية لقياس مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة المكلا للقيم الإدارية من وجهة نظر المعلمين. وأبرز النتائج: أخذت أهمية القيم الإدارية الإسلامية في الإدارة المدرسية تقديرات (عالية) ضمن تقديرات المعلمين في مجالات القيم الإدارية الإسلامية، أخذت ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة المكلا للقيم الإسلامية في الإدارة المدرسية تقديرات عالية في تقديرات المعلمين مجالات القيم الإدارية الإسلامية، ترتيب مجالات القيم الإدارية الإسلامية في الإدارة المدرسية في تقديرات المعلمين حسب درجة أهميتها على النحو الآتي (القيم الأخلاقية السلوكية - قيم المهنة - القيم الاجتماعية - القيم الإيمانية القلبية - قيم الأداء والإنجاز - قيم العلاقات الإدارية - القيم العقلية المعرفية - قيم القيادة - قيم البيئة المدرسية).

ودراسة Arabaci. i.b (2013) والتي هدفت إلى التعرف على أثر قيم الإداريين والمعلمين في المدارس تحسین سلوكيات البحث التنظيمي في المدارس الابتدائية في تركيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي



لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (261) معلماً في المدارس أهم نتائج الدراسة: أن نجاح التنظيم المدرسي يتأثر بالمعتقدات، والقيم بدرجة عالية، إن المدارس التي تعتمد على القيم التنظيمية في أدائهم هي الأكثر نجاحاً.

من خلال نتائج هذه الدراسات اتضح لنا أهمية تطبيق الإدارة بالقيم الذي يؤدي إلى وجود الثقة والحرية والتطور، والتحدي داخل المدرسة، كما يعمل على دعم الإبداع ويرفع مستوى الرضا الوظيفي، ويصبح العاملون أكثر كفاءة، إضافة إلى زيادة كمية الإنتاج ونوعيته، فالإدارة بالقيم تعطي رؤية واضحة وتوجه المديرين نحو الأهداف العامة، ولاسيما في أوقات التغيير والأزمات التي تمر بها المدرسة، وهي من الضروريات الأساسية للعملية التعليمية والتربوية، وهذا البحث سيقوم بتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم.

### مشكلة البحث وأسئلته:

بناء على ما سبق شرحه إلى وصول تدني الأداء الإداري لمديري المدارس ومن خلال الأداء الإداري في المدارس الثانوية بمحافظة تعز اتضح وجود معوقات متعددة، كالافتقار إلى مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز المؤهلين إدارياً، وتربوياً، وقيماً القادرين على تحقيق أهداف التعليم، ومواجهة كل التحديات التي تحيط بهم، فضلاً عن وجود بعض السلوكيات الخاطئة من قبل بعض المديرين مثل: المحاباة، والمحسوبية، والاستغلال الوظيفي بتفريغ بعض الإداريين والمعلمين أثناء الدوام، وانتشار ظاهرة الغش، وسيطرة الانتماءات على بعض القرارات الإدارية، وعدم اهتمام بعض مديري المدارس بوضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه الإداريين، والمدرسين، والطلبة. وإن شيوع مثل تلك الممارسات الخاطئة وغيرها من قبل مديري المدارس استدعت اهتمام الباحث، مما دفعه إلى معرفة مدى التزام مديري المدارس بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، وبناءً على نتائج الدراسات السابقة كدراسة غفر (2018)، ودراسة الزعلان (2017)، ودراسة ضحيك (2016)، ودراسة (2013) Arabaci. i.b والتي أوصت بإجراء مزيد من الدراسات حول موضوع الإدارة بالقيم، لذلك جاء هذا البحث استجابةً لبعض توصيات تلك الدراسات وامتداداً لها.

وفي ضوء ما سبق فإن هذا البحث يسعى للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم من وجهة نظر الإداريين، والمعلمين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم تعزى لمتغير المهنة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟



## أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- 1- الكشف عن واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم.
- 2- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس.
- 3- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم تعزى لمتغير المهنة.
- 4- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال ما يقدمه في مجال الإدارة بالقيم من حيث الجانب النظري والجانب التطبيقي:

### - الأهمية النظرية:

- أ- قد يساهم هذا البحث في مساعدة صانعي القرار التربوي وواضعي السياسة التعليمية في الجمهورية اليمنية لإصلاح التعليم في ضوء مدخل الإدارة بالقيم.
- ب- قد يساعد هذا البحث في سد الثغرة العلمية، والفجوة المعرفية في المكتبة الجامعية اليمنية، وذلك من خلال التطرق لموضوع جديد يتناول الإدارة بالقيم.
- ت- قد يساعد هذا البحث في صياغة مصفوفة قيمة تحكم العملية التعليمية بشكل خاص والعملية التعليمية والتربوية بشكل عام.

### - الأهمية التطبيقية:

- أ- قد يفيد هذا البحث في تحسين وتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم
- ب- قد يساعد هذا البحث الجهة المختصة والمسؤولة على التعليم، وهي وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية في وضع أسس ومعايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات مدخل الإدارة بالقيم.

## منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ويعرف بأنه ذلك النوع من المناهج الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة (العساف، 2000، 191)، لكونه المنهج العلمي الذي يتناسب مع طبيعة مشكلة البحث، وتحقيق أهدافها.

## حدود البحث:

يتحدد البحث بالحدود التالية:

- الحد الموضوعي: واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمديرية الشمايتين محافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم.
- الحد البشري: يتمثل هذا الحد من جميع الإداريين، والمعلمين في المدارس الثانوية بمديرية الشمايتين بمحافظة تعز.



- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذا البحث في الفصل الأول من العام الدراسي 2019م-2020م.  
- **الحد المكاني:** طبق هذا البحث على المدارس الثانوية في مديرية الشمايتين بمحافظة تعز، التابعة لوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.

### مصطلحات البحث:

**1- الأداء:** عرفاه (شحاته، ونجار، 2009، 102) بأنه: هو ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري ويستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، هذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، وتظهر منه قدرة الفرد على أداء عمل ما.

ويعرف الباحث الأداء إجرائياً: مجموعة المهام التي تسند إلى مديري المدارس الثانوية بمديرية الشمايتين من أجل إنجازها، والتي يسعى عن طريقها إلى تحقيق أهداف المدرسة.

### 2- الإدارة بالقيم:

عرفاها (مصيطفي، وأرحاب، 2016، 321) بأنها: فلسفة إدارية، ومنهج إداري يتخذ القيم كأسلوب للإدارة من خلال إدارة قيم الأفراد بالمؤسسة لضمان التوافق بينهما، وبين القيم التنظيمية، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق النتائج، والأهداف.

وعرفتها (غفر، 2018، 80) بأنها: أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تستند إلى مجموعة من القيم الإدارية الواجب توفرها في المديرين كالعادلة، النزاهة، الموضوعية، وتظهر من خلال ممارسة المدير لمهامه الإدارية، والفنية مما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية، وتحقيق الأهداف المرجوة.

وعرفاها (Paarlberg & Perry، 2007، 388) بأنها: هي عملية اجتماعية تؤثر على السلوك الفردي من خلال أنظمة القيم المشتركة.

ويعرف الباحث الإدارة بالقيم إجرائياً: بأنها اتجاه إداري حديث يقوم على أساس القيم فتكون بمثابة المحرك لأداء مديري المدارس الثانوية بمديرية الشمايتين في محافظة تعز، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

### إجراءات البحث الميداني:

#### مجتمع البحث

يعرف بأنه كل من يمكن أن يعمم عليه نتائج الدراسة (العساف، 2000، 191)، ويتكون مجتمع البحث من جميع الإداريين، والمعلمين في المدارس الثانوية بمديرية الشمايتين محافظة تعز، والبالغ عددهم (1776) إدارياً، ومعلمًا، ومعلمةً، موزعين على (59) مدرسة، وذلك وفقاً للسجلات الرسمية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمديرية الشمايتين للعام الدراسي 2019-2020م.

#### عينة البحث:

تكونت عينة البحث من: وتعرف بأنها جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة نعم عددًا من الأفراد من المجتمع الأصلي، وقد تكونت عينة البحث من (189) إدارياً ومعلمًا ومعلمةً، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تكون مجتمع البحث من جميع المدارس الثانوية بمديرية الشمايتين محافظة



تعز، وعددها (59) مدرسة، والبالغ عددهم (1776) إداريًا، ومعلمًا، ومعلمةً، وعن طريق القرعة تم اختيار (4) مدارس، بما فيها من إداريين ومعلمين وذكورًا وإناثًا، وأقل من عشر سنوات، وأكثر من عشر سنوات دون تفريق، وتمثل العينة الاصلية نسبة (10.64%) من مجتمع البحث الكلي، والجدول (1) يوضح عينة البحث، وتوزيعه على متغيرات البحث.

جدول (1) يوضح عينة البحث

م	المدرسة	المهنة		الجنس		الخبرة		النسب المئوية
		إداري	معلم	ذكر	أنثى	أقل من عشر سنوات	أكثر من 10 سنوات	
1	الزهراء	1	25	13	13	8	18	13.75%
2	الفجر الجديد	4	56	52	8	10	50	31.74%
3	أديم للبنات	3	34	10	27	10	27	19.57%
4	أنس بن مالك	6	60	10	56	38	28	34.92%
	العينة ككل	14	175	85	104	66	123	100%
			189		189		189	

#### الأساليب الإحصائية:

بعد أن تم الانتهاء من عملية التطبيق الميداني، واستعادة الاستبانات واستبعاد غير الصالحة منها، وإبقاء الاستبانات الصالحة، قام الباحث بتفريغها بواسطة برنامج (spss) ومن ثم معالجتها إحصائيًا باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية والرتب: لإجابات أفراد عينة البحث على فقرات مجالات الاستبانة تجاه معرفة واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي (5-likert).

2- اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين إجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمهنة، وسنوات الخبرة).

#### نتائج البحث ومناقشاته:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول: والذي ينص على "ما واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين والإداريين؟" وللإجابة عليه استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب للأداة ككل، ولكل مجال من مجالاتها، وكانت النتائج كما في الجدول (2).



جدول (2) (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب)، لاستجابات أفراد العينة حول ما واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز (ن = 178).

الرتبة	م	المجالات للأداة	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الالتزام
1	1	قيم العدالة التنظيمية	15	2.70	0.976	54%	متوسط
4	2	قيم العلم والحكمة	15	2.18	0.891	43.6%	متدني
2	3	قيم القيادة الفعالة	15	2.70	1.104	54%	متوسط
3	4	قيم المسؤولية الاجتماعية	13	2.47	0.986	49.4%	متدني
		الأداة ككل	58	2.51	3.942	50.4%	متدني

يتضح من جدول (2)، أن المتوسط الحسابي للأداة ككل بلغ (2.51)، وهي أقل من المتوسط الفرضي المقدر بـ (3) درجة، أي أن هناك فروق لصالح المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم جاء بمستوى (متدني)، أي أن هناك فروق بمعنى أن مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز لا يلتزمون بمدخل الإدارة بالقيم في أدائهم الإداري، ويمكن تفسير هذه النتيجة، ربما بسبب ضعف التزام مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز بالأنظمة واللوائح النافذة فيما يخص اللائحة المدرسية، أو قد تكون غائبة عن أذهانهم لعدم ثقافتهم بها بسبب عدم وجود الدورات التدريبية التي من شأنها أن تنمي جانب الإدارة بالقيم، أو لعلمهم بها وتجاهلهم إياها، وربما قد يكون بسبب ضعف الرقابة الداخلية، والرقابة الخارجية، وضعف المتابعة من أصحاب القرار لتطبيق مبدأ الثواب والعقاب، أو قد يكون بسبب غياب الحوافز التشجيعية المادية، والمعنوية لمديري المدارس الثانوية الجديين، ولعل غياب معايير اختيار مديري المدارس الثانوية، هو السبب في ذلك التدني، أو قد يكون اختيار مديري المدارس الثانوية متعلق بالانتماء الحزبي، والوجاهات، أو بالمصالح الشخصية، دون التركيز على المعايير الإدارية في القيادات التربوية، وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة كل من (دراسة غفر، 2018)، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم جاءت متوسطة، في حين أنها تختلف مع نتائج دراسة كل من (سكر، 2018؛ وأبو العمرين، 2017؛ والرعلان، 2017؛ وضحيك، 2016)، والتي أشارت إلى أن مديري المدارس يلتزمون بتطبيق الإدارة في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، فهم يمارسون الإدارة بالقيم بدرجة مرتفعة.

وبالنسبة لمجالات الأداة كل على حده يتضح الآتي:

- المجال الأول: (قيم العدالة التنظيمية): فقد بلغ المتوسط الحسابي له (2.70)، وجاء في الرتبة الأولى من حيث ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز لهذا المجال.
- المجال الثاني: (قيم العلم والحكمة): فقد بلغ المتوسط الحسابي له (2.18)، وجاء في الرتبة الرابعة من حيث ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز لهذا المجال.
- أما المجال الثالث: (قيم القيادة الفعالة): فقد بلغ المتوسط الحسابي له (2.70)، وجاء في الرتبة الثانية من حيث ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز لهذا المجال.



- المجال الرابع: (قيم المسؤولية الاجتماعية): فقد بلغ المتوسط الحسابي له (2.47)، وجاء في الرتبة الثالثة من حيث ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز لهذا المجال.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أداء مديري المدارس بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس؟" وللإجابة عليه قام الباحث باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق لمتغير الجنس حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، وكانت النتائج كما في الجدول (3) للأداة ككل ولكل مجال من مجالاتها.

جدول (3) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق لمتغير الجنس حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز  $n = 178 - 2 = 176$

م	مجالات الأداة	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	المجال الأول: قيم العدالة التنظيمية.	ذكر	81	2.62	%52.4	1.045	-0.95	0.33
		أنثى	97	2.76	%55.2	0.874		
2	المجال الثاني: قيم العلم والحكمة.	ذكر	81	2.07	%41.4	0.943	-1.73	0.85
		أنثى	97	2.30	%46	0.839		
3	المجال الثالث: قيم القيادة الفعالة.	ذكر	81	2.53	%50.6	1.226	-1.97	0.05
		أنثى	97	2.85	%57	0.973		
4	المجال الرابع: قيم المسؤولية الاجتماعية.	ذكر	81	2.27	%45.4	1.115	-2.591	0.01
		أنثى	97	2.64	%52.8	0.833		
	الأداة ككل	ذكر	81	2.37	%47.4	1.026	-1.82	0.66
		أنثى	97	2.62	%52.4	0.786		

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث عند مستوى الدلالة (0.05) تجاه (واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس)، كما يتضح من الجدول (3)، أن المتوسط الحسابي للذكور بلغ (2.37)، ونسبة مئوية بلغت (%47.4)، وبلغ المتوسط الحسابي للإناث (2.62)، ونسبة مئوية بلغت (%52.4) للأداة ككل وعند مستوى الدلالة (0.66)، وهو غير دال إحصائيًا إزاء لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيم تمس الإنسان بشكل عام ولهذا لم نجد اختلاف بين الجنسين، أو لأن الظروف السيئة التي تمر بها الجمهورية اليمنية نتيجة الحرب وتردي الأوضاع الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية، وتدني المستوى التعليمي في البلاد، وانتشار الفساد في كل مؤسسات الدولة، جعلت كلا الجنسين يتمثلون القيم في أعمالهم الوظيفية كمخرج لإصلاح التعليم.



وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة كل من: (غفر، 2018)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق عند متغير الجنس.

في حين تختلف مع نتائج دراسة كل من (ضحيك، 2016)، والتي أشارت إلى وجود فروق لصالح الذكور، و(أبو العمرين، 2017) والتي أشارت إلى وجود فروق لصالح الإناث. وبالنسبة لمناقشة مجالات الأداة كل على حده يتضح ذلك كالآتي:

- المجال الأول: (قيم العدالة التنظيمية)، فقد بلغ متوسط الذكور (2.62) وبنسبة مئوية (52.4%) وبلغ متوسط الإناث (2.76) وبنسبة مئوية (55.2%) عند مستوى دلالة (0.33)، وهو غير دال إحصائياً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى نفس الأسباب التي ذكرت عند تفسير الأداة ككل.
- المجال الثاني: (قيم العلم والحكمة)، فقد بلغ متوسط الذكور (2.07) وبنسبة مئوية (41.4%)، وبلغ متوسط الإناث (2.30) وبنسبة مئوية (46%) عند مستوى دلالة (0.85)، وهو غير دال إحصائياً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى نفس الأسباب التي ذكرت عند تفسير الأداة ككل.
- أما المجال الثالث: (قيم القيادة الفعالة)، فقد بلغ متوسط الذكور (2.53)، وبنسبة مئوية (50.6%)، وبلغ متوسط الإناث (2.85) وبنسبة مئوية (57%) عند مستوى دلالة (0.05) وهو دال إحصائياً والفرق يتجه نحو الإناث.
- المجال الرابع: (قيم المسؤولية الاجتماعية)، حيث بلغ متوسط الذكور (2.27)، وبنسبة مئوية (45.4%)، وبلغ متوسط الإناث (2.64)، وبنسبة مئوية (52.8%)، وعند مستوى دلالة (0.01)، وهو دال إحصائياً والفرق يتجه نحو الإناث.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أداء مديري المدارس بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم تعزى لمتغير المهنة؟" وللإجابة عليه قام الباحث باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق لمتغير المهنة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز، وكانت النتائج كما في الجدول (4) للأداة ككل ولكل مجال من مجالاتها.

جدول (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة

الفروق لمتغير المهنة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز ن = 178 - 2 = 176

م	مجموعات الأداة	متغير المهنة	العدد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	المجال الأول: قيم العدالة التنظيمية.	معلم	165	2.66	53.2%	0.938	-1.857	0.065
		إداري	13	3.17	63.4%	1.084		
2	المجال الثاني: قيم العلم والحكمة.	معلم	165	2.15	43%	0.870	-2.27	0.024
		إداري	13	2.73	54.6%	1.024		
3	المجال الثالث: قيم القيادة الفعالة.	معلم	165	2.66	53.2%	1.086	-1.800	0.074
		إداري	13	3.23	64.6%	1.232		
4	المجال الرابع: قيم المسؤولية الاجتماعية.	معلم	165	2.43	48.6%	0.964	-1.884	0.061
		إداري	13	2.97	59.4%	1.171		
	الأداة ككل	معلم	165	2.47	49.4%	0.884	-2.199	0.034
		إداري	13	3.03	60.6%	1.1		

وقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي، وجود فروق بين استجابات أفراد عينة البحث عند مستوى الدلالة (0.05) تجاه واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، تعزى لمتغير المهنة). ويتضح من الجدول (4)، أن المتوسط الحسابي للمعلمين بلغ (2.47)، ونسبة مئوية بلغت (49.4%)، وبلغ المتوسط الحسابي للإداريين (3.03)، ونسبة مئوية بلغت (60.6%) للأداة ككل، وعند مستوى الدلالة (0.034)، وهو دال إحصائياً تجاه الإداريين في تقديرهم لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، وهذه النسب رغم اختلافها تشير إلى تدني واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم.

ويفسر الباحث هذه النتائج في الفروق المهنة وأيضاً نتيجة التدني لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم لسبب واحد، أو عدة أسباب وهي كالآتي: أن الإداريين كانت اجاباتهم أكثر دقة وموضوعية في عدم تمثل مديري المدارس للإدارة بالقيم من المعلمين، ربما قد يكون ذلك لقرهم من مديري المدارس، ومعرفتهم العميقة بجميع مجالات العملية الإدارية، ومعرفتهم بنقاط الضعف والقوة في الأعمال الإدارية، وأيضاً معرفتهم بمعايير تقويم أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز، وربما لأنهم يشعرون بقيمة المسؤولية تجاه أي عمل يقومون به لأنهم يعتبرون أنفسهم القدوة لغيرهم بحكم عملهم في مصدرية القرار وفي رأس الهرم المدرسي، أو لرغبتهم في أن يكونوا في المستقبل مديرين ناجحين متحلين بالقيم والأخلاق والمبادئ. ولم يجد الباحث على حد علمه أي دراسات أو أبحاث تتفق أو تختلف مع هذا البحث في متغير المهنة.



وبالنسبة لمناقشة مجالات الأداة كل على حده يتضح ذلك كالآتي:

- المجال الأول (قيم العدالة التنظيمية): بلغ متوسط المعلمين (2.66) وبنسبة مئوية (53.2%)، بينما بلغ متوسط الإداريين (3.17)، وبنسبة مئوية (63.5%) عند مستوى دلالة (0.065)، وهو غير دال إحصائياً.

- المجال الثاني (قيم العلم والحكمة): بلغ متوسط المعلمين (2.15)، وبنسبة مئوية (43%)، وبلغ متوسط الإداريين (2.73)، وبنسبة مئوية (54.6%) عند مستوى دلالة (0.024)، وهو دال إحصائياً، ويعزو الباحث هذا الفرق الذي يتجه نحو الإداريين قد يكون لنفس الأسباب السابقة ذكرها عند تفسير الأداة ككل.

- المجال الثالث (قيم العدالة التنظيمية): بلغ متوسط المعلمين (2.66)، وبنسبة مئوية (53.2%)، فقد بلغ متوسط الإداريين (3.25)، وبنسبة مئوية (65%) عند مستوى دلالة (0.074)، وهو غير دال إحصائياً، ويعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فقرات هذا المجال إلى اتفاق أفراد العينة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء الإدارة بالقيم.

- المجال الرابع (قيم المسؤولية الاجتماعية): بلغ متوسط المعلمين (2.43)، وبنسبة مئوية (48.6%)، وبلغ متوسط الإداريين (2.97)، وبنسبة مئوية (59.4%) عند مستوى دلالة (0.062) وهو غير دال إحصائياً، ويعزو الباحث عدم وجود فروق في فقرات هذا المجال إلى اتفاق أفراد العينة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء الإدارة بالقيم.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عليه السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أداء مديري المدارس بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟" وللإجابة عليه قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق لمتغير سنوات الخبرة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز وكانت النتائج كما في الجدول (5) للأداة ككل ولكل مجال من مجالاتها.



جدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق

لمتغير سنوات الخبرة حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز (ن = 178)

م	مجالات الأداة	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
1	المجال الأول: قيم العدالة التنظيمية.	أقل من عشر سنوات	65	2.74	%54.8	0.978	0.43	0.666
		أكثر من عشر سنوات	113	2.67	%52.8	0.955		
2	المجال الثاني: قيم العلم والحكمة.	أقل من عشر سنوات	65	2.42	%48.4	0.927	2.63	0.009
		أكثر من عشر سنوات	113	2.06	%2.41	0.848		
3	المجال الثالث: قيم القيادة الفعالة.	أقل من عشر سنوات	65	3.01	%60.2	1.065	2.89	0.004
		أكثر من عشر سنوات	113	2.53	%50.6	1.090		
4	المجال الرابع: قيم المسؤولية الاجتماعية.	أقل من عشر سنوات	65	2.77	%55.4	0.951	3.11	0.002
		أكثر من عشر سنوات	113	2.30	%46	0.970		
	الأداة ككل	أقل من عشر سنوات	65	2.73	%54.6	0.888	2.52	0.013
		أكثر من عشر سنوات	113	2.38	%47.6	0.900		

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق بين استجابات أفراد عينة البحث عند مستوى الدلالة (0.05) تجاه واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويتضح من الجدول (5)، أن المتوسط الحسابي لأقل من عشر سنوات بلغ (2.73) وبنسبة مئوية بلغت (54.6)، وبلغ المتوسط الحسابي لأكثر من عشر سنوات (2.38) وبنسبة مئوية بلغت (47.6) للأداة ككل وعند مستوى الدلالة (0.013)، وهو دال إحصائياً تجاه سنوات الخبرة الأقل من عشر سنوات في تقديرهن لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، وهذه النسب رغم اختلافها تشير إلى تدني واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم.

ويفسر الباحث هذه النتائج في الفروق بالخبرة لصالح الأقل من عشر سنوات، وأيضاً نتيجة التدني لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم لسبب واحد أو عدة أسباب وهي كالآتي: حداثة معلوماتهم بسبب قرب تخرجهم من مؤسسات التأهيل، وحداثة توظيفهم الذي يجعلهم في نشاط مستمر وحماس زائد جعلهم الأكثر دقة في اجاباتهم أكثر من ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات، أو قد يكون نتيجة التطور التكنولوجي والانفجار المعلوماتي في العشر السنوات الأخيرة مما جعلتهم يصلون إلى المعلومات بسهولة بخلاف غيرهم، أو قد يكون بسبب التلاحم الاجتماعي الذي حصل في العشر السنوات الأخيرة نتيجة التطورات المتسارعة.

ولا توجد دراسة تتفق مع نتائج هذا السؤال.

ويختلف هذا البحث مع نتائج دراسة كل من (غفر، 2018؛ ضحيك، 2016)، والتان أشارتا إلى وجود فروق لصالح سنوات الخبرة الأكثر.

وبالنسبة لمناقشة مجالات الأداة كل على حده يتضح الآتي:

- المجال الأول (قيم العدالة التنظيمية): بلغ متوسط الخبرة لأقل من عشر سنوات (2.74)، وبنسبة مئوية (54.8%)، وبلغ متوسط الخبرة لأكثر من عشر سنوات (2.64)، وبنسبة مئوية (53.4%)، عند مستوى دلالة (0.666)، وهو غير دال إحصائياً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التقارب حول واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، لذلك لم تظهر فروق دالة إحصائية.

- المجال الثاني (قيم العلم والحكمة): بلغ متوسط الخبرة لأقل من عشر سنوات (2.42)، وبنسبة مئوية (48.4%)، وبلغ متوسط الخبرة لأكثر من عشر سنوات (2.06)، وبنسبة مئوية (41.2%)، عند مستوى دلالة (0.009)، وهو دال إحصائياً، والفرق يتجه نحو سنوات الخبرة (أقل من عشر سنوات) ولعل فقرات هذا المجال فيها اختلاف وجهات نظر بين أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة (أقل من عشر سنوات- وأكثر من عشر سنوات) حول تدني واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، ويعزو الباحث هذا الفرق إلى نفس الأسباب السابقة ذكرها عند تفسير الأداة ككل.

- المجال الثالث (قيم القيادة الفعالة): بلغ متوسط الخبرة لأقل من عشر سنوات (3.01)، وبنسبة مئوية (60.2%)، وبلغ متوسط الخبرة لأكثر من عشر سنوات (2.53)، وبنسبة مئوية (50.6%)، عند مستوى دلالة (0.004)، وهو دال إحصائياً، والفرق يتجه نحو سنوات الخبرة (أقل من عشر سنوات)، ولعل فقرات هذا المجال فيها اختلاف وجهات نظر بين أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة (أقل من عشر سنوات - وأكثر من عشر سنوات) حول تدني واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، ويعزو الباحث هذا الفرق إلى نفس الأسباب السابقة ذكرها عند تفسير الأداة ككل.

- المجال الرابع (قيم المسؤولية الاجتماعية): بلغ متوسط الخبرة لأقل من عشر سنوات (2.77)، وبنسبة مئوية (55.4%)، وبلغ متوسط الخبرة لأكثر من عشر سنوات (2.30)، وبنسبة مئوية (46%)، عند مستوى دلالة (0.002)، وهو دال إحصائياً، والفرق يتجه نحو سنوات الخبرة (أقل من عشر سنوات) ولعل فقرات هذا المجال فيها اختلاف وجهات نظر بين أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة (أقل من عشر سنوات- وأكثر من عشر سنوات) حول تدني واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، ويعزو الباحث هذا الفرق إلى نفس الأسباب السابقة ذكرها عند تفسير الأداة ككل.

أبرز نتائج البحث ما يلي:

1- أن واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم جاء بدرجة متدنية.



- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أداء مديري المدارس بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم تعزى لمتغير الجنس.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أداء مديري المدارس بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم تعزى لمتغير المهنة، وسنوات الخبرة.

#### التوصيات:

- 1- ضرورة اعتماد وزارة التربية والتعليم معيار القيم من ضمن معايير اختيار مديري المدارس.
- 2- إعداد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء الإدارة بالقيم.
- 3- استضافة وزارة التربية والتعليم لكبار رجال الإدارة التربوية والأصول لإعداد ندوات خاصة بالمنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية.
- 4- ينبغي على قطاع المنهاج في وزارة التربية والتعليم مادة التربية القيمية في المنهج الدراسي، وأن تكون مادة أساسية في المراحل الدراسية.
- 5- ينبغي على وزارة التعليم العالي اعتماد مادة التربية القيمية كمتطلب أساسي في جميع الكليات.
- 6- تفعيل الجانب الرقابي المتمثل في الرقابة الداخلية، والرقابة الخارجية عن طريق تفعيل جوانب الثواب والعقاب.

#### المقترحات:

- في ضوء استنتاجات البحث، وتوصياتها يقترح الباحث اجراء الدراسات والأبحاث العلمية الآتية:
- 1- دراسة مقارنة للإدارة بالقيم بين الفكر الإسلامي والفكر الغربي.
  - 2- دراسة مقارنة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية وغير الحكومية (الخاصة) بمحافظة تعز في ضوء مدخل الإدارة بالقيم وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي.
  - 3- دراسة حول إعداد برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإدارة بالقيم.
  - 4- دراسة علمية تهدف إلى تحديد المشكلات الإدارية التي تعيق تطبيق الإدارة بالقيم في المدارس.

#### المراجع:

- الأغبري، بدر سعيد. (2010). نظام التعليم المقارن في اليمن وبعض الدول المتقدمة والنامية. ط2، مؤسسة أبرار.
- الحجي، إبراهيم بن محمد. (د.ت). الإدارة بالقيم. أكاديمية القيم.
- الحضرمي، أحمد محمد. (2008). أساسيات وأساليب الإدارة الحديثة للتربويين. (د. ط)، تم اعداد وطبع الكتاب بدعم من برنامج تحسين التعليم العام التابع للمؤسسة الألمانية للتعاون الفني gtz.
- الخزاعلة، عبد الله عقله مجلي. (2009). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية. ط1، دار الحامد: الأردن.



- الداودي، الطيب. (2004). أثر الإدارة بالقيم على التنمية البشرية المستدامة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. جامعة ورقلة، المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات، 9-10 مارس، 2004، 322-332.
- الدغيمات، حسين خليل. (2017). أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية لواء الاغوار الجنوبية. مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد، ع23، يونيو (2017)، 97-119.
- الزعلان، سامية علي عطية. (2017). تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية على ضوء مدخل الإدارة بالقيم. رسالة ماجستير، منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الزهراني، عبد الله أحمد سالم. (2008). نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية السعودية بمؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير، منشورة، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- السباعي، نمله. (2014). ورقة سياسات مستقبل منظومة القيم في مصر: منظومة التعليم والقيم. مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار: مصر.
- السقاف، صفوان أمين، وأبو سن، أحمد إبراهيم. (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي. حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية. مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 16(1)، 71-91.
- الطعاني، حسن. (2010). المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل والخبرة ومستوى الدراسة. مجلة جامعة دمشق، 26(2+1)، 497-524.
- العتيبي، مشاعل بنت ذياب. (2009). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: الرياض المملكة العربية السعودية.
- العريفي، عائدة محمد مكرود. (2013). درجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والاهلية بمدينة تعز لوظائفهم الادارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين. مجلة بحوث جامعة تعز، يوليو (2019)، ع20، 567-606.
- العساف، صالح بن احمد. (2000). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط2، مكتبة العبيكان: الرياض: السعودية.
- العلياني، سعيد بن سهيلان. (2007). ممارسة القيم الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.



- العمر، فؤاد عبد الله. (2002). أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي. المعهد الإسلامي للبحوث، بالبنك الإسلامي للتنمية: جده.
- الفيقيه، هند بنت محمد. (2019). ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية. *المجلة العربية التربوية والنفسية*، 9، ابريل (2019)، 1-18.
- القدسي، عبد القوي مكرد. (2019). *التربية والتعليم بين الواقع والطموح*. ط1، نسخة الكترونية.
- أبو العمرين، شيماء خالد. (2017). درجة ممارسة مديري مدارس أبو الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- آل سنان، يحيى أحمد مسعود عون. (2015). تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إب في ضوء مدخل الإدارة بالقيم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
- رحب، شبيخة حسن أحمد عبد الله. (2013). أتمودج مقترح لآليات تطبيق الإدارة بالقيم في المكتبات الجامعية بالجمهورية اليمنية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
- رضاء، حاتم علي حسن. (2003). الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- سكر، ناجي رجب. (2018). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة، *مجلة بابل للعلوم الإنسانية*، 26(7)، 523-546.
- شحاته حسن؛ والنجار زينب. (2009). *معجم المصطلحات التربوية والنفسية*. ط1. الدار المصرية اللبنانية.
- ضحيك، نعمه. (2016). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
- عساف، عبد المعطي. (2012). *السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة*. ط1، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الاردن.
- غانم، أحمد صالح. (2015). أهمية القيم الإدارية الإسلامية في الإدارة المدرسية ومدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة المكلا من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة حضرموت، اليمن.
- غفر، غيداء علي. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 40 (6) 73-95.



- مصيطفي، عبد اللطيف، وأرحاب، وسام. (2016). دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب، بقرادية، الجزائر، *مجلة رؤى اقتصادية*، ع10، 320-342.
- نجيلي، علي أحمد عبد الله. (2010). دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين. *مجلة جامعة دمشق*، 26 (2+1)، 137-173.
- وزارة التربية الوطنية. (2018). *ندوة دولية في موضوع التربية على القيم بالمنظومة التربوية، المغرب*.
- وزارة التربية والتعليم. (2009). *البرنامج التدريبي لتدريب الإدارة المدرسية*. ط1، ج3، الجمهورية اليمنية وزارة التربية والتعليم دعم من منظمة اليونسيف، المتفوق للطباعة والنشر.
- Arabaci. i.b (2013). school management by values according to teachersopinions. *procedia - social and behavioral sciences*. (103), 801-806.
- Dogan, s. (2016) model of values- based management process in school: amixed design study. *international journal of higher education*, 5، (1), 83 – 96.
- Mashlah, Samer (2015), the role people s personal values in theworkplace , *International, Journal of Management and Applied Science*. 158-164.
- Paarlberg, Laurie E & Perry،James L (2007) Values Management Aligning Employee Values and Organization San Francisco State The American Review of Public **Administration** Volume 37 Number 4 December 2007 387-408 © 2007 Sage.