



واقع أداء مديري المدارس الأهلية بمحافظة إب في ضوء الإدارة بالقيم

عبير عبد اللطيف شمسان

قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة إب، اليمن

الكلمات المفتاحية: الملخص:

هدف البحث التعرف على واقع أداء مديري المدارس الأهلية بمحافظة إب في ضوء الإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغت عينة البحث (785) معلمًا ومعلمة، وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن واقع أداء مديري المدارس الأهلية بمدينة إب في ضوء الإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاء بدرجة متوسطة بوجه عام بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.77).

- أن واقع جميع مجالات الإدارة بالقيم جاءت بدرجة متوسطة؛ وقد جاء مجال توجيه قيم الأداء المدرسي وتطبيقها بالمرتبة الأولى، يليه بالمرتبة الثانية مجال تحديد أهداف قيم الأداء المدرسي وصياغتها، وجاء بالمرتبة الثالثة مجال تحديد التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي، وبالمرتبة الرابعة مجال تقويم قيم الأداء المدرسي ومتابعتها، وبالمرتبة الخامسة مجال إيصال قيم الأداء المدرسي ونشرها وتوثيقها، وجاء بالمرتبة السادسة والأخيرة مجال تحديد قيم الأداء المدرسي وتصنيفها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد هيئة البحث للاداء بشكل عام تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، المؤهل العلمي (ثانوي، دبلوم متوسط، بكالوريوس فما فوق)، المرحلة التعليمية (الأساسية - ثانوية) سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات من 6-10 سنوات - أكثر من 10). وقدمت الباحثة عدد من التوصيات التي من شأنها الارتقاء بالعمل الإداري في المدارس الأهلية بمحافظة إب.

الأداء الإداري،
الإدارة بالقيم،
مديري المدارس
الأهلية،

واقع أداء مديري المدارس الأهلية بمحافظة إب في ضوء الإدارة بالقيم
**Evaluating the Performance of Private School Principals in Ibb
 Governorate in Light of Values-Based Management**

Abeer Abdul Latif Shamsan

Department of Educational Administration and Foundations, Faculty of Education, Ibb University,
 Yemen

Keywords:	Abstract:
<p><i>Administrative performance, Value-Based Management, Director of the private school,</i></p>	<p>The present study aimed to assess the performance of private school principals in Ibb Governorate in light of values-based management from the perspectives of teachers. The descriptive survey method was adopted, and a questionnaire was employed as the primary instrument for data collection. The study sample consisted of (785) teachers. The findings indicated that the overall performance of private school principals in Ibb within the framework of values-based management was moderate, with a mean score of (2.80) and a standard deviation of (0.77). All domains of values-based management were likewise rated at a moderate level. The domain of directing and implementing school performance values ranked first, followed by defining and formulating the objectives of school performance values, identifying future orientations for school performance values, evaluating and monitoring school performance values, communicating, disseminating, and documenting school performance values, whereas the domain of identifying and classifying school performance values ranked last. The results further revealed no statistically significant differences at the significance level of (0.05) in participants' responses attributable to the variables of gender (male/female), academic qualification (secondary education, intermediate diploma, bachelor's degree or above), educational stage (basic/secondary), or years of experience (less than 5 years, 6–10 years, and more than 10 years). Based on these findings, the study proposed several recommendations aimed at improving administrative practices in private schools in Ibb Governorate.</p>

المقدمة:

جهد للإصلاح والتطوير (مصطفى، 2012، ص.429).

كما تُعدُّ الإدارة بالقيم وسيلة لتغيير اتجاه الرؤية الاستراتيجية للمدرسة، ومساعدة المديرين على تحقيقها بهدف تكيفها مع البيئة الخارجية واحتوائها للصراعات الداخلية، واستغلال الفرص والمنافسة على الأداء الجيد، وتؤدي إلى تطوير الأداء الإداري للمدرسة من وضعها الحالي نحو رؤيتها للمستقبل المنشود (حميد، 2010، ص. 104) من خلال إحداث الأثر الإيجابي في القيم الإنسانية وتشكل نظامًا متكاملًا من المعايير والحقائق الثابتة، والخبرات والمعارف الإنسانية المتغيرة والمتطورة باستمرار (كاظم، 2003، ص. 26).

فعلى المستوى العربي نالت الإدارة بالقيم اهتمامًا متناميًا من قبل الباحثين؛ إذ نجد دراسات كل من ضحيك (2016)، وغفر (2018)، مرار (2020) تؤكد ضرورة الأخذ بالإدارة بالقيم لتطوير الأداء الإداري وإلى أهمية دور سلوك القائد وقيمه في إنتاجية العاملين، وتضمن القيم في العمليات الإدارية المدرسية.

ولكن رغم الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم ومكتب التربية والتعليم في محافظة إب لتطوير أداء المدارس الأهلية، لما له من أهمية في تحسين مخرجات التعليم، إلا أنها ما زالت لا ترتقي إلى المستوى المطلوب، وهذا يؤكد على ضرورة تطوير أدائهم وفق أسلوب الإدارة بالقيم، مما جعل الباحثة تتخذ من هذا موضوعًا للبحث

شهد العالم في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين تطورات هائلة في جميع مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتربوية، فضلاً عن التطورات الإدارية نتيجة لتطور الفكر الإداري، وصولاً إلى التكنولوجيا الإدارية الحديثة، ويُعدُّ العنصر البشري أحد مقومات الإدارة التي يجب الحفاظ عليه والسعي لتطويره من أجل الرقي بها نحو الأفضل، وكون الإدارة تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية؛ كان لا بد من أن يكونوا القائمين عليها معدون ومؤهلون ومدربون أكاديميًا وعمليًا وتربويًا لأداء هذا الدور بفاعلية، وأن يكونوا على وعي بالأمر والجوانب التربوية كافة (العمري، 2008، ص. 16).

تُعدُّ المدرسة من أهم المؤسسات التربوية التي تهتم بتهديب الشباب ورعايتهم وتوجيههم، والمدير هو القائم عليها والمدير لشؤونها والمخطط لأهدافها؛ لذا كل النظريات التربوية تجمع على أهمية عمله ومسؤوليه بوصفه رائدًا وقائدًا للمدرسة (أدم، 2014، ص. 50)، فقد تطورت مهام مدير المدرسة، ولم تعد مقتصرة على تسيير العمل والنظام المدرسي، بل أصبح عمله يحتاج قدرات ومهارات تجعله جاهزًا لقبول التحدي وقيادة التغيير والتوجه نحو مجتمع المعلوماتية، والتجديد والابتكار، ومما لا شك فيه أنَّ الدقة في اختيار مديري المدارس يمثل شرطًا أساسيًا لنجاح أي

وتحدياته، وقلة الخبرة الإدارية لمديري المدارس الأهلية، وأداءً إدارياً أقل من المستوى المرغوب فيه؛ وهو ما ألقى بظلاله على تدنى المخرجات التعليمية (مكتب التربية م/ إب 2015، كما ورد في نصر (2017، ص. 4). وبالتالي تتحدد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- 1) ما واقع أداء مديري المدارس الأهلية بمحافظة إب في ضوء الإدارة بالقيم؟
- 2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات إجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- 1) معرفة واقع أداء مديري المدارس الأهلية بمحافظة إب في ضوء الإدارة بالقيم.
- 2) الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات إجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:
- يشكل الاهتمام بمفهوم الإدارة بالقيم عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات التربوية والتعليمية في الجمهورية اليمنية خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، والتغيير، والتخطيط الشامل للأداء، ومن أهمها أسلوب الإدارة بالقيم الذي

والدراسة بم يسهم في تطوير أداء مديري المدارس الأهلية التربوية والتعليمية في محافظة إب.

مشكلة البحث:

تواجه العديد من المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها كثير من التحديات التي تفرضها طبيعة التغيرات العصرية المتسارعة في شتي المجالات، وهو ما يفرض عليها تجديد ذاتها، حتى تواكب هذه التغيرات، من خلال اتخاذ أساليب إدارية حديثة ومنها الإدارة بالقيم، وعلى الرغم من الاهتمام العالمي بأسلوب الإدارة بالقيم، فإنه لم يلق الاهتمام نفسه في المجتمعات العربية؛ حيث نجد أن المؤسسات الإدارية التربوية تواجه ضعفاً وتخلفاً في كثير من الممارسات الإدارية والتربوية نتيجة عدة أسباب ضعف التمسك بقيم العمل، وأن معظم قراراتها تحكمها الميول والرغبات الشخصية وضعف القيم الإنسانية وغيرها (رحب، 2014، ص. 23).

كما توصلت بعض الدراسات كدراسة المخلافي (2008)، وحضرمي (2011) إلى أن العديد من مديري المدارس الحكومية والأهلية يفتقرون إلى المهارات والكفاءات اللازمة للقيادة المدرسية. وأضاف العزاني (2011) أن المدارس الأهلية لم تقدم أساليب تربوية تسهم في تطوير العملية التعليمية والتربوية، برغم الأجر السنيوية المرتفعة التي تتقاضها من أولياء الأمور، في حين أوضحت التقارير الصادرة عن مكتب التربية والتعليم في محافظة إب افتقار المدارس الأهلية إلى ثقافة تنظيمية تواكب تطورات العصر

مصطلحات البحث:**- الأداء الإداري:**

يعرف بأنَّه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب" (الصريرة، 2011، ص. 208).

تعرفه الباحثة إجرائياً بأنَّه: كافة الأنشطة التي يقوم بها مديرو المدارس الأهلية بمحافظة إب، والتي تبرز قدرتهم على ممارسة مهامهم القيادية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

- مدير المدارس الأهلية:

حددت المادة (39) من القانون رقم (45) لسنة (1999) بشأن تعريف مدير المدرسة الأهلية بأنَّه: "المسئول الأول عن المدرسة وقيادة العمل بها من النواحي التربوية والتعليمية والفنية والإدارية والمالية والاجتماعية والثقافية فيما عدا شرط أن يكون من بين العاملين بالمدرسة" (وزارة التربية والتعليم 1999).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنَّه: الشخص المعين من قبل مالك المدرسة، ليقوم بوظيفة مدير المدرسة الأهلية، ويكون مسؤولاً عن إدارة المدرسة وقيادتها وتسيير شؤونها، وتنظيم العمل فيها بما يتوفر له من إمكانيات مادية وبشرية لتحقيق أهداف مدرسته.

- الإدارة بالقيم:

تعرف بأنَّها: "نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامّة في المؤسسات فيستخدم إيجابيات

يهدف إلى ضبط سلوك مديري المدارس والمعلمين الطلبة وتشكيل شخصيتهم وتحديد اتجاهاتهم ومسارتهم وفق ضوابط الثقافة الأصلية للمجتمع المحيط.

- توعية القائمين على العملية التربوية بصفة عامة والمديرين بصفة خاصة بأهمية القيم الإدارية وأساليب تنميتها مع توجيه الاهتمام إلى أهمية قياس البعد القيمي داخل المدرسة وتقويمه.

- قد يساعد البحث الحالي بما يتضمنه من أدب نظري وما قد يسفر عنه من نتائج القائمين على إدارة التعليم الأهلي على وضع سياسات تعمل على تحسين أداء مديري المدارس الأهلية في محافظة إب.

حدود البحث:

يتحدد البحث بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** واقع أداء مديري المدارس الأهلية في محافظة إب في ضوء الإدارة بالقيم.

- **الحد البشري:** يقتصر البحث الحالي على معلمي المدارس الأهلية في محافظة إب.

- **الحد المكاني:** المدارس الأهلية في مديرتي الظهار والمثنة بمحافظة إب نتيجة لقلّة الإمكانيات المادية للتحقق إلى المديرية الأخرى التي تقع خارج حدود المدينة.

- **الحد الزمني:** تم إعداد البحث خلال الفترة الزمنية ما بين 2023-2024 م.

استخدما مفهوم الإدارة بالقيم بوصفها اتجاهاً إدارياً حديثاً لمؤسسات القرن الواحد والعشرين (Blanchard & Qconnor, 2000,13)، فأكونور هو مؤسس مركز الإدارة بالقيم في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو الأب الروحي للإدارة بالقيم. ولقد أورد الفكر الإداري العديد من المفاهيم للإدارة بالقيم:

- أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة الذي يستند إلى مجموعة من القيم الإدارية الواجب توفرها في المديرين، كالعدالة والنزاهة، وتظهر من خلال ممارسة المدير لمهامه الإدارية والفنية؛ وهو ما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية وتحقيق الأهداف المرجوة بصورة أفضل" (غفر، 2018، ص. 8).

- أسلوب ومنهج إداري حديث يراعي الجانب الإنساني، ويعتمد القيم في تدبير أعمال المؤسسة والسيطرة عليها وضبطها، بامتلاك المديرين للكفايات والمهارات اللازمة من القيم الإدارية وتفعيلها في الممارسات والسلوك الإداري بدءاً من التخطيط وانتهاءً بالتقييم، لتحقيق التوافق بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة" (مرار، 2020، ص. 32).

أهمية الإدارة بالقيم:

- تعمل على مساعدة المديرين في تحقيق التغيير الاستراتيجي في المدرسة، من أجل تكيفها مع البيئة الخارجية واحتوائها للصراعات الداخلية.
- تساعد على توجيه الجهود نحو تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمدرسة (مرار، 2020، ص. 36).

هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسساتية قوية، وتتمثل في انتهاج مدير المدرسة للقيم التي تعتمد على مراعاة الجانب الإنساني الذي بدوره يحقق التفاعل الإيجابي، ويزيد إنتاجية المعلم" (أبو العمرين، 2017، ص. 9).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الإدارة المدرسية التي تكون القيم هي الموجه الرئيس فيها، حيث تتسم بالموضوعية والحياد في التعامل الإداري مع مختلف الفئات داخل الإطار المدرسي وخارجه، بما يساعد على أداء المهام على أكمل وجه، ويحقق الأهداف المرجوة من ذلك ويسهم في إحداث التطوير في الإدارة المدرسية ويحسن عملية التعليم.

الإطار النظري:

اختلف الباحثون حول مصطلح الإدارة بالقيم؛ إذ أطلق عليها سـنـبـيرغ (1998, Sonneberg(P.427، الإدارة بالضـمير (Management With Conscience)، بوصفها تركز على إدارة القيم غير المحسوسة التي تُعدُّ بمثابة القوة المؤثرة والمحسوسة في سلوك العاملين، والحصول على ثقتهم والتزامهم وتفانيهم للعمل من خلال رؤية ومفاهيم وقيم المدرسة وقيادتها، وتشير الدراسات إلى أنّ المدرسة التي تمتلك رؤية في أداء أعمالها تتفوق على المدارس التقليدية (Sonneberg, 1998, 427)، أمّا وندال وبيجدر Wadahl and Begder فيطلقون عليها الإدارة المعتمدة على القيم (Values Based)، أمّا بلانكارد وأكونور (2002) فهم أول من

توفر الأجواء المناسبة لنضوج القيم المكتسبة على النحو الصحيح ومعايشتها والالتزام بها، وذلك من خلال التعامل الأخلاقي والعدل، والقُدوة من القادة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم.

- المشاركة في اتخاذ القرار: المشاركة في اتخاذ القرارات ليست عنصراً مهماً للإداري الناجح فحسب، بل للمدرسة؛ حيث تعمل على إشراك جميع أفرادها والعاملين ذي العلاقة في عملية اتخاذ القرار.

- التعاون والعمل الجماعي: الإدارة بالقيم تتطلب درجة عالية من التعاون المشترك والدائم على جميع المستويات، وفي جميع الأقسام.

- التعليم المستمر: بنقل المعرفة، والمشاركة مع الآخرين في التعلم بصورة عامة والتغذية المرتدة يهدف للتكيف والإصلاح للقيم المجتمعية الكلية.

- تحديد أهداف واضحة وصريحة: حيث يتم تطوير كل الأفراد في المؤسسة وترك الأفعال تتبع الأقوال.

- الإيمان والعدالة في التعامل والمعاملة، والتسامح والشورى أو الاستشارة، والالتزام والوفاء، والأمانة والاستقامة، والعمل، (العتيبي، 2005، ص.125).

خصائص ومزايا الإدارة بالقيم:

هناك العديد من الخصائص والمزايا للإدارة بالقيم، منها:

- تتسم بأشتمال أخلاقي وأسس بيئية في قيادة استراتيجية ونشاط لمدير المدرسة، (Garcia Dolan & Garcia, 102, 2002)

- تعمل على منع التصادم بين الغايات والأهداف؛ إذ يحكم الفرد على أولوية تحقيق أهداف المدرسة.

- تعمل على اختفاء الممارسات غير الأخلاقية التي قد تتضمن أشياء مثل تقاضي الرشوة، وخداع العملاء، والفساد الإداري العام (السقاف، 2015، ص.63).

- تسهم في عدالة وتوزيع الثروات والدخل بين المنظمات وأفراد المجتمع، وذلك بمحاربة القيم السلبية كالجشع والاحتكار (العتيبي، 2005، ص.130).

- تنمي القيادات الإدارية في المؤسسة لتمكنها من استثمار مواردها المختلفة (براق ونعموني، 2007، ص.151).

مبادئ الإدارة بالقيم:

- الشفافية وإزالة الغموض: تعنى وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، وأن تكون مستقرة وموضوعية منسجمة مع بعضها، كما تعني وضوح لغتها ومرونتها، إلى جانب تبسط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وأن تكون متاحة، وأن تكون الأقوال متطابقة مع الأفعال.

- تحديد الأولويات أو الشراكة والاتفاق على القيم الجوهرية: إنَّ أية مؤسسة لابد أن تتبنى قيماً وتعطي أولوية للقيم التي تناسبها، فمثلاً المدرسة تعطي أولوية أكبر لقيم الحزم والانضباط الوظيفي بتحديد أولوياتها ورؤيتها ورسالتها.

- المعايضة اليومية للقيم والالتزام بها: القيم موجودة في واقع الحياة اليومية، وعلى المدرسة أن

- تعمل على تنمية الجانب الروحي، وتعامل الفرد بإنسانية سامية من خلال الشراكة في اتخاذ القرارات حسب استعداده الفكري ومقدرته العقلية.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتوجيه السلوك الإنساني نحو تحديد الأهداف المنشودة؛ ما يؤدي حتماً إلى إحداث تنمية بشرية مستدامة (الداودي، 2004، ص. 326).
- تركز على القيم، ولعلّ هذه الركيزة هي التي تميزها عما سواها من الإدارات التي تنتمي إلى أفكار ونظريات وضعها البشر (الزهراني، 2009، ص. 28).
- تتسم بالبساطة والديمقراطية، وتسعى إلى إيجاد الشفافية والنزاهة، وتطبيق القيم المتفق عليها من خلال رؤية ورسالة وأهداف المدرسة، وتتبنى التجديد والتغيير والابتكار.
- تعمل على ترسيخ مبدأ الولاء والالتزام لدى جميع العاملين بالمدرسة بوصفها السلطة والرئيس الحقيقي للمدرسة (حميد، 2010، ص. 55).
- تستند على العلاقات الإنسانية: فالإدارة بالقيم متغير أساسي في دفع المؤسسة إلى الأمام، وتحفيز العاملين للأداء الجيد، فالكل ينطلق بقوة الإيمان والحرص على الوصول إلى الغاية المرسومة عن طريق مجموعة من العاملين المؤمنين برسالتهم، فهي إدارة وسطية لا يشعر فيها العامل بالتحيز والتسلط والتعالي، كما أنّها ليست سائبة غير مبالية بالسلوك الإنساني بل تحسن التصرف وتضع لك حالة علاجها (السقاف، 2015، ص. 68).
- تركز على الاهتمام بالجانب المادي والروحي على حد سواء.
- تُعدّ نظاماً سلوكياً إدارياً تنظيماً أساسه القيم على مستوى كافة العمليات الإدارية في المؤسسات.
- خطوات تطبيق الإدارة بالقيم:**
- أن تطبيق الإدارة بالقيم في المدارس تمر بأربع خطوات كما ذكرها الرجبي (2006، ص 74):
- الخطوة الأولى-** تحديد القيم الأساسية: تهدف هذه الخطوة إلى تحديد أهم القيم التي تحقق للمدرسة رؤيتها ورسالتها، وتشمل الاتفاق على رؤية المدرسة ورسالتها، ومتابعة المعارف النظرية والتطبيقية حول الإدارة بالقيم، وعقد جلسات لتعريف العاملين بأهمية القيم في نجاح العمل المدرسي ودراسة العاملين لقيم المدرسة الحالية.
- الخطوة الثانية-** إيصال القيم الأساسية للمدرسة.
- الخطوة الثالثة-** تطبيق القيم الأساسية للمدرسة.
- الخطوة الرابعة-** تقويم إجراءات الإدارة بالقيم بالمدرسة.
- الدراسات السابقة:**
- دراسة رجب (2014):** هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لآليات تطبيق الإدارة بالقيم في المكتبات الجامعية في الجمهورية اليمنية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، تألفت من (86) فقرة موزعة على (7) مجالات، ومن ثم عرضها على عينة قصديّة

مدارس التعليم الثانوي، بلغت (304) مدرسين ومدرسات، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

- أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم من وجهة نظر المدرسين جاءت متوسطة.

- لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم من وجهة نظر أفراد العينة تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي).

- وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح المدرسين من ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر).

دراسة أبو شقرا (2020): هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (25) فقرة موزعة على أربعة مجالات تقيس درجة ممارسة الإدارة بالقيم، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية البالغ عددهم (289) معلماً ومعلمة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للإدارة بالقيم كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($a=0.05$) في الدرجة الكلية على الأداء يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) تعزى لأثر سنوات

تمثلت بخبراء وفق أسلوب دلقي بلغ عددهم (24) خبيراً وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: - أن الإدارة بالقيم تمثل أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على فلسفة واضحة، تهدف إلى ترسيخ القيم لدى العاملين، وتوجيه سلوكياتهم المختلفة نحو القيام بمهامهم، بحيث تكون هي المسؤولة عن الرقابة الذاتية على الدوام.

دراسة سنان (2017): هدفت الدراسة التعرف على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة إب في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (484) إدارياً في الجامعة، وقد اعتمد الباحث الاستبانة بوصفها أداة مناسبة لإجراء البحث، ومن أهم النتائج التي توصل إليها: أن واقع ممارسة الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إب في ضوء مدخل الإدارة بالقيم جاء بدرجة ضعيفة.

دراسة غفر (2018): هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم من وجهة نظر المدرسين فيها، وكذلك دراسة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي تبعاً للمتغيرات الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة خاصة بإجراءات تطبيق الإدارة بالقيم مؤلفة من (56) عبارة موزعة على خمسة مجالات، وتم تطبيقها على عينة من المدرسين في

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنّ ثمة دراسات تناولت الإدارة بالقيم هدف بعضها إلى التعرف على أثر قيم الإداريين في المدارس كدراسة آريكاي (2013)، وهدف بعضها إلى قيم الإداريين في الجامعة كدراسة سنان (2017)، وهدف بعضها إلى درجة ممارسة وغفر (2018)، وأبو شقرا (2020)، وهدف بعضها إلى بناء أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة بالقيم كدراسة رجب (2014)، وهدف بعضها إلى تحديد آراء المعلمين لمدى استخدام مديريهم لسلوكيات الإدارة القائمة على القيم كدراسة دوغان (2016).

ومن خلال هذه الأهداف نجد أنّ البحث الحالي يتفق مع بعض الدراسات من حيث ميدان الدراسات وهي المدارس الأهلية، ويتفق مع معظم الدراسات من حيث الموضوع العام وهو الإدارة بالقيم، ويختلف معها في تناولها للموضوعات الفرعية.

2- من حيث المنهج المستخدم في البحث:

يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة المعروضة من حيث استخدام المنهج الوصفي المسحي، ويختلف مع دراسة كُليّ من رجب (2014) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليل البيئي، ودوغان (2016) استخدم المنهج الكمي والنوعي.

3- من حيث مجتمع البحث وعينته:

من الطبيعي أن تتباين الدراسات والبحوث السابقة من حيث حجم عينة البحث المستخدمة ونوعها في كل بحث أو دراسة منها، واتفق البحث

الخدمة ولصالح الفئات (10سنوات) وأكثر. والمؤهل العلمي لصالح فئة الدكتوراه.

دراسة أربكاي (Arabaci, i.B., 2013): هدفت الدراسة معرفة أثر قيم الإداريين والمعلمين في المدارس على تحسين سلوكيات البحث التنظيمي في المدارس الابتدائية في تركيا، واعتمد الباحث المنهج المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (161) معلما، ومن أهم نتائج الدراسة: أن نجاح التنظيم المدرسي يتأثر بالمعتقدات والقيم بدرجة عالية، وجود فروق في استجابات المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

دراسة دوغان (2016): هدف الدراسة إلى تحديد آراء المعلمين لمدى استخدام مديريهم لسلوكيات الإدارة القائمة على القيم، من أجل تطوير نموذج لعملية الإدارة بالقيم في المدارس، واعتمد الباحث المنهج الكمي والنوعي، وكانت أداة الدراسة: عبارة عن استبانة ومقابلات، وتكونت عينة الدراسة من (305) معلمين في محافظة سيواس التركية، ومن أهم نتائج الدراسة:

- ينظر المعلمون إلى سلوكيات الإدارة القائمة على القيم بأنّها إيجابية للغاية.

- الإدارة بالقيم تثير مشاعر الإيجابية لدى المعلمين؛ لأنّها تعطي أهمية للقيم في حياتهم.

مناقشة الدراسات السابقة:

- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- من حيث موضوع البحث وأهدافه:

جدول (1) توزيع مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات حسب مديرية الظهار والمشنة في محافظة إب.

المجموع	عدد المعلمين		المديرية
	الذكور	الإناث	
2511	397	2114	الظهار
524	62	462	المشنة
3035	459	2576	المجموع

المصدر: (مكتب التربية والتعليم 2023/2022 م)

3- عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (785) معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية من المدارس الأهلية في مديرية الظهار والمشنة، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2) توزيع أفراد عينة البحث من المعلمين والمعلمات حسب مديرية الظهار والمشنة في محافظة إب

المجموع	عدد المعلمين		المديرية
	الذكور	الإناث	
523	196	325	الظهار
262	52	210	المشنة
785	248	537	المجموع

يتضح من الجدول (2) أن العينة الأساسية للدراسة بلغت (785) حيث بلغت الاستبانات الموزعة (785) والمسترجعة (698)، والمفقودة (87) والمحللة (685) وغير صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي استبعدا لعدم صلاحيتها والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمفقودة، والخاضعة للتحليل

المديرية	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	المحللة	النسبة
الظهار	550	501	49	4	497	0.6382
المشنة	235	197	38	9	188	0.2509
الإجمالي	785	698	87	13	685	0.8891

الحالي مع الدراسات السابقة في أن المجتمع شمل المعلمين والمعلمات، واختلف مع بقية الدراسات السابقة في اختيار العينة.

4- من حيث أداة البحث:

اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث.

منهجية البحث وإجراءاته:

1- منهج البحث:

في ضوء أهداف البحث وطبيعة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي كونه المنهج المناسب لوصف ما هو كائن وجمع المعلومات والبيانات التفصيلية عن الوضع الحالي، إذ إنه لا يتوقف عند حد جمع البيانات لوصف الظاهرة فحسب، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل تلك النتائج وتفسيرها والوصول إلى الاستنتاجات.

2- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث الحالي من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأهلية في مديرتي الظهار والمشنة في محافظة إب البالغ عددهم (3035) معلمًا ومعلمة وفقًا لإحصائية مكتب التربية والتعليم في المحافظة للعام (2023-2022).

4- أداة البحث:

فقرات، ومجال إيصال قيم الأداء المدرسي ونشرها وتوثيقها ويحتوي (8) فقرات، ومجال تقويم قيم الأداء المدرسي ومتابعتها ويحتوي (9) فقرات، وقد حدد مقياس خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه، حيث أن قيم معاملات ارتباط بيرسون (r) تراوحت بين (0.88-0.65) وهي ارتباطات عالية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.00)، ومن ثم لم يتم حذف أي فقرة. وعليه يمكن القول إن درجات فقرات الاستبانة تتمتع بصدق بناء جيد وفقاً لمعيار الاتساق الداخلي. إمام كل فقرة، وللتأكد من ثبات الأداة استخدمت الباحثة اختبار ألفا كرونباخ على مستوى الأداة بشكل عام، حيث بلغ (0.97) في حين بلغ قيمة التجزئة النصفية (0.90)، وهي قيمة عالية تؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق، وبعد تطبيق الاستبانة تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، وبالأساليب الإحصائية الآتية:

- الفاكرونباخ للتحقق من الثبات.
- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعرفة واقع أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء الإدارة بالقيم.
- اختبار (t -test) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث.

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج العلمي المتبع في إعداد وإجراء البحث، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي "الاستبانة" وقد قامت بإعدادها وبناء فقراتها، وفقاً للخطوات الآتية:

1- الاطلاع على العديد من الأدبيات بما فيها من أبحاث ودراسات علمية ذات الصلة بموضوع بحثها.

2- الاطلاع على الأدوات والمقاييس ذات العلاقة. في ضوء طبيعة مشكلة البحث وأسئلته وأهدافه، قامت الباحثة بصياغة فقرات الاستبانة بصورتها الأولية، وللتحقق من صدق الاداة اعتمدت الباحثة على الصدق الظاهري، حيث عرضت الأداة على عينة من المحكمين ذوي التخصص في جامعة (إب، صنعاء، عمران) وعددهم (16) محكماً.

وفي ضوء ذلك، قدم المحكمون عدداً من الملاحظات، تم الأخذ بنسبة اتفاق (80%) فأكثر من آراء المحكمين، وفي ضوء نتيجة التحكيم قامت الباحثة بإخراج الاستبانة بصورتها النهائية وتكونت من (50) فقرة، تتدرج تحت ستة مجالات مجال تحديد التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي ويحتوي على (8) فقرات ومجال تحديد قيم الأداء المدرسي وتصنيفها ويحتوي (9) فقرات، ومجال تحديد أهداف قيم الأداء المدرسي وصياغتها، ويحتوي على (8) فقرات، ومجال توجيه قيم الأداء المدرسي وتطبيقها ويحتوي على (8)

فقرات كل مجال، وفيما يلي ذلك على مستوى المجالات والأداة أجمالاً باتباع الخطوات التالية:

1- تحديد حدود بدائل الاستبانة المستخدمة في البحث على النحو الآتي:

حساب المدى: وذلك من خلال حساب أعلى قيمة في البدائل - أقل قيمة (4=1-5).

تحديد طول فترة المدى: بقسمة المدى على عدد بدائل الاستبانة (0.8 = 4/5).

تحديد معيار الحكم: بإضافة طول الفترة إلى أقل قيمة للبدائل، والجدول (4) يبين محك الحكم حول درجة أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء الإدارة بالقيم.

جدول (4) يبين محك الحكم حول درجة أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء الإدارة بالقيم

1	2	3	4	5	قيمة البديل
1	1.80	2.60	3.40	4.20	الحد الأدنى
1.79	2.29	3.39	4.19	5	الحد الأعلى
					الدلالة اللفظية لدرجة الممارسة
					كبيرة جداً
					كبيرة
					متوسطة
					ضعيفة
					ضعيفة جداً

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجمل الأداة، وكذلك لكل مجال من مجالات أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء الإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين في محافظة إب، والجدول الآتي يوضح ذلك:

- تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث.

- اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق وفقاً لمتغيرات البحث.

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

أولاً الإجابة على السؤال الأول والمتمثل: ما واقع أداء مديري المدارس الأهلية بمحافظة إب في ضوء الإدارة بالقيم؟ قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية لاستجابات أفراد عينة البحث على واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بمحافظة إب في ضوء الإدارة بالقيم على مستوى المجالات وعلى مستوى الأداة أجمالاً وعلى مستوى

2- قامت الباحثة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للدرجة الكلية لكل مجال ومجمل الأداة، وكذلك لكل فقرة من فقرات كل مجال على حدة، على النحو الآتي:

1- من حيث الدرجة الكلية لكل مجال ومجمل الأداة:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى كل مجال على حدة وعلى مستوى الأداة إجمالاً.

م	المجال	عدد الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	تحديد التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي	8	3	2.99	0.77	متوسطة
2	تحديد قيم الأداء المدرسي وتصنيفها	9	6	2.80	0.80	متوسطة
3	تحديد أهداف قيم الأداء المدرسي وصياغتها	8	2	3.04	0.82	متوسطة
4	توجيه قيم الأداء المدرسي وتطبيقها	8	1	3.06	0.89	متوسطة
5	إيصال قيم الأداء المدرسي ونشرها وتوثيقها	8	5	2.85	0.89	متوسطة
6	تقويم قيم الأداء المدرسي ومتابعتها	9	4	2.93	0.89	متوسطة
	الأداة بشكل عام	50	-	2.95	0.73	متوسطة

يفترض أنّ المدرسة بيئة تربوية صالحة في ذاتها تعمل على تنقية السلوكيات من شوائب المجتمع، فعدم إدراك المديرين لهذا الدور أدى إلى عدم التزامهم بالقيم؛ وهو ما ظهر على أدائهم فكانت تقديرات المعلمين معبرة عن واقع الأداء الإداري في ضوء الإدارة بالقيم لمديري المدارس في مدارسهم.

وتشير هذه النتيجة إلى قلة حرص مديري المدارس على متابعة وتقويم خططهم الإستراتيجية ولا سيما تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها وخلق وابتكار أهداف إستراتيجية تميز مدارسهم في الحقل التربوي؛ الأمر الذي يساعد على تطوير العملية العلمية والتعليمية في مدارس الأهلية.

وبناءً على معطيات جدول (5) يمكن ترتيب مجالات أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء الإدارة بالقيم في محافظة إب من وجهة نظر أفراد العينة بحسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تنازلياً، على النحو الآتي:

جاء مجال (توجيه قيم الأداء المدرسي وتطبيقها) في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة،

يتبين من الجدول (5) أنّ درجة واقع الممارسة لأداء مديري المدارس الأهلية بالنسبة للدرجة الكلية في ضوء الإدارة بالقيم في محافظة إب من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة بمتوسط عام بلغ (2.95)، وانحراف معياري بلغ (0.73).

وبعد تحليل المجالات إحصائياً اعتماداً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تبين أنّ واقع الممارسة لأداء مديري المدارس الأهلية في مجالات أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء الإدارة بالقيم في محافظة إب من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة في جميع المجالات، فقد حصلت هذه المجالات على متوسطات حسابية تراوحت بين (2.80 - 3.06)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.77 - 0.89)؛ وهو ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول درجة واقع الممارسة لهذه المجالات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى غياب إدراك مديري المدارس لأهمية القيم في مدارسهم، رغم أنّها صلب اهتمامات وأولويات التعليم المدرسي؛ حيث

وتصنيفها) قد نال أدنى المتوسطات وحصل على الترتيب الأخير بين المجالات، فإِنَّ جميع المجالات قد حصلت على درجة متوسطة وبمتوسطات متقاربة.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أَنَّ مديري المدارس لا يدركون دورهم الأساسي القائم على مجموعة من القيم الإدارية التي تصبغ سلوكهم والأولوية ذاتها للمدارس، وربما لعدم إدراكهم أَنَّ النجاح في الإدارة يتطلب تفوقاً في السلوك المبني على القيم، وأنَّ قيم المدير هي قيم المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (غفر، 2008)؛ ودراسة (ابو شقرا، 2020).

2- من حيث فقرات كل مجال على حدة:

ولتحقيق ذلك، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية لاستجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال كما تم ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

المجال الأول: تحديد التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي:

وبمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري بلغ (0.77)، وجاء مجال (تحديد أهداف قيم الأداء المدرسي وصياغتها) في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.04) وانحراف معياري بلغ (0.89)، جاء مجال (تحديد التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي) في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.99)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، وجاء مجال (تقويم قيم الأداء المدرسي ومتابعتها) في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.93)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، وجاء مجال (إيصال قيم الأداء المدرسي ونشرها وتوثيقها) في المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.85) وانحراف معياري بلغ (0.89)، وجاء مجال (تحديد قيم الأداء المدرسي وتصنيفها) في المرتبة السادسة والأخيرة. على الرغم أنَّه جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.80) وانحراف معياري بلغ (0.89).

وعلى الرغم أنَّ مجال (توجيه قيم الأداء) جاء بالترتيب الأول ومجال (تحديد قيم الأداء

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الأول: تحديد التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	تحليل عوامل البيئة الداخلية لقيم الأداء المدرسي	2	3.19	0.95	متوسطة
2	تحليل عوامل البيئة الخارجية لقيم الأداء المدرسي	5	2.99	1.01	متوسطة
3	يراعي قيم الأداء المدرسي عند وضع الرؤية والرسالة	1	3.20	0.98	متوسطة
4	يضمن رسالة الأداء أبعاد قيمية	3	3.07	1.01	متوسطة
5	يشرك المستفيدين الداخليين والخارجيين من المدرسة في صياغة التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي	7	2.78	1.11	متوسطة

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
6	يضع الخطط لترجمة التوجهات المستقبلية في كافة قيم أبعاد الأداء المدرسية	4	3.02	1.05	متوسطة
7	يعلن التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي على جميع المستفيدين الداخليين والخارجيين من المدرسة	6	2.80	1.11	متوسطة
8	يستشرف المشكلات المستقبلية التي تواجه قيم الأداء المدرسي	6	2.80	1.09	متوسطة
	المتوسط العام		2.99	0.77	متوسطة

بمتوسط حسابي بلغ (3.20)، وانحراف معياري بلغ (0.98).

- جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تحليل عوامل البيئة الداخلية لقيم الأداء المدرسي" في المرتبة الثانية وبدرجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.19)، وانحراف معياري بلغ (0.95)، وعلى الرغم من حصول هاتين الفقرتين على أعلى المتوسطات فأنتهما كانتا بدرجة متوسطة، وهذا مؤشر على غياب رؤية واضحة للعمل وفق أهداف وأساليب حديثة تتناسب مع متطلبات الإدارة بالقيم.

كما تعرض الباحثة أدنى فقرتين في هذا المجال بحسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لدرجة تحقق مؤشرات تحديد التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي في المدارس الأهلية وفق الجدول (6) على النحو الآتي:

- جاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على "يعلن التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي على جميع المستفيدين الداخليين والخارجيين من المدرسة"، والفقرة رقم (8) التي تنص على "يستشرف المشكلات المستقبلية التي تواجه قيم

يتبين من الجدول (6) أن مجال (تحديد التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي) يتكون من (8) فقرات شملت مختلف جوانبه، وقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (2.99) وانحراف معياري بلغ (0.77). وبعد تحليل فقرات المجال إحصائياً اعتماداً على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تبين أن استجابة أفراد العينة لجميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.78 - 3.02) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.98 - 1.11)، وتشير هذه النتيجة إلى تقارب آراء أفراد العينة حول تقديراتهم لفقرات مجال تحديد التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي في المدارس الأهلية في محافظة إب.

وتعرض الباحثة أعلى فقرتين في هذا المجال بحسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً، والانحراف المعياري لدرجة تحقق مؤشرات تحديد التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي في المدارس الأهلية وفق الجدول (6) على النحو الآتي:

- جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "يراعي قيم الأداء المدرسي عند وضع الرؤية والرسالة" في المرتبة الأولى وبأعلى درجات تحقق (متوسطة)

كما يعزى ذلك إلى غياب الشراكة في الأعمال على كافة المستويات وغياب الشفافية، والغموض وعدم وضوح التشريعات والإفصاح عن التوجهات المستقبلية، وعدم إشراك المعلمين في الجهات ذات العلاقة في عملية اتخاذ القرار التي تتخذها إدارة المدرسة، وعدم النظر للمعلمين بوصفهم وسيلة للوصول للهدف وخلق أجواء تبعث على الثقة والود والاتفاق.

المجال الثاني: تحديد قيم الأداء المدرسي وتصنيفها:

اشتمل هذا المجال على (9) فقرات تناولت مختلف جوانبه، وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول (7).

الأداء المدرسي" في المرتبة السادسة ودرجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.80) لكليهما. - جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "يشرك المستفيدين الداخليين والخارجيين من المدرسة في صياغة التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي" في المرتبة السابعة والأخيرة، وبدرجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.78)، وانحراف معياري بلغ (1.11).

ويعزى ذلك إلى أن كثير من الصلاحيات لا تزال مرتبطة بالمديرين، وأن ذلك الهيكل لا يوفر المرونة الكافية التي تسهل تفويض الصلاحيات للعاملين كلاً فيما يخصه، وهو بذلك يدعم نزوع بعض المديرين نحو التسلط والاستحواذ، وكذلك النظرة التقليدية للعاملين من قبل الإدارة المدرسية على أنهم مستخدمون، ويمكن الاستغناء عنهم بأي لحظة.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الثاني: تحديد قيم الأداء المدرسي وتصنيفها

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	يوظف القيم التربوية والتعليمية المحددة في نظام التربية والتعليم في الأداء المدرسي	1	3.31	0.96	متوسطة
2	يقترح القيم الأساسية في كافة أبعاد الأداء المدرسي	2	3.10	0.93	متوسطة
3	يشرك العاملين في المدرسة لاقتراح القيم التي يرونها مناسبة في كافة أبعاد الأداء المدرسي	4	2.83	1.10	متوسطة
4	يعقد لقاءات لممثلي المستفيدين الخارجيين من المجتمع لاقتراح القيم التي يحتاجون إليها في أبعاد الأداء المدرسي	8	2.57	1.15	متوسطة
5	يقارن بين القيم التي اقترحها مدير المدرسة مع قيم التي اقترحها العاملون المستفيدون الخارجيون من المجتمع في كافة أبعاد الأداء المدرسي	6	2.63	1.16	متوسطة
6	يعقد اجتماعات مع العاملين لمناقشة القيم المشتركة في كافة أبعاد الأداء المدرسي	3	3.01	1.15	متوسطة

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
7	يستعين بفريق فني متخصص في تحديد القيم الجوهرية النهائية لكل بعد من أبعاد الأداء المدرسي	9	2.28	1.24	ضعيفة
8	يصنف القيم الأساسية والجوهرية التي تم الاتفاق عليها لكل بعد من أبعاد الأداء المدرسي	5	2.66	1.11	متوسطة
9	يضع دليلاً إجرائياً لتعريف القيم الجوهرية النهائية وتوصيفها في كل بعد من أبعاد الأداء المدرسي	7	2.59	1.19	متوسطة
المتوسط العام			2.80	0.80	متوسطة

وتصنيفها في المدارس الأهلية وفق الجدول (7) على النحو الآتي:

- جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "يوظف القيم التربوية والتعليمية المحددة في نظام التربية والتعليم في الأداء المدرسي" في المرتبة الأولى وبأعلى درجات تحقق (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، وانحراف معياري بلغ (0.96).

- جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "يقترح القيم الأساسية في كافة أبعاد الأداء المدرسي" في المرتبة الثانية ودرجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وانحراف معياري بلغ (0.93)، وعلى الرغم من حصول هاتين الفقرتين على أعلى المتوسطات فإنهما كانتا بدرجة متوسطة، ويمكن عزو ذلك إلى غياب الأجواء المناسبة لنضوج القيم الإدارية على النحو الصحيح ومعايشتها والالتزام بها، وعدم وجود دليل عمل حول كيفية التعامل اليومي مع الأهداف والقيم المرغوب فيها، وافتقار المعلمين والمعلمات لفرص التدريب المناسبة التي تلبي رغباتهم؛ الأمر الذي انعكس على تقديرهم لأداء المديرين في مدارسهم.

يتبين من الجدول (7) أنّ مجال (تحديد قيم الأداء المدرسي وتصنيفها) يتكون من (9) فقرات شملت مختلف جوانبه، وقد جاء بالمرتبة السادسة والأخيرة وبدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.80) وانحراف معياري بلغ (0.80). وبعد تحليل فقرات المجال إحصائياً اعتماداً على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تبين أنّ استجابة أفراد العينة لجميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.57-3.31) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (1.15-0.96)، في حين جاءت استجابة أفراد العينة لفقرة رقم (7) من هذا المجال بدرجة ضعيفة، بمتوسط حسابي بلغ (2.28) وبانحراف معياري (1.24)، وتشير هذه النتيجة إلى تقارب آراء أفراد العينة حول تقديراتهم لفقرات مجال تحديد قيم الأداء المدرسي وتصنيفها في المدارس الأهلية في محافظة إب. وتعرض الباحثة أعلى فقرتين في هذا المجال بحسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً، والانحراف المعياري لدرجة تحقق مؤشرات تحديد قيم الأداء المدرسي

بمتوسط حسابي بلغ (2.28)، وانحراف معياري بلغ (1.24).

ويعزى ذلك إلى غياب الثقة وعدم إتاحة الفرص للعاملين في المدارس للتعبير عن آرائهم وأفكارهم الإبداعية ودراساتها وإتاحة الفرصة لهم لتنفيذها والمرونة في التعامل بشكل يتناسب مع متطلبات الإدارة بالقيم.

المجال الثالث: تحديد أهداف قيم الأداء المدرسي وصياغتها:

اشتمل هذا المجال على (7) فقرات تناولت مختلف جوانبه، وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول (8).

كما تعرض الباحثة أدنى فقرتين في هذا المجال بحسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لدرجة تحقق مؤشرات تحديد قيم الأداء المدرسي، وتصنيفها في المدارس الأهلية وفق الجدول (7) على النحو الآتي:

- جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "يعقد لقاءات لممثلي المستفيدين الخارجيين من المجتمع لاقتراح القيم التي يحتاجون إليها في أبعاد الأداء المدرسي"، في المرتبة الثامنة ودرجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.57)، وانحراف معياري (1.15).

- جاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على "يستعين بفريق فني متخصص في تحديد القيم الجوهرية النهائية لكل بعد من أبعاد الأداء المدرسي" في المرتبة التاسعة والأخيرة، ودرجة تحقق ضعيفة،

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الثالث: تحديد أهداف قيم الأداء المدرسي وصياغتها

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	يعتمد على الدليل الإجرائي الذي تم إقراره لتحديد وتصنيف قيم الأداء المدرسي في المدرسة.	2	3.21	0.92	متوسطة
2	يوظف الأساليب والوسائل العلمية المتخصصة في تحديد القيم كافة لأبعاد الأداء المدرسي.	1	3.22	1.02	متوسطة
3	يوظف المعايير والشروط العلمية المتخصصة في صياغة أهداف القيم لكافة أبعاد الأداء المدرسي.	3	3.09	1.01	متوسطة
4	يصيغ الأهداف الإجرائية الواضحة والمفهومة في كافة أبعاد الأداء المدرسي.	3	3.09	1.10	متوسطة
5	يحرص عند صياغة أهداف القيم على عملية ربطها بالمرجات المتوقعة من كل بعد من أبعاد الأداء المدرسي.	4	3.06	1.13	متوسطة
6	يضع قائمة معلنة بالأهداف العامة والإجرائية لقيم أبعاد الأداء المدرسي.	5	3.03	1.12	متوسطة

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
7	يشرك المستفيدين الداخليين والخارجيين في إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول الأهداف التي تم صياغتها في أبعاد الأداء المدرسي.	6	2.83	1.23	متوسطة
8	يستعين بفريق من الخبراء المتخصصين لمراجعة وإقرار الأهداف العامة والإجرائية النهائية لقيم الأداء المدرسي.	7	2.77	1.25	متوسطة
المتوسط العام			3.04	0.82	متوسطة

- جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "يوظف الأساليب والوسائل العلمية المتخصصة في تحديد القيم كافة لأبعاد الأداء المدرسي" في المرتبة الأولى وبأعلى درجات تحقق (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وانحراف معياري بلغ (1.02).

- جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "يعتمد على الدليل الإجرائي الذي تم إقراره لتحديد وتصنيف قيم الأداء المدرسي في المدرسة" في المرتبة الثانية ودرجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.21)، وانحراف معياري بلغ (0.92).

وعلى الرغم من حصول هاتين الفقرتين على أعلى المتوسطات فإنّها كانت بدرجة متوسطة؛ ويعزى ذلك إلى عدم استخدام طرق ووسائل لعرض الأهداف والقيم وتوضيحها، وعدم توزيع نشرات تضم بيانات باسم المدرسة وقيمها، وعدم وجود دليل عمل حول كيفية التعامل مع الأهداف المرغوب فيها، كما يرجع ذلك إلى عدم تبني المديرين لنمط الإدارة الديمقراطي، وما يعيشه المعلمون من عدم التفويض لهم من قبل المديرين

يتبين من الجدول (8) أنّ مجال (تحديد أهداف قيم الأداء المدرسي وصياغتها) يتكون من (8) فقرات شملت مختلف جوانبه، وقد جاء بالمرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.04) وانحراف معياري بلغ (0.82).

وبعد تحليل فقرات المجال إحصائياً اعتماداً على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تبين أنّ استجابة أفراد العينة لجميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.77 - 3.22) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (1.02 - 1.25)، وتشير هذه النتيجة إلى تقارب آراء أفراد العينة حول تقديراتهم لفقرات مجال تحديد أهداف قيم الأداء المدرسي وصياغتها في المدارس الأهلية في محافظة إب.

وتعرض الباحثة أعلى فقرتين في هذا المجال بحسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً، والانحراف المعياري لدرجة تحقق مؤشرات تحديد أهداف قيم الأداء المدرسي وصياغتها في المدارس الأهلية وفق الجدول (8) على النحو الآتي:

المدرسي" في المرتبة السابعة والأخيرة، ودرجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.77)، وانحراف معياري بلغ (1.25).

ويعزى ذلك إلى عدم وجود لوائح تنظيمية داخلية وغياب مبدأ التمكين الذي يعتمد على تمكين الأفراد من التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشاركتها للإدارة؛ وهو ما يساعد على تحقيق أهدافها. كما يعزى ذلك إلى تشتت عوامل الانتماء لدى الأفراد وعدم تمثيل المديرين لقيم الأداء المدرسي.

المجال الرابع: توجيه قيم الأداء المدارس وتطبيقها:

اشتمل هذا المجال على (8) فقرات تناولت مختلف جوانبه، وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الرابع: توجيه قيم الأداء المدارس وتطبيقها

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة اللفظية
1	يتقن العاملون بأهمية القيم في تطوير الأداء المدرسي.	1	3.26	1.06	متوسطة
2	يشجع المبادرات والمقترحات المقدمة من العاملين نحو تطبيق القيم.	3	3.11	1.11	متوسطة
3	ينظم برامج ودورات تدريبية لتنمية معارف ومهارات العاملين في تطبيق القيم بكافة وظائفهم المدرسية.	7	2.87	1.15	متوسطة
4	يضع الخطط لتوزيع أدوار المدرسة ومهام العاملين في كافة عمليات تطبيق القيم.	2	3.18	1.10	متوسطة
5	يوفر اللوائح القانونية المنظمة لعملية تطبيق قيم الأداء المدرسي.	4	3.10	1.13	متوسطة
6	يشرك العاملين في عملية صنع القرارات الخاصة بإجراءات تطبيق القيم في كافة أبعاد الأداء المدرسي.	8	2.85	1.18	متوسطة

لبعض المهمات والصلاحيات الإدارية الذي له أهمية بالغة في تشجيع العمل الجماعي، ويساعد في تطبيق الإدارة بالقيم.

كما تعرض الباحثة أدنى فقرتين في هذا المجال بحسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لدرجة تحقق مؤشرات تحديد أهداف قيم الأداء المدرسي وصياغتها في المدارس الأهلية وفق الجدول (8) على النحو الآتي:

- جاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على "يشرك المستفيدين الداخليين والخارجيين في إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول الأهداف التي تم صياغتها في أبعاد الأداء المدرسي" في المرتبة السادسة ودرجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.83)، وانحراف معياري بلغ (1.23).

- جاءت الفقرة رقم (8) التي تنص على "يستعين بفريق من الخبراء المتخصصين لمراجعة وإقرار الأهداف العامة والإجرائية النهائية لقيم الأداء

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة اللفظية
7	يوظف القيم الإيجابية السائدة لدى العاملين في عملية تطبيق قيم الأداء المدرسي.	6	2.98	1.15	متوسطة
8	يحفز العاملين في ترسيخ القيم الذاتية في أداء وظائفهم.	5	3.02	1.19	متوسطة
	المتوسط العام		3.06	0.89	متوسطة

- جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على: "يضع الخطة لتوزيع أدوار المدرسة ومهام العاملين في كافة عمليات تطبيق القيم" في المرتبة الثانية ودرجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.18)، وانحراف معياري بلغ (1.10). وعلى الرغم من حصول هاتين الفقرتين على أعلى المتوسطات إلا أنَّهما كانتا بدرجة متوسطة.

ويعزى ذلك إلى غياب قيمة التعاون والمشاركة وعدم الاهتمام بالعنصر البشري والعلاقات الإنسانية، وغياب الرؤية الاستراتيجية لدى المديرين؛ حيثُ إنَّ المدير لا بد له من امتلاك رؤية واستراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الاستراتيجية فيضفي البعد القيمي في خياراته الاستراتيجية.

كما تعرض الباحثة أدنى فقرتين في هذا المجال بحسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لدرجة تحقق مؤشرات توجيه قيم الأداء المدرسي وتطبيقها في المدارس الأهلية وفق الجدول (9) على النحو الآتي:

- جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "ينظم برامج ودورات تدريبية لتنمية معارف ومهارات العاملين في تطبيق القيم بكافة وظائفهم المدرسية" في المرتبة السابعة ودرجة تحقق متوسطة،

يتبين من الجدول (9) أنَّ مجال توجيه قيم الأداء المدرسي وتطبيقها) يتكون من (8) فقرات شملت مختلف جوانبه، وقد جاء في المرتبة الأولى ودرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري بلغ (0.89). وبعد تحليل فقرات المجال إحصائياً اعتماداً على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تبين أنَّ استجابة أفراد العينة لجميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.85-3.26) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (1.06-1.18)، وهذه النتيجة تشير إلى تقارب آراء أفراد العينة حول تقديراتهم لفقرات مجال توجيه قيم الأداء المدرسي وتطبيقها في المدارس الأهلية في محافظة إب. وتعرض الباحثة أعلى فقرتين في هذا المجال بحسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً، والانحراف المعياري لدرجة تحقق مؤشرات توجيه قيم الأداء المدرسي وتطبيقها في المدارس الأهلية وفق الجدول (9) على النحو الآتي:

- جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على: "يتوقف العاملين بأهمية القيم في تطوير الأداء المدرسي" في المرتبة الأولى وبأعلى درجات تحقق (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، وانحراف معياري بلغ (1.06).

بمتوسط حسابي بلغ (2.87) وانحراف معياري بلغ (1.15).

- جاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على "يشرك العاملين في عملية صنع القرارات الخاصة بإجراءات تطبيق القيم في كافة أبعاد الأداء المدرسي" في المرتبة الثامنة والأخيرة، ودرجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.85)، وانحراف معياري بلغ (1.18).

ويعزى ذلك إلى غياب المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بالمشاركة القيمية على كافة المستويات الإدارية داخل النظام

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الخامس: إيصال قيم الأداء المدرسي

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	يضع الخطط الدورية والسنوية لعملية إيصال ونشر وتوثيق القيم في كافة أبعاد الأداء المدرسي.	1	3.12	1.10	متوسطة
2	يصدر أدلة إرشادية وتعريفية بقيم الأداء المدرسي للمستفيدين الداخليين والخارجيين من المدرسة.	3	2.91	1.11	متوسطة
3	يعقد الاجتماعات واللقاءات الدورية لمناقشة وعرض القيم وأهدافها مع المستفيدين الداخليين والخارجيين من المدرسة.	2	2.93	1.13	متوسطة
4	يحرص على نشر تقارير تقييم الأداء في اللوحات الحائطية للمدرسة.	5	2.81	1.19	متوسطة
5	يصدر النشرات والبروشورات لعملية تنفيذ القيم بكافة الأداء المدرسي بشكل دوري.	8	2.70	1.16	متوسطة
6	يضع نظام لتوثيق نتائج وجهود تطبيق قيم الأداء المدرسي	4	2.87	1.16	متوسطة
7	يوظف وسائل تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في عملية إيصال ونشر وتوثيق قيم الأداء المدرسي.	6	2.77	1.23	متوسطة
8	يعقد الندوات الفصلية والسنوية لعرض قصص النجاح في عملية قيم الأداء المدرسي ونشرها وتوثيقها.	7	2.71	1.26	متوسطة
	المتوسط العام		2.85	0.89	متوسطة

القيم وأهدافها مع المستفيدين الداخليين والخارجيين من المدرسة" في المرتبة الثانية ودرجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.93)، وانحراف معياري بلغ (1.13)، وعلى الرغم من حصول هاتين الفقرتين على أعلى المتوسطات فإنَّهما كانتا بدرجة متوسطة؛ ويمكن عزو ذلك إلى ضعف إدراك الإدارة في المدارس الأهلية لأهمية الإدارة بالقيم.

كما تعرض الباحثة أدنى فقرتين في هذا المجال بحسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لدرجة تحقق مؤشرات إيصال قيم الأداء المدرسي ونشرها وتوثيقها في المدارس الأهلية وفق الجدول (10) على النحو الآتي:

- جاءت الفقرة رقم (8) التي تنص على "يعقد الندوات الفصلية والسنوية لعرض قصص النجاح في عملية قيم الأداء المدرسي ونشرها وتوثيقها"، في المرتبة السابعة ودرجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.71)، وانحراف معياري بلغ (1.26).

- جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على "يصدر النشرات والبروشورات لعملية تنفيذ القيم بكافة الأداء المدرسي بشكل دوري" في المرتبة الثامنة والأخيرة، ودرجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.70)، وانحراف معياري بلغ (1.16)، ويمكن عزو ذلك إلى غياب الشفافية والنزاهة في العمل الإداري.

يتبين من الجدول (10) أنَّ مجال (إيصال قيم الأداء المدرسي ونشرها وتوثيقها) يتكون من (8) فقرات شملت مختلف جوانبه، وقد جاء بالمرتبة الخامسة وقبل الأخيرة، وجاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.85) وانحراف معياري بلغ (0.89).

وبعد تحليل فقرات المجال إحصائياً اعتماداً لمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تبنينا استجابة أفراد العينة لجميع الفقرات من هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.12 - 2.70) وانحرافات معيارية تراوحت بين (1.10 - 1.16)، وهذا النتيجة تشير إلى تقارباً آراء أفراد العينة حول تقديراتهم لفقرات مجال إيصال قيم الأداء المدرسي ونشرها وتوثيقها في المدارس الأهلية بمحافظة إب. ويمكن عرض أعلى فقرتين في هذا المجال بحسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً، والانحراف المعياري لدرجة تحقق مؤشرات إيصال قيم الأداء المدرسي ونشرها وتوثيقها في المدارس الأهلية وفق الجدول (10) على النحو الآتي:

- جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "يضع الخطط الدورية والسنوية لعملية إيصال ونشر وتوثيق القيم في كافة أبعاد الأداء المدرسي" في المرتبة الأولى وبأعلى درجات تحقق (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (3.12)، وانحراف معياري بلغ (1.10).

- جاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "يعقد الاجتماعات واللقاءات الدورية لمناقشة وعرض

المجال السادس: تقويم قيم الأداء المدارس ومتابعتها:

اشتمل هذا المجال على (9) فقرات تناولت مختلف جوانبه، وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال السادس: تقويم قيم الأداء المدرسي ومتابعتها

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدالة اللفظية
1	يضع نظاماً واضحاً لعملية تقويم القيم في كافة أبعاد الأداء المدرسي.	1	3.08	1.08	متوسطة
2	يحدد الأساليب والوسائل الحديثة في قياس وتقويم قيم الأداء المدرسي.	3	3.01	1.06	متوسطة
3	يصدر دليلاً إرشادياً لتنفيذ عملية تقويم الأداء المدرسي.	6	2.86	1.11	متوسطة
4	يكلف فريقاً فنياً متخصصاً في إجراء عملية تقييم قيم الأداء المدرسي بشكل دوري.	9	2.79	1.20	متوسطة
5	يستطلع آراء ومقترحات المستفيدين الداخليين والخارجيين في عملية تقييم قيم الأداء المدرسي بشكل مستمر.	8	2.82	1.17	متوسطة
6	يرسخ ثقافة المراقبة والمساءلة والمحاسبة الذاتية بكافة إجراءاتها في عملية تقييم قيم الأداء المدرسي.	4	3.00	1.17	متوسطة
7	يحلل نتائج عملية تقويم قيم الأداء المدرسي بهدف معالجة القصور والاختلالات التي ظهرت له في تقويم الأداء المدرسي.	2	3.04	1.14	متوسطة
8	يوظف أساليب ووسائل التغذية الراجعة في عملية تحسين وتطوير قيم الأداء المدرسي.	5	2.93	1.20	متوسطة
9	يعلن النتائج النهائية لعملية تقويم قيم الأداء المدرسي في اللوحات المدرسية ووسائل التواصل الاجتماعي.	7	2.85	1.23	متوسطة
المتوسط العام			2.93	0.89	متوسطة

المعيارية، تبين أن استجابة أفراد العينة لجميع الفقرات من هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.79 - 3.08) وانحرافات معيارية تراوحت بين (1.08 - 1.20)، وهذه النتيجة تشير إلى تقارب آراء أفراد العينة حول تقديراتهم لفقرات مجال تقويم قيم الأداء

يتبين من الجدول (11) أن مجال (تقويم قيم الأداء المدرسي ومتابعتها) يتكون من (9) فقرات شملت مختلف جوانبه، وقد جاء في المرتبة الرابعة، على الرغم أنه جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حساب يبلغ (2.93) وانحراف معيار يبلغ (0.89). وبعد تحليل فقرات المجال إحصائياً اعتماداً على المتوسط الحسابي، والانحراف

- جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على: "يستطلع آراء ومقترحات المستفيدين الداخليين والخارجيين في عملية تقييم قيم الأداء المدرسي بشكل مستمر"، في المرتبة الثامنة ودرجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.82)، وانحراف معياري (1.17).

- جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على: "يكلف فريقاً فنياً متخصصاً في إجراء عملية تقييم قيم الأداء المدرسي بشكل دوري" في المرتبة التاسعة والأخيرة، ودرجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.79)، وانحراف معياري بلغ (1.20)؛ ويعزى ذلك إلى وجود أنظمة إدارية تقليدية لا تتوافق مع متطلبات الإدارة بالقيم.

ثانياً الإجابة على السؤال الثاني والمتمثل:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات إجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

1 عرض وتفسير نتائج الفروق بحسب متغير الجنس: لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع أداء مديري المدارس الأهلية بمحافظة إب في ضوء الإدارة بالقيم بحسب متغير الجنس تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابة أفراد عينة البحث، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (12).

المدرسي ومتابعتها في المدارس الأهلية في محافظة إب.

ويمكن عرض أعلى فقرتين في هذا المجال بحسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً، والانحراف المعياري لدرجة تحقق مؤشرات تقييم قيم الأداء المدرسي ومتابعتها في المدارس الأهلية وفق الجدول (11) على النحو الآتي:

- جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "يضع نظاماً واضحاً لعملية تقييم القيم في كافة أبعاد الأداء المدرسي" في المرتبة الأولى وبأعلى درجات تحقق (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (3.08)، وانحراف معياري بلغ (1.08).

- جاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على: "يحلل نتائج عملية تقييم قيم الأداء المدرسي بهدف معالجة القصور والاختلالات التي ظهرت له في تقييم الأداء المدرسي" في المرتبة الثانية وبدرجة تحقق متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.04)، وانحراف معياري بلغ (1.14)، ويعزى ذلك إلى عدم وجود معايير لتقييم العمل الإداري يتناسب ومتطلبات الإدارة بالقيم، وغياب الإسهام الفاعل في معالجة نواحي القصور التي تعيق العمل الإداري وتحول دون تحقيق الأهداف المنشودة. كما تعرض الباحثة أدنى فقرتين في هذا المجال بحسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لدرجة تحقق مؤشرات تقييم قيم الأداء المدرسي ومتابعتها في المدارس الأهلية وفق الجدول (11) على النحو الآتي:

جدول (12) يبين نتائج (t-test) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس.

وجه المقارنة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
تحديد التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي	ذكر	138	3.00	0.82	683	1.183	0.27	لا توجد فروق
	انثى	547	2.98	0.73				
تحديد قيم الأداء المدرسي وتصنيفها	ذكر	138	2.79	0.79	683	0.661	0.51	لا توجد فروق
	انثى	547	2.81	0.81				
تحديد أهداف قيم الأداء المدرسي وصياغتها	ذكر	138	3.00	0.85	683	1.628	0.10	لا توجد فروق
	انثى	547	3.08	0.81				
توجيه قيم الأداء المدرسي وتطبيقها	ذكر	138	3.02	0.89	683	1.705	0.09	لا توجد فروق
	انثى	547	3.06	0.88				
إيصال قيم الأداء المدرسي ونشرها وتوثيقها	ذكر	138	2.87	0.94	683	0.757	0.45	لا توجد فروق
	انثى	547	2.83	0.88				
تقويم قيم الأداء المدرسي ومتابعتها	ذكر	138	2.87	0.92	683	2.033	0.04	لا توجد فروق
	انثى	547	2.99	0.88				
المجموع الكلي	ذكر	138	2.93	0.71	683	1.158	0.25	لا توجد فروق
	انثى	547	2.97	0.73				

جنسهم، وأن أغلب القيم الاجتماعية، تمس الجانب الإنساني، كما تأثير البيئة الاجتماعية على كلا الجنسين، فجميع المعلمين يمرون بالظروف الوظيفية نفسها، الأمر الذي أدى إلى عدم دلالة الفروق الفردية بين آرائهم حول درجة واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بمحافظة إب في ضوء الإدارة بالقيم، وهذه نتيجة طبيعية، كون تطبيق الإدارة بالقيم لا يمارسها المدرء، مما انعكس على تقديرهم لهذا الأداء بغض النظر عن كون المعلم ذكر أو أنثى.

(2) عرض وتفسير نتائج الفروق بحسب متغير المرحلة التعليمية: لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع أداء مديري المدارس الأهلية بمحافظة إب في ضوء الإدارة بالقيم بحسب متغير المرحلة التعليمية تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابة أفراد عينة البحث، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (13).

- يتضح من الجدول (12) أن كل قيم (1) كانت غير دالة إحصائياً في كل مجال من مجالات الاستبانة وفي الاستبانة بشكل عام، إذ بلغت قيمة "ت" (1.158) " وكان مستوى الدلالة المقترن بها (0.25) وهو أكبر من (0.05) مما يشير إلى أنها غير دالة إحصائياً، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات أفراد عينة البحث لتقديراتهم في واقع أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء الإدارة بالقيم بجميع مجالاته في محافظة إب وفقاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث)، ما عدا مجال تقويم قيم الأداء المدرسي ومتابعتها فقد بلغت قيمة "1" فيه (2.033) وكان مستوى الدلالة الخاصة بها (0.04) وهي دالة إحصائياً، لأنها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أنه توجد فروق دالة إحصائياً في مجال تقويم قيم الأداء المدرسي ومتابعتها في المدارس الأهلية وفقاً لتقديرات أفراد العينة تبعا لاختلاف متغير الجنس ولصالح الإناث، كون متوسطها كان الأكبر، ويمكن تفسير ذلك لتشابه وتقارب وجهات النظر والظروف والمهام التي يقوم بها المعلمين بغض النظر عن

جدول (13) يبين نتائج (t-test) لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

وجه المقارنة	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
تحديد التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي	أساسية	264	2.98	0.70	683	1.475	0.14	لا توجد فروق
	ثانوية	421	3.00	0.79				
تحديد قيم الأداء المدرسي وتصنيفها	أساسية	264	2.78	0.79	683	0.980	0.34	لا توجد فروق
	ثانوية	421	2.81	0.81				

وجه المقارنة	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
تحديد أهداف قيم الأداء المدرسي وصياغتها	أساسية	264	3.01	0.83	683	0.880	0.38	لا توجد فروق
	ثانوية	421	3.07	0.83				
توجيه قيم الأداء المدرسي وتطبيقها	أساسية	264	3.08	0.82	683	1.543	0.12	لا توجد فروق
	ثانوية	421	3.04	0.87				
إيصال قيم الأداء المدرسي ونشرها وتوثيقها	أساسية	264	2.84	0.89	683	1,185	0.24	لا توجد فروق
	ثانوية	421	2.86	0.89				
تقويم قيم الأداء المدرسي ومتابعتها	أساسية	264	3.00	0.87	683	2.504	0.01	توجد فروق
	ثانوية	421	2.92	0.90				
المجموع الكلي	أساسية	264	2.98	0.69	683	1.192	0.23	لا توجد فروق
	ثانوية	421	2.97	0.75				

العينة تبعاً لاختلاف المرحلة التعليمية ولصالح مرحلة الثانوية، كون متوسطها كان الأكبر، ويمكن تفسير ذلك بعدم استيعاب المعلمين في المرحلة الثانوية العملية تقويم قيم الأداء المدرسي ومتابعتها من منظور الإدارة بالقيم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة غفر (2018).

3) عرض وتفسير نتائج الفروق بحسب متغير المؤهل العلمي: لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع أداء مديري المدارس الأهلية بمحافظة إب في ضوء الإدارة بالقيم بحسب متغير المؤهل العلمي (ثانوي، دبلوم متوسط، بكالوريوس فما فوق).

وللإجابة على هذا السؤال، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

يتضح من الجدول (13) أن كل قيم (1) كانت غير دالة إحصائياً في كل مجال من مجالات الاستبانة وفي الاستبانة بشكل عام، إذ بلغت قيمة (1.192) وكان مستوى الدلالة المقترن بها (0.23) وهو أكبر من (0.05) مما يشير إلى أنها غير دالة إحصائياً، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات أفراد عينة البحث لتقديراتهم في واقع أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء الإدارة بالقيم بجميع مجالاته في محافظة إب وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية الأساسية - ثانوية). ما عدا مجال (تقويم قيم الأداء المدرسي ومتابعتها)، فقد بلغت (2.504) وكان مستوى الدلالة الخاصة بها (0.01) وهي دالة إحصائياً، لأنها أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أنه توجد فروق دالة إحصائية في مجال تقويم قيم الأداء المدرسي ومتابعتها في المدارس الأهلية وفقاً لتقديرات أفراد

جدول (14) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

وجه المقارنة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
تحديد التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي	بين المجموعات	0.10	0.005	2	0.008	0.992	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	391.469	0.574	682			
تحديد قيم الأداء المدرسي وتصنيفها	بين المجموعات	1.136	0.568	2	0.884	0.414	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	438.183	0.642	682			
تحديد أهداف قيم الأداء المدرسي وصياغتها	بين المجموعات	2.897	1.449	2	2.151	0.117	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	459.195	0.673	682			
توجيه قيم الأداء المدرسي وتطبيقها	بين المجموعات	1.350	0.675	2	0.860	0.423	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	535.183	0.785	682			
إيصال قيم الأداء المدرسي ونشرها وتوثيقها	بين المجموعات	3.427	1.713	2	1.692	0.115	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	538.620	0.790	682			
تقويم قيم الأداء المدرسي ومتابعتها	بين المجموعات	4.207	2.104	2	2.674	0.070	توجد فروق
	داخل المجموعات	536.479	0.787	682			
المجموع الكلي	بين المجموعات	1.545	0.772	2	1.468	0.231	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	358.763	0.526	682			

إلى أن المعلمين باختلاف مؤهلاتهم يعملون في البيئة نفسها ويخضعون للأنظمة والإجراءات الإدارية نفسها ووجود المعاملة ذاتها للجميع من قبل المدراء بغض النظر عن مؤهلاتهم مما انعكس على تقييمهم، فكانت نتائج التقييم متوسطة رغم اختلاف مؤهلاتهم، تتفق هذه النتيجة مع نتائج التي توصلت إليها دراسة أبو شقرا (2020) (4) عرض وتفسير نتائج الفروق بحسب متغير الخبرة: لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة البحث حول واقع أداء مديري المدارس الأهلية بمحافظة إب في ضوء الإدارة بالتقييم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

يتضح من الجدول (14) أن كل قيم (اف) الخاصة بتحليل التباين الأحادي كانت غير دالة إحصائياً، لأن مستويات الدلالة المقترنة بها كانت أكبر من (0500) وهو بذلك غير دال إحصائياً، وعليه يمكن القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات أفراد عينة البحث لتقديراتهم في واقع أداء مديري المدارس الأهلية في ضوء الإدارة بالتقييم بجميع مجالاته في محافظة إب وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوي، دبلوم متوسط بكالوريوس فما فوق). تعزو الباحثة ذلك إلى تلقي جميع المعلمين على اختلاف درجاتهم العلمية للدورات التدريبية نفسها أثناء الخدمة، والتي تزيد من درجة الوعي لديهم لممارسات المدراء، كما أن طبيعة القيم تتطلب فهماً وإدراكاً المضمون القيم وأهميتها في العملية التعليمية، كما يمكن عزو هذه النتيجة

جدول (15) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

وجه المقارنة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
تحديد التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي	بين المجموعات	5.969	2.984	2	5.279	0.005	توجد فروق
	داخل المجموعات	385.510	0.564	682			
تحديد قيم الأداء المدرسي وتصنيفها	بين المجموعات	2.861	1.430	2	2.235	0.108	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	436.458	0.640	682			
تحديد أهداف قيم الأداء المدرسي وصياغتها	بين المجموعات	0.302	0.151	2	0.223	0.800	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	461.791	0.677	682			
توجيه قيم الأداء المدرسي وتطبيقها	بين المجموعات	3.539	1.769	2	2.264	0.105	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	532.994	0.782	682			
إيصال قيم الأداء المدرسي ونشرها وتوثيقها	بين المجموعات	9.674	4.837	2	1.966	0.002	توجد فروق
	داخل المجموعات	532.373	0.781	682			

وجه المقارنة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
تقويم قيم الأداء المدرسي ومتابعتها	بين المجموعات	3.688	1.844	2	2.342	0.097	توجد فروق
	داخل المجموعات	536.999	0.787	682			
المجموع الكلي	بين المجموعات	3.104	1.552	2	2.963	0.052	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	357.204	0.524	682			

كما يتضح من الجدول (15) أن هناك فروق دالة إحصائياً في مجال الأول: تحديد التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي، والمجال الخامس: إيصال قيم الأداء المدرسي ونشرها وتوثيقها بين متوسطات أفراد عينة البحث لتقديراتهم في واقع أداء مديري المدارس الأهلية في جدول (16) نتائج اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (16)

Multiple Comparisons (Schaffer test)				المجال	المتوسط	المجموعة
الدلالة اللفظية	الدلالة	الفرق بين المتوسطات	المقارنة بين المجموعات			
فرق دال	0.035	0.17-*	أقل من 5 - من 5-10	تحديد التوجهات المستقبلية لقيم	0.09	أقل من 5
فرق دال	0.024	0.21-*	أقل من 5 - أكثر من 10	الأداء المدرسي	2.92	10 - 5
فرق غير دال	0.911	0.04--	من 5-10 - أكثر من 10		2.88	أكثر من 10
فرق غير دال	0.164	0.18	أقل من 5 - من 5-10	إيصال قيم الأداء المدرسي ونشرها	2.99	أقل من 5
فرق دال	0.261	0.13-*	أقل من 5 - أكثر من 10	وتوثيقها	2.87	10 - 5
فرق غير دال		0.13-	من 5-10 - أكثر من 10		2.69	أكثر من 10

يتضح من جدول (16) نتائج شيفيه أن: - هناك فروق دالة إحصائياً بين تقديرات معلمي المدارس الأهلية ذوي أقل من 5 سنوات، والذين تتراوح خبرتهم من 5-10 سنوات في المجال الثاني الذي ينص على (تحديد التوجهات المستقبلية لقيم الأداء المدرسي) لصالح المتوسط

التوصيات:

- 1- إدارة التعليم الأهلي في المحافظة بتصميم برامج توعوية لتنمية القيم التنظيمية بين المدير والعاملين من جهة، وبين جميع المستفيدين الداخليين والخارجيين للخدمات التي تقدمها المدرسة من جهة أخرى.
- 2- إدارة التعليم الأهلي في المحافظة بعقد اللقاءات الدورية المفتوحة بين مديري المدارس الأهلية والعاملين للتعرف على الإدارة بالقيم وتقييم ومناقشة ما تم إنجازه بم يسهم في تحقيق الجودة التعليمية.
- 3- إدارة المدارس الأهلية بتوفير المتطلبات اللازمة من الموارد المالية والمادية بما يمكن المدرسة الأهلية من القيام بدورها ومهامها ومواكبة التطورات الحديثة والتكنولوجيا.
- 4- إدارة المدارس الأهلية بتوسيع قاعدة مشاركة المعلمين في صنع القرارات الإدارية وخاصة في مجالات التخطيط وبناء الخطة المدرسية والتنمية المهنية والاهتمام بأراء المعلمين وعدم تجاهل مطالبهم وحقوقهم.

قائمة المراجع:

1. أبو العمرين، شيماء. (2017). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
2. أبو شقرا، روان خضر. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة إربد للإدارة من وجهة نظر معلمهم.

الأكبر وهو متوسط ذوي أقل من 5 سنوات، كما أن هناك فروقاً بين ذوي خبرة أقل من 5 سنوات وذوي خبرة 10 سنوات فأكثر لصالح متوسط ذوي أقل من 5 سنوات، كونه المتوسط الأكبر، ولا يوجد فروق دالة إحصائياً بين المعلمين الذين تتراوح خبرتهم من 5-10 سنوات وذوي خبرة 10 سنوات فأكثر.

- هناك فروق دالة إحصائياً بين تقديرات معلمي المدارس الأهلية ذوي أقل من 5 سنوات وذوي خبرة 10 سنوات فأكثر في المجال الخامس الذي ينص على إيصال قيم الأداء المدرسي ونشرها وتوثيقها لصالح المتوسط الأكبر وهو متوسط ذوي أقل من 5 سنوات، في حين أنه لا يوجد فروقاً إحصائية بين ذوي خبرة أقل من 5 سنوات والذين تتراوح خبرتهم من 5-10 سنوات، كما لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين المعلمين الذين تتراوح خبرتهم من 5-10 سنوات وذوي خبرة 10 سنوات فأكثر، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الذين لديهم خبرة أقل في الميدان التربوي قد يكون لديهم قصور في معرفة مفهوم الإدارة بالقيم الأمر الذي انعكس على تقديرهم للأداء الإداري لمدرائهم في ضوء الإدارة بالقيم بدرجة أكبر من الذين لديهم خبرة طويلة في المجال التربوي، والذين يتمتعون بمستوى أكثر إدراكاً ووعياً بمدى أهمية الإدارة بالقيم من خلال وضع توجهات مستقبلية للعمل في هذه الإدارة وإيصالها ونشرها في الميدان التربوي، الأمر الذي انعكس على تقييمهم لضعف وجود هذان المجالان في الإدارة المدرسية الأهلية.

8. العزاني، منير صالح. (2011). تصور مقترح لتطوير التعليم الأهلي قبل الجامعي في اليمن في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة القاهرة، مصر.
9. العمري، خالد. (2008). تحمل طلبة جامعة اليرموك للمسؤولية الاجتماعية في ضوء بعض المتغيرات [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
10. المخلافي، أمل محمد. (2008). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
11. براق، محمد، ومراد نعموني. (2007). التغيير التنظيمي مدخل الإدارة بالقيم. مجلة دراسات، (5)، 141-160.
12. بلانكارد، كينيث، وكونور، مايكل. (2002). الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم (عدنان سليمان، مترجم). دار الرضا للنشر، عمان.
13. حضرمي، أمال صالح أحمد. (2011). المشكلات الإدارية التي تواجه المناطق التعليمية في أمانة العاصمة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. غزة. 28(1) 452 - 476.
3. آدم، طلعت محمد. (2014). الإدارة المدرسية الميدانية. دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، القاهرة.
4. الرجيب، رياء محمد عامر. (2006). تطبيق خطوات مدخل الإدارة بالقيم في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم والمعلمين الأوائل [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
5. السقاف، صفوان أمين. (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 16(1) 71-91.
6. الصرايرة، خالد أحمد. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 27(2+1)، 601-652.
7. العتيبي، سعد بن مرزوق. (2005). جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي [ورقة مقدمة]. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة جامعة الملك سعود كلية العلوم الإدارية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 12(1)، 10-42.

14. حميد، محمد عبد الله حسن. (2010). تطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية في ضوء الإدارة بالقيم [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. جامعة عين شمس، مصر.
15. رحب، شيخة حسن. (2014). أنموذج مقترح لآليات تطبيق الإدارة بالقيم في المكتبات الجامعية بالجمهورية اليمنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
16. سنان، يحيى. (2017). تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إب في ضوء مدخل الإدارة بالقيم [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
17. ضحيك، نعمة حسني. (2016). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
18. غفر، غيداء علي. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم دراسة من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين الآداب والعلوم الإنسانية، 40 (6)، 73-95.
19. كاظم، علي مهدي. (2002). القيم النفسية والعوامل الخمسة الكبرى في الشخصية. مجلة العلوم التربوية النفسية، 3(2)، 12-40.
20. مرار، محمد عمران. (2020). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأهلية الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
21. مصطفى، محمود أبو بكر. (2012). المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة. الدار الجامعية، الإسكندرية. مصر.
22. نصر. صادق حمود. (2017). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمدارس التعليم الأهلي في محافظة إب [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
23. وزارة الشؤون القانونية. (1999). قانون التعليم الأهلي والخاص رقم ف (13). صنعاء، الجمهورية اليمنية.
24. الداودي، الطيب. (2004). أثر إدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة [بحث مقدم]. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
25. الزهراني، عبد الله أحمد سالم. (2009). نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية

والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي
السعودية. جامعة أم القرى، السعودية.

26. Arabaci, I.B. (2013). School. Management by Values According to Teachers' Opinions. **Procedia– Social and Behavioral Sciences**, (103), 801–806
27. Sonnenberg, F. (1998), **Managing with, a conscience**. International Ideas Home Inc.
28. Dogan, S. (2016). Model of Values–Based Management Process in Schools: A Mixed Design Study. **International Journal of Higher Education**, 5(1), 1–83.
29. Dolan, S. L., & Garcia, S. (2002). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. **Journal of management development**, 21(2), 101–117.