

واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

د. مها عثمان الزامل Zamil123@gmail.com

أستاذ مشارك في الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن

أ. إيمان صالح مسلم العنزي

جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن

كلمات مفتاحية: قائدات المدارس – القيادة بالقيم

Keyword: school leaders - practicing leadership

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢٠/٧/١٣

DOI:10.23813/FA/84/9

FA-2020012-84D-297

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر مُعلّّات المرحلة الابتدائية.

واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، إذ جرى إعداد استبانة لقياس واقع ممارسة قائدات المدارس للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر مُعلّّات المرحلة الابتدائية، وتألفت من (٦٤) عبارة وتكوّن مُجتمع الدراسة الحالية من جميع مُعلّّات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في شمال مدينة الرياض، حيث استخدمت الباحثتان أسلوب العينة العشوائية، وقد بلغ إجمالي عينة الدراسة (١٢٧) فردًا.

وتوصّلت الدراسة إلى أن استجابة مُعلّّات المرحلة الابتدائية حول واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ جاءت بدرجة مُوافق بنسبة بلغت (٧٩,٦%)، وبمُتوسط حسابي (٢,٣٩)، وأنّضح من النتائج أن أبرز أبعاد ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ جاء بُعد المسؤولية بمُتوسط حسابي (٢,٥٢) بدرجة تُشير إلى مُوافق، وبنسبة ممارسة بلغت (٨٤%)، في حين جاء بُعد

الشفافية في المرتبة الثانية من بين أبعاد ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيَم بمتوسط حسابي (٢,٤٩) بدرجة تُشير إلى مُوافق، وبنسبة مُمارسة بلغت (٨٣%)، ومن ثمَّ بُعد العدالة من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية من بين أبعاد مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيَم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,١٧) بدرجة تُشير إلى مُوافق إلى حدِّ ما، وبنسبة مُمارسة بلغت (٧٢,٣%)، وأن استجابة أفراد الدِّراسة جاءت بدرجة تُشير إلى مُوافق على المُقترحات التَّطويرية لتعزيز مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيَم في ضوء رؤية المملكة العربية السُّعودية ٢٠٣٠، وبمتوسط حسابي (٢,٥٩)، وبنسبة مُوافقة بلغت (٨٦,٣%).

التوصيات والمُقترحات: أوصت الدِّراسة بضرورة زيادة وعي قائدات المدارس بأهميَّة مُمارسة القيادة بالقيَم من خلال عقد ندوات ومحاضرات تُوضِّح أهميَّة مُمارستها وأهميَّتها في تطوير العمل التَّربوي داخل المدرسة، والعمل على تزويد قائدات المدارس بمدينة الرياض بالأساليب الإبداعية التي يمكن من خلالها تحسين مُستوى أداء العاملين بالمدرسة، وإجراء مزيدٍ من الدِّراسات عن المُعوقات التي تحدُّ من مُمارسة القيادة بالقيَم في العملية التَّعليمية والسُّبل والمُقترحات والآليات التي من شأنها أن تُعزِّز مُمارسة القيادة بالقيَم لدى قائدات المدارس الابتدائية.

**Title: The reality of school leaders practicing leadership
with values in light of Saudi Arabia 2030 vision**

Dr.Maha Al-Zamil

Associate Professor of Educational

Management and Planning Princess Noura bint

AbdulRahman University

Eman Saleh AL-Anaze

Princess Noura bint AbdulRahman University

Abstract:

Objectives: The study aimed to get acquainted with the reality of school leaders practicing leadership with values in light of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 vision from the viewpoint of primary school teachers.

Methodology: The researcher used the descriptive survey method in this study, where a questionnaire was prepared to measure the reality of school leaders practicing leadership with values in light of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 vision from the point of view of primary school teachers, consisting of (64) words.

Population and sample: The current study population consisted of all primary school teachers in government schools in the north of the city of Riyadh, where the researcher used a random sample method, and the total study sample reached (127) individuals.

Results: The study concluded that the response of primary school teachers about the reality of primary school leaders practicing leadership with values in light of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 vision, came with an acceptable degree of (79.6%) and an average of (2.39), and it was clear from the results that the most prominent dimensions of practice Leaders of primary schools for leadership with values In light of the Kingdom of Saudi Arabia vision 2030, the responsibility dimension came with an average score of (2.52) with a score that indicates OK and with a percentage of practice of (84%), while the transparency dimension came in second place among the dimensions of the leadership of primary schools leaders for leadership with values with an average My account (2.49) A score that indicates OK and with a practice rate of (83%), and then the justice dimension from the viewpoint of leaders of primary schools from among the dimensions of the leadership of primary school leaders to drive with the values in the last rank with an arithmetic average (2.17) with a degree that indicates somewhat agree and with a practice rate of (72.3%), that the response of the study members came in a degree that indicates approval of the development proposals to enhance the practice of school leaders with values in light of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 vision, with an average score of (2.59) and with a approval rate of (86.3%).

Suggestions and Recommendations: The study recommended the necessity of increasing the awareness of school leaders of the importance of exercising leadership with values through holding seminars and lectures that explain the importance of its practice and its importance in developing educational work inside the school, working to provide school leaders in Riyadh with creative methods through which to improve the level of performance of school personnel, conduct More studies on the

obstacles that limit the practice of leadership by values in the educational process, ways, proposals and mechanisms that will enhance the practice of leadership by values among leaders of primary schools.

المقدمة:

يُعدُّ موضوع القيادة من أهمّ الموضوعات في علم الإدارة؛ فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يُحدّد نجاح أيّ مؤسسة، وقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وإن أهميتها ودورها نابعان من كونها تقوم بدور أساسي يُؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة مُحركّة لتحقيق أهدافها (الكردي، ٢٠١٤م، ص ٢).

فالقيادة الناجحة هي التي تُساعد الجماعات والأفراد على إدراك احتياجاتهم، والعمل على مواجهتها، والعاملون في المؤسسة كأفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبُّل، فالقائد الكفء هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسته السلوك القيادي المناسب، فيستجيبون لتوجيهاته، ويُنفذون تعليماته لا عن خوف، وإنما عن احترام (عياصرة، ٢٠١٦م، ص ٤٢).

ولكون القيادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعاملات الإنسانية، والأخلاقية بين القائد ومرؤوسيه، ظهر بعض المفاهيم التي نشأت كنتيجة لوجود بعض الممارسات غير الأخلاقية، ويُطلق عليها نظريات القيادة ذات البعد القيمي، ومنها القيادة بالنفّة، والقيادة بالأخلاق.

إنّذ يتأثر الأداء في المؤسسات بقيم واتجاهات المديرين في مستوى الإدارة العليا، فالقيم تدفع المدير إلى الالتزام بسلوكيات وعوائد مُعيّنة على غيرها، كما تُؤثر في أسلوب بحثه عن البيانات وتفسيرها، وكذلك تُؤثر بشكل كبير على طريقة تعامله وإدراكه للمعلومات وتحليلها وفهمها، وهي بذلك "القيم" تُسهم بشكل كبير في ثقافة المنظمة (مصطفى، ٢٠١٠م، ص ٢٤).

وإذا تعمّقنا في رؤية المملكة ٢٠٣٠ يظهر جلياً أن مُفردة التّعليم ورد ذكرها في الرؤية ما يُقارب ٣٦ مرّة شملت منظومة التّعليم وعناصرها؛ المُعلّم، والمُتعلّم، والبيئة التّعليمية، والقيادة التّعليمية. وقد أكّدت الرؤية صراحةً منهج الوسطية والتّسامح وترسيخ القيم الإيجابية والانضباط في النّظام التّعليمي، والجدية في الممارسة التّعليمية والاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية، وتحسين وتطوير البيئة الإدارية في الوزارة وإدارات التّعليم، واعتماد التوجّه الإداري غير المركزي وإعطاء الصّلاحيات للإدارات والمدارس بما يخدم المنظومة التّعليمية وتطوير الأنظمة والإجراءات بما يكفل جدية العمل والانضباط في النّظام التّعليمي، ويُعزّز العدالة، ويُكافئ بناءً على الأداء المُتميّز ورفع كفاءة الأداء، وتفعيل النّقبات الحديثة المُساعدة في منظومة العمل التّعليمي (الزهراني، ١٤٣٩).

مُشكلة البحث:

تُعدُّ قائدة المدرسة الأكثر أهمية ونفوذًا وسلطة في المدرسة، فهي تُؤثّر في أداء مرؤوسيهها، وعليه يجب أن تكون ذا أفق واسع ولديها حصيلة علمية، وتمتلك المهارات والقيم التي تُمكنها من تنفيذ مسؤولياتها في العملية التعليمية، للوصول إلى الأهداف المرجوة (مصطفى، ٢٠١٢م، ص ٢٢).

ونظرًا لأهمية الدور القيادي لقائدات المدارس الذي يُعدُّ أحد الأركان الرئيسية في العملية التربوية والقيادة المدرسية؛ إذ عليهن أن يتحلين بصفات خاصة تجعلهن يتماشون مع جميع الأدوار التي تتطلبها العملية التربوية كأن يؤمنوا بعملهم، ولديهم الاستعداد لممارسته وتحمل مسؤولياته، وأن يكونوا قُدوةً حسنةً في سلوكه العام، وأن يتصفن بالعدل، والذكاء، والصبر، والتواضع، والصدق، والحكمة، والأمانة، وحسن التعامل مع الآخرين، وأن تكون لديهن دراية بالعادات والتقاليد الاجتماعية والسلوك البشري والقيم الاجتماعية، وأن يتحلين بالقيم التي يهدف إليها المجتمع، ويسعى إليها مُتخذو القرارات في الدولة؛ لأنَّ القيم هي البوصلة التي تُوجّه سلوك قائدات المدارس والعاملين معهن، ومنهن تصدر القرارات، سواء أكانت فردية، أم جماعية. وعليه، فإن قيم قائدات المدارس تُعدُّ من العوامل المهمة في تحديد سلوكهن، لأنهن عندما يُؤدّين سلوكًا أو يخترن مسارًا، إنما يفعّلن ذلك من خلال مرجعية معينة في أذهانهم، وهذه المرجعية تحددها القيم.

وفي ضوء ما تسعى إليه رؤية المملكة ٢٠٣٠ وسعيها لتطوير المؤسسات التعليمية واستحداث أنماط قيادية لمواكبة تغيّرات العصر الحديث، فضلًا عن حثّها على ترسيخ القيم والأخلاق للفرد. ونظرًا لأهمية موضوع القيم الإدارية لدى قائدات المدارس في ضوء المتغيّرات والتطوّرات التي وضعتها المملكة، وذلك من خلال القيم الجديدة التي جاءت وأكّدتها رؤية ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى إحداث تغيّر كبير في مبادئ وقيم العنصر البشري في المملكة، وذلك لتعزيز ممارسة القيادي بالقيم في جميع القطاعات بوجه عام، وفي القطاع الإداري التربوي بشكل خاص.

إذ أشارت دراسة (الغامدي، ٢٠١٨) إلى ضرورة زيادة الاهتمام بالنزاهة كإحدى أهمّ القيم التي جاءت بمستوى مُتدّن في إحصاءات دراستها، وأكّدت دراسة (ضحيك، ٢٠١٦) أهمية تعزيز الإدارة بالقيم كمفهوم إداري حديث كما أكّدت دراسة (ذيب والسعود، ٢٠١٤) أهمية التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، وأكّدت أيضًا دراسة (الأبيدي، ٢٠١١) أهمية تفعيل القيم لإدارة العلاقات الإنسانية وإدارة المدرسة؛ لذا من الأهمية بمكان تسليط الضوء في هذه الدراسة على أهمية ممارسة القيادة بالقيم للقائدات في مدارس المرحلة الابتدائية، وما تعكسه من نتائج إيجابية على أداء المُعلّمات الذي ينعكس من ثم على طالباتهن في هذه المرحلة، والتي تُعدُّ من أهمّ المراحل العمرية؛ فهي مرحلة تأسيس للشخصية؛ مما يُؤدّي إلى إنشاء جيل متمسك بقيمه ومبادئه.

وفي ضوء ذلك تتلخّص مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيَم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟

وينتقَرع من السُّؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية لقيَم العدالة من وجهة نظر المُعلِّمات؟
- ما واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية لقيَم الشَّفافية من وجهة نظر المُعلِّمات؟
- ما واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية لقيَم المسؤولية من وجهة نظر المُعلِّمات؟
- ما المُقترحات التَّطويرية لتعزيز مُمارسة قائدات المدارس للقيَم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر المُعلِّمات؟

أهمية البحث:

- تكتسب الدِّراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي نتناوله، وهو موضوع القيادة بالقيَم، حيث تُعتبر هذه الدِّراسة من الدِّراسات القليلة في هذا المجال التي تناولت هذا الموضوع؛ مما يزيد من أهميتها.
- تُعدُّ الدِّراسة محاولة لتسليط الضَّوء على واقع مُمارسة قائدات المدارس للقيادة بالقيَم في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- تُوفِّر للقياديين في التَّعليم المعرفة اللازمة حول مؤشرات نجاح القيادة بالقيَم.
- يُؤمل أن تُفيد هذه الدِّراسة في تعريف القياديين بأهمية القيادة بالقيَم لتحقيق الأهداف المنشودة.
- تتمثَّل أهمية هذه الدِّراسة فيما سنُسفر عنه من نتائج تكون ذات فائدة للمؤسسات التَّعليمية في القيادة بالقيَم.
- أهمية دور قائد المدرسة والطريقة الصحيحة في التعامل والمُرتكزة على القيَم.
- تُفيد الدِّراسة قائدات المدارس للتَّعرُّف على مدى امتلاكهن القيَم التي تُسهم في بناء البيئة التَّعليمية.
- مُواكبة هذه الدِّراسة للاتِّجاهات الحديثة في القيادة التَّربوية.
- تُفيد المسؤولين في معاهد التَّدريب لإعداد برامج تدريبية لقائدات المدارس تختصُّ بمنظومة القيَم، مما يُسهم في رفع أداء القائدات وكفاءة العمل.
- جاءت هذه الدِّراسة تأصيلاً لما ورد في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من ترسيخ القيَم والمبادئ ومُكافحة الفساد.

أهداف البحث:

- الكشف عن واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيَم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

- التَّعَرُّفُ على واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية لقيَم العدالة من وجهة نظر المُعلِّمات.
- التَّعَرُّفُ على واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية لقيَم الشَّفافية من وجهة نظر المُعلِّمات.
- التَّعَرُّفُ على واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية لقيَم المسؤولية من وجهة نظر المُعلِّمات.
- التَّعَرُّفُ على المُقترحات التَّطويرية لتعزيز مُمارسة قائدات المدارس للقيَم في ضوء رُؤية المملكة العربيَّة السُّعديَّة ٢٠٣٠ من وجهة نظر المُعلِّمات.

الإطار النظري والدراسات السابقة أولاً: القيادة المدرسية

إنَّ للقيادة مكانةً بارزةً في المُجتمعات، ولقد أكَّدت الدِّراسات أن القيادة هي أساس الإدارة، والقيادة هي المسؤولية عن تنسيق وتيسير العمل داخل التَّنظيم، وذلك من خلال توجيه وتحفيز الأفراد داخل التَّنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وإنَّ تطوُّر وتقدُّم ونجاح المنظمات تُقاس بمدى جودة قياداتها؛ فنجاح القيادة يمتد إلى جميع العمليَّات الإداريَّة الأخرى في المنظمات، مثل التَّخطيط والتَّنظيم والرِّقابة؛ فكل هذه الوظائف الإداريَّة تحتاج إلى قيادة فعَّالة حكيمة تجيد استثمار الموارد المالية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف. ولقد تطوُّر مفهوم القيادة وأصبحت النظرة إلى القيادة نظرة حديثة، حيث كان في السَّابق يتم النظر إلى المفهوم نظرة ضيقة، حيث إنه يتعامل مع الأشياء والإمكانات المادية فقط، أما الآن فأصبحت النظرة الإنسانيَّة هي النظرة الغالبة على صفات القائد، وامتدَّ اهتمامه، بالإضافة إلى الإمكانات المادية إلى الجانب الإنساني واهتمامه بالجوانب الإنسانيَّة. ولقد اختلف العلماء في تحديد مفهوم للقيادة، وذلك باختلاف المدارس الفكرية.

وتتعدَّد مفاهيم القيادة بحسب مجالاتها وميادينها، ونذكر منها القيادة المدرسيَّة التي لها دور كبير في نجاح العمليَّة التَّعليميَّة، فهي مزيج بين أنظمة وقوانين وعلاقات إنسانيَّة مؤثِّرة في السلوك البشري.

فالقيادة المدرسيَّة تُعرَّف بأنها "العمليَّة التي يتمكَّن من خلالها القائد التَّربوي أن يؤثِّر في تفكير الآخرين ويوجِّه سلوكهم" (عطوي، ٢٠٠١م، ص ١١٢).

وجاء في تعريف القيادة المدرسيَّة أيضاً بأنها قيادة تربويَّة يتَّصف فيها القائد بخصائص ومهارات تتطلَّبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقَّع منه مُمارستها في قيادته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح (عبدو، ٢٠٠٠م، ص ٩٨).

كما جاء في تعريف قائد المدرسة بأنه هو الشخص الذي يقوم بالأعمال الإداريَّة والفنيَّة في مدرسته، بغرض تطوير مُعلِّميه ورفع مُستوى طلاب مدرسته من خلال استثمار الموارد الماديَّة والبشريَّة وحُسن تنظيمها (العاجز والشلدان، ٢٠١٦م، ص ٩).

ومما سبق يتضح من هذه التعريفات أن القيادة المدرسية هي توجيه قائد المدرسة لجهود معلميه وطلابه لتحقيق الأهداف التعليمية.

ثانياً: القيادة بالقيم

إنَّ الأمم ترتقي أو تندثر من خلال القيم والأخلاق التي تسود فيها وتحكم تصرفات الأفراد والمؤسسات العامة، وكما ترتقي الأمم وتزدهر بالأخلاق والقيم، فكذلك المؤسسات، ومن أهمها المؤسسات التعليمية، فإنها تنمو وتزدهر من خلال توفر مجموعة من القيم التي تسود في المدرسة والبيئة التعليمية، وهي بحاجة إلى معايير قيمة معينة تضبط العمل بها وتستمد منها مقومات نجاحها واستمرارها (الشريف، ٢٠١٨م، ص ٤٣).

وقد جاء في تعريف القيادة بالقيم بأنها رؤية حديثة تُفعل أثر القيم في الإدارة ومنهج يتعامل مع القيم كركن حكيم داخل النظام الإداري، حيث تعتمد على القيم كأساس لتوجيه ورسم ملامح السلوك الإنساني في الإدارة، كما يجب أن توظف القيم على مستوى جميع العمليات والممارسات الإدارية في المؤسسة (الخضر، ٢٠٠٦م، ص ٣٤).

وعُرفت القيادة بالقيم بأنها أسلوب قيادي متميز، وفلسفة إدارية تنطلق من ضرورة اهتمام القادة في أي منظمة بجميع العاملين فيها، حيث يُركّز هذا الاهتمام على نوع الأسلوب القيادي، واهتمامه بالتعامل مع العاملين وفق قيم ومبادئ أصيلة، يُعاملهم بكل تقدير واحترام وعدالة ومساواة، وبكل شفافية ومصداقية، مما يسهم في الأثر الإيجابي لأدائهم ويرفع من ولائهم وحبهم لمنظمتهم، إذ يعدون أنفسهم شركاء فيها، وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة وموازنة مع المنظمات الأخرى بعد القيم هي المُوجّه، والدافع لسلوك الأفراد (بدرانة، ٢٠٠٩م، ص ٢٩).

وعُرفت بأنها عبارة عن أسلوب قيادي يركز على أبعاد قيمة تميز القائد بالقيم، ومن أهمها بُعد الرؤية القيمة، وهو ما يتضمنه التخطيط المستقبلي للقائد من معايير قيمة يسعى لتحقيقها بالمدرسة، وبُعد امتلاك القيم الاعتقادية، وهي مجموعة القيم التي يؤمن بها القائد ويتمثلها في سلوكه القيادي، وبُعد امتلاك القيم التعاملية، وهو كل القيم التي يعمل بها القائد المدرسي في تحقيق التواصل مع الآخرين وبناء علاقة فعّالة مع المعلمين والطلاب (الشريف، مرجع سابق، ص ٤٤).

ومن خلال التعريفات السابقة تُعرّف القيادة بالقيم إجرائياً بأنها نمط قيادي يعتمد على السلوكيات المرتكزة على القيم للقائدة في إدارتها للمدرسة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

أبعاد القيادة بالقيم:

إنَّ للقيادة بالقيم أبعاداً متعددة، منها:

١. العدالة:

ويمكن تعريف العدالة في المدارس بأنها المعاملة المنصفة والنزيهة من قبل السلطات التعليمية، وعلى نحو خاص مدير المدرسة عند توزيع النواتج المدرسية،

وعند استخدام الإجراءات المتصلة بالعمل، وعند التعامل أو التفاعل الاجتماعي (هنداوي، ٢٠٠٩م، ص ١٥٢).

وتُعرّف العدالة إجرائياً بأنها درجة المساواة والإنصاف في توزيع قائدة المدرسة للأعمال والمهام بين المُعلّّمت.

إنّ العدالة هي إعطاء كل ذي حقّ حَقّه، لذا من الواجب على المسؤولين في القيادات الإداريّة أن يتوخّوا العدالة فيما يتعلق بجميع الإجراءات والقرارات التي يقومون باتخاذها من تعيين، وترقية، وإجازات، وغيرها، فذلك يُفيد مشاعر التابع تجاه المنظمة، ويُنمّي انتماءه لها.

٢. الشّفاافية:

تُعرّف الشّفاافية بأنها القدرة على رؤية الأشياء المخفيّة، ومعرفة حقيقتها فالشّفاافية مُصطلح يُطلق على ما يمكن استيعابه بسهولة، أو ما يمكن فهمه بطريقة سهلة (المخلافي، ٢٠١٣م، ص ٦٥).

وتُعرّف الشّفاافية أيضاً بأنها مجموعة من السلوكيات والآليات التي يقوم بها المُديرون والموظفون في المؤسسات، والتي تضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة والكشف عن المعلومات والمشاركة في صنع القرارات، مما يُسهم في القضاء على الفساد الاداري وبناء أنظمة نزيهة وعادلة (العمرى، ٢٠١٣م، ص ٩).

وتُعرّف الشّفاافية إجرائياً بأنها مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها قائدة المدرسة في تعاملاتها مع المُعلّّمت من وضوح في سياسات العمل وسهولة الوصول للمعلومات عند الحاجة لها.

وتنطوي الشّفاافية على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات في متناول المعنيين بها، سواء كانوا داخل المؤسسات أم من المُتعاملين معها والأنظمة ذات الشّفاافية تملك إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة في كل الاتجاهات؛ إذ قد يكون في تطبيق الممارسات الإداريّة الدالّة على الشّفاافية حلاً للمشكلات التي تُواجه المؤسسات التي تقوم على المبادئ التقليدية، إذ تعمل المؤسسات على اختلاف حجمها ونوعية الخدمة التي تقدمها على تحديث إدارتها واللاحق بركب التّطوّر من خلال السعي نحو تطبيق المفاهيم الإداريّة الحديثة كالشّفاافية (الكايد، ٢٠٠٣م، ص ٣٠).

٣. المسؤولية:

إنّ الشّعور بالمسؤوليّة والمساءلة الإداريّة مسألة أساسيّة لا تنفك عن القائد التّربوي، وذلك لضمان عدم الاستخدام السيئ للسلطة، وتحقيقاً للقيم المطلوب توفّرها لدى المُدير (العنبي، ٢٠١٣م، ص ١٥).

وتُعرّف المسؤولية بأنها الوجه الآخر للسلطة، وتعني الالتزام بتنفيذ التّعليمات والقيام بالأعمال في ضوء القواعد المعمول بها بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة، كما تُعرّف بأنها المُحاسبة على ممارسة السلطة هذا المفهوم، ورأينا ذلك مُجسّداً في المنهج الاسلامي، حيث يقول النبي، صلّى الله عليه وسلّم: (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) (رواه بخاري) من هذا الحديث يتّضح أن المُدير داخل المُؤسّسة له سلطة

تُحوّله القيام بمهام مُعيّنة، وهو في الوقت نفسه مسؤول عن نتائج أعماله التي قام بها من مُنطلق سلطته.

إنّ المسؤولية في المنهج الإسلامي فردية شخصية، فكل عامل، سواء كان مُديرًا أو مُنفذًا، يُحاسب ويُسأل عن أعماله، وفي هذا يقول الله تعالى: (ولا تزرُ وازرةٌ وزرَ أخرى). (سورة الأنعام: ١٦٤). ولقد فرض المنهج الإسلامي هذا المبدأ حتى لا يظلم ولا يطغى أي عامل على الآخر، ولا يتخفى كل واحد وراء الآخر، وهذا يعني أن كل عامل يُسأل عن أعماله، ولا يُسأل عن أعمال غيره (بلحمير، ٢٠٠٤م، ص ١٨٨).

ثالثاً: رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

رؤية المملكة ٢٠٣٠ هي خطة ريادية تعتمد على ثلاثة محاور: مُجتمع حيوي، واقتصاد مُزدهر، ووطن طموح، وهي تستند إلى مُقومات المملكة ومكامن قوتها لدعم المواطنين في تحقيق تطّعاتهم. ونصّت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على أنها خطة جريئة قابلة للتّحقيق لأمة طموح تُعبر عن أهدافها وآمالها على المدى البعيد، وتستند إلى مكامن القوة والقدرات الفريدة لوطننا، وهي ترسم تطّعاتنا نحو مرحلة تنموية جديدة غايتها إنشاء مُجتمع نابض بالحياة يستطيع فيه جميع المواطنين تحقيق أحلامهم وآمالهم وطموحاتهم في اقتصاد وطني مُزدهر. وتُعرّف إجرائياً بأنها وثيقة وخطة تنموية مُستقبلية للمملكة العربية السعودية شملت جميع الجوانب الاقتصادي والتعليمي والاجتماعي.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (الشريف، ٢٠١٨): بعنوان "تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة بالقيم: نموذج مُقترح" هدفت الدراسة إلى إعداد نموذج مُقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة بالقيم استخدام الباحث المنهج الوصفي، وكان مُجتمع الدراسة عبارة عن عينة من مُعلمي ثلاث إدارات تعليمية (الرياض - جدة - الدمام)، والبالغ عددهم (410)، وكذلك مشرفو القيادة المدرسية في ثلاث إدارات تعليمية (الرياض - جدة - الشرقية)، والبالغ عددهم (80) مشرفاً، وكذلك خبراء الدراسة والبالغ عددهم (20) من الخبراء التربويين والقيادات التعليمية ضمن وزارة التعليم، وقد كانت أدوات الدراسة عبارة عن استبانة للمُعلمين، واستبانة لمشرفي القيادة المدرسية، والمُقابلة للخبراء. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة محور ممارسة القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية للقيادة بالقيم جاءت مُتوسطة، بمُتوسط حساب جميع الأبعاد بلغ 2.81 من أصل 4، وقدمت الدراسة نموذجاً مُقترحاً لتطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة بالقيم، كما أوصى الباحث بعديد من التوصيات أهمها تطبيق وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية للنموذج المُقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة بالقيم واقع تطبيق

القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية للقيادة بالقيم بشكل عام جاء بدرجة متوسطة.

- **دراسة (غفر، ٢٠١٨):** بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم من وجهة نظر المدرسين فيها، ولتحقيق أهداف البحث تم بناء استبانة خاصة بإجراءات تطبيق الإدارة بالقيم مؤلفة من (56) عبارة موزعة على خمسة مجالات، وتم تطبيقها على عينة من المدرسين في مدارس التعليم الثانوي، بلغت (304) مدرسين ومدرسات في مدينة اللاذقية للعام الدراسي (2018/2017)، وبيّنت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيم من وجهة نظر المدرسين جاءت متوسطة، ومن أهم مقترحات البحث إعداد برامج تدريبية لتدريب مديري مدارس التعليم الثانوي على الإدارة بالقيم، وإجراء بحوث أخرى حول تطبيق مدخل الإدارة بالقيم في المدارس.

- **دراسة (الغامدي، ٢٠١٨):** بعنوان درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من (4164) معلمة، واختير منهن عينة عشوائية عددها (477) معلمة، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة الممارسة جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.70)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للقيم من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وعلى جميع مجالات الدراسة، وهذه النتيجة تُعزى إلى أن ممارسات قائدات المدارس للقيم الإدارية واضحة لجميع العاملين في المدرسة من خلال احترام قدرات العاملين وأرائهم، والعدالة في توزيع المهام وإجراءات التقويم، وتوزيع الأدوار والشفافية والنزاهة في تقديم المعلومات، والقدرة على الإقناع والتأثير، وهي ممارسات ملموسة ومحسوسة يمكن أن تلاحظها جميع العاملات، وبغض النظر عن سنوات الخبرة لديهن، وفي ضوء النتائج تُوصي الدراسة بإعطاء مجال النزاهة والاستقلالية أهمية أكثر من قبل قائدات المدارس في ممارساتهن الإدارية.

- **دراسة (ضحيك، ٢٠١٦):** بعنوان "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية". هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة البحث الاستبانة. وتوصلت إلى أن ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة بالقيم كانت عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة للإدارة بالقيم لمتغير المؤهل العلمي في حين توجد فروق لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين سنوات خدمتهم عشر سنوات فأكثر وتوصيات

البحث تعزيز مفهوم الإدارة بالقيّم كمفهوم إداري حديث لدى مُديري المدارس، وذلك بعقد دورات تدريبية تشرف عليها الجهات المعنية وتوسيع مشاركة المُعلّمين في صنع القرارات الإداريّة والتنمية المهنية.

ثانياً: الدّراسات الأجنبيّة:

- دراسة دوغان (Dogan، 2016): بعنوان "نموذج لعمليّة الإدارة القائمة على القِيم في المدارس"، عمليّة الإدارة المُستندة إلى القِيم في المدارس التي هدفت إلى تقييم سلوكيّات مُديري المدارس المُستندة إلى القِيم من وجهة نظر المُعلّمين عليه، وقد قام ببناء نموذج لعمليّة الإدارة المُستندة إلى القِيم في المدارس، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (305) مُعلّمين يعملون في مقاطعة سيواس في تركيا واستخدم أسلوب دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات النوعية من (10) مُعلّمين يعملون في مقاطعة سيواس بتركيا، وتمّت الدّراسة على سبعة أبعاد للقِيم: الأخلاق، والصدق، والاجتهاد، والنزاهة، والمساواة، والاحترام، والتوفيق، وظهرت المؤشرات بارتفاع قيم "الاجتهاد" و"الاحترام" في حين كانت المفاهيم الأقل مُمارسة "العدالة" و"أخلاقيّات المهنة".

- دراسة يلماز والتينكورت (Altinkur & Yilmaz، 2012): بعنوان "العلاقة بين سلوك القيادة المدرسيّة وقيم العدالة التنظيمية ومُستوى الثقة التنظيمية"، وقد هدفت الدّراسة إلى دراسة العلاقة بين سلوك القيادة المدرسيّة ومفاهيم المُعلّمين حول قيمة العدالة التنظيمية ومُستوى الثقة التنظيمية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عيّنة الدّراسة من (271) معلماً من مُعلّمي المدارس العُليا بمحافظة كواتهيا بتركيا، وتم تطبيق ثلاث أدوات للدّراسة، وهي: مقياس العدالة التنظيمية، ومقياس الثقة التنظيمية، ومقياس سلوك القيادة وأهم نتائج الدّراسة ما يلي: إن مفاهيم المُعلّمين تجاه سلوك القيادة المدرسيّة والعدالة التنظيمية ومُستوى الثقة التنظيمية إيجابية، وكانت هناك علاقة عالية بين سلوك القيادة المحفز للمُعلّمين ومفاهيم المُعلّمين للثقة وقيم العدالة التنظيمية كانت هناك علاقة إيجابية بين سلوك القيادة المحفز للمُعلّمين ومفاهيم المُعلّمين للعدالة التنظيمية والثقة بزملاء العمل كان سلوك القيادة المحفز إلى قيم العدالة التنظيمية من العوامل المؤثرة لمُستوى الثقة التنظيمية بالمدارس.

- دراسة فنج (feng، 2011): بعنوان "التوجهات القيمية لقادة المدارس في تايوان". وهدفت إلى الكشف عن التوجهات المبنية على القِيم لقادة المدارس في تايوان تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدّراسة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم استخدام إطار متعدد الأبعاد القيمية، والنفعية، والعدالة، والرعاية، والنقد، والفضيلة، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (573) قائد مدرسة في تايوان تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، ومن أهم النّتائج التي توصّلت لها ما يلي: إن العدالة حصلت على المعدل الأعلى ويتأثر الاتجاه القيمي لقادة المدارس في تايوان من القِيم الكونفوشيوسية (قيم ومبادئ ومعتقدات صينية) إلى حدّ ما، وخاصة من حيث قيم الفضيلة أن التباين في التوجهات القيمية لقادة المدارس في تايوان يعتمد على

الجنس، والعمر، والموقع الوظيفي، والخبرة، والتدريب على أخلاقيات الإدارة التربوية.

الطريقة والاجراءات:

منهج البحث:

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقد عرفه العساف (٢٠٠٣م، ص ١٧٨) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، ذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب".

مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع مُعلّّمت المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في شمال مدينة الرياض البالغ عددهن (١٧١٥) مُعلّمة "حسب إحصائية وزارة التّعليم للعام الدراسي ١٤٤١هـ"، خلال فترة إجراء الدراسة للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي الحالي.

عينة الدراسة:

"الأصل في البحوث العلمية أن تُجرى على جميع أفراد مجتمع الدراسة؛ لأن ذلك أدعى لصدق النتائج، ولكن يلجأ الباحث إلى اختيار عينة منهم إذا تعذر ذلك بسبب كثرة عددهم مثلاً" (العساف، ٢٠٠٣م، ص ٩٦)، لذا اختارت الباحثتان عينة عشوائية، بنسبة ١٠% من مجتمع الدراسة وقد بلغ إجمالي عينة الدراسة (١٢٧) فرداً.

أداة البحث:

وبناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المُتبّع في الدراسة، وجدت الباحثتان أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الاستبانة)، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حول واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت واقع ممارسة قائدات المدارس للقيادة بالقيم على حد علم الباحثتان رأيت ضرورة إجراء دراسة تتناول واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم والوصول إلى نتائج باذن الله ثنائى رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ومُلبية لمُتطلّبات هذا العصر ومُحقّقة للأهداف المرجوة في إعداد جيل يخدم وطنه ومُجتمعه، ويرتقى بأمتة إلى مصافّ الدول المتقدمة، حيث قامت الباحثتان بتصميم الاستبانة الأولى وتوزيعها على عينة الدراسة لمعرفة البيانات التي تسعى هذه الأداة لتحصيلها، وتم التأكد من إجراءات الصدق والثبات لهذه الأداة، وفيما يأتي تفصيل لكيفية إعداد الأداة والإجراءات التي اتّخذتها الباحثتان للتحقق من صدق وثبات الأداة.

إعداد الأداة:

بعد الرجوع إلى الأدب التربوي وعدد من الدراسات السابقة، وبعد الاطلاع على عديد من المراجع الخاصة بموضوع واقع ممارسة قائدات المدارس للقيادة بالقيم، رأت الباحثتان أن هذا الموضوع يستحق التأمل والوقوف عليه من أجل تحديد جذوره وعلله، وبعبارة أكثر دقة نحن بأمس الحاجة للاهتمام بالعملية الإدارية داخل المؤسسة التربوية، من حيث العمل على التحسين والتطوير، وخاصة في مراحل التعليم العام بالمدارس الابتدائية، ولذلك قام الباحث بحصر المحاور التي تكشف عن واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم، وذلك بهدف عرضها على المحكمين للاسترشاد بأرائهم حول واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم، حيث قامت الباحثتان بعرض الاستبانة في المرحلة الأولى، إذ أبدى المحكمون آراءهم تجاهها.

صدق أداة البحث:

عرّف العساف (٢٠٠٣م، ص ٣٨٧) صدق الأداة بأنها "التأكد من أنها ستقيس ما أعدت لقياسه فقط"، ولقد قامت الباحثتان بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

أ/ الصدق الظاهري لأداة البحث (صدق المحكمين):

بعد أن انتهت الباحثتان من إعداد استبانة واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، في صورتها الأولى قامت بتوزيعها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي.

وقد أبدى المحكمون تجاوباً كبيراً مع الباحثتان، بتقديم التوجيهات والآراء التي كان لها أثر واضح على الصورة النهائية للأداة، إذ قامت الباحثتان في ضوء مداخلات المحكمين بالتعديلات اللازمة التي كانت محل عنايته واهتمامه.

وبناءً على ملاحظات المحكمين وآرائهم تم اختيار محورين، وقد اتفق معظم المحكمين على أن هذه المحاور تقيس واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، جاءت كما يلي:

المحور الأول: واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم (العدالة، والشفافية، والمسؤولية) من وجهة نظر المعلمات، ويشتمل على (٣) أبعاد تحتوي على (٣٦) عبارة.

المحور الثاني: المقترحات التطويرية لتعزيز ممارسة قائدات المدارس للقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر المعلمات وتحتوي على (٢٨) عبارة.

بعد الإجراءات والخطوات التي قامت بها الباحثتان تكون قد توصلت إلى الصدق الظاهري لعبارات الاستبانة، وصدق محتواها، وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وعلى مدى انتماء العبارات للمحاور التي صنفت فيها بعد التعديل والحذف، بالإضافة التي خضعت لها الأداة، استجابة لآراء المحكمين، وأصبحت الاستبانة جاهزة، وصالحة للتطبيق على العينة.

ب/ صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي قامت الباحثتان بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرد ومن ثم نم حساب مُعامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضح ذلك ما جاء في الجدولين التاليين.

جدول رقم (١): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة

واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم (العدالة، والشفافية، والمسؤولية) من وجهة نظر المُعلمات					
رقم العبارة	مُعامل الارتباط	رقم العبارة	مُعامل الارتباط	رقم العبارة	مُعامل الارتباط
العدالة		الشفافية		المسؤولية	
١	٠,٧٥٦**	١	٠,٧٦٤**	١	٠,٨٤٩**
٢	٠,٧٤٢**	٢	٠,٧٧٥**	٢	٠,٧٨٥**
٣	٠,٦٢٢**	٣	٠,٧٨٨**	٣	٠,٨١١**
٤	٠,٨١٧**	٤	٠,٨٦١**	٤	٠,٧٧١**
٥	٠,٧٢٨**	٥	٠,٧٦٩**	٥	٠,٨٠٠**
٦	٠,٨١٢**	٦	٠,٨٢١**	٦	٠,٨٨٦**
٧	٠,٧٤١**	٧	٠,٦٥٣**	٧	٠,٧٩٣**
٨	٠,٨٠١**	٨	٠,٦١٣**	٨	٠,٧٩٤**
٩	٠,٧٨٧**	٩	٠,٧٨٥**	٩	٠,٦٨٨**
١٠	٠,٧٨٤**			١٠	٠,٤٣٢**
١١	٠,٧٤١**			١١	٠,٨٢٢**
١٢	٠,٦٢١**			١٢	٠,٨٣٤**
١٣	٠,٧١٠**			١٣	٠,٨٧٨**
				١٤	٠,٨٤٩**

** دالٌّ عند مُستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يُتضح من الجدول رقم (١) أن جميع العبارات دالّة إحصائيًا عند مُستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يُعطي دلالة على ارتفاع مُعاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مُرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

جدول رقم (٢): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني والثالث لأداة الدراسة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
المقترحات التطويرية لتعزيز ممارسة قائدات المدارس للقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر المعلمات			
١	٠,٨٢٣**	١٥	٠,٧٥٢**
٢	٠,٣٧٧**	١٦	٠,٨٦٥**
٣	٠,٧٧٤**	١٧	٠,٨٠٢**
٤	٠,٧٦٩**	١٨	٠,٦٣٦**
٥	٠,٧٩٦**	١٩	٠,٧٥٤**
٦	٠,٦٥٦**	٢٠	٠,٦٤٠**
٧	٠,٧١٢**	٢١	٠,٥٨٨**
٨	٠,٨٦٥**	٢٢	٠,٦٣٠**
٩	٠,٨٥٣**	٢٣	٠,٦٧٩**
١٠	٠,٧٤٧**	٢٤	٠,٦٥١**
١١	٠,٧٤٩**	٢٥	٠,٧٢٣**
١٢	٠,٨٥٣**	٢٦	٠,٦٥٧**
١٣	٠,٨١٣**	٢٧	٠,٦٠٩**
١٤	٠,٧٥٢**	٢٨	٠,٥١٩**

** دالٌّ عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يُتضح من الجدول رقم (٢) أن جميع العبارات دالّة إحصائيًا عند مستوى الدالّة (٠,٠١)، مما يُعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتّساق الداخلي، كما يُشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

ثبات أداة البحث:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قامت الباحثتان بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرد ومن ثم تم استخدام مُعامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (٣) مُعامل الثبات لمحاور أداة الدراسة.

جدول رقم (٣): مُعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور وأبعاد الاستبانة
٠,٩٥٧	٣٦	المحور الأوّل: واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم (العدالة - الشّفاية - المسؤولية) من وجهة نظر المُعلّمات
٠,٩٦٣	٢٨	المحور الثّالث: المُقترحات التطويرية لتعزيز مُمارسة قائدات المدارس للقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر المُعلّمات
٠,٩٧٣	٦٤	الثبات العام

يُوضِّح الجدول رقم (٣) أن أداة الدِّراسة تتمتَّع بثبات مقبول إحصائيًّا، حيث جاء الثبات العام للدِّراسة (٠,٩٧٣)، بينما تراوحت مُعاملات ثبات أداة الدِّراسة بين (٠,٩٥٧ - ٠,٩٦٣)، وهي مُعاملات ثبات مُرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدِّراسة.

إجراءات تطبيق البحث:

جرى إرسال الاستبانة إلى مُعلِّمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في شمال مدينة الرياض، وتم ذلك خلال عام ١٤٤١ هـ، حيث قامت الباحثتان بتحويل الاستبانة إلى إلكترونية، وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من عينة الدِّراسة، وبعد التوزيع وفحص الاستبانات حصلت الباحثتان على (١٢٧) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

كما قامت الباحثتان بأخذ خطاب من القسم بتسهيل مهمة باحث لإدارة المرحلة الابتدائية في شمال مدينة الرياض. وبعد ذلك تم إدخال البيانات، ومُعالجتها إحصائيًّا بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS)، ومن ثم قامت الباحثتان بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

أساليب المُعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدِّراسة وتحليل البيانات التي تمَّ جمعها، فقد تم استخدام عديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences، والتي يُرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تمَّ ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب - المُتوسِّط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدِّراسة عن أسئلة الدِّراسة (مُتوسِّط مُتوسِّطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب عبارات الدِّراسة حسب أعلى مُتوسِّط حسابي موزون.

- تمَّ استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation)، وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدِّراسة لكل عبارة من عبارات مُتغيِّرات الدِّراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن مُتوسِّطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدِّراسة لكل عبارة من عبارات مُتغيِّرات الدِّراسة للمحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركَّزت الاستجابات وانخفض تشتُّتها بين المقياس.

- تمَّ استخدام مُعامل الارتباط بيرسون "Person Correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين كل سؤال من أسئلة الدِّراسة.

- قامت الباحثتان باستخدام مُعامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدِّراسة.

نتائج إجابة السؤال الأول:

ما واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟

للتعرّف على واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر مُعلّمت المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في شمال مدينة الرياض، تم حساب المُتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرُتب لاستجابات أفراد الدّراسة على أبعاد واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر مُعلّمت المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في شمال مدينة الرياض، وجاءت النتائج كما يوضّحها الجدول التالي:

جدول (٤): استجابات أفراد الدّراسة لأبعاد واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر عيّنة الدّراسة

م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	٢,١٧	٠,٣٨	٣
٢	٢,٤٩	٠,٥٢	٢
٣	٢,٥٢	٠,٥٢	١
	٢,٣٩	٠,٤٤	----

يتضح من خلال النتائج الموضّحة في الجدول (٤) أن مُعلّمت المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في شمال مدينة الرياض موافقات على واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بمتوسط حسابي (٢,٣٩)، وترى الباحثان أن لقائدة المدرسة دورًا كبيرًا في ترسيخ القيم والأخلاق للطالبات، وخاصة في هذه المرحلة، التي تُعدّ من أهمّ المراحل العمرية؛ فهي مرحلة تأسيس للشخصية؛ مما يؤدي إلى انشاء جيل متمسك بقيمه ومبادئه، وذلك بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وتوضح من النتائج أن أبرز أبعاد مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ جاء بعد المسؤولية بمتوسط حسابي (٢,٥٢) بدرجة تُشير إلى مُوافق، وبنسبة مُمارسة بلغت (٨٤%)، وهذا يُشير إلى أن قائدات المدارس على درجة كبيرة من تحمّل المسؤولية وقدرتهن على حلّ المشاكل والتحديات التي تواجههن، فكلّما كان الموقف أكثر صعوبة زادت المخاطر والمسؤوليات المُلقاة على عاتقهن، وهذا يعتبر أن القائد مصدر قوة للمدرسة، والفريق الذي يقوده أيضًا في حين جاء بعد الشفافية في المرتبة الثانية من بين أبعاد مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم بمتوسط حسابي (٢,٤٩) بدرجة تُشير إلى مُوافق، وبنسبة مُمارسة بلغت (٨٣%)، وهذا يؤكد على أن قائدات المدارس يتمتعن بشفافية في

التعامل وإجراءات العمل، وهذا دليل القائد الناجح، ومن ثمَّ بُعد العدالة من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية من بين أبعاد ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيَم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,١٧) بدرجة تُشير إلى مُوافق إلى حدِّ ما، وبنسبة مُمارسة بلغت (٧٢,٣%)، وهذا يؤكد أن قائدات المدارس تحرص على أن يكون محور تعاملاتها مع المُعلِّمات هو العدالة والحيادية وعدم المُحاباة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ضحيك، ٢٠١٦) بعنوان "درجة مُمارسة مُديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للإدارة بالقيَم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية"، التي توصلت إلى ان مُمارسة مُديري مدارس وكالة الغوث للإدارة بالقيَم كانت عالية.

كما اتفقت مع دراسة (ذيب والسعود، ٢٠١٤) بعنوان "درجة مُمارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتَّعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الاقسام العاملين، التي أشارت نتائج الدِّراسة إلى أن درجة مُمارسة مُديري التربية والتَّعليم لقيَم العمل جاءت مرتفعة

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الشريف، ٢٠١٨) بعنوان "تطوير أداء القيادات المدرسية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القيادة بالقيَم: نموذج مُقترح" التي خلصت نتائج الدِّراسة فيها إلى أن درجة محور مُمارسة القيادات المدرسية بمدارس التَّعليم العام بالمملكة العربية السعودية للقيادة بالقيَم جاءت مُتوسطة، بمتوسط حساب جميع الأبعاد بلغ 2.81 من أصل 4.

كما اختلفت مع دراسة (غفر، ٢٠١٨) بعنوان "درجة مُمارسة مُديري المدارس للإدارة بالقيَم دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرسي التَّعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية"، التي بيَّنت النتائج أن درجة مُمارسة مُديري مدارس التَّعليم الثانوي في مدينة اللاذقية للإدارة بالقيَم من وجهة نظر المدرسين جاءت مُتوسطة.

وفيما يلي النتائج التفصيلية فيما يتعلق بواقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيَم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر مُعلِّمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في شمال مدينة الرياض:

البُعد الأوَّل: ما واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية لقيَم العدالة من وجهة نظر المُعلِّمات:

للتعرُّف على واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية لقيَم العدالة من وجهة نظر المُعلِّمات تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسَّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرُّتب، لاستجابات أفراد الدِّراسة لعبارات بُعد العدالة من وجهة نظر مُعلِّمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في شمال مدينة الرياض، وجاءت النتائج كما يوضَّحها الجدول التالي:

جدول (٥): استجابات أفراد الدراسة لعبارات البُعد الأوّل (العدالة) مُرتبة تنازلياً حسب مُتوسّطات المُوافقة

الرقم	العبارة	التكرار النسبة %	مُوافقة	مُوافقة مُوافقة	غير مُوافقة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الرتبة
١٠	تُقَدِّم قائدة المدرسة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة عند اتّخاذ القرارات	ك %	٧٨ ٦١,٤	٣٣ ٢٦	١٦ ١٢,٦	٢,٤٩	٠,٧١	٢
٥	تُطبِّق قائدة المدرسة الأنظمة الإدارية على الجميع	ك %	٧١ ٥٥,٩	٤٤ ٣٤,٦	١٢ ٩,٤	٢,٤٦	٠,٦٦	٣
٦	تنفذ قائدة المدرسة نظام المساءلة بفاعلية دون جرح لمشاعر الآخرين	ك %	٧٠ ٥٥,١	٣٩ ٣٠,٧	١٨ ١٤,٢	٢,٤١	٠,٧٢	٤
٩	تتخذ قائدة المدرسة القرارات بعيداً عن المصالح الشخصية	ك %	٦٩ ٥٤,٣	٤١ ٣٢,٣	١٧ ١٣,٤	٢,٤١	٠,٧١	٥
٤	توزع قائدة المدرسة المكافآت بعادلة بعيداً عن التحيز	ك %	٦١ ٤٨	٤٦ ٣٦,٢	٢٠ ١٥,٧	٢,٣٣	٠,٧٣	٦
٢	تمنح قائدة المدرسة المعلمة حق مناقشة القرارات التي تخصها.	ك %	٥٩ ٤٦,٥	٤٧ ٣٧	٢١ ١٦,٥	٢,٣٠	٠,٧٣	٧
٨	تكلف قائدة المدرسة المُعلمات بمسؤوليات تتناسب مع قدراتهن	ك %	٦١ ٤٨	٤١ ٣٢,٢	٢٥ ١٩,٧	٢,٢٨	٠,٧٧	٨
١	توزع قائدة المدرسة المهام على المُعلمات بعدالة.	ك %	٥٠ ٣٩,٤	٥٨ ٤٥,٧	١٩ ١٥	٢,٢٤	٠,٦٩	٩
٧	تُشرك قائدة المدرسة المُعلمات في صناعة القرارات	ك %	٤٤ ٣٤,٦	٥٨ ٤٥,٧	٢٥ ١٩,٧	٢,١٥	٠,٧٢	١٠
١١	عند توزيع جدول المُناوبة يتم تخفيفه عن بعض الزميلات دون مُبرر موضوعي	ك %	٢٥ ١٩,٧	٣٠ ٢٣,٦	٧٢ ٥٦,٧	١,٦٣	٠,٧٩	١١
١٢	تُخصّص لمُعَلِّمة محددة الحصص الأولى بالجدول الأسبوعي دائماً	ك %	٢١ ١٦,٥	٣٥ ٢٧,٦	٧١ ٥٥,٩	١,٦١	٠,٧٥	١٢
١٣	تتأخّر زميلة عن الطابور الصباحي دون عُذر فلا تنبه إلى ذلك	ك %	١٤ ١١	٣٥ ٢٧,٦	٧٨ ٦١,٤	١,٥٠	٠,٦٨	١٣

المتوسط العام للمحور = ٢,١٧

الانحراف المعياري للمحور = ٠,٣٨

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٥) يتضح أن أفراد الدراسة مُوافقون بدرجة مُوافق إلى حدّ ما على مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في

ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في بُعد العدالة بمتوسط حسابي (٢,١٧)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بوعي وإدراك قائدات المدارس الابتدائية بأهمية أنصاف القائدة بقيم العدالة، وذلك من خلال مجموعة من الصفات التي تجعله محل ثقة وإعجاب وتقدير، ويتطلب ذلك تقديم احتياجات المرؤوسين فيما يتعلق بقيم العدالة قبل الاحتياجات الشخصية للقائدة، وأيضاً القيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي تدلُّ على دور قيم العدالة من بين أبعاد القيم من القيادة بحيث تتلاءم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

اختلفت هذه النتيجة دراسة فنج (2011, feng) بعنوان "التوجهات القيمية لقادة المدارس في تايوان". وهدفت إلى الكشف عن التوجهات المبنية على القيم لقادة المدارس في تايوان، التي من أهم النتائج التي توصلت لها ما يلي: إن العدالة حصلت على المعدل الأعلى ويتأثر الاتجاه القيمي لقادة المدارس في تايوان من القيم الكونفوشيوسية (قيم ومبادئ ومعتقدات صينية) إلى حدٍّ ما، وخاصة من حيث قيم الفضيلة أن التباين في التوجهات القيمية لقادة المدارس في تايوان يعتمد على الجنس، والعمر، والموقع الوظيفي، والخبرة، والتدريب على أخلاقيات الإدارة التربوية. ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول (٨) يتضح أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد الدراسة على ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في بُعد العدالة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على بُعد العدالة في (٦) العبارات بين (٢,٥٣ و ٢,٣٣)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، والتي تُشير إلى (موافق) على العبارات، في حين جاءت (٤) عبارات تُشير إلى موافق إلى حدٍّ ما بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٢,٣٠-٢,١٥)، وهذه المتوسطات تقع في المدى (١,٦٧-٢,٣٤)، والذي يُشير إلى موافق إلى حدٍّ ما، بينما جاءت (٣) عبارات تُشير إلى موافق إلى حدٍّ ما بمتوسطات حسابية تتراوح بين (١,٦٣-١,٥٠)، وهذه المتوسطات تقع في المدى (١,٦٦-١)، والذي يُشير إلى غير موافق، مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على ممارسة قائدات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض للقيادة بالقيم في بُعد العدالة.

ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على عبارات بُعد العدالة، التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٣)، وهي "نتيح قائدة المدرسة الفرص التدريبية للمُعلمات بصورة عادلة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة تُشير إلى موافق بمتوسط حسابي (٢,٥٣)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأهمية الدورات التدريبية للمُعلمات، وأن دور القائدة يأتي في توزيع الفرص التدريبية للمُعلمات بصورة تتمثل فيها قيم العدالة.

٢. جاءت العبارة رقم (١٠)، وهي "تقدم قائدة المدرسة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة عند اتخاذ القرارات" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة تُشير إلى موافق بمتوسط حسابي (٢,٤٩)، ويُفسر هذه النتيجة بضرورة العمل من قبل قائدة المدرسة على توعية المُعلمات بأهمية تقديم المصلحة العامة على الخاصة من خلال تبنيها تلك القيم وزرعها في نفوس المُعلمات.

٣. جاءت العبارة رقم (٥)، وهي "تطبق قائدة المدرسة الأنظمة الإدارية على الجميع" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة تشير إلى موافق بمتوسط حسابي (٢,٤٦)، وتشير تلك النتيجة إلى وعي المعلمات بأهمية تطبيق القائدات الأنظمة الإدارية على الجميع في المدرسة دون تفضيل معلمة على الأخرى.

٤. جاءت العبارة رقم (٦)، وهي "تنفذ قائدة المدرسة نظام المساءلة بفاعلية دون جرح لمشاعر الآخرين" بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة بدرجة تشير إلى موافق، وبمتوسط (٣,٧٤)، ويرى الباحث ضرورة أن تولي قائدات المدارس اهتمامًا بكل العاملين داخل المدرسة، وأن يكون الاهتمام على حد سواء دون مراعاة شخص على آخر.

٥. جاءت العبارة رقم (٦)، وهي "تنفذ قائدة المدرسة نظام المساءلة بفاعلية دون جرح لمشاعر الآخرين" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة بدرجة تشير إلى موافق، وبمتوسط (٢,٤١).

٦. جاءت العبارة رقم (١٢)، وهي "تخصّص لمعلمة محددة الحصص الأولى بالجدول الأسبوعي دائمًا" بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة بدرجة تشير إلى موافق إلى حد ما بمتوسط (١,٦١)، وتفسّر هذه النتيجة بأن تخصيص معلّمة واحدة لا يُعتبر من العدالة مما يجب على القائدات توزيع الأدوار في الحصص الأولى بين المعلمات بالجدول الأسبوعي.

٧. جاءت العبارة رقم (١٣)، وهي "تتأخّر زميلة عن الطابور الصباحي دون عذر فلا تنبه إلى ذلك" بالمرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد الدراسة بدرجة تشير إلى موافق إلى حد ما بمتوسط (١,٥٠)، وتفسّر هذه النتيجة بضرورة أن تقوم قائدة المدرسة بتنبيه المعلمات بعدم التأخر عن الطابور الصباحي دون عذر أو تطبيق الأنظمة عليها.

البُعد الثاني: ما واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية لقيم الشفافية من وجهة نظر المعلمات:

للتعرّف على ما واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية لقيم الشفافية من وجهة نظر المعلمات تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرُتب، لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات محور واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية لقيم الشفافية من وجهة نظر المعلمات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٦): استجابات أفراد الدراسة لعبارات البُعد الثاني (الشفافية) مُرتبة تنازلياً حسب مُتوسّطات المُوافقة

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	مؤافق	مؤافق	التكرار		العبارات	رتبة
						النسبة %	التكرار		

الترتبة	المعياري الانحراف	المتوسط الحسابي	غير موافق	موافق الى حد كبير	موافق	التكرار		العبارات	الدرجة
						النسبة %	ك		
١	٠,٥٨	٢,٦٣	٧	٣٣	٨٧	ك	تنظم قائدة المدرسة اجتماعات دورية مع المُعلّمت لتوضيح التعلّيمات	٨	
			٥,٥	٢٦	٦٨,٥	%			
٢	٠,٦٨	٢,٥٦	١٤	٢٨	٨٥	ك	تضع القائدة معايير واضحة لتقييم مستويات أداء المُعلّمة داخل المدرسة	٦	
			١١	٢٢	٦٦,٩	%			
٣	٠,٦٧	٢,٥٤	١٣	٣٢	٨٢	ك	تقدم القائدة المعلومات بشكل واضح لمنسوبات المدرسة	٤	
			١٠,٢	٢٥,٢	٦٤,٦	%			
٤	٠,٦٦	٢,٥٤	١٢	٣٥	٨٠	ك	تطبق قائدة المدرسة دليلاً إرشادياً لإجراءات العمل	٣	
			٩,٤	٢٧,٦	٦٣	%			
٥	٠,٧٠	٢,٥١	١٥	٣٢	٨٠	ك	تقدم قائدة المدرسة للمُعلّمة توصيفاً بمهامها الوظيفية	٢	
			١١,٨	٢٥,٢	٦٣	%			
٦	٠,٦٦	٢,٤٩	١٢	٤١	٧٤	ك	تضع قائدة المدرسة نظاماً واضحاً ومُعلنًا لإجراءات العمل والمُساءلة	١	
			٩,٤	٣٢,٣	٥٨,٣	%			
٧	٠,٧٤	٢,٤٦	١٩	٣٠	٧٨	ك	تتبع قائدة المدرسة نظام اتصال مفتوح بين المُعلّمت.	٩	
			١٥	٢٣,٦	٦١,٤	%			
٨	٠,٧٦	٢,٣٦	٢٢	٣٧	٦٨	ك	تزود قائدة المدرسة المُعلّمة بتغذية راجعة تُحسّن من أدائها الوظيفي	٥	
			١٧,٣	٢٩,١	٥٣,٥	%			
٩	٠,٧٣	٢,٣٣	٢٠	٤٥	٦٢	ك	تفوض قائدة المدرسة المُعلّمة بعض الصلاحيات لتمكينها من إنجاز العمل	٧	
			١٥,٧	٣٥,٤	٤٨,٨	%			
المُتوسط العام للمحور = ٢,٤٩ الانحراف المعياري للمحور = ٠,٥٢									

من خلال النتائج المُوضّحة في الجول (٩) يتّضح أن استجابة أفراد الدّراسة جاءت بدرجة مُوافق حول واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض للقيادة بالقيّم في بُعد الشّفاافية بمتوسط حسابي (٢,٤٩)، وتتفق الباحثان مع النتيجة التي ذهبت إليها نتائج الدّراسة بضرورة أن يتوفر لدى قائدة المدرسة القدر العالي من الشّفاافية، وأن تكون لديها الرغبة في تطبيق المعايير المدرسية بصورة أكثر وضوحاً. ومن خلال النتائج المُوضّحة أعلاه يتّضح أن هناك تجانساً في مُوافقة أفراد الدّراسة على بُعد الشّفاافية، حيث تراوحت مُتوسّطات مُوافقتهم على البُعد بين (٢,٦٣ إلى (٢,٣٣)، وهي مُتوسّطات تتراوح في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تُشير إلى درجة (مُوافق) على أداة الدّراسة مما يوضح التجانس في مُوافقة أفراد الدّراسة على درجة مُمارسة قائدات المدارس لِبُعد الشّفاافية، حيث يتّضح من النتائج أن أفراد الدّراسة مُوافقون على عبارات البُعد بدرجة تُشير إلى مُوافق التي تم ترتيبها تنازلياً حسب مُوافقة أفراد الدّراسة عليها كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٨)، وهي "تنظم قائدات المدارس اجتماعات دورية مع المُعلِّمات لتوضيح التعلّيمات" بالمرتبة الأولى من حيث مُوافقة أفراد الدّراسة عليها بدرجة مُوافق بمتوسّط حسابي (٢,٦٣)، وتُفسّر هذه النتيجة بأهمّية العمل من قبل قائدات المدارس على عمل الاجتماعات الدورية مع جميع المُعلِّمات دون استثناء لتمرير التعلّيمات وتوضيحها لكل من منطلق مبدأ الشّافية.
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي "تضع القائدة معايير واضحة لتقييم مستويات أداء المُعلِّمة داخل المدرسة" بالمرتبة الثّانية من حيث مُوافقة أفراد الدّراسة عليها بدرجة تُشير إلى مُوافق بمتوسّط حسابي (٢,٥٦)، وتُشير هذه النتيجة إلى وعي مُعلّمي المرحلة الابتدائية بأهمّية أن تكون هناك معايير واضحة يتم من خلالها تقييم أداء المُعلِّمات داخل المدرسة الابتدائية.
- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي "تقدم القائدة المعلومات بشكل واضح لمنسوبات المدرسة" بالمرتبة الثّالثة من حيث مُوافقة أفراد الدّراسة عليها بدرجة تُشير إلى مُوافق بمتوسّط حسابي (٢,٥٤).
- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي "تطبق قائدات المدارس دليلاً إرشادياً لإجراءات العمل" بالمرتبة الرّابعة من حيث مُوافقة أفراد الدّراسة عليها بدرجة تُشير إلى مُوافق بمتوسّط حسابي (٢,٥٤).
- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي "تقدم قائدات المدارس للمُعلِّمة توصيفاً بمهامها الوظيفية" بالمرتبة الخامسة من حيث مُوافقة أفراد الدّراسة عليها بدرجة تُشير إلى مُوافق بمتوسّط حسابي (٢,٥١).
- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي "تزود قائدات المدارس المُعلِّمة بتغذية راجعة لتحسن من أدائها الوظيفي" بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث مُوافقة أفراد الدّراسة عليها بدرجة تُشير إلى مُوافق بمتوسّط حسابي (٢,٣٦)، وترى الباحثتان أن التغذية الرّاجعة تُساعد في تحسين الأداء الوظيفي، واحترام الذات لديهم، ويطور المشاعر الإيجابية لدى المُعلِّمات نحو قدراتهم التعليمية والخبراتية.
- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي "تفوض قائدات المدارس المُعلِّمة بعض الصّلاحيات لتمكنها من إنجاز العمل" بالمرتبة الأخيرة من حيث مُوافقة أفراد الدّراسة عليها بدرجة تُشير إلى مُوافق بمتوسّط حسابي (٢,٩٧)، ويمكن أن تُفسّر هذه النتيجة بوعي وإدراك قائدات المدارس بأهمّية أن تُعطى المُعلِّمات الصّلاحيات التي تستطيع من خلالها إنجاز المهام التي تُوكل إليها.

البُعد الثّالث: ما واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية لقيم المسؤولية من وجهة نظر المُعلِّمات:

جاءت النّتائج الخاصّة بالتعرّف على ما واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية لقيم المسؤولية من وجهة نظر المُعلِّمات، والنّسب المئويّة، والمتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرّتب لاستجابات أفراد الدّراسة لعبارات بُعد المسؤولية، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٠): استجابات أفراد الدراسة لعبارات البُعد الثالث المسؤولية مُرتبة تنازلياً حسب مُتوسّطات المُوافقة

الترتيب	العبارات	التكرار النسبة %	مُوافقة	مُوافق إلى حدٍ ما	غير مُوافق	الحسابي المُتوسّط	المعياري الانحراف	الرتبة
٥	تؤاكب قائدة المدرسة المُستجدّات للعمل بها وفقاً لأهداف المدرسة	ك %	٨٨	٣٣	٦	٢,٦٥	٠,٥٧	
٦	تدعم قائدة المدرسة مفهوم فرق العمل المُتعاونة بالبيئة المدرسيّة	ك %	٨٨	٢٧	١٢	٢,٦٠	٠,٦٥	
٢	تحدد قائدة المدرسة مهام منسوبات المدرسة بوضوح	ك %	٨٦	٣١	١٠	٢,٦٠	٠,٦٣	
٣	تطبق قائدة المدرسة اللوائح التنظيمية بصورة صحيحة	ك %	٨٣	٣٥	٩	٢,٥٨	٠,٦٢	
١٢	تعزز القائدة الالتزام بالعمل لدى منسوبات بالمدرسة	ك %	٨٤	٣٣	١٠	٢,٥٨	٠,٦٣	
١	تضع قائدة المدرسة سياسة واضحة لتنفيذ إجراءات العمل	ك %	٨٣	٣١	١٣	٢,٥٥	٠,٦٧	
٩	قائدة المدرسة تكون حازمة في اتخاذ القرارات التي بها تجاوزات تؤثر سلبياً على سير العمل	ك %	٨٠	٣٢	١٥	٢,٥١	٠,٧٠	
٤	تحرص القائدة على بناء علاقات اجتماعية إيجابية مع منسوبات المدرسة	ك %	٧٨	٣٥	١٤	٢,٥٠	٠,٦٨	
١٤	تقوم قائدة المدرسة بمتابعة الأداء الوظيفي للمُعلمات بأليات متنوعة	ك %	٧٨	٣٣	١٦	٢,٤٩	٠,٧١	
٧	تُهيئ القائدة المناخ المدرسي المناسب لزيادة الدافعية للعمل	ك %	٧٦	٣٦	١٥	٢,٤٨	٠,٧٠	
١١	تعمل قائدة المدرسة على حل الصراعات المدرسيّة بموضوعية مع احترام جميع الأطراف ذات العلاقة	ك %	٧٤	٣٨	١٥	٢,٤٦	٠,٦٩	

الترتبة	المعياري الانحراف	المُتوسِّط الحسابي	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	التكرار		العبارات	رقم
						النسبة %	ك		
١٣	٠,٧٧	٢,٣٧	٢٣	٣٤	٧٠	ك	%	توفر قادة المدرسة جميع المصادر اللازمة لمنسوبات المدرسة ليتمكن من تنفيذ البرامج التربويّة على أكمل وجه	٨
			١٨,١	٢٦,٨	٥٥,١				
١٤	٠,٧٢	٢,٣٣	١٩	٤٨	٦٠	ك	%	تتفرد قادة المدرسة بتوزيع المهام على المُعلِّمات وفق ما تراه مُناسبًا	١٠
			١٥	٣٧,٨	٤٧,٢				
المُتوسِّط العام للمحور = ٢,٥٢ الانحراف المعياري للمحور = ٠,٥٢									

من خلال النتائج المُوضَّحة في الجدول (١٠) يتّضح أن استجابة أفراد الدّراسة بدرجة مُوافق على مُمارسة قائدات المدارس الابتدائيّة لقيم المسؤولية بمُتوسِّط حسابي (٢,٥٢)، وترى الباحثتان أن إدراك قائدات المدارس لأهمّيّة قيم المسؤولية، ويمكن أن تُفسّر هذه النتيجة بضرورة أن تُظهر قائدات المدارس الاهتمام بحاجات المُعلِّمات الفردية وتربطها برسالة المدرسة، وأن تعمل على إيجاد المناخ الداعم لإشباعها، مما يعني أن تتمتع القائدة بسمات كاريزمية تساعد على اقتداء المرؤوسين بها والاستجابة لتوجيهاتها.

ومن خلال النتائج المُوضَّحة في الجدول (١٠) يتّضح أن هناك تجانسًا في مُوافقة أفراد الدّراسة على مُمارسة قائدات المدارس لُبعد المسؤولية، حيث تراوحت مُتوسِّطات مُوافقتهم على البُعد ما بين (٢,٦٥ و ٢,٣٣)، وهي مُتوسِّطات تقع في الفئة الرَّابِعة من فئات المقياس الثلاثي، والتي تُشير إلى درجة (مُوافق) لعبارات المحور، مما يوضح التجانس في مُوافقة أفراد الدّراسة على بُعد المسؤولية، والتي تم ترتيبها تنازليًا حسب مُوافقة أفراد الدّراسة عليها بدرجة تُشير إلى مُوافق كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١٣)، وهي "تلتزم قادة المدرسة بأهداف المدرسة خاصّة المرتبطة بالمُجتمع المحلي" بالمرتبة الأولى من حيث مُوافقة أفراد الدّراسة عليها بدرجة تُشير إلى مُوافق، وبمُتوسِّط حسابي (٢,٦٥)، وتُفسّر هذه النتيجة دور قائدات المدارس في تحقيق أهداف المدرسة من ضمن مسؤوليتها المُجتمعية من خلال تحقيق الأنشطة المرتبطة بالمُجتمع المحلي.

- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي "تواكب قادة المدرسة المُستجِدات للعمل بها وفقًا لأهداف المدرسة" بالمرتبة الثّانية من حيث مُوافقة أفراد الدّراسة عليها بدرجة تُشير إلى مُوافق بمُتوسِّط حسابي (٢,٦٥)، وتُشير هذه النتيجة إلى دور قائدات المدارس في مواكبة المُستجِدات التي تحدث والعمل بها ما يتلاءم مع الأهداف والرؤية التي تسعى إلى تحقيقها المدرسة.

- جاءت العبارة رقم (٦)، وهي "تدعم قادة المدرسة مفهوم فرق العمل المتعاونة بالبيئة المدرسيّة" بالمرتبة الثّالثة من حيث مُوافقة أفراد الدّراسة عليها بدرجة تُشير

إلى موافق بمتوسط حسابي (٢,٦٠)، وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة السابقة في أن تستخدم قائدات المدارس الحكمة والخبرة التي اكتسبتها في حثّ المُعلّمت على تكوين فرق عمل فيما يتعلق بالبيئة المدرسيّة.

- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي "تحدد قائدة المدرسة مهام منسوبات المدرسة بوضوح" بالمرتبة الرَّابِعة من حيث مُوافقة أفراد الدِّراسة عليها بدرجة تُشير إلى مُوافق بمتوسط (٢,٥٨).

- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي "تطبق قائدة المدرسة اللوائح التنظيمية بصورة صحيحة" بالمرتبة الخامسة من حيث مُوافقة أفراد الدِّراسة عليها بدرجة تُشير إلى مُوافق بمتوسط حسابي (٢,٥٨).

- جاءت العبارة رقم (٨)، وهي "توفر قائدة المدرسة جميع المصادر اللازمة لمنسوبات المدرسة ليتمكن من تنفيذ البرامج التّربويّة على أكمل وجه" بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث مُوافقة أفراد الدِّراسة عليها بدرجة تُشير إلى مُوافق بمتوسط حسابي (٢,٣٧)، وتُشير هذه النتيجة إلى ضرورة العمل من قبل قائدات المدارس بتوفير جميع المصادر التي تحتاج إليها المُعلّمت ومنسوبات المدرسة من أجل تنفيذ البرامج التّربويّة التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها بحيث تخرج بالشكل المطلوب.

- جاءت العبارة رقم (١٠)، وهي "تتفرّد قائدة المدرسة بتوزيع المهام على المُعلّمت وفق ما تراه مُناسباً" بالمرتبة الأخيرة من حيث مُوافقة أفراد الدِّراسة عليها بدرجة تُشير إلى مُوافق بمتوسط حسابي (٢,٣٢)، وتُفسّر هذه النتيجة وعي مُعلّمت المرحلة الابتدائيّة بضرورة إشراك منسوبي المدرسة في صنع القرار وفي آلية توزيع المهام على المُعلّمت بطريقة تتناسب مع جميع منسوبي المدرسة.

إجابة السؤال الثاني:

ما المُقترحات التّطويريّة لتعزيز مُمارسة قائدات المدارس للقيم في ضوء رؤية المملكة العربيّة السّعوديّة ٢٠٣٠ من وجهة نظر المُعلّمت:

وللإجابة عن التساؤل المتمثل في المُقترحات التّطويريّة لتعزيز مُمارسة قائدات المدارس للقيم في ضوء رؤية المملكة العربيّة السّعوديّة ٢٠٣٠، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة، والرّتب، لاستجابات أفراد الدِّراسة لعبارات محور المُقترحات التّطويريّة لتعزيز مُمارسة قائدات المدارس للقيم في ضوء رؤية المملكة العربيّة السّعوديّة ٢٠٣٠ من وجهة نظر المُعلّمت. وجاءت النّتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١١): استجابات أفراد الدِّراسة لعبارات محور المُقترحات التّطويريّة لتعزيز مُمارسة قائدات المدارس للقيم في ضوء رؤية المملكة العربيّة السّعوديّة ٢٠٣٠ مرتّبة تنازلياً حسب مُتوسّطات المُوافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدر موافق	مؤافق إلى ١	مؤافق	التكرار		العبارات	رتبة
						النسبة %			

الترتيب	العبارات	التكرار		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الرتبة
		النسبة %	ك						
٢	أن تشارك المُعلِّمات قائدة المدرسة في وضع خطة استراتيجية واضحة للعمل	ك	١١١	١٣	٣	٢,٨٥	٠,٤١	١	
		%	٨٧,٤	١٠,٢	٢,٤				
٢٢	منح صلاحيات للمُعلِّمات وفق المهام الموكلة إليهن	ك	٩٥	٢٨	٤	٢,٧٢	٠,٥١	٢	
		%	٧٤,٨	٢٢	٣,١				
٧	أن تقدم قائدة المدرسة المكافآت للاتي يُنجزن أعمالهن على الوجه الأكمل	ك	٩٣	٣٠	٤	٢,٧٠	٠,٢	٣	
		%	٧٣,٢	٢٣,٦	٣,١				
٤	أن تنشر قائدة المدرسة ثقافة القيادة بالقيم	ك	٩٣	٢٧	٧	٢,٦٨	٠,٥٧	٤	
		%	٧٣,٢	٢١,٣	٥,٥				
٣	أن تطلع قائدة المدرسة المُعلِّمات على التعاميم فور صدورها	ك	٩٢	٢٦	٩	٢,٦٥	٠,٦٠	٥	
		%	٧٢,٤	٢٠,٥	٧,١				
١٦	تعزيز حوار القائدة الموضوعي مع المُعلِّمات دون قيود	ك	٨٩	٣٢	٦	٢,٦٥	٠,٥٩	٦	
		%	٧٠,١	٢٥,٢	٤,٧				
١	نشر روح التعاون للعمل كفريق واحد	ك	٩١	٢٨	٨	٢,٦٥	٠,٥٩	٧	
		%	٧١,٧	٢٢	٦,٣				
١٢	أن تقبل قائدة المدرسة مشاركة المُعلِّمات في صناعة القرارات	ك	٨٧	٣٥	٥	٢,٦٥	٠,٥٥	٨	
		%	٦٨,٥	٢٧,٦	٣,٩				
١٠	العمل على توفير بيئة عمل مناسبة خالية من الصراعات الوظيفية	ك	٨٨	٣٢	٧	٢,٦٤	٠,٥٨	٩	
		%	٦٩,٣	٢٥,٢	٥,٥				
٢٣	متابعة إنجاز الأعمال للتأكد من مطابقتها للخطة الموضوعية	ك	٨٨	٢٩	١٠	٢,٦١	٠,٦٣	١٠	
		%	٦٩,٣	٢٢,٨	٧,٩				
٢١	منح القائدة التي تُمارس القيادة بالقيم نقاط في تقييم أدائها	ك	٨٣	٣٩	٥	٢,٦١	٠,٥٦	١١	
		%	٦٥,٤	٣٠,٧	٣,٩				
٥	أن تتواصل قائدة المدرسة باستمرار مع المُعلِّمات بهدف تطوير رسالة المدرسة استنادًا إلى المُستجدات التكنولوجية الحديثة	ك	٨٦	٣٣	٨	٢,٦١	٠,٦٠	١٢	
		%	٦٧,٧	٢٦	٦,٣				
٢٠	تخصيص مكافآت للمدارس التي طبقت مفهوم القيادة بالقيم	ك	٨٧	٣١	٩	٢,٦١	٠,٦١	١٣	
		%	٦٨,٥	٢٤,٤	٧,١				
٩	أن تقبل قائدة المدرسة اقتراحات المُعلِّمات التي تطور	ك	٨٦	٣٢	٩	٢,٦١	٠,٦١	١٤	
		%	٦٧,٧	٢٥,٢	٧,١				

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	التكرار		العبارات	رقم
						النسبة %			
								من العمل	
١٥	٠,٦٣	٢,٦١	١٠	٣٠	٨٧	ك		تيسير حصول المُعلّمت على المعلومات بالشكل الصحيح في الوقت المناسب	١٧
			٧,٩	٢٣,٦	٦٨,٥	%			
١٦	٠,٥٦	٢,٦١	٥	٤٠	٨٢	ك		تقدير المُعلّمت أثناء تنفيذهن لمهامهن الوظيفية	١٤
			٣,٩	٣١,٥	٦٤,٦	%			
١٧	٠,٦٢	٢,٥٩	٩	٣٤	٨٤	ك		تذليل الصعوبات التي قد تُواجه المُعلّمت أثناء عملهن	٢٥
			٧,١	٢٦,٨	٦٦,١	%			
١٨	٠,٦٢	٢,٥٨	٩	٣٥	٨٣	ك		توعية منسوبات المدرسة بإجراءات العمل المطلوبة منهن ليتمكن من تحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت	١٣
			٧,١	٢٧,٦	٦٥,٤	%			
١٩	٠,٦٢	٢,٥٧	٩	٣٦	٨٢	ك		أن تشجع قائدة المدرسة المُعلّمت على الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تنمي مهاراتهن المهنية	٨
			٧,١	٢٨,٣	٦٤,٦	%			
٢٠	٠,٦٧	٢,٥٧	١٣	٢٨	٨٦	ك		ربط الأنشطة اللامنهجية التي تقدمها المدرسة مع احتياجات المُجتمع	١٥
			١٠,٢	٢٢	٦٧,٧	%			
٢١	٠,٦٥	٢,٥٥	١١	٣٥	٨١	ك		مشاركة المدارس الأخرى تجربتهم في تطبيق القيادة بالقيَم عن طريق الزيارات الهادفة	٢٦
			٨,٧	٢٧,٦	٦٣,٨	%			
٢٢	٠,٦٤	٢,٥٣	١٠	٤٠	٧٧	ك		تحديد ما يُحفز المُعلّمت على الإنتاجية في العمل	٢٤
			٧,٩	٣١,٥	٦٠,٦	%			
٢٣	٠,٦٧	٢,٥٢	١٣	٣٥	٧٩	ك		منح المُعلّمت الحرية في اختيار الطريقة المناسب لأداء عملهن	١٨
			١٠,٢	٢٧,٦	٦٢,٢	%			
٢٤	٠,٦٥	٢,٤٩	١١	٤٣	٧٣	ك		أن تُراعي قائدة المدرسة ظروف المُعلّمت الطارئة	١١
			٨,٧	٣٣,٩	٥٧,٥	%			
٢٥	٠,٧٠	٢,٤٨	١٥	٣٦	٧٦	ك		استضافة تجارب رائدة لقائدات يمارسن تطبيق القِيم بعملهن	٢٨
			١١,٨	٢٨,٣	٥٩,٨	%			
٢٦	٠,٧٤	٢,٤٦	١٩	٣٠	٧٨	ك		الحرص على عقد ورش عن القيادة بالقيَم في المدرسة	٢٧
			١٥	٢٣,٦	٦١,٤	%			
٢٧	٠,٧٣	٢,٤٥	١٨	٣٤	٧٥	ك		أن تشجع قائدة المدرسة التغيير بما يتفق مع الاحتياجات المستقبلية للمدرسة	٦
			١٤,٢	٢٦,٨	٥٩,١	%			
٢٨	٠,٧٤	٢,٣٤	٢١	٤٢	٦٤	ك		عقد دورات تدريبية لتعزيز	١٩

الترتيب	العبارات	التكرار	موافق	غير موافق	المُتوسِّط الحسابي	المعياري الانحراف	الرتبة
		النسبة %					
	مفهوم القيادة بالقيم	%	٥٠,٤	٣٣,١	١٦,٥		
المُتوسِّط العام للمحور = ٢,٥٩ الانحراف المعياري للمحور = ٠,٤٣							

من خلال النتائج المُوضَّحة في الجدول (١١) يتَّضح أن استجابة أفراد الدِّراسة جاءت بدرجة تُشير إلى مُوافق على المُقترحات التَّطويرية لتعزيز مُمارسة قائدات المدارس للقيِّم في ضوء رُؤية المملكة العربيَّة السُّعوديَّة ٢٠٣٠، وبمُتوسِّط حسابي (٢,٥٩)، وبنسبة مُوافقة بلغت (٨٦,٣%)، وترى الباحثتان فاعلية تلك المُقترحات في تعزيز مُمارسة القيادة بالقيِّم، وذلك من خلال تعزيز العمل الجماعي ونشر ثقافة القيادة بالقيِّم وتطوير الهياكل التنظيمية ودعم جميع العاملين للمُساهمة في وضع رُؤية مستقبلية للمدرسة.

ومن خلال النتائج المُوضَّحة في الجدول (١١) يتَّضح أن هناك تجانساً في مُوافقة أفراد الدِّراسة حول محور المُقترحات والآليات التي من شأنها أن تُعزِّز مُمارسة القيِّم لدى قائدات المدارس الابتدائية، حيث تراوحت مُتوسِّطات مُوافقتهم على العبارات ما بين (٢,٨٥ و ٢,٣٤)، وهي مُتوسِّطات تقع في الفئة التَّالفة من فئات المقياس الثلاثي، والتي تُشير إلى (مُوافق) على أداة الدِّراسة مما يوضح التجانس في مُوافقة أفراد الدِّراسة حول محور المُقترحات التَّطويرية لتعزيز مُمارسة قائدات المدارس للقيِّم في ضوء رُؤية المملكة العربيَّة السُّعوديَّة ٢٠٣٠، حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب مُوافقة أفراد الدِّراسة عليها بدرجة مُوافق كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي "أن تُشارك المُعلِّمات قائدة المدرسة في وضع خطة استراتيجية واضحة للعمل" بالمرتبة الأولى من حيث مُوافقة أفراد الدِّراسة عليها بدرجة مُوافق، وبمُتوسِّط حسابي (٢,٨٥)، وتفسر هذه النتيجة وعي المُعلِّمات بضرورة اهتمام قائدات المدارس بوضع الخطة الاستراتيجية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها ومُشاركة العاملين في بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة ووضع الخطط الاستراتيجية.

- جاءت العبارة رقم (٢٢)، وهي "منح صلاحيات للمُعلِّمات وفق المهام المُوكلة إليهن" بالمرتبة الثانية من حيث مُوافقة أفراد الدِّراسة عليها بدرجة مُوافق بمُتوسِّط حسابي (٢,٧٢)، وتفسر هذه النتيجة بأن تطوير منسوبي المدرسة مهنيّاً بإيجاد الفرص في المُشاركة في عملية اتخاذ القرارات التَّربويَّة والبرامج التَّعليميَّة ومنح الصلاحيات للمُعلِّمات وفق المهام المُوكلة إليهن من أهم المُقترحات التي تُعزِّز من مُمارسة القيادة بالقيِّم.

- جاءت العبارة رقم (٧)، وهي "أن تقدم قائدة المدرسة المُكافآت للاتي يُنجزن أعمالهن على الوجه الأكمل" بالمرتبة التَّالفة من حيث مُوافقة أفراد الدِّراسة عليها بدرجة مُوافق بمُتوسِّط حسابي (٢,٧٠)، ويمكن أن تفسر هذه النتيجة أهميَّة وضع

نظام يهتم بالحوافز والمكافآت، سواء كانت مادية أو معنوية للمُعلمات في المدرسة مما يُساعد على تطوير المدرسة وإنجاز أعمالهن بالوجه الأكمل.

- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي "أن تنتشر قائدة المدرسة ثقافة القيادة بالقيم" بالمرتبة الرَّابعة من حيث مُوافقة أفراد الدِّراسة عليها بدرجة مُوافق بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بضرورة رفع الوعي لدى المُعلمات بثقافة القيادة بالقيم من خلال قائدات المدرسة والاهتمام بتوعية منسوبي المدرسة بأهميَّة القيادة بالقيم وفعاليتها لدى منسوبي المدارس الابتدائية.

- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي "أن تطلع قائدة المدرسة المُعلمات على التعاميم فور صدورها" بالمرتبة الخامسة من حيث مُوافقة أفراد الدِّراسة عليها بدرجة مُوافق بمتوسط حسابي (٢,٦٥).

- جاءت العبارة (٦)، وهي "أن تشجع قائدة المدرسة التغيير بما يتفق مع الاحتياجات المستقبلية للمدرسة" بالمرتبة قبل الأخيرة من حيث مُوافقة أفراد الدِّراسة عليها بدرجة مُوافق بمتوسط حسابي (٢,٤٥)، ويمكن أن تُفسر هذه النتيجة دور القائدة المدرسية في تشجيع التغيير بما يتفق مع الاحتياجات المستقبلية للمدرسة.

- جاءت العبارة رقم (١٩)، وهي "عقد دورات تدريبية لتعزيز مفهوم القيادة بالقيم" بالمرتبة الأخيرة من حيث مُوافقة أفراد الدِّراسة عليها بدرجة مُوافق بمتوسط حسابي (٢,٣٤)، وتُشير إلى وعي المُعلمات بدور الدورات التدريبية وورش العمل في تعزيز مفهوم القيادة بالقيم.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول: ما واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟

إن مُعلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في شمال مدينة الرياض مُوافقات على واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بمتوسط حسابي (٢,٣٩)، واتضح من النتائج أن أبرز أبعاد ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، جاء بُعد المسؤولية بمتوسط حسابي (٢,٥٢) بدرجة تُشير إلى مُوافق، وبنسبة ممارسة بلغت (٨٤%)، في حين جاء بُعد الشفافية في المرتبة الثانية من بين أبعاد ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم بمتوسط حسابي (٢,٤٩) بدرجة تُشير إلى مُوافق وبنسبة ممارسة بلغت (٨٣%)، ومن ثم بُعد العدالة من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية من بين أبعاد ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,١٧) بدرجة تُشير إلى مُوافق إلى حد ما، وبنسبة ممارسة بلغت (٧٢,٣%).

- البعد الأول: ما واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية لقيم العدالة من وجهة نظر المُعلمات:

إن أفراد الدراسة مُوافقون بدرجة مُوافق إلى حدٍّ ما على مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيَم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في بُعد العدالة بمُتوسّط حسابي (٢,١٧)، حيث تراوحت مُتوسّطات مُوافقتهم على بُعد العدالة في (٦) عبارات ما بين (٢,٥٣ و ٢,٣٣)، وهي مُتوسّطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، والتي تُشير إلى (مُوافق) على العبارات، في حين جاءت (٤) عبارات تُشير إلى مُوافق إلى حدٍّ ما بمُتوسّطات حسابية تتراوح بين (٢,٣٠-٢,١٥)، وهذه المُتوسّطات تقع في المدى (١,٦٧-٢,٣٤)، الذي يُشير إلى مُوافق إلى حدٍّ ما، بينما جاءت (٣) عبارات تُشير إلى مُوافق إلى حدٍّ ما بمُتوسّطات حسابية تتراوح بين (١,٦٣-١,٥٠)، وهذه المُتوسّطات تقع في المدى (١,٦٦-١)، الذي يُشير إلى غير مُوافق، مما يوضح التفاوت في مُوافقة أفراد الدراسة على مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض للقيادة بالقيَم في بُعد العدالة، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب مُوافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

- تُتيح قائدة المدرسة الفرص التدريبية للمُعلمات بصورة عادلة.
- تقدم قائدة المدرسة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة عند اتخاذ القرارات.

- تطبق قائدة المدرسة الأنظمة الإدارية على الجميع.
- تنفذ قائدة المدرسة نظام المُساءلة بفاعلية دون جرح لمشاعر الآخرين.
- تتخذ قائدة المدرسة القرارات بعيداً عن المصالح الشخصية.
- تُوزع قائدة المدرسة المكافآت بعدالة بعيداً عن التّحيز.
- تمنح قائدة المدرسة المُعلّمة حق مناقشة القرارات التي تخصّها.
- تكلف قائدة المدرسة المُعلّمات بمسؤوليات تتناسب مع قدراتهن.
- تُوزع قائدة المدرسة المهام على المُعلّمات بعدالة.
- تُشرك قائدة المدرسة المُعلّمات في صناعة القرارات.
- عند توزيع جدول المُناوبة يتم تخفيفه عن بعض الزميلات دون مبرر موضوعي.

- تُخصّص لمُعلّمة محددة الحصص الأولى بالجدول الأسبوعي دائماً.
- تتأخّر زميلة عن الطابور الصباحي دون عذر فلا تنبه إلى ذلك.

- **البُعد الثاني: ما واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية لقيَم الشّفاية من وجهة نظر المُعلّمات:**

إنّ استجابة أفراد الدراسة جاءت بدرجة مُوافق حول واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض للقيادة بالقيَم في بُعد الشّفاية بمُتوسّط حسابي (٢,٤٩)، حيث تراوحت مُتوسّطات مُوافقتهم على البُعد ما بين (٢,٦٣ إلى ٢,٣٣)، وهي مُتوسّطات تتراوح في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، والتي تُشير إلى درجة (مُوافق) على أداة الدراسة، مما يوضّح التجانس في مُوافقة أفراد الدراسة على درجة مُمارسة قائدات المدارس لُبُعد الشّفاية، حيث يتضح من النّتائج أن أفراد الدراسة

مُوافقون على عبارات البُعد بدرجة تُشير إلى مُوافق، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب مُوافقة أفراد الدّراسة عليها كالتالي:

- تنظم قائدة المدرسة اجتماعات دورية مع المُعلّمات لتوضيح التّعليمات.
- تضع القائدة معايير واضحة لتقييم مستويات أداء المُعلّمة داخل المدرسة.
- تقدم القائدة المعلومات بشكل واضح لمنسوبات المدرسة.
- تطبق قائدة المدرسة دليلاً إرشادياً لإجراءات العمل.
- تقدم قائدة المدرسة للمُعلّمة توصيفاً بمهامها الوظيفية.
- تضع قائدة المدرسة نظاماً واضحاً ومُعلنّاً لإجراءات العمل والمساءلة.
- تتبّع قائدة المدرسة نظام اتصال مفتوح بين المُعلّمات.
- تُزوّد قائدة المدرسة المُعلّمة بتغذية راجعة لتحسّن من أدائها الوظيفي.
- تفوض قائدة المدرسة المُعلّمة بعض الصلاحيات لتمكنها من إنجاز العمل.

- **البُعد الثالث: ما واقع مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية لقيم المسؤولية من وجهة نظر المُعلّمات:**

إنّ استجابة أفراد الدّراسة بدرجة مُوافق على مُمارسة قائدات المدارس الابتدائية لقيم المسؤولية بمتوسط حسابي (٢,٥٢)، حيث تراوحت مُتوسّطات مُوافقهم على البُعد بين (٢,٦٥ و ٢,٣٣)، وهي مُتوسّطات تقع في الفئة الرَّابعة من فئات المقياس الثلاثي، والتي تُشير إلى درجة (مُوافق) لعبارات المحور، مما يوضح التجانس في مُوافقة أفراد الدّراسة على بُعد المسؤولية، التي تم ترتيبها تنازلياً حسب مُوافقة أفراد الدّراسة عليها بدرجة تُشير إلى مُوافق كالتالي:

- تلتزم قائدة المدرسة بأهداف المدرسة، وخاصّة المُرتبطة بالمُجتمع المحلي.
- تُواكب قائدة المدرسة المُستجدّات للعمل بها وفقاً لأهداف المدرسة.
- تدعم قائدة المدرسة مفهوم فرق العمل المتعاونة بالبيئة المدرسية.
- تحدد قائدة المدرسة مهام منسوبات المدرسة بوضوح.
- تطبق قائدة المدرسة اللوائح التنظيمية بصورة صحيحة.
- تُعزّز القائدة الالتزام بالعمل لدى منسوبات بالمدرسة.
- تضع قائدة المدرسة سياسة واضحة لتنفيذ إجراءات العمل.
- قائدة المدرسة تكون حازمة في اتخاذ القرارات التي بها تجاوزات تؤثر سلبياً على سير العمل.
- تحرص القائدة على بناء علاقات اجتماعية إيجابية مع منسوبات المدرسة.
- تقوم قائدة المدرسة بمتابعة الأداء الوظيفي للمُعلّمات بآليات متنوعة.
- تُهيئ القائدة المناخ المدرسي المناسب لزيادة الدافعية للعمل.
- تعمل قائدة المدرسة على حل الصراعات المدرسية بموضوعية مع احترام جميع الأطراف ذات العلاقة.
- توفر قائدة المدرسة جميع المصادر اللازمة لمنسوبات المدرسة ليتمكن من تنفيذ البرامج التّربويّة على أكمل وجه.
- تتفرّد قائدة المدرسة بتوزيع المهام على المُعلّمات وفق ما تراه مُناسباً.

الإجابة عن التساؤل الثاني: ما المقترحات التطويرية لتعزيز ممارسة قائدات المدارس للقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر المعلمات:

إن استجابة أفراد الدراسة جاءت بدرجة تشير إلى موافق على المقترحات التطويرية لتعزيز ممارسة قائدات المدارس للقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وبمتوسط حسابي (٢,٥٩)، وبنسبة موافقة بلغت (٣,٨٦%)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهن على العبارات بين (٢,٨٥ و ٢,٣٤)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، والتي تشير إلى (موافق) على أداة الدراسة، مما يوضح التجانس في موافقة أفراد الدراسة حول محور المقترحات التطويرية لتعزيز ممارسة قائدات المدارس للقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة موافق كالتالي:

- أن تُشارك المعلمات قائدة المدرسة في وضع خطة استراتيجية واضحة للعمل
- منح صلاحيات للمعلمات وفق المهام الموكلة إليهن.
- أن تُقدّم قائدة المدرسة المكافآت للاتية يُجزن أعمالهن على الوجه الأكمل.
- أن تُنشر قائدة المدرسة ثقافة القيادة بالقيم.
- أن تُطلع قائدة المدرسة المعلمات على التعاميم فور صدورها.
- تعزيز حوار القائدة الموضوعي مع المعلمات دون قيود.
- نشر روح التعاون للعمل كفريق واحد.
- أن تُقبل قائدة المدرسة مشاركة المعلمات في صناعة القرارات.
- العمل على توفير بيئة عمل مناسبة خالية الصراعات الوظيفية.
- متابعة إنجاز الأعمال للتأكد من مطابقتها للخطة الموضوعية.
- منح القائدة التي تُمارس القيادة بالقيم نقاطاً في تقييم أدائها.
- أن تتواصل قائدة المدرسة باستمرار مع المعلمات بهدف تطوير رسالة المدرسة استناداً إلى المستجدات التربوية الحديثة.
- تخصيص مكافآت للمدارس التي طبقت مفهوم القيادة بالقيم.
- أن تُقبل قائدة المدرسة اقتراحات المعلمات التي تطور من العمل.
- تيسير حصول المعلمات على المعلومات بالشكل الصحيح في الوقت المناسب.
- تقدير المعلمات أثناء تنفيذهن مهامهن الوظيفية.
- تذليل الصعوبات التي قد تُواجه المعلمات أثناء عملهن.
- توعية منسوبات المدرسة بإجراءات العمل المطلوبة منهن ليتمكن من تحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت.
- أن تُشجّع قائدة المدرسة المعلمات على الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تُنمي مهاراتهن المهنية.
- ربط الأنشطة اللامنهجية التي تقدمها المدرسة مع احتياجات المجتمع.
- مشاركة المدارس الأخرى تجربتها في تطبيق القيادة بالقيم عن طريق الزيارات الهادفة.

- تحديد ما يُحفّز المُعلِّمات على الإنتاجية في العمل.
 - منح المُعلِّمات الحرية في اختيار الطريقة المُناسب لأداء عملهن.
 - أن تُراعي قائدة المدرسة ظروف المُعلِّمات الطارئة.
 - استضافة تجارب رائدة لقائدات يُمارسن تطبيق القِيم بعملهن.
 - الحرص على عقد ورش عن القيادة بالقِيم في المدرسة.
 - أن تشجع قائدة المدرسة التغيير بما يتفق مع الاحتياجات المستقبلية للمدرسة.
 - عقد دورات تدريبية لتعزيز مفهوم القيادة بالقِيم.
- وفي ضوء نتائج هذه الدراسة نستخلص أنه لا بد من توطين أسلوب القيادة بالقِيم لدى جميع قائدات المدارس كنظام ومنهجية أساسية للمدرسة، وتعزيز ونشر منظومة القيادة بالقِيم وتعميق ممارستها بين العاملين، وضرورة عقد برامج تدريبية لتعزيز ممارسة القيادة بالقِيم ، ومراجعة الأنظمة الإدارية المختلفة من لوائح وقرارات. وتذليل كافة الصعوبات التي تواجه ممارسة القيادة بالقِيم، وبالتالي يظهر جلياً تأثير الأسلوب القيادي على مجريات الأمور في أي منظمة من كافة الجوانب، ويظل لكل أسلوب إيجابياته وسلبياته ومدى تأثيره على أداء المنظمة وسلوك العاملين ، ولكن يتميز أسلوب القيادة بالقِيم عن غيره من أساليب القيادة بمدى التأثير الواسع والكبير على عدة جوانب في أي منظمة ومنها أداء وولاء العاملين ، والروح المعنوية ، وغيرها من الجوانب المتعددة. ولما للولاء التنظيمي من أثر في أداء العاملين وإبداعهم في أعمالهم ، وحبهم لمنظمتهم مما يجعلهم يشعرون بحب وولاء شديد لها ، وبالتالي يؤثر ذلك في مستوى أدائهم.

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة توصلت الباحثتان لعددٍ من التوصيات التي يُمكن أن تُسهم في زيادة درجة ممارسة القيادة بالقِيم لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، ومنها:
١. ضرورة زيادة وعي قائدات المدارس بأهمية ممارسة القيادة بالقِيم من خلال عقد ندوات ومُحاضرات توضح أهمية ممارستها وأهميتها في تطوير العمل التربوي داخل المدرسة.
 ٢. العمل على تزويد قائدات المدارس بمدينة الرياض بالأساليب الإبداعية التي يمكن من خلالها تحسين مستوى أداء العاملين بالمدرسة.
 ٣. العمل على رفع مستوى تأهيل مُعلّمي المدارس الابتدائية بمدينة الرياض والاستمرار في برامج تطويرهم من قبل وزارة التّعليم لزيادة وعيهم بالقيادة بالقِيم.
 ٤. منح صلاحيات أكبر لقائدات المدارس وإتاحة قدر مناسب من الحرية واللامركزية للعمل على تطوير المدارس الابتدائية.
 ٥. العمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز من خلال أداء العمل بكفاءة وفاعليّة والعمل بروح الفريق الواحد وتقبُّل آراء الآخرين.

٦. تطوير إدارات التّعليم لأداء قائدات المدارس الابتدائية في مجالات القيادة بالقيّم وأنماط القيادة التّربويّة الحديثة بالاطلاع على كل جديد في علم القيادة وتنظيم الدورات التدريبية المُنعقدة في مجال القيادة بالقيّم.
٧. تشجيع وتسهيل مهام الباحثين للقيام بدراسات حول القيادة بالقيّم.

المراجع العربيّة:

١. الأبيدي، محمد إبراهيم حسنين علي (٢٠١١). الإدارة بالقيّم وانعكاساتها على الجودة التّعليميّة في مدارس الحلقة الأولى من التّعليم الأساسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنصورة، كلية التّربية، قسم أصول التّربية. جمهورية مصر العربيّة.
٢. الأردنية الهاشمية: دار وائل للنشر والتوزيع.
٣. بدرانة، حازم علي (٢٠٠٩). درجة مُمارسة رؤساء الأقسام في كلية التّربية جامعة اليرموك للإدارة بالقيّم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. جامعة فيلادلفيا. المملكة الأردنية الهاشمية.
٤. حميد، محمد عبد الله (٥١٤٣٧). تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيّم. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار غيداء للنشر والتوزيع.
٥. الخضر، مرغاد (٢٠٠٦). وحدة الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيّم في منظمات الأعمال. القاهرة، جمهورية مصر العربيّة: إيتراك للطباعة والنشر.
٦. ذيب، محمد؛ والسعود، راتب (٢٠١٤). درجة مُمارسة قيم العمل لدى مُديري التّربية والتّعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، دراسات العلوم التّربويّة، م ٤١ (١)، ص ٤٩٤-٥١٢.
٧. الزهراني، عبد الله (١٤٣٩)، طموح التّعليم في رؤية المملكة العربيّة السّعوديّة ٢٠٣٠. استرجعت بتاريخ ٢٢/١/١٤٤١ مُتاح على الرابط <https://www.manhal.net/art/s/21802>
٨. سليمان، محمد أحمد؛ وهب سوسن عبد الفتاح (٢٠١١). الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيّات العمل. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: زمزم ناشرون وموزعون.
٩. الشريف، خليل (٢٠١٨)، تطوير أداء القيادات المدرسيّة بالمملكة العربيّة السّعوديّة في ضوء القيادة بالقيّم، (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، كلية التّربية. الرياض.
١٠. عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١). الإدارة المدرسيّة الحديثة. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار الشروق للنشر والتوزيع.
١١. العاجز، فؤاد؛ وشلدان، فايز (٢٠٠٩). دور القيادة المدرسيّة في تنمية الإبداع لدى مُعلّمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المُعلّمين، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، م ١٨ (١)، ص ٣٧-١.
١٢. عبدو، عبد القادر (٢٠٠٠). إدارة المدرسة الابتدائية. القاهرة، جمهورية مصر العربيّة: مكتبة النهضة.

- ١٣ . العتيبي، أحمد (٢٠١٣). درجة مُمارسة مُديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المُعلمين في دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ١٤ . العساف، عبد المعطي (٢٠١٣). نظرية السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المُعاصرة. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار زهران للنشر والتوزيع.
- ١٥ . عطوي، جودت عزت (٢٠١٠). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ١٦ . العمري، مشرف (٢٠١٣). درجة مُمارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومُعيقاتها وطُرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية. مكة المكرمة.
- ١٧ . عياصرة، علي (٢٠١٦). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار الحامد للنشر.
- ١٨ . الغامدي، فوزية جمعان (٢٠١٨). درجة مُمارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المُعلمات. المجلة الدولية للدراسات والبحوث التربوية، م٣ (٢)، ص ٤٩٨ - ٥٠٤.
- ١٩ . الغانم، كلثم (١٩٩٧). دور التعليم في تنمية قيم العمل. مركز البحوث التربوية. العدد (٢١٤)، ص ٥ - ١٢٣.
- ٢٠ . غفر، غيداء (٢٠١٨). درجة مُمارسة مُديري المدارس للإدارة بالقيم من وجهة نظر مدرسي التعلّم الثانوي العام في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين، م٤٠ (٦)، ص ١٦٥ - ٢٢٣.
- ٢١ . الكايد، زهير عبد الكريم (٢٠٠٣). الشفافية. بحث مقدم إلى ندوة تميز الأداء الحكومي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، عمان.
- ٢٢ . الكردي، أحمد (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة، جمهورية مصر العربية: عالم الكتاب. لسان العرب: ابن منظور، ١٩٨٦، مادة (قود)، دار إحياء التراث العربي، الطبعة الثالثة، مؤسسة التاريخ العربي، بيروت.
- ٢٣ . مبارك، فتحي يوسف (١٩٩٢). القيم الاجتماعية اللازمة للتلاميذ الحلقة الثانية من التعلّم الأساسي ودور مناهج المواد الاجتماعية في تنمية الطالب. مجلة العربية للتربية، م١٢ (١)، ص ٢١٥ - ٣٠٠.
- ٢٤ . المخلافي، فؤاد (٢٠١٣). مبدأ الشفافية ومكافحة الفساد لضمان تحرير التجارة العالمية. مصر، جمهورية مصر العربية: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- ٢٥ . مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة المفاهيم- التطبيقات. الرياض: دار الرشد للطباعة والنشر.
- ٢٦ . هنداوي، ياسر فتحي (٢٠٠٩). إدارة المدرسة وإدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا مُعاصرة. القاهرة. جمهورية مصر العربية: المجموعة العربية للنشر. الوظائف- الأنشطة، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

1. Dogan, S (2016). Model of Values-Based Management Process in Schools : AMixed Design Study. *International Journal of Higher Education*. 5 (1), 83-96.
2. Feng, F (2011). *A study on School Leaders Ethical Orientations in Taiwan*, *Ethics & Behavior*. 21(4), 305 – 317.
3. Wanda, Lenox. A (19990). *Organization Culture and Reacher Job Satisraction. Diss of Degree of doctor of philophy*. Colorado State University.