

**The Degree of Practicing Leadership by Faith through  
the Theory of Management of Values among Secondary School  
Principals in Jerash Governorate**

**Yumna A. Atoum<sup>(1)\*</sup>**

**Hussein M Atoum<sup>(2)</sup>**

**Osama A. Hassouneh<sup>(3)</sup>**

**Mohammad Q. Almaqableh<sup>(4)</sup>**

(1) Assistant Professor, Faculty of Educational Sciences, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.

(2) Assistant Professor, Jerash University, Jerash, Jordan.

(3) Assistant Professor, Jerash University, Jerash, Jordan.

(4) Professor, Jerash University, Jerash, Jordan.

Received: 16/04/2025

Accepted: 22/09/2025

Published: 21/12/2025

**\* Corresponding Author:**  
[yumnaatoum@aabu.edu.jo](mailto:yumnaatoum@aabu.edu.jo)

**DOI:**[https://doi.org/10.59759/  
educational.v4i4.1064](https://doi.org/10.59759/educational.v4i4.1064)

**Abstract**

The study aimed to identify the degree of practicing leadership by faith through the theory of management by values among Secondary School Principals in Jerash Governorate from the teachers' point of view. The study used a descriptive survey approach. A questionnaire was also used as the study tool, which consisted of (32) paragraphs distributed over five domains: (the field of faith, the field of responsibility, the field of honesty and truthfulness, the field of justice and equality, and the field of integrity and transparency) after verifying its validity and reliability.

The study community consisted of (1374) male and female teachers. The study sample consisted of (307) male and female teachers who were selected randomly. The study results showed that the degree of practicing faith-based leadership in light of the

theory of management by values was average. The study's results revealed the existence of statistically significant differences between the averages of teachers' estimates of the degree of practicing faith-based leadership in light of the theory of management by values according to the variables of gender was in favor of females, educational qualification was in favor of postgraduate studies, and the number of years of experience was in favor of those with less than ten years. The study recommended the necessity of raising awareness of the concept of faith-based leadership as an effective leadership style in schools in light of the theory of management by values by the school principal holding training courses.

**Keywords:** Leadership by Faith, Values Management Theory, School Principals, Jerash Governorate.

## درجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش

يمنى أحمد عتوم<sup>(1)</sup> حسين محمد عتوم<sup>(2)</sup>  
أسامة عادل حسونة<sup>(3)</sup> محمد قاسم المقابلة<sup>(4)</sup>

- (1) أستاذ مساعد، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق - الأردن.  
(2) أستاذ مساعد، جامعة جرش، جرش - الأردن.  
(3) أستاذ مساعد، جامعة جرش، جرش - الأردن.  
(4) أستاذ، جامعة جرش، جرش - الأردن.

### ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من (32) فقرة موزعة على خمسة مجالات: (الإيمان، المسؤولية، الأمانة والصدق، العدالة والمساواة، ومجال النزاهة والشفافية) بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتكون مجتمع الدراسة من (1374) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة (307) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المتيسرة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم جاءت بدرجة متوسطة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم تبعاً لمتغير الجنس، وكانت لصالح الإناث، والمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وعدد سنوات الخبرة لصالح منهم أقل من عشر سنوات. وأوصت الدراسة بضرورة التوعية بمفهوم القيادة بالإيمان كأسلوب قيادي فعال في المدارس في ضوء نظرية الإدارة بالقيم من خلال قيام مدير المدرسة بعقد دورات تدريبية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة بالإيمان، نظرية الإدارة بالقيم، مديري المدارس، محافظة جرش

### المقدمة.

أدى الانتشار السريع لتكنولوجيا المعلومات والانفجار المعرفي الهائل إلى ظهور العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية اليوم، الأمر الذي يستلزم وجود إدارات كفؤة في جميع مراحل ومستويات المؤسسات، قادرة على تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف المنشودة على أكمل وجه. ويُعزى

نجاح المؤسسات في تحقيق مقاصدها إلى إدارتها، حيث تمثل القيادة جوهر عملياتها، لما لها من تأثير مباشر على سير العمليات الإدارية.

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية ومحركها الأساسي، وتكمن أهميتها في كونها تشمل جميع جوانب العملية الإدارية، فهي تشكل محوراً أساسياً تعتمد عليه المؤسسات، لا سيما التعليمية، نظراً لتعقيد أعمالها وتنوع علاقاتها. ولهذا، يظل استمرار التغيير والتطوير مرتبطاً بوجود قيادة واعية، فالقيادة ليست مسؤولية بسيطة، بل تتطلب من القائد جهداً ووقتاً وفكراً واعياً، إضافة إلى مهارات وقدرات تمكنه من قيادة جماعته نحو تحقيق الغاية المنشودة بفاعلية وكفاءة (أبو تينة وآخرون، 2007). فالقيادة الفعالة تؤثر في العاملين من خلال امتلاك القيم والمهارات والإمكانيات الشخصية التي تساعد على رفع مستوى تحفيزهم نحو تحقيق الأهداف، وتقود المؤسسة نحو التغيير الإيجابي المنشود مع تحقيق توازن بين الجوانب التنظيمية والتعليمية والاجتماعية والإنسانية (العالمي والغالي، 2008).

وتعددت المحاولات لإيجاد أنماط قيادية تلائم البيئة المدرسية وتعزز دورها في رفع كفاءة المخرجات التربوية، مما أدى إلى تكثيف الجهود لتطبيق النظريات التي تحقق مستوى عالٍ من الوعي الذاتي لدى مديري المدارس بأهمية الموازنة بين المهام الإدارية والقيادية (المحمودي، 2019). ومن هنا، تحتاج المدارس إلى قيادات مؤمنة وملتزمة روحانياً، لتكون نموذجاً يحتذى به في بذل الجهد، وحب الخير، والحفاظ على ترابط أعضاء المؤسسة، وتعزيز العلاقات المبنية على الثقة والاحترام، بما يساهم في تكوين معلمين ذوي شعور عالٍ بالمسؤولية تجاه العمل والآخرين (Pavlovic, 2015).

وقد جاء مفهوم القيادة بالإيمان ليشير إلى أنها "عملية نمو شاملة مستمرة لكافة جوانب حياة الإنسان العقلية، والروحية، والجسدية، والاجتماعية، والنفسية، تتم بطرق أخلاقية منسجمة مع إرادة الله عز وجل، بحيث تؤثر في سلوك القائد والجماعة، ويراعى فيها وجود الله في أي نشاط يقومون به، والعمل الجاد لتحقيق الأهداف بكل إخلاص لرضاه" (الزامل، 2020، ص. 197). وقد عرفها السكارنة (2023، ص. 13) بأنها "عملية التأثير في الأفراد وتحفيز الإحساس الداخلي ليحدث انسجام وسلام، ويُشئ بيئة عمل مطمئنة تعمل بكل إخلاص لله عز وجل". كما عرفها أبو العلا (2013) بأنها القيادة التي تؤثر في سلوك القائد والعاملين بحيث يراعى القائد والعاملون الله عز وجل في أي نشاط يقومون به، ويعملون بجد لتحقيق الأهداف بكل إخلاص، وعرفها أبو العينين (2002) بأنها "عملية التأثير في العاملين وتحفيز

الإحساس الداخلي ليحدث انسجام وسلام يخلق بيئة عمل مطمئنة تعمل بإخلاص لله عز وجل". وترتبط القيادة بالإيمان ارتباطاً وثيقاً بنظرية الإدارة بالقيم، التي تمثل أسلوباً حديثاً من نظم الإدارة، يعتمد على توافق قيم القائد مع قيم المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال مشاركة عقول وأرواح الموظفين قبل أجسادهم (حسين والفرشوطي، 2020). وقد عرّفها سكر (2018، ص. 225) بأنها "التأثير في سلوك العاملين وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال امتلاك القادة لمجموعة من القيم والالتزام بها، بما يضمن توافقاً بين قيم العاملين الشخصية وقيم المنظمة، وهي سلسلة أنشطة إدارية مترابطة تضمن الاعتراف بالقيم التنظيمية داخل المؤسسة وخارجها".

وتعد نظرية الإدارة بالقيم أسلوباً وفلسفة إدارية حديثة تعتمد على استخدام القيم كأداة للإدارة، وذلك بالعمل على التوافق بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة، بما يوجه سلوكياتهم نحو تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة. وتكتسب أهميتها الكبرى في الإدارة المدرسية، حيث يمكن استثمار القيم الإيمانية لتنظيم العمل التربوي، كون المدرسة مختصة بتربية الأفراد في المجتمع (Abay et al., 2023).

وبذلك، فإن القيادة الإيمانية تمنح القادة القدرة على الإدراك الذاتي والتميز، حيث يمثل القائد المؤمن نموذجاً للعدل والتسامح والتعاطف والتواضع، بعيداً عن الغطرسة والغرور. فالقيادة الإيمانية مسؤولية وثقة يجب أن يتحلى بها القادة عند تعاملهم مع العاملين، مع ضرورة تمثل المنظومة الإيمانية الأخلاقية التي تضم مجموعة من القيم الفاضلة لتكوين شخصية قيادية قادرة على قيادة المؤسسة التربوية بفاعلية لتحقيق رؤيتها ورسالتها (غفر، 2018؛ ضمرة، 2021).

فعندما يتسم القائد بالإيمان، تتبع من قراراته الحكمة والرشد، وتُصبح أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المنشودة، ويظهر ذلك من خلال حرصه على تطبيق العدالة والمساواة في كل القرارات التي يتم اتخاذها، مما يعزز الثقة داخل المؤسسة التربوية، حيث يدرك جميع العاملين فيها أن عليهم واجبات يؤدونها مقابل الحقوق التي ينالونها (الحلواني، محمد، 2022). فالقيم الحميدة التي يتصف بها القائد المؤمن تحت كل قائد ومرؤوس بالعمل ليل نهار، ومتابعة العمل بشكل مستمر وأداء كل ما هو مطلوب بكل صدق وإخلاص وتبني الشخصية الفاعلة والتي تمتاز بالثقة بالنفس وقوة الشخصية. فالقائد المؤمن لديه الوعي في المحافظة على مستوى متقدم من المعرفة بحقوق العاملين معه، كما أن الإداري المؤمن يوفر للعاملين معه، وكذلك لنفسه بيئة عمل إيجابية تربية تعود لممارسات الثقة والطمأنينة والتسامح، وتأمين السلامة الجسدية والنفسية للعاملين معه (المغربي، 2022).

فالعاملون في المدارس يتصفون بالمحافظة على العادات والتقاليد، والقيم الإيمانية والأخلاقية، لذلك فإن القيادة التي تتسم بالإيمان تترجم الإدارة بالقيم إلى سلوكيات وممارسات أخلاقية إيجابية تنعكس على أداء العاملين، ومن هذا المنطلق، ولاهتمام الباحثين بموضع القيادة بالإيمان والإدارة بالقيم وخبراتهم العملية، واطلاعهم على الأدب النظري، والواقع التربوي فقد ارتأى البحث في موضوع جدير بالاهتمام، وفي ذات الوقت حاجة الميدان التربوي إلى قادة يمتلكون الإيمان الحقيقي ويترجمونه في أفعال صادقة نزيهة للعمل بروح الفريق مع الزملاء، وعليه، فقد جاء هذا البحث لتسليط الضوء على موضوع القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم.

وتناول العديد من الباحثين موضوع القيادة بالإيمان والإدارة بالقيم، حيث أجرى (السكرانة، 2023) دراسة هدفت تعرف إلى درجة تطبيق القيادة بالإيمان وعلاقتها بالحد من مقاومة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء وادي السير. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (1872) معلماً ومعلمة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (300) معلماً ومعلمة، وتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق القيادة بالإيمان لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء وادي السير جاءت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة القيادة بالإيمان تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث والمؤهل العلمي وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وأجرت (دعاس، 2022) دراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم من وجهة نظرا لمعلمين في لواء دير علا في الأردن، استخدام المنهج الوصفي المسحي وتكون المجتمع من جميع معلمي ومعلمات لواء دير علا أما العينة فتكونت من (145) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أبرز النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم كان بدرجة مرتفعة.

وأجرى (محسن، 2022) دراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين في مدينة بغداد، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية، أما العينة فتكونت من

(400) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وكان من أبرز النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالقيم والمؤهل العلمي.

وقام (مرار، 2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالقيم وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال عينة تكونت من (380) معلماً ومعلمة، تم استخدام أداتان للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وأن هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة في درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكر والمؤهل العلمي ولصالح أصحاب الشهادات العليا، ومتغير الخبرة ولصالح الفئة من (5) إلى أقل من (10) سنوات.

وهدف دراسة (ضمرة، 2021) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإيمانية وعلاقتها بالالتزام الذاتي لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وتم استخدام الاستبيان كأداة الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (374) معلماً ومعلمة وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين متوسطة، وأشارت كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة المتوسطة من (5 إلى 10 سنوات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والتخصص، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الالتزام الذاتي لدى مديري مدارس جاء متوسطاً، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة الإيمانية، ومجالات الالتزام الذاتي.

وفي دراسة أجرتها (الزامل، 2020) هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تم تطوير استبانة لقياس واقع الممارسات، تكون مجتمع الدراسة من كافة معلمات المرحلة الابتدائية في المدارس الحكومية في شمال مدينة الرياض، حيث استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ إجمالي

عينة الدراسة (127) معلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابة معلمات المرحلة الابتدائية حول واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم جاءت بدرجة مرتفعة.

أجرى (السوادة، 2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة بالإيمان وصنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والإداريين. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي وتكونت عينة الدراسة (613) معلماً وإدارياً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة بالإيمان لدى مديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة.

هدفت دراسة شولا وآخرون (Shula, et.al, 2022) إلى الكشف عن ممارسة القيادة المدرسية في المدارس الدينية في ضوء القيادة الخادمة، حيث تمت مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وتم جمع البيانات من قادة المدارس عن طريق المقابلات الفردية شبه المنظمة، وتم اختيار (12) قائداً من المدارس المصنفة على أنها أفضل المدارس أداءً في جوتنج (Gauteng) وهي مقاطعة في جنوب إفريقيا، وتوصلت الدراسة إلى أن قادة المدرسة الدينيين كان لهم دور كبير في تسهيل أنشطة التعلم مثل مجموعات العمل التعاونية وورش العمل وإنشاء هيكل داعم لتطوير المعلمين.

وهدف دراسة سيتلود (Setlhodi, 2022) إلى التحقق من تصورات المعلمين ومديري المدارس حول الدور الذي تلعبه القيم في القيادة المدرسية، أجريت الدراسة النوعية على ثلاث مدارس في منطقة بريوريا جنوب أفريقيا، تم جمع البيانات من مقابلة (15) مديراً ومعلمًا، ومن خلال الوثائق والملاحظات التي تم تحليلها موضوعياً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة المدرسية المسترشدة بالقيم في الممارسة العملية كانت مرغوبة أكثر من القيادة التي تتحدث عن القيم.

وأجرى بلبولين (Bulbulen, 2019) دراسة هدفت إلى البحث في أثر إيمان مديري المدارس على أساليب قيادتهم للمدارس الثانوية العامة في مقاطعة ناندي (Nandi) في كينيا. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم إجراء الدراسة على مديري المدارس والمعلمين والمرشدين. استخدمت الدراسة ثلاث تقنيات لجمع البيانات: (الاستبيانات والمقابلات المنظمة وتحليل المحتوى)، كشفت نتائج الدراسة أن التدين كان له تأثير إيجابي على أنماط القيادة. القيادة الجيدة تتوافق مع مستوى عالٍ من التدين.

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم، استنتج الباحثون من خلال اطلعاهما على هذه الدراسات أوجه الاستفادة والتشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية. وكانت أوجه التشابه في استخدام أداة الدراسة (الاستبانة) والمتغيرات والمنهج، بينما اختلفت في عينة الدراسة.

تمثلت الاستفادة من الدراسات في إثراء الأدب النظري، والتأكيد على أهمية معرفة درجة ممارسة مديري المدارس ومديراتها للقيادة بالإيمان في المدارس الثانوية، في تحديد المنهج الدراسي المناسب، وصياغة مشكلة الدراسة بشكل دقيق، وكذلك في تحديد أداة الدراسة (الاستبانة) ونوع المعالجات الإحصائية المناسبة.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها من أوائل الدراسات التي تناولت القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلميه حسب علم الباحثين. كما أنها اختلفت في الحدود المكانية والزمانية، حيث أجريت على المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2024/2023)، وكذلك اختلفت في عينة الدراسة، والتي مثلت جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمفهوم القيادة الإدارية وأنماطها، لما لها من أثر بالغ في تحقيق الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام داخل المؤسسات، وبخاصة المؤسسات التعليمية. وفي ظل هذا الاهتمام، تسعى تلك المؤسسات إلى استقطاب قيادات تربوية تتمتع بسمات إيمانية مثل الصدق والعدالة والنزاهة والشفافية، بهدف ترسيخ القيم الأخلاقية في بيئة العمل، والحد من الممارسات السلوكية غير المرغوب فيها والاحترافات الوظيفية.

ويُعد مدير المدرسة القائد التربوي الأول المسؤول عن مختلف الجوانب الإدارية والاجتماعية والتربوية، وقد باتت مهامه أكثر تعقيدًا وتشعبًا مع التطور الهائل في المعرفة وسهولة الوصول إليها، إلا أن هذا التطور أسهم في تقليص فرص التواصل المباشر، وأدى إلى تراجع الاهتمام بالسمات الإيمانية



والقيم الأخلاقية داخل البيئة المدرسية، مما نتج عنه عدة مشكلات تربوية، أبرزها ضعف الوازع الديني، ومستوى الإخلاص في الأداء، وحدث بعض النزاعات والخلافات بين المعلمين.

وقد أثير ذلك في فاعلية المؤسسة التعليمية ومخرجاتها، وابتعد بها عن جوهر رسالتها الدينية والتربوية. فقد أشارت دراسة (السواعدة، 2019) إلى أن عدم وجود النزاهة والشفافية في التعاملات بين القائد والموظفين سببه الابتعاد عن الجانب الإيماني والأخلاقي، مما يولد شعوراً بعدم العدالة، وبالتالي عدم الثقة فيما بينهم، وأوصت دراسة مرار (2020) بزيادة وعي قائدات المدارس بأهمية ممارسة القيادة بالقيم.

ومن خلال قرب الباحثين من العاملين في المدارس، واطلاعهم على ما يعانيه الواقع المؤسسي التربوي، وغياب القيم الإيمانية، ظهر بعض السلوكيات غير المرغوبة مثل المحاباة والتعصب وعدم الثقة بالآخرين. وفي ضوء ذلك، تم تحديد مشكلة الدراسة في التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم. تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

### أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة بما يأتي:

1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

## أهمية الدراسة

تكمن أهميتها من أهمية الموضوع والأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها، ويمكن إبراز هذه الأهمية ضمن جانبين رئيسيين، وهما:

**أولاً: الأهمية النظرية:** وتتمثل في الآتي:

- تظهر أهمية موضوع الدراسة في معرفة درجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم.
- يؤمل أن تقدم الدراسة إضافة للإنتاج العلمي، والإسهام في زيادة الوعي بأهمية ممارسة القيادة بالإيمان في المدارس ولا سيما الثانوية منها.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية:** وتتمثل في الآتي:

- يؤمل أن تلفت انتباه القادة للتعرف إلى أهمية القيادة بالإيمان وممارستها في مؤسساتهم التعليمية لما لها من دور كبير في مواجهة التحديات والحد من المشكلات الإدارية والتعليمية وتحقيق العدل والمساواة بين المعلمين وتحقيق الأهداف المنشودة.
- يؤمل أن تسهم هذا الدراسة في تقديم توصيات ومقترحات التي يمكن أن تسهم بتطوير المؤسسات التعليمية من خلال تبني القائمين فيها لنتائج هذا البحث.

## مصطلحات الدراسة

تتمثل مصطلحات الدراسة الحالية في:

**القيادة بالإيمان:** عملية تأثير القائد الذي يخاطب الإحساس والشعور الداخلي بمراقبة الله تعالى في سلوك الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة التعليمية من منظور إيماني أخلاقي (السكرانة، 2023، 8)، وتعرف إجرائياً أنها سلوك يقوم به قائد المدرسة الحكومية بمحافظة جرش من منطلق وعيه بذاته وإيمانه بمبادئه الدينية، ومن خلال بناء علاقات صادقة إيجابية مع المعلمين مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة ومراعاة الله؛ وذلك بهدف تحسين المناخ الإيجابي العام داخل المدرسة وتقاس باستجابة أفراد الدراسة عن فقرات استبانة درجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم.

**الإدارة بالقيم:** تعد من الاتجاهات الإدارية المعاصرة والتي تستند لمجموعة من القيم الإدارية الواجب توافرها في المديرين كالعدالة والنزاهة والموضوعية والشفافية والصدق، وتظهر من خلال ممارسة

المدير لمهامه الإدارية والفنية مما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية وتحقيق الأهداف المنشودة (أبو قدوم، 2024). وتعرف إجرائياً بأنها امتلاك مديرو المدارس الثانوية للكفايات والمهارات من القيم الإدارية، وتفعيلها في الممارسات، والأنشطة السلوكية الإدارية بدءاً من التخطيط وانتهاءً بالتقييم، وذلك تحقيقاً للتوافق بين قيم الأفراد، وقيم المؤسسة التنظيمية، وتقاس باستجابة أفراد الدراسة عن فقرات استبانة درجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جرش من وجهة نظر معلمهم.

### حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على درجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم.
- **الحد البشري:** اقتصرت على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة جرش.
- **الحد المكاني:** المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2024/2023

### منهجية الدراسة

استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي وذلك لملائمته لطبيعة أهداف الدراسة وأسئلتها.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، للعام الدراسي 2024/2023 حيث بلغ عددهم (1374) معلماً ومعلمة، حسب الإحصائيات لقسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش.

**عينة الدراسة:** تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة، خلال العام الدراسي 2023-2024م (307) معلماً ومعلمة، وبلغت نسبة العينة (22%) من المجتمع وبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة.

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
36.5	112	ذكر	الجنس
63.5	195	أنثى	
100.0	307	المجموع	
72.3	222	بكالوريوس	المؤهل العلمي
27.7	85	دراسات عليا	
100.0	307	المجموع	
51.8	159	أقل من 10 سنوات	عدد سنوات الخدمة
48.2	148	10سنوات فأكثر	
100.0	307	المجموع	

#### أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإيمان ونظرية الإدارة بالقيم منها دراسة (السكرانة، 2023)، ودراسة (دعاس، 2022)، ودراسة (ضمرة، 2021)، واشتملت أداة الدراسة على (32) فقرة موزعة على خمسة مجالات: (مجال الإيمان، مجال المسؤولية، مجال الأمانة والصدق، مجال العدالة والمساواة، مجال النزاهة والشفافية)، كما تم التحقق من دلالات الصدق والثبات للأداة.

#### صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة وفق الطرائق الآتية:

أولاً: صدق المحتوى: عُرضت الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين في جامعتي آل البيت وجرش وكان عددهم (7) من ذوي الخبرة في تخصص الإدارة التربوية، وطلب منهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث سلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات، ومناسبة الفقرات لمحتوى موضوع الدراسة ومدى انتماء كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات على الاستبانة والعمل بالملاحظات المقترحة، وتم إخراجها بصورتها النهائية، وبذلك أصبحت جاهزة للتطبيق.

### ثانياً: صدق البناء: القيادة بالإيمان

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) معلماً، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.56-0.88)، ومع المجال (0.40-0.95) والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2): معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	** .86	** .80	13	** .83	** .71	25	** .92	** .83
2	** .89	** .88	14	** .90	** .78	26	** .88	** .87
3	** .70	** .71	15	** .72	** .73	27	** .90	** .81
4	** .85	** .75	16	** .89	** .67	28	** .92	** .87
5	** .84	** .87	17	** .95	** .75	29	** .91	** .83
6	** .70	** .65	18	** .93	** .77	30	** .95	** .86
7	** .88	** .75	19	** .93	** .81	31	** .94	** .84
8	** .83	** .82	20	** .92	** .80	32	** .93	** .86
9	** .78	** .74	21	** .95	** .79	33	** .95	** .84
10	** .75	** .74	22	* .40	** .56	34	** .92	** .82
11	** .87	** .85	23	** .91	** .79	35	** .92	** .83
12	** .86	** .85	24	** .84	** .76	36	** .94	** .87

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3): معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

الإيمان	المسؤولية	الأمانة والصدق	العدالة والمساواة	النزاهة والشفافية	القيادة بالإيمان ككل
1					
** .912	1				
** .898	** .796	1			
** .811	** .847	** .661	1		
** .752	** .809	** .573	** .979	1	
** .947	** .946	** .849	** .943	** .905	1

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

#### ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (4): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
الإيمان	0.83	0.77
المسؤولية	0.86	0.82
الأمانة والصدق	0.82	0.79
العدالة والمساواة	0.80	0.71
النزاهة والشفافية	0.84	0.80
القيادة بالإيمان ككل	0.90	0.86

**المعيار الإحصائي:** استخدم الباحثون مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، وتم إعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (5) درجة كبيرة جداً، (4) درجة كبيرة، (3) درجة متوسطة، (2) درجة متدنية، (1) درجة متدنية جداً، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج: من (2.33 - 1.00) قليلة، ومن (3.67 - 2.34) متوسطة، ومن (5.00 - 3.68) كبيرة.

**متغيرات الدراسة:** اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

**المتغير الرئيسي:** درجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش.

**المتغيرات المستقلة:** الجنس، والمؤهل العمي، وعدد سنوات الخدمة.

**الأساليب الإحصائية:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار أساليب إحصائية مناسبة، وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وقد تم استخدام:

- النسب المئوية والتكرارات لتحديد توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات وللأبعاد وللاستبانة ككل.
- تحليل التباين الثلاثي.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** "ما درجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم؟"  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الإيمان	3.55	.612	متوسطة
2	3	الأمانة والصدق	3.52	.678	متوسطة
2	5	النزاهة والشفافية	3.52	.676	متوسطة
4	2	المسؤولية	3.51	.607	متوسطة
5	4	العدالة والمساواة	3.50	.628	متوسطة
		القيادة بالإيمان ككل	3.52	.580	متوسطة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.50-3.55) بدرجة متوسطة حيث جاء مجال الإيمان في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.55)، بينما جاء مجال العدالة والمساواة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم ككل (3.52).

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء تقديرات المعلمين بأن المدير يمثل قمة هرم العملية التعليمية التعليمية، ويشكل محور اهتمامهم، لما له من دور قيادي مؤثر، وأن المعلمين يدركون أهمية القيادة بالإيمان كونها تتبع من فهم عميق للمبادئ الأخلاقية المستمدة من القيم الدينية، والتي لا تتفصل عن العمل الإداري والتربوي، بل تسهم في تحسينه وزيادة فاعليته.

كذلك، من الممكن أن يرى المعلمون في التزام المدير بالقيم الإسلامية والأخلاق الحميدة النابعة من الدين الإسلامي الحنيف طريقاً حقيقياً نحو النجاح والتميز، وإحداث التغيير المطلوب الذي يحتاجه القائد في تطبيقه للقيادة التربوية. وأن الإيمان بالله من وجهة نظر المعلمين ينير للقائد التربوي دربه، ويجعله قادراً على تحمل أعباء المسؤولية والتغلب على الصعوبات، ومواجهة التحديات بصبر وحكمة، مما يجعله قادراً على حل المشكلات التي تواجهه داخل المؤسسة التربوية بروية، ويؤهله ليكون مرشداً وموجهاً لهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:



أولاً: الإيمان

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالإيمان مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.787	3.81	يتمنى تحقيق المصلحة العامة لإنجاز العمل المطلوب.	1	1
مرتفعة	.761	3.74	ينشر ثقافة التسامح بين المعلمين.	4	2
مرتفعة	.731	3.73	يتحلى بالحلم وعدم الانفعال عند التعامل مع المعلمين.	6	3
متوسطة	.708	3.41	يشعر بمراقبة الله تعالى في أعماله التي يؤديها.	2	4
متوسطة	.802	3.41	يقدم نموذجاً وقوة حسنة في (أقوله وأفعاله) للمعلمين.	3	4
متوسطة	.766	3.38	يتعامل مع المعلمين بشكل أخلاقي وإنساني.	7	6
متوسطة	.697	3.35	يحرص على الإخلاص في أداء الواجبات الموكلة له.	5	7
متوسطة	.612	3.55	الإيمان		

يتبين من الجدول (6) أن تقديرات عينة الدراسة عن الإيمان جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.55). أما فيما يتعلق بالفقرات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.81 – 3.35)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يتمنى تحقيق المصلحة العامة لإنجاز العمل المطلوب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "يحرص على الإخلاص في أداء الواجبات الموكلة له" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وبدرجة تقدير متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن سلوك مدير المدرسة نابع من صفات إيمانية متوفرة في شخصيته، تجعله يشعر بمراقبة الله تعالى في كل ما يقوم به من أعمال ومهام. ومن المحتمل أن المدير الذي تظهر لديه سلوكيات إيمانية تتعزز بفعل البيئة الاجتماعية التي ينتمي إليها، والتي قد تتسم بالالتزام الديني، وقد تكون البيئة التي يعمل بها ذات منبع أخلاقي. كما أن المدير قد يتمتع بشخصية أخلاقية متزنة، ومن أصحاب الخبرات التربوية، مما يجعله نموذجاً يُحتذى به وقوة حسنة للمعلمين، وتنعكس هذه الصفات في علاقاته المهنية، حيث تكون هذه العلاقات ودية بين المدير والمعلمين فيرونه صاحب خلق إيماني، كونه يتحلى بالحلم وضبط النفس وقلة الانفعال عند تعامله معهم، مما يعزز من مكانته القيادية ويزيد من

تأثيره الإيجابي داخل البيئة المدرسية.

### ثانياً: المسؤولية

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمسؤولية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	يلتزم ب (قوانين وأنظمة وتعليمات) العمل لتحقيق أهداف المدرسة.	3.79	.756	مرتفعة
2	9	يتمتع بشخصية مسؤولة ذات علاقة إنسانية مع المعلمين.	3.76	.822	مرتفعة
3	14	يفوض بعض من صلاحياته لإنجاز المهام المطلوبة.	3.69	.766	مرتفعة
4	11	يعالج المشكلات التي تواجهه ب (كفاءة وفعالية).	3.35	.690	متوسطة
4	12	يستخدم أكثر من بديل لمواجهة الموقف الواحد.	3.35	.748	متوسطة
6	10	يختار السلوك المناسب في مواجهة المواقف المختلفة.	3.33	.756	متوسطة
7	13	يتحمل مسؤولية أخطائه بشجاعة.	3.27	.721	متوسطة
		المسؤولية	3.51	.607	متوسطة

يتبين من الجدول (7) أن تقديرات عينة الدراسة عن المسؤولية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.51). أما فيما يتعلق بالفقرات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.27 – 3.79)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يلتزم ب (قوانين وأنظمة وتعليمات) العمل لتحقيق أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (13) ونصها "يتحمل مسؤولية أخطائه بشجاعة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.27) وبدرجة تقدير متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة مطلع وبشكل تفصيلي على القوانين والأنظمة والتعليمات، وحريص بشكل كبير على أن الالتزام بها يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة، أو إلى أنه قد تعرض إلى خبرات سابقة جعلته ينتهم القوانين ويلتزم بها. فذلك ينعكس بشكل إيجابي على العمل وسلوك المدير، واختيار السلوك المناسب في مواجهة المواقف المختلفة ومعالجته للمشكلات التي تواجهه. وأن لديه القدرة إلى حد ما على تحمل مسؤولية أخطائه بشجاعة، والتمتع بشخصية مسؤولة من خلال محاسبة نفسه على كل ما يصدر عنه من تصرفات، ويتحمل مواقف وتصرفات المعلمين بكل رحابة

صدر وطأئينة، حيث يسود العمل نوع من الألفة والراحة النفسية، مما يعزز من العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، ويزيد من فاعلية القيادة التربوية.

### ثالثاً: الأمانة والصدق

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالأمانة والصدق مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	20	يتجنب الغموض في سلوكياته مع المعلمين.	3.81	.773	مرتفعة
2	18	يوفي بوعوده للمعلمين بأمانة وصدق.	3.73	.776	مرتفعة
3	16	يتابع المعلمين للتحقق من إنجاز العمل المطلوب منهم.	3.68	.768	مرتفعة
4	21	يواجه الحقائق ولا يتهرب من المواقف بالكذب والتحايل.	3.37	.764	متوسطة
5	19	يتعامل مع المعلمين بصدق في أقوله.	3.35	.765	متوسطة
6	15	يحرص على حفظ حقوق المعلمين من الضياع.	3.34	.732	متوسطة
7	17	يتحلى بالأمانة في إنجاز المهام الموكلة إليه.	3.33	.733	متوسطة
		الأمانة والصدق	3.52	.678	متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن تقديرات عينة الدراسة عن الأمانة والصدق جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.52). أما فيما يتعلق بالفقرات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.33 - 3.81)، حيث جاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص على "يتجنب الغموض في سلوكياته مع المعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "يوفي بوعوده للمعلمين بأمانة وصدق". بينما جاءت الفقرة رقم (17) ونصها "يتحلى بالأمانة في إنجاز المهام الموكلة إليه" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبدرجة تقدير متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة يحرص على الوفاء بوعوده للمعلمين بكل أمانة وصدق، مما ينعكس على أدائهم ويحقق أجواء تنافسية لإنجاز الأعمال المطلوبة. كما أنه يتحلى بالأمانة في إنجاز المهام الموكلة إليه. ويعود أيضاً إلى أن المعلمين هم الأقرب لملاحظة تفاصيل شخصية المدير بحكم قربهم منه وفق التسلسل الوظيفي، فهم أقرب لأن يلاحظوا سلوكياته وقد يكونوا شهدوا مواقف تثبت

أن المدير يمتلك سلوكيات تدل على الصدق والأمانة في أعماله التي يؤديها، وينقل أثرها للعاملين معه، مثل حرصه على حفظ حقوق المعلمين ومتابعتهم لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

#### رابعاً: العدالة والمساواة

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالعدالة والمساواة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	22	يتحلى بحسن التعامل والتواصل مع المعلمين.	3.77	.766	مرتفعة
2	24	يحرص على المساواة في اتخاذ القرار في المواقف المختلفة.	3.75	.747	مرتفعة
2	25	يقدم حلولاً منصفة للمعلمين أثناء العمل.	3.75	.754	مرتفعة
4	29	يحرص على العدالة في تقدير إنجازات وتميز المعلمين.	3.37	.739	متوسطة
5	23	يوزع مهام العمل بين المعلمين بعدالة.	3.36	.736	متوسطة
6	26	يطبق العدل في جميع القرارات الصادرة.	3.35	.702	متوسطة
6	27	يطبق القوانين والتعليمات على جميع المعلمين بعدل ومساواة.	3.35	.744	متوسطة
8	28	يشعر المعلمين أن لديهم فرصة عادلة لكسب مكافأة أو ترقية.	3.30	.752	متوسطة
		العدالة والمساواة	3.50	.628	متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن تقديرات عينة الدراسة عن العدالة والمساواة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.50). أما فيما يتعلق بالفقرات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.30 – 3.77)، حيث جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على "يتحلى بحسن التعامل والتواصل مع المعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (28) ونصها "يشعر المعلمون أن لديهم فرصة عادلة لكسب مكافأة أو ترقية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وبدرجة تقدير متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى تحلي المدير بحسن التعامل والتواصل مع المعلمين، وتوزيع المهام بينهم بعدالة، وحرصه على المساواة في تقدير إنجازات وتميز المعلمين، وتطبيق القوانين والتعليمات بعدل على الجميع من خلال تقديم حلول منصفة للمعلمين أثناء العمل وفي جميع القرارات الصادرة. وقد يرجع ذلك أيضاً إلى وجود معايير وأسس في توزيع المهام لكل معلم حسب أدائه وإنجازاته، مما جعل

للمدير موقعاً مقبولاً عند المعلمين. كما أن حجم العمل الذي يؤديه المعلمون قد دفع المدير إلى التحلي بحسن التعامل للتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة، وتوفير جو ومناخ تنظيمي يسوده الاحترام المتبادل والعدالة والمساواة وتقدير الجهود المبذولة.

#### خامساً: النزاهة والشفافية

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالنزاهة والشفافية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	35	يزود المعلمين بالمعلومات الكافية لإنجاز العمل.	3.83	.761	مرتفعة
2	32	يتجنب المحسوبية لإنجاز الأعمال التي يكلف بها المعلمين.	3.72	.760	مرتفعة
3	34	يوفر قنوات اتصال مفتوحة على جميع المستويات.	3.68	.750	مرتفعة
4	36	يقدم المصلحة العامة للمدرسة على مصالحه الخاصة.	3.38	.748	متوسطة
5	30	يحرص على إعطاء المعلمين حقوقهم من غير محاباة.	3.36	.741	متوسطة
6	31	يطبق مبدأ الشورى مع المعلمين في الأعمال المدرسية.	3.36	.736	متوسطة
7	33	يقيم المعلمين وفق معايير موضوعية.	3.31	.734	متوسطة
		النزاهة والشفافية	3.52	.676	متوسطة

يتبين من الجدول (10) أن تقديرات عينة الدراسة عن النزاهة والشفافية جاءت متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.52). أما فيما يتعلق بالفقرات، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.31) - (3.83)، حيث جاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص على "يزود المعلمين بالمعلومات الكافية لإنجاز العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، بينما جاءت الفقرة رقم (33) ونصها "يقيم المعلمين وفق معايير موضوعية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبدرجة تقدير متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن المدير لديه وازع ومرجعية دينية قد تكون سبباً في زيادة الوعي لديه، وحرصه على إعطاء المعلمين حقوقهم من غير محاباة وتقييمهم وفق معايير موضوعية، وتجنب المحسوبية في إنجاز الأعمال، وتقديم المصلحة العامة للمدرسة على مصالحه الخاصة لتحقيق النزاهة والشفافية في إنجاز الأعمال المطلوبة. كما يحرص على تطبيق مبدأ الشورى عند اتخاذ

بعض القرارات الإدارية من خلال تفعيل قنوات اتصال مفتوحة على جميع المستويات، وتزويد المعلمين بالمعلومات الكافية لإنجاز العمل.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (ضمرة، 2021) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وقد جاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة، بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (السكرانة، 2023) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق القيادة بالإيمان لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء وادي السير جاءت مرتفعة، ودراسة (السواعد، 2019) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة بالإيمان لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا كانت مرتفعة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة

المتغيرات	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.35	.448	113
	أنثى	3.62	.624	197
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.49	.617	225
	دراسات عليا	3.58	.465	85
عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	3.69	.565	161
	10سنوات فأكثر	3.33	.535	149

يبين الجدول (11) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر معلمهم بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي جدول (12).

جدول (12): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة على درجة ممارسة القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	7.945	1	7.945	29.338	.000
المؤهل العلمي	2.754	1	2.754	10.168	.002
عدد سنوات الخدمة	15.530	1	15.530	57.342	.000
الخطأ	82.873	306	.271		
الكلي	103.929	309			

يتبين من الجدول (7) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 29.338 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000، وجاءت الفروق لصالح الإناث. ويعزو الباحثون ذلك إلى أن طبيعة الأنثى أكثر حساسية ومشاعر رقيقة، وإنها أكثر عاطفية مع الجانب الإيماني بشكل واضح لسلوكيات مدير المدرسة وصفاته الشخصية والإدارية وعلاقاته الإنسانية مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور والمتمثلة بالصدق والأمانة والعدل والتعاون، واحترام مشاعر الآخرين، وكسب صداقتهم بشكل أكثر مما هي عليه عند الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (10.168) وبدلالة إحصائية بلغت (0.002)، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا. وقد يعزى ذلك إلى مدى الوعي الفكري عند المعلمين الذين لديهم حصلوا على الدراسات العليا مما يدل على أهمية الدراسة الأكاديمية العليا وأن معلماتها ذوي المؤهلات العليا لديهم إطلاع واسع وثقافة عالية في المجالات التطويرية والتحسينية، والتي تستدعي إحداث التغييرات في المدارس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة ف (57.342)، وجاءت الفروق لصالح أقل من (10) سنوات. وقد يعزى ذلك إلى مدى الوعي الفكري عند المعلمين الذين لديهم خبرة أقل مما يدل على التزامهم بالقيم الإيمانية وحرصهم على تطبيقها في إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة منهم بصنق أمانه وتحقيق النزاهة والشفافية في تعاملاتهم. اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (ضمرة، 2021) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والتخصص، واتفقت مع دراسة (السكرانة، 2023) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة القيادة بالإيمان تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث والمؤهل العلمي.

## التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحثون بالآتي:
  - التوعية بمفهوم القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم كأسلوب قيادي فعال في المدارس، من خلال قيام مدير المدرسة بعقد دورات تدريبية عن ماهية القيادة بالإيمان في ضوء نظرية الإدارة بالقيم وأهميتها، والممارسات المرتبطة بها.
  - تنمية مهارات مديري المدارس حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن أفضل الممارسات لأبعاد القيادة بالإيمان، وترجمتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق.
  - التوعية المستمرة لمديري المدارس بأهمية القيادة بالإيمان، وأثرها الإيجابي في تطوير العملية الإدارية والتعليمية في المدارس.
  - العمل على تحسين بيئة العمل من خلال توفير مناخ تنظيمي مستقر وأمن للمعلمين مما ينعكس على تنمية القيم الأخلاقية لهم.
  - إشاعة ممارسة القيادة بالإيمان ودعم العلاقات الإنسانية والعدالة والمساواة والنزاهة والشفافية بين المديرين والمعلمين في المدارس.
  - التأكيد على إجراء المزيد من الدراسات العلمية عن ممارسة القيادة بالإيمان وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات المرتبطة بأهداف المؤسسات التعليمية.



## المراجع

### المراجع العربية:

- أبو العلا، سهير. (2013). عملية صنع القرار واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية 19 (1) 5-19.
- أبو العينين، جميل. (2002). أحوال الإدارة من القرآن والسنة. لبنان، بيروت دار ومكتبة الهلال.
- أبو تينة، عبد الله وخصاونة، سامر والطحاينة، زياد. (2007). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 8(4)، 137-160.
- الزامل، مها. (2020). واقع ممارسة قائدات المدارس الابتدائية للقيادة بالقيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلة الفتح، 1(84)، 194-231.
- السوادة، أسماء. (2019). درجة ممارسة القيادة بالإيمان لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بصنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين والإداريين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- أبو قدوم، بشرى. (2024). درجة ممارسة مديري مدارس لواء ماركا للإدارة بالقيم وعلاقتها بتقدير الذات لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- الحلواني، حنان، ومحمد، مروة. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، دراسة ميدانية بجامعة أسيوط. مجلة إدارة البحوث والنشر العلمي، 38(12)، ص 180-286.
- حسين، بانقا والفرشوطي، أحمد. (2020). الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، غزة، 28(1)، 661-681.
- السكارنة، أحلام. (2023). القيادة بالإيمان وعلاقتها بالحد من مقاومة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- سكر، ناجي. (2018). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط. *مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية*، 26(7)، 223-246.
- ضمرة، نسرین. (2021). درجة ممارسة القيادة الإيمانية لدى مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء، *المجلة التربوية الأردنية*، 6(3)، 171-193.
- العامري، صالح والغالي، طاهر. (2008). *الإدارة والأعمال*. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- غفر، غيداء. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة اللاذقية. *مجلة جامعة تشرين للآداب والعلوم الإنسانية*، 40(6)، 73-95.
- المحمودي، محمد. (2019). *مناهج البحث العلمي*. ط3، صنعاء، دار الكتاب.
- المغربي، آيات. (2022). درجة ممارسة القيادة الروحية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- مرار، علاء. (2020). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- دعاس، شيرين. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء دير علا بالأردن للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(2)، 28-48.
- محسن، أحمد. (2022). درجة ممارسة الإدارة بالقيم عند مديري المدارس المتوسطة في بغداد من وجهة نظر المدرسين. *مجلة الدراسات المستدامة*، 4(4)، 2236-2267.

#### المراجع الأجنبية:

- Abay, S., Gomes, J., & Mengistu, A. (2023). A Comparative Analysis of Values-Based Leadership Theories: A Review and Future Research Agenda. *The Journal of Values-Based Leadership*: 16(2), 1-18.
- Shula, M., Wyk, C., & Heystek, J. (2022). School leadership practice at faith-based schools through a servant leadership lens. *South African Journal of Education*, 42(4), 1-10.

- Bulbulen, A. (2019). Influence of Religiosity on Principals' Leadership of Public Secondary Schools in Nandi County, Kenya. **International Journal of Education and Research**, 7(9), 267-296.
- Pavlovic, N. (2015). Authentic Leadership in Educational Institutions. **International Journal for Quality Research**, 9(2), 309-322.
- Setlhodi, I. (2022). Values-Centered Leadership: Insights from Schools that Underperform. **Open Journal of Social Sciences**, 1(10), 470-486.