

## متنبئات القيادة بالقيم لدى مديري مدارس محافظة الظاهرة في سلطنة عمان

### The level of values-based leadership and its impact on job stability among teachers in Al

### Dhahirah Governorate schools in the Sultanate of Oman

شيخة بنت بطي البلوشية، طالبة دكتوراة الفلسفة في القيادة التربوية ، جامعة نزوى " الباحث الأول)

[01890576@uofn.edu.om](mailto:01890576@uofn.edu.om)

د. سيف بن ناصر بن سيف العزري، أستاذ مساعد، قسم التربية والعلوم الإنسانية، جامعة نزوى، سلطنة عمان (باحث مشارك<sup>(١)</sup>)

[saifnasser@unizwa.edu.om](mailto:saifnasser@unizwa.edu.om)

د. حسين بن علي بن مسعود الفارسي، أستاذ مساعد، قسم التربية والعلوم الإنسانية، جامعة نزوى، سلطنة عمان (باحث مشارك<sup>(٢)</sup>)

[h.ali.m5101977@gmail.com](mailto:h.ali.m5101977@gmail.com)

### ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متنبئات هذا النوع من القيادة من خلال دراسة وجهة نظر مجموعة من معلمي محافظة الظاهرة. شارك في الدراسة عينة مكونة من (١٤٣) مديرا ومديرة من مديري محافظة الظاهرة تضمنت (٤٣) مديرة و (١٠٠) مدير ووظفت الاستبانة لجمع البيانات اعتماداً على أربعة محاور : التعاطف، التواصل، النزاهة والقدوة. وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ المستوى العام لتصنيف القيادة بالقيم قد بلغ متوسطه الحسابي ٣,٩٤ بانحراف معياري بلغ ٠,٨٥ وهو يشير إلى مستوى تطبيق مرتفع. ومن جهة أخرى كشفت الدراسة أنَّ التَّواضع كان المتنبئ الأقوى للقيادة بالقيم تليه القدوة ثم التعاطف ثم النزاهة بناءً على معامل بيتا. وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات بناءً على هذه النتائج.

### Abstract

This study aimed to identify the predictors of this type of leadership by examining the perspectives of a group of teachers in Al-Dhahirah Governorate. The study sample consisted of 143 principals—43 female principals and 100 male principals—from schools in the governorate. A questionnaire was used to collect data, relying on four dimensions: empathy, humility, integrity, and role-modeling. The study found that the overall level of values-based leadership achieved a mean score of 3.94 with a standard deviation of 0.85, indicating a high level of implementation. Furthermore, the findings revealed that humility was the strongest predictor of values-based leadership, followed by role-modeling, empathy, and finally integrity, based on the beta coefficients.

The study concluded with a set of recommendations grounded in these findings.

## متنبئات القيادة بالقيم لدى مديري مدارس محافظة الظاهرة في سلطنة عمان

شيخة بنت بطي البلوشية د. سيف بن ناصر بن سيف العزري، د. حسين بن علي بن مسعود الفارسي

### مقدمة:

القيادة بالقيم هي رؤية إدارية تنطلق من الإيمان بالقيم كبنية أساسية؛ لإتمام جوانب السلوك الإنساني؛ لتحقيق الأهداف المرجوة لصالح المؤسسات، من هذا المنطلق تسعى المؤسسات التعليمية لإيجاد البيئة التعليمية الداعمة للارتقاء بالعملية التعليمية في ظل التغيرات البيئية التمسارعة على مستوى العالم بشكل عام وسلطانه عمان بشكل خاص وتعد القيادة بالقيم أحد أهم الأساليب الحديثة المتبعة في الإدارة التربوية . لأنها تسعى لتوجيه الأفراد وفق المبادئ الأخلاقية والمهنية وهذا ما يسهم شكل فعال في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية واستقراراً (إبراهيم، ٢٠٢١) ولأن القيادة بالقيم لها دور محوري في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان كغيرها من دول العالم ؛ فقد أولت حكومتها اهتماماً بالغاً بتطوير المنظومة التعليمية ، وذلك ضمن رؤية عُمان ٢٠٤٠ التي تسعى إلى تحسين جودة التعليم في مختلف المراحل التعليمية؛ ولذلك يُعدُّ تحقيق الاستقرار الوظيفي للمعلمين أمر مهماً وله علاقة جوهرية لاستدامة الاداء التربوي المتميز (الصغير، ٢٠٢٤).

ومن جهة أخرى تُعد القيادة القائمة على القيم من أبرز الأساليب الإدارية التي تساهم في تعزيز بيئة العمل الإيجابية والفعالة، وبناء علاقات مهنية قائمة على الاحترام والثقة والتقدير بين الجميع. وفي ظل التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه الميدان التربوي، تبرز الحاجة إلى قيادات تعليمية تتبنى قيماً أخلاقية وإنسانية تُسهم في رفع مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي لدى المعلمين؛ لذلك أكدت بعض الدراسات على تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل (جويلي و محمود، ٢٠٢٤)، كما خلصت دراسة (الغريب و جاسم، ٢٠٢٣) إلى تأثير الأخلاقيات الشخصية والأخلاقيات العلائقية والأخلاقيات الإدارية في دوران العمل الفعلي للمعلم ، كما أوصت دراسة (البلوي، ٢٠٢٣) إلى إعداد دليل لممارسات القيادة الأخلاقية وتوزيعه على الإدارات التعليمية المختلفة. كما أشارت دراسة ( Niekerk و Botha ، ٢٠١٧) إلى أنَّ القيم تؤثر على ثقافة المدرسة فتساعد على ضبط النظام وتحقيق الأهداف التربوية.

وتنطلق أهمية القيادة بالقيم من أهمية المفهوم نفسه بين الثقافتين العربية والغربية ففي الفكر العربي القيادة بالقيم هي رؤية إدارية تنطلق من الإيمان بالقيم كبنية أساسية لإتمام جوانب السلوك الإنساني لتحقيق الأهداف المرجوة لصالح المؤسسة. (جويلي و محمود، ٢٠٢٤) بينما هي في الفكر الغربي هي قيادة تركز على أربعة أبعاد أساسية لها قبول مرتفع على مستوى العالم وهي: التحفيز الجماعي ، النزاهة ، الإيثار و التشجيع، كما تقوم هه القيادة على احترام الحقوق الإنسانية وتحفظ كرامة الآخرين ريسك (Resick).

### مشكلة الدراسة:

نظرا للأهمية الكبيرة التي يحظى به مفهوم القيادة بالقيم تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على متنبئات هذا النوع من القيادة من خلال دراسة وجهة نظر مجموعة من معلمي محافظة الظاهرة وهي إحدى المحافظات التعليمية في سلطنة عمان.

## مصطلحات الدراسة

**القيادة** هي تأثير متبادل يحقق الأهداف المشتركة عبر الإقناع والتفاعل، متأثرة بإدراك القائد والأتباع للموقف والجماعة (النمر، ٢٠١١).

**القيم** هي مجموعة من المعايير والمقاييس المتفق عليها بين الأفراد، والتي تُستخدم كمرجع لتوجيه سلوكهم وتقييم تصرفاتهم. فهي تعمل كميزان يحدد الصواب والخطأ، مما يساهم في بناء العلاقات الاجتماعية وتنظيم التفاعل بين الأفراد داخل المجتمع (الجلاد ٢٠٠٨).

**القيادة بالقيم** القيادة بالقيم هي نهج إداري يركز على تعزيز القيم الجوهرية في بيئة العمل، مع مراعاة الاهتمامات الشخصية ونقاط القوة لدى الأفراد داخل المنظمة والمجتمع الذي تخدمه. فهي تمثل جانباً ثقافياً يعكس التفاعل المستمر بين الأفراد والمجتمع، مما يجعل التأثير والتأثر متبادلين. فالقائد، أياً كان موقعه، يتفاعل مع القيم البيئية التي ينتمي إليها، ويعكس ثقافة المجتمع الذي نشأ فيه من خلال سلوكياته المستندة إلى منظومة قيمية مستمدة من رؤى ومبادئ المجتمع (حسن وحمدان ٢٠٠٤).

## الدراسات السابقة

١. دراسة بعنوان (ممارسة الإدارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية في جامعة الأزهر ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس) أجرى الدراسة الباحث بسام صلاح جويلي في عام ٢٠٢٤ ، وهدفت الدراسة إلى قياس مدى ممارسة القيادة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر في مصر ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بهذه الكليات. استخدم المنهج الوصفي كونه ملائم أكثر لأهداف الدراسة وطبيعتها، وأما الأداة المستخدمة كانت الاستبانة والتي طبقت بشكل عشوائي على عينة من الهيئة التدريسية من كليات التربية في جامعة الأزهر والذي بلغ عددهم (١٥١) وقد توصل إلى نتائج نظرية وميدانية ، جاءت النتائج النظرية كالآتي هناك تأثير كبير على مدى ممارسة الإدارة بالقيم بشكل إيجابي على جودة الحياة الوظيفية، التي من دورها تعزز التعاون، وتقوم بترسيخ مبادئ العدالة لدى القائد أو التابع له (الموظف)، وتمنح الموظفين استقلالية أكبر، مما يحفزهم على العمل بكفاءة وفعالية. كما تساهم في إرساء بيئة عمل عادلة ومتوازنة، مما يعزز رضا العاملين ويحد من الضغوط الوظيفية. وتؤكد الدراسة على ضرورة اختيار قيادات ذات كفاءة عالية، وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، إلى جانب نشر ثقافة التشاركية والشفافية، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفاعلية أكبر. بينما جاءت نتائج الدراسة الميدانية كالآتي:

١. درجة ممارسة عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر لإبعاد الإدارة بالقيم جاءت بمستوى متوسط وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس.

٢. إجمالي قيم إدارة المعرفة والعلاقات والبنية كان عند مستوى "متوسط" وفقاً لعينة الدراسة.

٣. جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس جاءت بمستوى متوسط، وشملت:

## متنبات القيادة بالقيم لدى مديري مدارس محافظة الظاهرة في سلطنة عمان

شيخة بنت بطي البلوشية د. سيف بن ناصر بن سيف العزري، د. حسين بن علي بن مسعود الفارسي

٤. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالقيم وجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.

٢. دراسة بعنوان ( أثر القيادة الأخلاقية في التقليل من نوايا دوران الموظفين ) ، أجرى الدراسة د. محمد الغريب والباحثة أ. تماضر جسام في عام ٢٠٢٣ ، هدفت الدراسة بشكل عام تحديد أثر القيادة الأخلاقية في التقليل من نوايا دوران الموظفين وتحديد العامل المستقل وهو القيادة الأخلاقية وخصائصه والمتغير التابع وهو دوران الموظفين في وزارة التربية والتعليم ومؤسساتها التربوية في العراق . استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، أما الأداة المستخدمة فهي الاستبانة والتي طبقت على عينة ١٤٠ فرد واستجاب للاستبانة ٧٩ فرد حيث استجاب و استقصيت ٨ استبانات منها لعدم استيفائها لشروط التحليل والعمل ، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة الأخلاقية، بمختلف أبعادها (الأخلاقيات الشخصية للقائد، الأخلاقيات العلائقية، والأخلاقيات الإدارية)، في الحد من نوايا دوران العمل، في حين لم يظهر أي تأثير ذي دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ودوران العمل الفعلي أو المتغيرات الديمغرافية، مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

٣. دراسة بعنوان ( القيادة الأخلاقية لدى مديري الإدارات وعلاقتها بالسعادة الوظيفية للعاملين بجامعة تبوك ) ، أجرى الدراسة د. خليفة بن حماد البلوي أستاذ إدارة وتخطيط في جامعة تبوك. استهدفت الدراسة كشف العلاقة بين ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية ومستوى السعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين في جامعة تبوك، إلى جانب قياس درجة هذه الممارسة ومستوى الشعور بالسعادة الوظيفية، وتحليل الفروق في استجابات الموظفين وفقاً لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة بحثية، حيث تم توزيعها على عينة شملت ٢٨٦ موظفاً إدارياً. وأظهرت النتائج أن مديري الإدارات يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة عالية جداً، وأن مستوى السعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين كان مرتفعاً بشكل عام، مع وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى السعادة الوظيفية وفقاً لمتغيرات الدراسة، باستثناء فروق تعود لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس فأعلى. وأوصت الدراسة بإعداد دليل لممارسات القيادة الأخلاقية وتوزيعه على الإدارات المختلفة، بالإضافة إلى تعزيز مستوى السعادة الوظيفية لدى الموظفين الحاصلين على مؤهل أقل من البكالوريوس.

### دراسات سابقة باللغة الإنجليزية:

١. دراسة بعنوان (نهج القيادة القائمة على القيم: وسيلة لمديري المدارس لإحياء قيمة القيم في المدارس)،  
(Value-based leadership approach: A way for principals to revive the value of values in schools) أجرى الدراسة ( Niekerk و Botha ، ٢٠١٧ ) دراسة هدفت إلى استكشاف تصورات مديري المدارس حول القيم ودورها في مدارسهم وكيفية تطبيق هذه القيم والحفاظ عليها وتعزيزها وتطويرها في

جنوب أفريقيا، حيث ركزت على القيم في المدارس ضمن السياق التعليمي الجنوب أفريقي ووفق سياسات ونهج وزارة التعليم في الدولة، استخدمنا Molly van Niekerk و Johan Botha النهج النوعي المستند على البنائية الاجتماعية الذي افترض أن تطوير معرفة الأفراد يتم عن طريق التواصل الاجتماعي. الأدوات المستخدمة في البحث هي المقابلات شبه المنظمة والتحليل الموضوعي، شملت المقابلات شبه المنظمة نتائج مقابلات فردية لتسعة من مديري المدارس المشاركين في برنامج القيادة المدرسية المتقدم، أما التحليل الموضوعي كان أسلوب مرّن لتحليل البيانات ، حيث تم تسجيل المقابلات و تفرغها و من ثم تحديد الأنماط الرئيسية و تحليلها للوصول الى استنتاجات عميقة حول تصورات المديرين حول القيم في مدارسهم ، وقد توصلنا Molly van Niekerk و Johan Botha الى نتائج مختلفة أهمها تنوع فهم المديرين للقيم ، حيث يراها بعضهم أنها مبادئ و سلوكيات بينما يشير اليها البعض أنها قوانين ، كما أوضحت ان القيم تؤثر على ثقافة المدرسة ، فتساعد في ضبط النظام وتحقيق الأهداف التربوية ، وأخيرا تبين أن القيم تلعب دورا في أساليب القيادة ، حيث يطبقها بعض المديرين بشكل ممنهج ، بينما يستخدمها آخرون بطريقة غير منظمة ووفقا لنهجهم القيادي.

#### أداة الدراسة:

تمّ بناء أداة الدراسة بعد الرجوع إلى مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوعي القيادة بالقيم وكذلك الاستقرار والرضا الوظيفي وكان في مقدمة تلك الدراسات: جويلي ومحمود (٢٠٢٤)، الصغير (٢٠٢٤) ، تماضر وجاسم (٢٠٢٣)، الغريب وجاسم (٢٠٢٣) ، إبراهيم (٢٠٢١) ، الحربي (٢٠٢١). وقد استفاد الباحثون من هذه الدراسات والمراجع في تكوين المسودة الأولى من فقرات استبانتي القيادة بالقيم وكذلك الاستقرار الوظيفي.

#### صدق أداتي الدراسة:

للتأكد من أن فقرات الاستبانتي في صورتها يعبران بالفعل عن أهداف الدراسة فقد تم عرضهما على مجموعة من المحكمين من تخصصي علم النفس والإدارة التربوية؛ مما أسهم في تطويرهما من حيث تعديل صياغة بعض الفقرات واستبدال بعض المفردات المتضمنة فيها بمفردات مناسبة كما تم حذف فقرة واحدة بناء على رأي أحد المكمين.

#### ثبات الأداة

بعد تطبيق الاستبانة بعد تعديلها على عينة بلغت (٣٤) من معلمي محافظة الظاهرة تم حساب الثبات الكلي للاستبانة ولكل محور من محاورها باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث وصل الثبات لاستبانة القيادة بالقيم ٠,٩٦٥ بينما وصل ثبات استبانة الاستقرار الوظيفي (٩٦٩) والجدول (١) يفصل ثبات المحاور الأربعة لثبات استبانة القيادة بالقيم.

جدول (١) ثبات كل محور من محاور استبانة القيادة بالقيم.

## متنبات القيادة بالقيم لدى مديري مدارس محافظة الظاهرة في سلطنة عمان

شيخة بنت بطي البلوشية د. سيف بن ناصر بن سيف العزري، د. حسين بن علي بن مسعود الفارسي

المحور Cronbach's Alpha ألفا لكرونباخ

التعاطف	٩٥٨.
التواضع	٩٤٣.
النزاهة	٩٥٠.
القوة	٩٦٣.
الثبات العام	٩٦٥.

### عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة على عينة قصدية بسيطة تكونت من (١٤٣) مديرا ومديرة من مديري محافظة الظاهرة تضمنت (٤٣) مديرة و (١٠٠) مدير.

### نتيجة الدراسة:

السؤال الأول "ما مستوى تطبيق القيادة بالقيم في مدارس محافظة الظاهرة من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للحكم على مستوى تطبيق القيادة بالقيم في مدارس محافظة الظاهرة من وجهة نظر المعلمين اجمالا و كذلك لكل محور من محاور الاستبانة ولتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة وقد استخدم الباحثون المعيار المتضمن في الجدول التالي:

جدول (٢) معيار الحكم على استجابات عينة الدراسة

متوسط الحسابي	ستوى التقدير
( ١,٨٠ - ١,٠٠ )	منخفض جدا
( ٢,٦٠ - ١,٨١ )	منخفض
( ٣,٤٠ - ٢,٦١ )	متوسط
( ٤,٢٠ - ٣,٤١ )	مرتفع
( ٥,٠٠ - ٤,٢١ )	مرتفع جدا

وقد أشارت نتيجة التحليل إلى أن المستوى العام لتصنيف القيادة بالقيم قد بلغ متوسطه الحسابي ٣,٩٤٤٧ بانحراف معياري بلغ ٠,٨٥٤٤٤ وهو يشير إلى مستوى تطبيق مرتفع. واستكمالا لحل هذا السؤال استخرج الباحثون المتوسط الحسابي العام لكل محور من محاور الاستبانة مع ترتيبه تنازليا؛ لتسهيل المقارنة؛ حيث يوضح الجدول (٣) نتيجة هذا التحليل.

الجدول رقم (٣) المتوسط العام لكل محور من محاور استبانة القيادة بالقيم مرتبة تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي.

جدول (٣) المتوسط العام لكل محور من محاور استبانة القيادة بالقيم مرتبة تنازليًا بحسب المتوسط الحسابي.

مجلات استبانة القيادة بالقيم	المتوسط	الانحراف المعياري
القوة	4.0681	.93992
التعاطف	4.0138	.85526
النزاهة	3.8706	.93999
التواضع	3.8167	.93883

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن أبعاد استبانة القيم جاءت جميعها في المستوى المرتفع . حيث جاء محور القوة في المرتبة الأولى في المتوسط بمتوسط بلغ ٤,٠٦٨١ ثم في المرتبة الثانية التعاطف بمتوسط ٤,٠١٣٨ و بعدها النزاهة بمتوسط ٣,٨٧٠٦ وفي المرتبة الأخيرة التواضع بمتوسط بلغ ٣,٨١٦٧ . ويرى الباحثون أن ارتفاع مستوى القيادة بالقيم لدى مدير المدرسة يُعد مؤشرًا إيجابيًا يعكس وعيه العميق بأهمية بناء ثقافة مدرسية قائمة على الاحترام والعدالة والمسؤولية . ويُعزى هذا المستوى المرتفع إلى التزامه بتجسيد القيم التربوية في ممارساته اليومية ، وحرصه على إرساء علاقات إنسانية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل مع أعضاء الهيئة التعليمية . كما يُسهم امتلاكه لرؤية واضحة ورسالة أخلاقية في توجيه قراراته وسلوكياته نحو ما يحقق مصلحة الطلبة والمعلمين على حد سواء . و يكون هذا الأداء ناتجًا عن خبرات متراكمة لدى مدراء المدارس ، وكذلك البرامج التدريبية المقدمة من وزارة التربية والتعليم على مستوى المحافظات وكذلك المعهد التخصصي ، وأيضا يعود للإيمان الشخصي الراسخ بأهمية القيم في العمل التربوي لدى مدراء المدارس النابع من ديننا الإسلامي الحنيف و قدوتنا ومعلمنا الأول محمد - صلى الله عليه وسلم - . ومن باب إعطاء المزيد من التفصيل وتعليل أسباب تقدم بعض الفقرات عن غيرها داخل كل محور من محاور استبانة القيادة بالقيم رأى الباحثون أنه سيكون مثيرًا للبحث الحديث بمزيد من التفصيل اعتمادا على نتائج فقرات كل محور، وفيما يلي ذلك التفصيل.

وفيما يلي تفصيل لفقرات كل محور من محاور استبانة القيادة بالقيم حسب الترتيب التنازلي للفقرات

**السؤال الثاني: ما متنبات القيادة بالقيم لدى مديري المدارس في محافظة الظاهرة التعليمية؟**

وللإجابة عن هذه السؤال استخدمت الدراسة معامل الانحدار الخطي multiple liner regression لترتيب قوة تأثير المتغيرات الخمسة الواردة في أداة الدراسة؛ حيث جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

## متنبئات القيادة بالقيم لدى مديري مدارس محافظة الظاهرة في سلطنة عمان

شيخة بنت بطي البلوشية د. سيف بن ناصر بن سيف العزري، د. حسين بن علي بن مسعود الفارسي

المتغير المستقل	غير المعياري B	المعياري Beta	الترتيب حسب القوة
التعاطف	0.263	0.264	3
التواضع	0.263	0.291	1
النزاهة	0.211	0.232	4
القُدوة	0.263	0.289	2

يتضح من الجدول أنَّ التَّواضع كان المتنبئ الأقوى يليه القدوة ثم التعاطف ثم النزاهة بناءً على معاملات بيتا ويفسر الباحثون هذه النتيجة في أنَّ من كان لديه خلق التواضع فهو بطبيعة الحال سيمتلك بقية المتنبئات؛ حيث أنَّ خلق التواضع لدى مدير المدرسة يجعل مدير المدرسة قريباً من المعلمين عارفاً بمشاكلهم مشاركاً لاحتياجاتهم فهو بالتالي يتعامل مع معلميه بالقيم المثلى التي تجعل منه مديراً مثالياً للجميع.

### توصيات البحث

١. تعزيز القيم الإنسانية في القيادة التربوية من خلال برامج تدريبية تركّز على التعاطف ، التقدير ، واحترام مشاعر المعلمين ومراعاة ظروفهم ، بما يسهم في تحقيق بيئة عمل مستقرة وفعالة .
٢. غرس ثقافة النزاهة والعدالة داخل المدارس عبر تبني أنظمة شفافة وواضحة للترقيات والمكافآت تضمن تكافؤ الفرص وتعزز الشعور بالأمان والانتماء الوظيفي .
٣. تفعيل دور القائد كقدوة في الانضباط والسلوك المهني من خلال التزامه بالقوانين والنظم الإدارية من خلال التدريب المستمر ، مما ينعكس إيجاباً على سلوك المعلمين واستقرارهم الوظيفي .
٤. الاعتراف بجهود المعلمين وتحفيزهم بشكل مستمر مادياً ومعنوياً ، لما لذلك من دور كبير في رفع دافعية العمل وتعزيز الولاء المهني للمؤسسة التعليمية وذلك من خلال منظومة إجابة وكذلك التعزيز داخل المدرسة .
٥. إشراك المعلمين في اتخاذ القرار التربوي بما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء المهني ويحدّ من التوتر داخل بيئة العمل بين العاملين .
٦. توفير فرص مستمرة للنمو والتطوير المهني عبر دورات تدريبية وتطويرية تواكب احتياجات المعلمين وتعزز شعورهم بالتقدير والتقدم الوظيفي من خلال المعهد التخصصي ومراكز التدريب في مختلف محافظات السلطنة .
٧. إجراء دراسات مستقبلية حول أثر مدى التزام القيادات التربوية بالقيم المرتبطة بتحقيق التوازن بين بيئة العمل والحياة الشخصية ، وانعكاس ذلك على الاستقرار الوظيفي للمعلمين في محافظة الظاهرة.



## المراجع:

جويلي ، و بسام صالح محمود. (إبريل ، ٢٠٢٤). ممارسة الادارة بالقيم لدى عمداء كليات التربية بجامعة الأزهر و دورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس. *مجلة التربية*، صفحة ١-١٢٥.

حسام الدين السيد محمد إبراهيم. (٢٦ ١١ ، ٢٠٢١). تطوير القيادة التعليمية في المعايير المهنية للإدارة والقيادة المدرسية بسلطنة عمان في ضوء نماذج بعض الدول العربية. *مجلة الفنون والأدب والعلوم الإنسانية والاجتماع*.

خالد بن غالي الحربي. (أكتوبر ، ٢٠٢١). أساليب القيادة التربوية للقادة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية* .

خليفة البلوي. ( مارس، ٢٠٢٣). القيادة الأخلاقية لدى مديري الإدارات وعلاقتها بالسعادة الوظيفية للعاملين بجامعة تبوك. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، الصفحات ٣٤٧ - ٣٩٠.

سعاد بعجي. (مايو، ٢٠١٨). القيادة بالقيم من منظور إسلامي. *مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية*.

طلال علي الصغير. (١ ٣ ، ٢٠٢٤). دور القيادة التربوية وتأثيرها في تحسين الأداء وتطوير العملية التعليمية في المؤسسات التربوية في ضوء القيادة التحويلية وأبعادها وأدوارها. *الريحان* .

محمد الغريب، و تماضر مهدي جاسم. (١ أكتوبر، ٢٠٢٣). أثر القيادة الأخلاقية في التقليل من نوايا دوران الموظفين. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، الصفحات ١- ٣٠.

1. Jouili, W., & Bassam Saleh Mahmoud. (April 2024). *Practice of Values-Based Management among Deans of Education Colleges at Al-Azhar University and Its Role in Improving Faculty Members' Quality of Work Life*. Journal of Education, pp. 1–125.
2. Hussam Al-Din Al-Sayed Mohamed Ibrahim. (November 26, 2021). *Development of Educational Leadership in Professional Standards for School Administration and Leadership in the Sultanate of Oman in Light of Models from Some Arab Countries*. Journal of Arts, Literature, and Humanities and Social Sciences.
3. Khaled bin Ghali Al-Harbi. (October 2021). *Educational Leadership Styles of Leaders and Their Impact on Teachers' Job Performance in Public Education Schools in Al-Madinah Al-Munawwarah*. International Journal of Educational and Psychological Sciences.

4. Khalifa Al-Balawi. (March 2023). *Ethical Leadership among Department Directors and Its Relationship to Job Happiness among Employees at the University of Tabuk*. Journal of Islamic University for Educational and Social Sciences, pp. 347–390.
5. Souad Baaji. (May 2018). *Values-Based Leadership from an Islamic Perspective*. Global Islamic Economics Journal.
6. Talal Ali Al-Sagheer. (March 1, 2024). *The Role of Educational Leadership and Its Impact on Improving Performance and Developing the Educational Process in Educational Institutions in Light of Transformational Leadership, Its Dimensions, and Roles*. Al-Raihan Journal.
7. Mohamed Al-Ghareeb & Tamadur Mahdi Jassim. (October 1, 2023). *The Impact of Ethical Leadership on Reducing Employee Turnover Intentions*. Arab Journal of Humanities and Social Sciences, pp. 1–30.