



(1) الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة- صنعاء
Management by values and its relationship with job performance in public education
schools in the capital city- Sana'a (2)

Ms. Hnow Ali Mohammed Saad Al- Din

Master's in Educational Administration and Planning || Teacher in the
Capital Secretariat; Sana'a || Republic of Yemen

Email: aammaralawadi@gmail.com || orcid: <https://orcid.org/0009-0001-4022-8937> || Phone: 00967777701205

أ.هتو علي محمد سعد الدين

ماجستير إدارة وتخطيط تربوي || مدرسة بأمانة
العاصمة: صنعاء || الجمهورية اليمنية

Abstract: The study aimed to identify the reality of value-based management practices and their relationship to job performance in public education schools in the Capital Secretariat of Sana'a from the perspective of teachers. It also examined the impact of variables such as gender, educational qualification, and years of experience on the responses of the sample. The researcher employed a descriptive approach utilizing both analytical and correlational methods, and a questionnaire consisting of 41 items distributed across two axes was used. This was administered to a stratified random sample of (374) educational professionals with various job titles (director, specialist, administrator, and teacher) across three educational districts in the Capital Secretariat: Bani Al-Harath, Al-Sabien, and Al-Tahrir. The analysis was conducted using the SPSS software. The findings revealed that the degree of practicing value-based management in public education schools in the Capital Secretariat of Sana'a, from the sample's perspective, had an overall mean of 3.55 out of 5), while the teachers' job performance achieved an overall mean of (3.66), both rated as "high." The results also indicated no significant differences in the mean responses regarding value-based management practices and job performance attributed to the variables of gender and educational qualification. However, differences were found in value-based management based on years of experience in favor of those with (less than 5 years) of experience. In the job performance axis, differences were noted based on educational qualification in favor of those with (a diploma or lower), and based on experience in favor of those with (more than 10 years). A positive correlation of (0.58) was established between value-based management and job performance, indicating a medium strength. Based on the results, the researcher recommended maintaining the high level of value-based management, developing training programs to enhance administrative values among teachers and administrators, promoting personal values and employee participation, and enhancing job performance through rewards and incentives. Additionally, complementary studies on the topic were suggested.

Keywords: Impact of administrative values, job satisfaction, performance development.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الوظيفي بمدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في إجابات العينة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه (التحليلي والارتباطي). واستخدمت الاستبانة من (41) عبارة موزعة على محورين: تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (374) تربوياً باختلاف مسمياتهم الوظيفية (مدير، اختصاصي، إداري ومعلم)، في ثلاث مناطق تعليمية في أمانة العاصمة هي (بني الحارث، السبعين والتحرير)، وتم التحليل باستخدام البرنامج (SPSS)؛ حيث كشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء- من وجهة نظر العينة- جاءت بمتوسط كلي (3.55 من 5)، وحصل الأداء الوظيفي للمعلمين على متوسط كلي (3.66 من 5)، وكلاهما بتقدير (مرتفع) كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة في كل من (ممارسة الإدارة بالقيم، الأداء الوظيفي)، تعزى لمتغيري (النوع، المؤهل العلمي) بينما وجدت فروق في (الإدارة بالقيم) تبعاً لسنوات الخبرة لصالح (أقل من 5)، وفي محور الأداء الوظيفي؛ تبعاً للمؤهل العلمي لصالح (دبلوم فأدنى)، وتبعاً للخبرة؛ لصالح (أكثر من 10)، وتبين وجود علاقة طردية بقيمة (58) بين الإدارة بالقيم والأداء الوظيفي وبقوة (متوسطة)؛ بناء على النتائج أوصت الباحثة بالحفاظ على المستوى المرتفع للإدارة بالقيم، وتطوير برامج تدريبية لتعزيز القيم الإدارية لدى المعلمين والإداريين، مع تعزيز القيم الشخصية والمشاركة للموظفين، وتعزيز الأداء الوظيفي بالمكافآت والحوافز، كما اقترحت دراسات مكملة في الموضوع. الكلمات المفتاحية: أثر القيم الإدارية، الرضا الوظيفي، تطوير الأداء.

¹- التوثيق للاقتباس (APA): سعد الدين، هتو علي محمد. (2025). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة - صنعاء،

مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(24)، 51-75. <https://doi.org/10.56793/pcra2213243>

²- Citation in APA format: Saad Al-Din, H. A. M. (2025). Management by values and its relationship with job performance in public education schools in the capital city - Sana'a. *Journal of the Arab Island Center for Educational and Human Research*, 3(24), 51-75. <https://doi.org/10.56793/pcra2213243>

1- المقدمة.

أدى الاتساع الكبير للمعرفة خلال العقود الأخيرة؛ إلى ظهور عدد من المشكلات التي تواجه المؤسسات بمختلف توجهاتها، ولا سيما المؤسسات الإنسانية التي منها المؤسسات التربوية، ومن أبرز تلك المشكلات العولمة وآثارها السلبية في الدول النامية ومنها الدول العربية التي تأثرت بها بشكل كبير، مما يترتب على الدول العربية إيجاد حلول للحفاظ على هويتها العربية والإسلامية وذلك عن طريق الاهتمام بجودة مخرجات مؤسساتها التربوية (المدارس) بشكل خاص؛ نظراً لأهميتها في مواجهة آثار العولمة وتربية الأجيال على تراثهم الديني والعربي، ونظراً للانفجار المعرفي؛ يتوجب البحث عن حلول إبداعية تتناسب مع تطورات العصر، وتحتاج إلى قيادات إدارية بمهارات وقدرات عالية للتعامل مع مشكلات المؤسسات التربوية.

ويلاحظ أن المدارس تتنافس فيما بينها على ما تقدمه للمستفيدين (طلبة، أولياء الأمور ومجتمع محلي) معتمدة على قدراتها التنافسية، ومن المعلوم أن للموظفين دوراً مهماً في تحقيق أهداف هذه المدارس، ولتحقيق تلك الأهداف فعلى قيادات المدارس اتباع وممارسة قيم وسلوكيات جيدة مع جميع موظفيهم؛ ليحققوا الأهداف المنشودة ويقللوا من الصراع التنظيمي في المدرسة.

ومن الأساليب الإدارية الحديثة للمؤسسات المرتبطة بالجانب السلوكي للعاملين أسلوب الإدارة بالقيم؛ إذ تُعد القيم التي يتحلى بها المدير ويلتزم بها خلال ممارساته لمهامه من أهم موجبات ومحددات الأداء الوظيفي له وللموظفين معه، وتعد قيم القادة هي الجوهر الأساس في تشكيل ثقافة المؤسسة، فالقادة وممارساتهم للقيم يسهمون في تماسك البناء المؤسسي بشكل ملحوظ. (الحراشة، 2012).

وكما يؤكد (نعيرات، 2022)، فالأداء الوظيفي لا يُعد هدفاً، بل وسيلة لتحقيق أهداف المدرسة، وللوصول لتلك الأهداف فقد ركزت الإدارات على تعزيز تلك الوسائل؛ لتحقيق أفضل النتائج، ولا يكون ذلك إلا عن طريق فهم وتحليل العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. ومن أبرز تلك العوامل الأساليب الإدارية المتبعة في المدرسة وإحدى طرق تحسين الأداء الوظيفي هي تحديد المشكلات في الإدارة وإصلاحها.

والاهتمام بتطوير الأداء الوظيفي وتحسين أداء الموظفين يتأثر بإيمانهم العميق وقناعاتهم بالقيم الأصيلة والمثل الأخلاقية العليا، التي تدفعهم إلى تنمية معارفهم العلمية ومهاراتهم السلوكية والعلمية نحو تحسين الأداء وصولاً إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، وهو ما يحتم على المؤسسات أن تكون أكثر استجابة في أدائها الاجتماعي المرتبط ببناء قواعد أخلاقية وقيمية. (سليمان، 2014).

ولأن الباحثة تعمل في مجال التعليم بأمانة العاصمة صنعاء، فقد تنهت للدور الكبير للإدارة بالقيم في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس التي عملت بها، ومن ثمَّ رأت أن من المهم إبراز العلاقة بين الإدارة بالقيم والأداء الوظيفي لموظفي مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء.

1-2- مشكلة الدراسة:

تواجه المدارس في اليمن- منذ بداية الصراع السياسي والعسكري (2011- 2025) حالة من انعدام المقومات الأساسية للتعليم، إذ تجمع الدراسات والتقارير على وجود جوانب قصور في أداء المدارس اليمنية وضعف جودة خدماتها؛ فقد أوضحت دراسة منظمة الأمم المتحدة للطفولة (UNICEF، 2019)؛ أن التعليم في اليمن يعاني من تحديات كبيرة، بما في ذلك نقص الموارد والكوادر المؤهلة، مما يؤثر سلباً على جودة التعليم، كما أوضحت تقارير الأمم المتحدة (2021) أن المدارس اليمنية تعاني نقصاً في الموارد والبنية التحتية المناسبة، مما ينعكس سلباً على جودة التعليم وأداء الموظفين،

ويؤكد تقرير البنك الدولي (2022) أن نظام التعليم في اليمن يواجه تحديات كبيرة تتمثل في انخفاض مستويات التحصيل الأكاديمي وارتفاع معدلات التسرب وتدني جودة البنية التحتية للمدارس؛ وهذه التحديات تؤكد الحاجة إلى دراسة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المدارس، ودور الإدارة بالقيم فيها، خصوصاً لعدم وجود دراسات محلية توضح العلاقة بين الإدارة بالقيم والأداء الوظيفي؛ وبذلك تأكدت الحاجة إلى دراسة الإدارة بالقيم عند المدراء، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وكيف يمكن استثمارها للإسهام في التطوير الإداري والتربوي في الجمهورية اليمنية.

3-1- أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ يمكن تحديد المشكلة في الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة الإدارة بالقيم بمدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي بمدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر أفراد العينة؟
3. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات العينة على كل من (ممارسة الإدارة بالقيم للمديرين، مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين) تُعزى إلى متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
4. ما مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة؟

3-4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

1. درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام الحكومي بالعاصمة صنعاء للإدارة بالقيم من وجهة نظر أفراد العينة.
2. مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام الحكومي بالعاصمة صنعاء من وجهة نظر أفراد العينة.
3. مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات العينة على كل من (ممارسة الإدارة بالقيم للمديرين، مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين) تُعزى إلى متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
4. طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة.

1-5- أهمية الدراسة.

● الأهمية العلمية:

- إضافة علمية جديدة في مجال الإدارة بالقيم لندرة الدراسات التي تناولتها في اليمن على حد علم الباحثة.
- زيادة الوعي بتأثير القيم الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في المدارس، مما يساهم في تطوير النظريات الإدارية.

● الأهمية العملية:

- ستفيد مدراء المدارس لتعزيز ممارسات الإدارة بالقيم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للموظفين.
- ستساعد النتائج في تصميم برامج تدريبية تستهدف الفئات ذات الخبرة الأقل، مما يعزز من كفاءتهم.
- يمكن للمديرين استخدام النتائج لتطوير استراتيجيات إدارية قائمة على القيم، لخلق بيئة عمل إيجابية.
- ستساعد في تحديد الفئات الأكثر احتياجاً للدعم، بما يمكن الوزارة من تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية.
- ستفتح الدراسة آفاقاً أمام الباحثين لإجراء دراسات مكملة في موضوع القيم وتطبيقاته التربوية والإدارية.

6-1- حدود الدراسة:

تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة الإدارة بالقيم في المجالات: (العدالة، المشاركة، القيم الشخصية) ومستوى الأداء الوظيفي في مجالاته: (جودة العمل، العمل الجماعي، الإبداع) وكذا العلاقة بين المتغيرين.
- الحدود البشرية: عينة من موظفي مدارس التعليم العام الحكومي (مديرين، اختصاصيين، إداريين ومعلمين).
- الحدود المكانية: مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء في مديريات (بني الحارث، السبعين، التحرير).
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي (1445هـ) الموافق (2023/2024م).

7-1- مصطلحات الدراسة:

- الإدارة لغة: عُرِفَتْ في اللغة: أَدَارٌ يُدِيرُ، أَدْرُ، إِدَارَةٌ، فهو مُدِيرٌ (الحجي، 2019، 3).
- القيم: عُرِفَتْ القيم في اللغة كما في كلِّ من المعجم الوجيز (1980، 523): "قِيَمُ الشَّيْءِ تَقْيِيْمًا قَدَّرَ قِيَمَتَهُ".
- القيم اصطلاحاً: يعرفها (السلي، 2019، 82) بأنها: "المبادئ الأساسية والمعايير المرشدة لسلوك الفرد، والتي تساعده على تقويم معتقداته وأفعاله وصولاً إلى المثل العليا والسمو الخلقي للذات والمجتمع".
- الإدارة بالقيم: عرفت بأنها: "منهج إداري حديث، يتخذ من القيم أسلوباً إدارياً، ويتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة بفاعلية، ويفعل قيم الاحترام والعدالة والتقدير بما يحقق أهداف المنظمة". (دعاس، 2022، 32).
- وعرفها (الصوفي وحسونة، 2021، 31)؛ بأنها: "أسلوب إداري يرتكز على تحديد مجموعة من القيم الفعالة المرغوبة كالموضوعية، والعدالة التنظيمية، والنزاهة والشفافية، والدعم والولاء وانتهاج المدير لهذه القيم في ممارساته اليومية لتسيير شؤون المدرسة مما يؤدي إلى تنظيم وتحسين جودة العمل المدرسي لبلوغ الأهداف المنشودة".
- وإجرائياً في هذه الدراسة: تعتمد الباحثة تعريف (الصوفي وحسونة، 2021، 31)، ويتم قياسه من خلال الدرجة التي يمنحها أفراد عينة لتحديد مستوى قيادات مدارس التعليم العام بالعاصمة صنعاء للإدارة بالقيم ومجالاته (العدالة، المشاركة، القيم الشخصية)".
- الأداء الوظيفي: الأداء لغة: "مشتق من الفعل أَدَّى يُؤَدِّي أَدْيَان، وأدى الأمر بمعنى قضاه وأتمه وأكمله، فالأداء هو إيصال الشيء وإتمامه وقضائه". (جبران، 2005، 45).
- الأداء الوظيفي اصطلاحاً: ويعرف بأنه: "الجهد الذي يقوم به الموظف لأداء المهام الوظيفية سواءً كان فكرياً أو عضلياً وفق أهداف المؤسسة التي يعمل بها" (النافعي والسعدية، 2024، 6).
- ويعرف إجرائياً بأنه: "المهام التي ينجزها الموظفون في مدارس التعليم العام بالعاصمة صنعاء في التدريس والمهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المدرسة ورفع إنتاجيتها وكفاءتها وتقاس من خلال إجاباتهم على محور الأداء في الاستبانة".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

2-1- الإطار النظري.

2-1-1- الإدارة بالقيم:

2-1-1-1- أهمية القيم: يتفق الجميع على أهمية القيم في بناء سلوك الفرد والمجتمع، بدليل ما ألفه الفلاسفة والمربون وعلماء النفس وعلماء الاجتماع من فرضيات ونظريات وعلاقات في هذا المجال، وتعتمد الإدارة بالقيم من المنظور

الإسلامي على مبدأ احترام النظام وتحديد المسؤوليات، واحترام السلطة الرسمية وتحقيق الطاعة بين الرئيس والمرؤوس في ظل سيادة القيم الإسلامية. (الغامدي، 2020).

2-1-1-2- أنواع القيم وأصنافها:

ليس هناك تصنيفاً محدداً للقيم؛ ومرد ذلك لاختلاف المعتقدات والثقافات... ويذكر مراراً (2020)؛ أن القيم يصعب تصنيفها تصنيفاً شاملاً، ولا يوجد قاعدة محددة يمكن جمع القيم على أساسها، ولذا نكتفي بعرض أبرزها، ومنها:

(1) تصنيفها بحسب المحتوى:

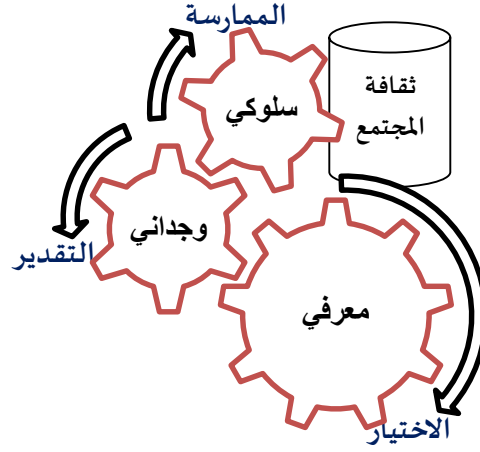
- يعد التصنيف وفقاً للمحتوى من أشهرها ومنه تصنيف سبرانجر كما ينقل (عوض، 2008) وكالاتي:
- القيم الدينية: تُعبر عن تفكير الإنسان في الله والكون وإدراكه لمتطلبات الدين، واتباع أوامر خالقه واجتناب نواهيه، وبها يستطيع أن يميز بين الخير والشر وفقاً لمعايير الدين الواضحة.
 - القيم النظرية: تعكس رغبات الفرد في التعلم وسعيه نحو ذلك، والبحث عن المعلومات من مصادر متنوعة.
 - القيم الاقتصادية: معتقدات الفرد ونظراته لتحسين إنتاجه ودخله المادي؛ وكيف ينظر للأشياء المادية، وخصوصاً المال!؟ باعتباره وسيلة لخدمة مجتمعه واستثماره في مشاريع تعود بالربح، وتيسر حياة كريمة له ولأفراد مجتمعه.
 - القيم الاجتماعية: هي تعبر عن رغبات الفرد في تقديم العون لمن حوله، فهو متفاعل مع مجتمعه تفاعلاً إيجابياً؛ وذلك لتأثره بقيم المجتمع المحيط به فأصبحت هذه القيم جزءاً من شخصيته.
 - القيم السياسية: تعبر عن قوة وتحكم الفرد وإصدار القوانين لمن حوله.
 - القيم الجمالية: تظهر في الجمال والفن، فالفرد يكتسب هذه القيم من طرق تربيته.
- والشكل (1) الآتي يوضح تصنيف القيم بحسب محتواها:



شكل (1) تصنيف القيم بحسب محتواها، المصدر من تصميم الباحثة بالاعتماد على (عوض، 2008)

3-1-1-2- عناصر القيم:

وللقيم ثلاثة عناصر يتفق الكثير من الباحثين عليها وتمثل في: (المعرفي، الوجداني، السلوكي) تتربط فيما بينها بعلاقات تفاعلية متداخلة ومتأثرة بثقافة المجتمع، وترتبط هذه العناصر بثلاثة معايير تتحكم بعملية القيم وهي (الاختيار، التقدير، الممارسة) ونوضح ذلك في الشكل (2) الآتي:



شكل (2) عناصر القيم، من إعداد الباحثة

يتضح من الشكل (2) أعلاه أن: القيم المعرفية معيارها الاختيار وهو انتقاء القيمة من عدد من البدائل المختلفة بحرية، ويتحمل الفرد مسؤولية اختياره. وتأتي بعدها القيم الوجدانية: ومعيارها التقدير، وتمثل في الانفعالات والمشاعر الداخلية فيميل الفرد إلى قيمة معينة؛ لتقديره واعتزازه بتلك القيمة، ويكون على استعداد للتمسك بها. أما القيم السلوكية فمعيارها الممارسة، وهنا تظهر القيم على شكل سلوك ظاهري ممارس من الفرد.

4-1-1-2- أهداف الإدارة بالقيم:

تتعلق أهداف الإدارة بالقيم بتوجيه السلوك واتخاذ القرارات في أي مؤسسة بناءً على قيمها المحددة، وتحدد أهداف الإدارة بالقيم وفقاً لرؤية ورسالة وقيم المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، وترى الباحثة أنه يمكن التعرف على بعض الأهداف العامة للإدارة بالقيم؛ وكما يبينها الشكل (3):



شكل (3) الأهداف العامة للإدارة بالقيم، المصدر الباحثة

2-1-1-5- أبعاد الإدارة بالقيم:

ركز الباحثون في الدراسات المتعلقة بالمدارس والبيئة التعليمية على القيم الأخلاقية والاجتماعية أكثر من غيرها؛ كونها تتناسب مع أهداف التعليم، ومن القيم التي لها الأثر الفعال في ترسيخ القيم التربوية لدى عناصر البيئة المدرسية التي جرى اعتمادها في كثير من الدراسات كالاتي:

1. قيمة العدالة: تُعد العدالة موضوعًا مهمًا في عمليات الإدارة؛ إذ تتصل اتصالًا مباشرًا مع جودة الأداء الوظيفي للموظفين في أي مؤسسة كانت، وقيمة العدالة من القيم الأساسية التي على أساسها تبنى الأمم، وقد أمرنا الله عز وجل بالعدل في مواضع كثيرة في القرآن الكريم، منها قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (النحل:90).
2. قيمة المشاركة: والمشاركة حق من حقوق الإنسان في محيطه المجتمعي والبيئي، وتكمن فائدة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بما يعزز لديهم القدرة على اتخاذ القرارات والإحساس بالمسؤولية.
3. القيم الشخصية: وتُعد من العناصر الأساسية لثقافة أي مجتمع؛ لأن لها تأثيرًا كبيرًا في حياة الفرد سواءً الخاصة أم الاجتماعية؛ وتُعد الموجه لسلوكه فهي تعكس رغباته وأهدافه وتحدد أولوياته وتكيفه مع الواقع المحيط.
4. الأداء الوظيفي: ويشير إلى مدى كفاءة وفاعلية الأفراد في أداء مهامهم ومسؤولياتهم داخل المؤسسة، ويتأثر الأداء بعدد من العوامل بدءًا من المهارات والمعرفة وقيم المؤسسة وصولًا إلى الدوافع والبيئة المؤسسية.

2-1-2- الأداء الوظيفي.

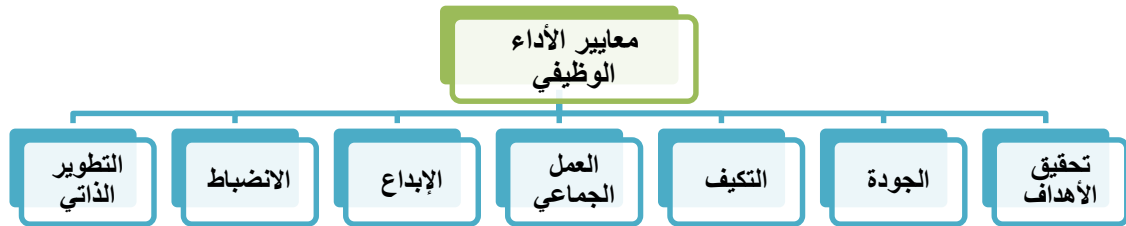
2-1-2-1- أبعاد الأداء الوظيفي:

تعتمد أبعاد الأداء الوظيفي على النهج الشامل لتقييم الأداء الوظيفي، ويرى أغلب الباحثين أن للأداء بعدين وذلك وفقاً ل (الدليبي، 2018) كالاتي:

- أ- أداء المهام: ويركز على تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ المهام وفقاً لمعايير محددة.
- ب- الأداء السياقي: ويركز على كيفية تأثير الموظف في البيئة المحيطة به والعلاقات الاجتماعية والثقافية في مكان العمل، ويتضمن: التعاون، التواصل، القيادة والتأثير الإيجابي في العمل والمؤسسة بشكل عام.

2-2-1-2- معايير الأداء الوظيفي:

يُقصد بمعايير الأداء الوظيفي هي الشروط المستخدمة لتقييم أداء الموظفين لأعمالهم، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة إلى أخرى ومن وظيفة لأخرى بناءً على أهداف ومتطلبات المؤسسة أو الوظيفة، ويذكر الدليبي (2018) أنه يعبر عن هذه المعايير بوحدة مختلفة منها معايير مطلقة أو نسبية. ترى الباحثة أن هناك معايير شائعة قد تستخدم في أي مؤسسة وكما يوضحها الشكل (4) الآتي:



شكل (4) أهم معايير الأداء الوظيفي، المصدر الباحثة

2-2-1-3- عوامل تحسين الأداء الوظيفي:

ذكر محمد (2018) ثلاثة مداخل رئيسة كما حددها Haines لتحسين الأداء وهي كالآتي:

1. تحسين الموظف: يُعد الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وهناك عدة طرق لتحسينه منها التركيز على نواحي القوة عند الموظف وتطويرها، والعمل لإيجاد نوع من التوازن بين رغبات الموظف وعمله وربط تحسين أداء الموظف باهتماماته وأهدافه الشخصية؛ حتى يكون له دافع شخصي للتحسين من مستواه الوظيفي.
2. تحسين الوظيفة: وذلك بوضع الموظف في وظيفة تتناسب مع مهاراته وقدراته، كما يمكن القيام بالتدوير الوظيفي من فترة لأخرى للتخفيف من الروتين الوظيفي الممل.
3. تحسين الموقف: بتنظيم الجماعات في المؤسسة بشكل يشجع على التواصل الفعال بين الموظفين بمختلف مسمياتهم الوظيفية، والعمل ضمن خطط مرنة تتناسب مع الظروف المحيطة وتحقيق التوازن في الإشراف وتقاسم المهام.

2-2- الدراسات السابقة:

- تتبعت الباحثة الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، وتعرضها مرتبة من الأحدث للأقدم:
- هدفت دراسة (Cao et al, 2025): إلى فحص تأثير التنظيم المتعلم (LO) على الرضا الوظيفي والأداء الفردي للموظفين في شركات فيتنامية والكشف عن التأثير الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التنظيم المتعلم وأداء الموظفين عن بعد استخدم الباحثون منهجية جمع البيانات من (653) موظفًا من المنظمات في فيتنام، وطبقوا نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج أن التنظيم المتعلم يؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين الوظيفي وأدائهم الفردي، مع تأثير وسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التنظيم المتعلم وأداء الموظفين.
 - هدفت دراسة (Jaiswal, et al, 2024)، إلى الكشف عن كيفية تأثير مستويات ثقة الموظفين في الإدارة، معتمدة على رفاهم النفسي، في أدائهم أثناء العمل عن بُعد، ودور الضغط التكنولوجي في العلاقة بين الثقة في الإدارة والأداء الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة وزعت على (511) موظفًا في قطاع الخدمات في الهند، وأظهرت النتائج أن الثقة في الإدارة لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي أثناء العمل عن بُعد، وأن رفاهم النفسي كانت بمثابة الوسيط، في حين لعب الضغط التكنولوجي دورًا معتدلاً في هذه العلاقة، كانت العلاقة بين الثقة والأداء أقوى عندما كان الضغط التكنولوجي منخفضًا وأضعف عندما كان مرتفعًا.
 - هدفت دراسة (Nguyen et al, 2024) إلى استكشاف تأثير فلسفة العمل اليابانية التقليدية "سانبو-يوشي" على أداء الشركات في مجالات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG)، تعطي فلسفة سانبو-يوشي الأولوية للعلاقات المتناغمة مع الأطراف المعنية بدلاً من الأرباح، واختارت الدراسة عينة من الشركات اليابانية المدرجة بين عامي (2001-2018)، وأظهرت النتائج أن الإدارة العليا التي نشأت في مناطق تأثرت بشكل كبير بفلسفة سانبو-يوشي كانت أكثر احتمالاً لتحقيق أداء متميز في مجال ESG.
 - هدفت دراسة (İnan & Akin, 2024)؛ إلى تحليل مستوى إدراك الإداريين والمعلمين فيما يتعلق بإدارة المدارس في تركيا وفقاً للقيم وأثر متغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة، نوع المدرسة، المنطقة التعليمية، ونوع الوظيفة)، استخدمت الدراسة المنهج المختلط، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة، وشملت العينة (340) مشاركاً في الجزء الكمي و20 معلماً وإدارياً في الجزء النوعي، وأظهرت النتائج أن المشاركين لديهم إدراك إيجابي حول الإدارة بالقيم، ولا

توجد اختلافات وجهات النظر بين المجموعات حسب المتغيرات المختلفة باستثناء متغير الخبرة حيث وجد فرق مهم بين مجموعتي الخبرة 1-5 سنوات و11-15 سنة.

- أما دراسة (Kiazad et al, 2024) فهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء (HPWPs) وارتباط الموظفين الوظيفي، وتأثير هذه الممارسات على نوايا المغادرة والأداء الوظيفي للموظفين في بيئات العمل، استخدم الباحثون نظرية حفاظ الموارد (COR) كأساس لتطوير النموذج النظري واختبار العلاقات بين الممارسات وتأثيرات التزام الموظف المهني، والتنظيمي، والوظيفي، واعتمدت الاستبانة وزعت على عينة شملت (1663) موظفًا في أربع دول: الصين، ماليزيا، باكستان، والولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج أن ممارسات العمل عالية الأداء يمكن أن تزيد من نوايا المغادرة من خلال تأثيرها على التزام الموظف المهني، كما قد تقلل من الأداء من خلال تأثيرها على التزام الموظف التنظيمي، كما أن التزام الأسرة قد يعمل كعامل جذب للمغادرة، مما يعزز أو يضعف التأثيرات غير المباشرة لممارسات العمل عالية الأداء على نوايا المغادرة.

- هدفت دراسة (Pham et al, 2024) إلى استكشاف الروابط بين دافع الخدمة العامة، القيادة التحولية، التوافق بين الشخص والمنظمة، سلوك العمل المبتكر، الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي في القطاع العام الفيتنامي، استخدم المنهج الوصفي والتحليلي مع نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) على عينة من (464) فردًا في منظمات عامة، أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية دالة بين دافع الخدمة العامة، القيادة التحولية، التوافق بين الشخص والمنظمة، وتأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي، وأكدت الدراسة دور التوافق بين الشخص والمنظمة كوسيط في العلاقة بين دافع الخدمة العامة، القيادة التحولية، وسلوك العمل المبتكر، كما بينت أن سلوك العمل المبتكر، الالتزام التنظيمي، والتمكين النفسي يعملون كوسيط في تأثير القيادة التحولية على الأداء الوظيفي.

- هدفت دراسة (Al-Harazneh et al, 2024): إلى معرفة العلاقة بين أمان الوظيفة والأداء الوظيفي بين الممرضين الأردنيين، استخدم الباحثون المنهج الوصفي المقارن عبر تصميم مقطعي، وتم إجراء الدراسة في مستشفيات حكوميين وآخرين خاصين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (156) ممرضًا وممرضة، وأظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة أمان الوظيفة كان (3.26)؛ بمستوى (متوسط)، في حين كان متوسط الأداء الوظيفي (2.68) بمستوى (عالٍ)، كما تبين وجود علاقة إيجابية معتدلة بين أمان الوظيفة والأداء الوظيفي ($r=40$)، وكان لسنوات الخبرة ارتباطاً ضعيفاً سلبياً ولكن ذا دلالة إحصائية مع الأداء الوظيفي.

- هدفت دراسة (Bairoh, 2023) إلى فهم كيفية يتعامل المديرون التنفيذيون في شركات التكنولوجيا مع أهداف المساواة بين الجنسين في فنلندا، فيما يتعلق بالإدارة العليا، اعتمدت الدراسة على 19 مقابلة مع الرؤساء التنفيذيين، والمديرين التنفيذيين، ومديري الموارد البشرية في عشر شركات تكنولوجيا في فنلندا، واستخدمت التحليل الموضوعي الانعكاسي، وأظهرت النتائج أن المديرين التنفيذيين يتعاملون مع أهداف المساواة بين الجنسين بعدة طرق: التأييد، التفاوض، والمقاومة، ومع ذلك، كانت جميع الاستجابات محكومة بتصورهم أن شركاتهم تعمل بنظام الجدارة، مما يعوق تقدم النساء إلى المناصب العليا، كما بينت أن الفهم الضيق للمساواة بين الجنسين والاعتماد على الأنظمة التي يُفترض أنها تعمل بشكل جيد، بالإضافة إلى الشكوك الكامنة حول كفاءة النساء، يعيق تقدمهن في الإدارة العليا.

- هدفت دراسة (أبو سرحان وآخرون، 2023)؛ إلى الكشف عن روحانيات المكان وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظرهم، استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستبانة وزعت على عينة من (96) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن مستوى روحانيات المكان لدى مديري المدارس

- الحكومية، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي كلاهما بدرجة (عالية جدًا)، وارتباطًا إيجابيًا متوسطًا بقيمة (0.61)، أي أن زيادة روحانيات المكان تحسن الأداء الوظيفي، كما لا توجد فروق دالة تبعاً لمتغيرات: (الجنس، الخبرة، المؤهل).
- هدفت دراسة (الجراح، 2023) إلى التعرف على واقع التزام مديري المدارس في لواء المزار الشمالي الأردني بالمهارات القيادية الإنسانية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (383) معلمًا ومعلمة، وبينت النتائج أن درجة التزام مديري المدارس بالمهارات القيادية الإنسانية كانت (كبيرة)، كما أن مستوى أداء المعلمين كان كبيرًا، وجاءت "بيئة التعلم" أولاً، تلاها "الشراكة المجتمعية"، وأخيرًا "التطوير الذاتي"، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة التزام مديري المدارس بالمهارات القيادية الإنسانية ومستوى تحسن أداء المعلمين.
- هدفت دراسة دعاس (2022)؛ إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء دير علا في الأردن للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستبانة وزعت على عينة من (145) معلمًا ومعلمة، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج فروقًا بين الذكور والإناث لصالح الإناث.
- أما دراسة سحلول (2022)؛ فهذهت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للهيئة التدريسية بجامعة حجة من وجهة نظر أفراد العينة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستبانة طبقت على عينة بلغت (156) عضوًا، وبينت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة ضعيفة، وأن الأداء الوظيفي الكلي لهم كان مرتفعًا.
- هدفت دراسة (Gambo & Cheche, 2022)؛ إلى تقييم العلاقة بين مستوى رضا المعلمين عن وظائفهم ودوافعهم وأدائهم التدريسي في التعليم الإقليمي في منطقة حكومة كاتاجوم المحلية في نيجيريا، وطبيعة العلاقة بين انخفاض راتب المعلم ورضاه الوظيفي وأداء المعلمين في مدارس المرحلة الثانوية، وباستخدام المنهج الوصفي واستبانة وزعت على عينة عشوائية تكونت من (680) مشاركًا، كشفت نتائج الدراسة أن رضا المعلمين عن وظائفهم له تأثير أكبر على أدائهم التدريسي، وأنهم يشعرون بعدم الرضا عن السياسات والإدارة التعليمية والأجور والمزايا الإضافية والمكافآت المادية.
- هدفت دراسة (Kalman, 2020)؛ إلى استكشاف العوامل المؤثرة على أداء معلمي الفصول الدراسية في المدارس الابتدائية في إحدى مقاطعات شرق تركيا كدراسة حالة نوعية ومنهجية، تم اختيار عينة بلغت (72) معلمًا، وبينت النتائج أن العوامل التنظيمية والإدارية والنظامية كان لها تأثيرات سلبية وإيجابية على أداء المعلمين، وأن مستوى استعداد الطلاب وإتقان المعلمين لمحتوى التدريس كان لهما تأثير على الأداء الوظيفي للمعلمين.
- هدفت دراسة مرار (2020) إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان للإدارة بالقيم ومستوى التزامهم التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة وزعت على عينة بلغت (380) معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم مرتفعة، حصلت قيمة المشاركة على درجة متوسطة، وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي، كما وجدت فروق بين الذكور والإناث لصالح الذكور، وتبعًا للمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.
- هدفت دراسة أبودف و أبو العمرين (2019)؛ إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم، واستعمل الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (383) معلمًا ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للإدارة بالقيم جاءت بدرجة مرتفعة، كما

حصلت المشاركة على درجة ممارسة (مرتفعة)، كما وجدت فروق بين الذكور والإناث لصالح الإناث، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.

- هدفت دراسة الزهراني (2019) إلى الكشف عن القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجرة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، واستعمل المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة وزعت على عينة من (320) معلماً، بطريقة الحصر الشامل؛ وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق في مستوى القيم التنظيمية تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).

2-2-3-التعليق على الدراسات السابقة:

- التشابه: تتشابه الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في جوانب منهجية وتطبيقية؛ حيث اعتمدت على المنهج الوصفي بأسلوبيه التحليلي والارتباطي، وهو ما يتوافق مع دراسات مثل (جيسوال وآخرون، 2024) و(إينان وآكين، 2024)، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مماثلةً لدراسات سابقة كدراسة (جيسوال وآخرون، 2024). واتفقت مع معظمها في اختيار بيئة الدراسة (المدارس) والعينة المستهدفة، باستثناء دراسة (سحلول، 2022) التي نُفذت في سياق جامعي. وتتداخل في موضوعها العام مع دراسات ك(الزهراني، 2019) التي بحثت العلاقة بين القيم والأداء الوظيفي، لكنها تختلف عنها بتركيزها على متغير الإدارة بالقيم كعنصر مركزي.

- الاختلاف: تميّزت الحالية بتركيزها على سياق مدارس التعليم العام في اليمن، وهو سياق ثقافي واجتماعي فريد، مقارنةً بدراسات سابقة نُفذت في بيئات دولية مثل فيتنام أو بولندا (كاو وآخرون، 2025). كما اختلفت في منهجيتها عن دراسات ك(إينان وآكين، 2024) التي جمعت بين الأدوات الكمية والنوعية، أو (Kalman, 2020) التي اعتمدت المنهج النوعي. وتميزت عينتها بكونها محددة جغرافياً (أمانة العاصمة صنعاء) ومكونة من 374 فرداً، مع تحليل متغيرات ديموغرافية كالنوع والمؤهل العلمي، على عكس دراسات ذات عينات أوسع ك(كيازاد وآخرون، 2024).

- جوانب الاستفادة من الأدبيات السابقة: تم الاستفادة منها في تعزيز الإطار النظري، واختيار المنهجية والأدوات الإحصائية المناسبة، وتصميم الاستبانة، فضلاً عن توفير مراجع لم تكن معروفة للباحثة مسبقاً. كما ساعدت في صياغة طريقة عرض النتائج ومناقشتها بمقارنتها مع سياقات مختلفة.

- ما يميز هذه الدراسة: تركيزها على الخصوصية الثقافية اليمنية، حيث تُعد الأولى -حسب علم الباحثة- التي تربط بين الإدارة بالقيم والأداء الوظيفي في مدارس صنعاء، مع شمولية في تحليل المتغيرات الديموغرافية. كما شملت العينة جميع أطراف العملية التعليمية (مديرين، معلمين، إداريين)، وهو ما لم يحدث في دراسات سابقة. وأخيراً، قدّمت نتائجاً تختلف عن نظيراتها في سياقات أخرى، مما يُبرز تأثير البيئة المحلية على طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1-منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبيه (التحليلي والارتباطي)؛ كونه المنهج الأنسب لهذه الدراسة.

3-2-مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء (مديرون، اختصاصيون، إداريون ومعلمون) للعام الدراسي 1445هـ الموافق 2024/2023م، والبالغ عددهم (18364) موظفاً وموظفة باختلاف مسمياتهم الوظيفية وفقاً لإحصاءات (وزارة التربية والتعليم، 2023). ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة الممتد في عشر مناطق تعليمية، فقد جرى تقسيم أمانة العاصمة صنعاء إلى طرفين ووسط، وتم اختيار ثلاث مناطق

عشوائياً؛ حيث مثلت منطقة بني الحارث الطرف الأول، ومنطقة السبعين الطرف الثاني، ومثلت منطقة التحرير الوسط، وتم اختيار عينة عشوائية من المديرية الثلاث المذكورة، وحدد عدد أفرادها في ضوء المجتمع الكلي اعتماداً على جدول تحديد حجم العينات الممثلة لحجم المجتمع الذي أعده كل من (Krejcie & Morgan, 1970)، حيث بلغ عدد أفراد العينة (374) ووزعت (437) نسخة استبانة، استعيد منها (387) استبانة، وبعد مراجعة النسخ المستعادة أُلغيت (13) استبانة؛ وبناءً عليه، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للدراسة (374) استبان.

1-2-3-وصف العينة: أما وصف العينة تبعاً للمتغيرات؛ فكما يبينها الجدول (1).

جدول (1) توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة%	المتغير	الفئة	العدد	النسبة%
النوع	ذكر	80	21.37%	المؤهل العلمي	دبلوم فأدنى	127	33.95%
	أنثى	294	78.60%		جامعي	241	64.43%
	المجموع	374	100%		ماجستير فأعلى	6	1.60%
	مدير	12	3.20%		المجموع	374	100%
المسمى الوظيفي	اختصاصي	24	6.41%	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	73	19.5%
	إداري	59	15.77%		من 5 - 10 سنوات	87	23.26%
	معلم	279	74.59%		أكثر من 10 سنوات	214	57.21%
	المجموع	374	100%		المجموع	374	100%

تشير الأعداد والنسب في الجدول (1) إلى تنوع الفئات المشاركة في الدراسة، مما يعزز دقة الإجابات وموثوقيتها. على سبيل المثال، تشكل الإناث 78.60% من العينة، مما يعكس تمثيلاً جيداً للنوع الاجتماعي؛ وهو ما يتناسب مع الواقع، بينما يُظهر توزيع المؤهلات العلمية أن 64.43% من المشاركين يحملون مؤهلات جامعية، مما يعزز مصداقية البيانات، كما يبرز توزيع سنوات الخبرة، أن 57.21% لديهم أكثر من 10 سنوات، ويؤكد أن المشاركين يمتلكون خبرة كافية، مما يزيد من موثوقية الإجابات ويعزز النتائج المستخلصة من الدراسة.

3-3-أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة رئيسة للبحث الميداني، وتكونت من محورين ولكل محور ثلاثة مجالات؛ محور: الإدارة بالقيم: العدالة (8) المشاركة (7) القيم الشخصية (7)؛ محور: الأداء الوظيفي: جودة العمل (7)، العمل الجماعي (6)، الإبداع (6).

3-3-1-صدق الأداة: اعتمدت الباحثة أكثر من طريقة للتأكد من صدق الأداة وفيما يلي بيان لذلك:

- الصدق الظاهري: بعرض الأداة في صورتها الأولية على عدد (16) خبيراً من أصحاب تخصص الإدارة، والإدارة والتخطيط التربوي، علم النفس، أصول التربية واللغة العربية في جامعة صنعاء وجامعات عمران وذمار وإب.
- صدق الاتساق الداخلي: تم تجريب الأداة على (40) معلماً ومعلمة؛ من خارج العينة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي لمجالات محوري الاستبانة وذلك عن طريق معامل الارتباط، وكانت النتيجة كما يبينها الجدول (2):

جدول (2) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من المجالات والمحور التابع له

مجالات الإدارة بالقيم	معامل الارتباط	الدلالة	مجالات الأداء الوظيفي	معامل الارتباط	الدلالة
العدالة	0.91**	0.000	جودة العمل	0.91**	0.000
المشاركة	0.93**	0.000	العمل الجماعي	0.88**	0.000
القيم الشخصية	0.90**	0.000	الإبداع	0.92**	0.000

تشير النتائج في جدول (2) إلى وجود علاقات قوية وإيجابية بين مجالات الإدارة بالقيم والأداء الوظيفي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.88 و0.93؛ ويظهر مجال "المشاركة" معامل 0.93، مما يعني أن هناك علاقة قوية ودالة إحصائية تعزز من فعالية العمل الجماعي. كما أن معامل ارتباط مجال "العدالة" 0.91 مع دلالة قوية، وجميعها تؤكد صدق الأداة لقياس ما طورت لأجله.

3-3-2 ثبات الأداة: للتأكد من ثبات مجالات الاستبانة تم استخراج معاملات الثبات ألفا - كرونباخ؛ بتحليل إجابات العينة الاستطلاعية (40) مفردة، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (3).

جدول (3) نتائج تحليل معاملات الثبات للاستبانة بطريقة كرونباخ ألفا / cronbach alpha

محور: الإدارة بالقيم ومجالات	معامل ألفا كرونباخ	محور الأداء الوظيفي ومجالاته	معامل ألفا كرونباخ
مجال: العدالة	0.91	مجال: جودة العمل	0.91
مجال: المشاركة	0.90	مجال: العمل الجماعي	0.89
مجال: القيم الشخصية	0.89	مجال: الإبداع	0.90
محور: الإدارة بالقيم	0.95	محور: الأداء الوظيفي	0.94
الثبات الكلي للأداة		0.94	

يلاحظ من القيم المبينة في جدول (3)، أن جميع القيم جاءت مرتفعة ودالة في جميع المجالات؛ إذ إن ثبات المجالات يتراوح بين (0.89) و(0.95)؛ وهذا يوضح مناسبة ودقة الأداة. وبعد أن تم استعراض الصدق والثبات للاستبانة، تبين أنها مناسبة لقياس ما طورت لأجله، وعليه تُعتمدُ النتائج المترتبة على الأداة.

4-3-4 الوزن المعياري للإجابات:

لتحليل إجابات العينة اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي؛ إذ أعطت كل عبارة من عباراتها درجة واحدة من بين درجاتها الخمس (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة ومنخفضة جداً) وتمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد احتُسبَ المقياس عن طريق استخدام المعادلة الآتية: طول الفئة = القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل / عدد المستويات. $0.8 = \frac{4}{5} = \frac{1-5}{5}$

جدول (4) مديات المتوسطات والتقديرية المقابلة لكل منها

قيم البيانات عند الإدخال	مديات المتوسطات الحسابية	التقديرية اللفظية
1	1.80 – 1.00	منخفضة جداً
2	2.60 – 1.81	منخفضة
3	3.40 – 2.61	متوسطة
4	4.20 – 3.41	مرتفعة
5	5.00 – 4.20	مرتفعة جداً

5-3-5 المعالجات الإحصائية:

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS) وتمت معالجات تحليل البيانات باستخدام الآتي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
- اختباري (T-test) لمتغير النوع، وتحليل التباين الأحادي (One way Anova) لمتغيري (المؤهل، سنوات الخبرة).
- اختبار شيفيه للفروق المتعددة بين المتوسطات الحسابية لمعرفة العلاقة بين مجالات كل محور.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة.

- اختبار ألفا - كرونباخ والصدق الداخلي لمعرفة ثبات الاستبانة

4-نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1-نتائج الإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر أفراد العينة؟

وللإجابة عن السؤال الأول احتسبت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم بمدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء، وكما يبينها الجدول (5):

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات العينة على محور ممارسة الإدارة بالقيم ومجالاته

مجالات الإدارة بالقيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
القيم الشخصية	3.88	0.82	1	مرتفعة
المشاركة	3.53	0.92	2	مرتفعة
العدالة	3.24	0.94	3	متوسطة
مجالات الإدارة بالقيم ككل	3.55	0.82		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم ككل في مدارس أمانة العاصمة صنعاء مرتفعة؛ بمتوسط (3.55) وانحراف (0.82). وعلى مستوى المجالات؛ جاءت للقيم الشخصية في المرتبة الأولى، تلاها المشاركة؛ وكلاهما بدرجة مرتفعة. أما مجال العدالة فجاء بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة حصول القيم الشخصية على المرتبة الأولى إلى إدراك الإدارات لدورها وتمسكها بقيم الدين الإسلامي، أما حصول مجال العدالة على درجة متوسطة فقد يُعزى إلى عدم مرونة الهيكل الإداري وغياب معايير واضحة لتقييم الأداء، إضافة إلى الولاءات الشخصية والضغط الخارجية، وهذه النتيجة المرتفعة متفقة مع دراسات كلٍ من (دعاس، 2022، ومرار، 2020، وأبو دف وأبو العمرين، 2019) وجميع هذه الدراسات عربية غير محلية مما يعزز من أهمية الدراسة الحالية في اليمن.

ولمعرفة درجة ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء، لكل عبارة من العبارات الواردة ضمن كل مجال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة من وجهة نظر أفراد العينة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

4-1-1- مجال القيم الشخصية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة عبارات الإدارة بالقيم بمدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء في مجال القيم الشخصية، وكما يبينها الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات العينة على عبارات مجال القيم الشخصية.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
17	يُعَمُّ الاحترام بين الموظفين في المدرسة.	4.16	0.90	1	مرتفعة
18	يجري الاهتمام بالمظهر اللائق للموظفين بما يتوافق مع ديننا الإسلامي.	4.16	0.92	2	مرتفعة
19	يجري تحمل المسؤولية عند الخطأ.	3.97	.98	3	مرتفعة
16	يوفر جو من الأمان داخل المدرسة.	3.81	1.24	4	مرتفعة
20	تُصحح السلوكيات الخاطئة.	3.80	1.07	5	مرتفعة
21	تُقبَلُ النصائح من الآخرين.	3.75	1.13	6	مرتفعة
22	تراعى قدرات الموظفين عند توزيع المهام.	3.52	1.17	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.88	0.82		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول (6) أن درجة ممارسة القيم الشخصية في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء جاءت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.88) بانحراف معياري (0.82)، وجاءت جميع عبارات المجال مرتفعة؛ إذ حصلت العبارة السابعة عشر (يُعَمُّ الاحترام بين الموظفين في المدرسة) على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.90) بدرجة مرتفعة؛ وحصلت العبارة الثانية والعشرون (تراعى قدرات الموظفين عند توزيع المهام) على الرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة مرتفعة كذلك.

4-1-2- مجال المشاركة:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات العينة على عبارات مجال المشاركة.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
9	تدعم الإدارة التعاون والمشاركة.	3.82	1.08	1	مرتفعة
12	تسمح بتشارك وتبادل المعلومات بين الموظفين.	3.73	1.05	2	مرتفعة
13	تُشجِّع الأفكار الإبداعية.	3.72	1.13	3	مرتفعة
11	تُشجِّع المشاركة في التخطيط للبرامج والدورات التدريبية.	3.54	1.15	4	مرتفعة
10	تُتاح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات لجميع الموظفين في المدرسة.	3.34	1.17	5	متوسطة
14	يمكن مناقشة القرارات الصادرة من الإدارة.	3.34	1.25	6	متوسطة
15	تُنظم الزيارات الاجتماعية بين موظفي المدرسة.	3.20	1.29	7	متوسطة
	المتوسط الكلي للمجال	3.53	0.92		مرتفعة

يظهر من الجدول (7) أن درجة ممارسة قيمة المشاركة (مرتفعة)، بمتوسط كلي (3.53) وانحراف (0.92). أما العبارات فأظهرت درجة ممارسة مرتفعة باستثناء العبارات (10، 14، 15). العبارة التاسعة (تدعم الإدارة التعاون والمشاركة) سجلت المرتبة الأولى بمتوسط (3.82)، بينما حازت العبارة (15)؛ المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط (3.20).

4-1-3- مجال العدالة:

حُسِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة عبارات مجال العدالة بمدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء كما هو موضح في جدول (8).

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات العينة على عبارات مجال العدالة.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الممارسة
1	تُطبق القرارات الإدارية على جميع الموظفين دون استثناء.	3.59	1.11	1	مرتفعة
2	تُبني القرارات الإدارية الصادرة دون التحيز إلى أحد.	3.56	1.09	2	مرتفعة
5	تقدم حلول منصفة وعادلة بين الموظفين عند وقوع خلاف.	3.47	1.07	3	مرتفعة
3	تتناسب العقوبات الإدارية مع نوع المخالفة.	3.43	1.09	4	مرتفعة
4	توزع المهام بين موظفي المدرسة بعدالة.	3.33	1.25	5	متوسطة
8	يجري تبني معايير واضحة في تقييم الموظفين.	3.15	1.23	6	متوسطة
6	تُوفر فرص متساوية لترقية الموظفين.	2.79	1.33	7	متوسطة
7	تتناسب الحوافز المادية مع ساعات العمل الإضافي.	2.55	1.43	8	منخفضة
	المتوسط الكلي للمجال	3.24	.94		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة قيمة العدالة في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.24)، وجاءت أغلب عبارات المجال (مرتفعة) عدا العبارات (4، 6، 8) جاءت بدرجة (متوسطة) وأخيراً العبارة (7) جاءت منخفضة، وحصلت العبارة الأولى (تُطبق القرارات الإدارية على

جميع الموظفين دون استثناء) على الرتبة الأولى بمتوسط (3.59) وانحراف (1.11) بدرجة مرتفعة، وجاءت أخيراً العبارة (تناسب الحوافز المادية مع ساعات العمل الإضافي) بمتوسط (2.55) ورتبة منخفضة.

2-4- نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: "ما مستوى الأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر أفراد العينة؟"

وللإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام، ولكل مجال من مجالاته بشكل خاص، والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات العينة على مجالات الأداء الوظيفي

رقم المجال	مجالات الأداء الوظيفي	العينة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى الأداء
2	العمل الجماعي	374	3.85	0.80	1	مرتفع
1	جودة العمل	374	3.71	0.80	2	مرتفع
3	الإبداع	374	3.42	0.93	3	مرتفع
	مجالات الأداء الوظيفي ككل	374	3.66	0.76	-	مرتفع

يتبين من الجدول (9) أن مستوى الأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي كلي (3.66) وانحراف معياري (0.76). كما أن جميع مجالات الأداء الوظيفي كانت مرتفعة، حيث جاء مجال العمل الجماعي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.85) وانحراف (0.80)، تلاه مجال جودة العمل بمتوسط (3.71) وانحراف (0.80)، وأخيراً مجال الإبداع بمتوسط (3.42) وانحراف (0.93).

وربما يُعزى ارتفاع الأداء إلى امتلاك بعض موظفي المدارس مهارات تساعدهم على الأداء بكفاءة رغم التحديات، كما أن العمل الجماعي يسهل إنجاز المهام؛ ومع ذلك، قد يكون هناك اختلال في الموضوعية عند تقييم الأفراد لأدائهم، كما أن حصول مجال الإبداع على المرتبة الثالثة يعكس نقص التشجيع على الابتكار والموارد المادية والبشرية، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية التي تميل إلى الأداء التقليدي مما يحد من الإبداع.. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كلٍ من (سحلول، 2022، والجراح، 2023).

ولمعرفة درجة مستوى الأداء الوظيفي على مستوى كل عبارة ضمن كل مجال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة من وجهة نظر أفراد العينة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

2-4-1- مجال العمل الجماعي:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة عبارات الأداء الوظيفي بمدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء في مجال العمل الجماعي كما هو موضح في جدول (10).

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة مستوى عبارات مجال العمل الجماعي.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى الأداء
35	يُعدُّ العمل الجماعي أساس نجاح المدرسة.	4.12	0.94	1	مرتفع
32	يستفاد من آراء وخبرات الآخرين.	3.94	0.94	2	مرتفع
33	تُرسخ الثقة بين زملاء العمل.	3.85	0.90	3	مرتفع
34	تُحل مشكلات العمل بالتعاون مع الزملاء.	3.78	0.97	4	مرتفع
31	تُشرِّح الفريق، بين الزملاء.	3.78	1.00	5	مرتفع
30	تُجرى منافسة شريفة بين زملاء العمل.	3.62	1.15	6	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.85	0.80		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (10) أن مجال العمل الجماعي جاء مرتفعاً؛ بمتوسط كلي (3.85) بانحراف (0.80)، وجميع عبارات المجال مرتفعة؛ إذ حصلت العبارة (35) (يُعدُّ العمل الجماعي أساس نجاح المدرسة) على الرتبة الأولى بمتوسط (4.12)؛ بمستوى أداء مرتفع، والعبارة (30) على الرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط (3.62) بمستوى أداء مرتفع.

4-2-2-2-4- مجال جودة العمل:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات العينة على عبارات مجال جودة العمل

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى الأداء
23	تُنجز الأعمال بدقة في المدرسة.	3.88	0.95	1	مرتفع
25	يُستغل الوقت المتاح في إنجاز الأعمال.	3.81	0.95	2	مرتفع
24	تُحدد الأولويات في العمل بحسب أهميتها.	3.74	1.00	3	مرتفع
28	يُقام بالأعمال بكفاءة وفاعلية.	3.72	0.89	4	مرتفع
26	يُنجز العمل بسرعة.	3.63	0.98	5	مرتفع
29	يُطور العمل في المدرسة بشكل فعال.	3.63	1.05	6	مرتفع
27	يجري تعلم طرق عمل حديثة تزيد من فاعلية العمل.	3.54	1.11	7	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.71	0.80		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (11) أن مستوى جودة العمل في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.71) بانحراف معياري (0.80)، وجاءت جميع عبارات المجال مرتفعة؛ إذ حصلت العبارة الثالثة والعشرون (تُنجز الأعمال بدقة في المدرسة) على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.95) بمستوى أداء مرتفع، وحصلت العبارة السابعة والعشرون (يجري تعلم طرق عمل حديثة تزيد من فاعلية العمل) على الرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.11) بمستوى أداء مرتفع كذلك.

4-3-2-4- مجال الإبداع:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات العينة على عبارات مجال الإبداع.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى الأداء
38	تُحدد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذها.	3.61	1.02	1	مرتفع
40	تُقدم أفكار جديدة تسهم في تطوير المدرسة والعملية التعليمية.	3.59	1.12	2	مرتفع
39	تُستغل الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال.	3.55	1.07	3	مرتفع
37	يستفاد من الانتقادات البناءة.	3.54	1.07	4	مرتفع
36	تُنجز الأعمال بأساليب مبتكرة.	3.52	1.09	5	مرتفع
41	تُمنح الحوافز المناسبة للمبدعين في المدرسة.	2.71	1.41	6	متوسط
	المتوسط الكلي	3.42	0.93		مرتفع

يُلاحظ من الجدول (12) أن مستوى الإبداع في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الكلي للمجال (3.42) بانحراف (0.93)، وجاءت جميع عبارات المجال مرتفعة عدا العبارة (41)، فجاءت بمستوى متوسط، وحصلت العبارة (38) (تُحدد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذها) على الرتبة الأولى بمتوسط (3.61) وانحراف (1.02) بمستوى أداء مرتفع، وحصلت العبارة (41)؛ (تُمنح الحوافز المناسبة للمبدعين في المدرسة) على الرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط (2.71) وانحراف (1.41) بمستوى أداء (متوسط).

3-4- نتائج السؤال الثالث: ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات العينة على كل من (ممارسة الإدارة بالقيم للمديرين، مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين) تُعزى إلى متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

3-4-1- فحص أثر متغير النوع: استخدمت الباحثة اختبار (t- test) لعينتين مستقلتين، كما في الجدول (13):
جدول (13) نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق بين متوسطات إجابات العينة على مجالات محوري (الإدارة بالقيم للمديرين ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين تبعاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى)

المحور	المجالات	النوع	العدد	المتوسط	قيمة (ت)	درجة الحرية	الدلالة	القرار
	العدالة	ذكر	80	3.18	- 0.58	372	0.561	غير دال
		أنثى	294	3.25				
الإدارة بالقيم للمديرين	المشاركة	ذكر	80	3.31	- 2.09	372	0.039	دال
		أنثى	294	3.58				
	القيم الشخصية	ذكر	80	3.81	- 0.82	372	0.412	غير دال
		أنثى	294	3.90				
	الإدارة بالقيم ككل	ذكر	80	3.43	- 0.15	372	0.159	غير دال
		أنثى	294	3.58				
	جودة العمل	ذكر	80	3.58	- 1.411	372	0.161	غير دال
		أنثى	294	3.74				
مستوى الأداء الوظيفي	العمل الجماعي	ذكر	80	3.78	- 0.744	372	0.459	غير دال
		أنثى	294	3.87				
	الابداع	ذكر	80	3.34	- 0.708	372	0.481	غير دال
		أنثى	294	3.44				
	الأداء الوظيفي ككل	ذكر	80	3.57	- 0.997	372	0.321	غير دال
		أنثى	294	3.68				

يتضح من الجدول (13) أن قيمة (ت) ليست دالة إحصائياً في مجالي العدالة والقيم الشخصية، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات العينة وفقاً لمتغير النوع. وفي مجال المشاركة، كانت قيمة (ت) دالة إحصائياً، مشيرة إلى وجود فروق لصالح الإناث بمتوسط (3.58) مقارنة بالذكور (3.31). يمكن تفسير ذلك بأن كلا الجنسين يتفقدان على أهمية القيم في التعامل بين الموظفين، مما يعكس التزام القيادات المدرسية بالقيم. أما الفروق في المشاركة، فقد تعكس رغبة أكبر لدى الإناث في تعزيز دورهن في المجتمع وانخراطهن في اتخاذ القرارات، حيث قد تكون مديرات المدارس أكثر حماساً لمشاركة الموظفين، في مجالات الأداء الوظيفي، لم تظهر فروق دالة إحصائياً، مما يدل على أن الأداء مرتبط بالقدرات الفردية وليس بالنوع، وهو ما يتماشى مع قيم المساواة في التعليم الحكومي، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (دعاس، 2022؛ وأبو دف وأبو العمرين، 2019) حيث أظهرت فروقاً لصالح الإناث، كما اختلفت مع دراسة (مرار، 2020) التي أظهرت فروقاً لصالح الذكور.

3-4-2- فحص أثر متغير المؤهل العلمي: للكشف عن الفروق في درجة ممارسة الإدارة بالقيم في مدارس التعليم العام الحكومي بأمانة العاصمة صنعاء، بناءً على متغير المؤهل العلمي فقد استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (14):

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات فئات العينة على محوري (الإدارة بالقيم، والأداء الوظيفي) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	قيمة (F)	الدلالة	القرار
القيم	العدالة	دبلوم فأدنى	127	3.38	2.392	.093	غير دال
		جامعي	241	3.16			
		ماجستير فأعلى	6	3.10			
القيم	المشاركة	دبلوم فأدنى	127	3.67	2.924	.055	غير دال
		جامعي	241	3.47			
		ماجستير فأعلى	6	3.02			
القيم	القيم الشخصية	دبلوم فأدنى	127	4.01	2.479	.085	غير دال
		جامعي	241	3.82			
		ماجستير فأعلى	6	3.73			
مجاللات الإدارة بالقيم ككل		دبلوم فأدنى	127	3.69	2.987	.052	غير دال
		جامعي	241	3.48			
		ماجستير فأعلى	6	3.28			
الأداء الوظيفي	جودة العمل	دبلوم فأدنى	127	3.91	7.656	0.001	دال
		جامعي	241	3.62			
		ماجستير فأعلى	6	3.07			
الأداء الوظيفي	العمل الجماعي	دبلوم فأدنى	127	4.06	7.920	0.000	دال
		جامعي	241	3.76			
		ماجستير فأعلى	6	3.25			
الأداء الوظيفي	الابداع	دبلوم فأدنى	127	3.57	3.414	0.034	دال
		جامعي	241	3.35			
		ماجستير فأعلى	6	2.86			
مجاللات الأداء الوظيفي ككل		دبلوم فأدنى	127	3.84	7.324	0.001	دال
		جامعي	241	3.58			
		ماجستير فأعلى	6	3.06			

يتضح من الجدول (14) أن نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لم تُظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية في مجالات الإدارة بالقيم (مثل العدالة، المشاركة، والقيم الشخصية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيم F للدلالة غير دالة في معظم المجالات. ومع ذلك، في مجالات الأداء الوظيفي، كانت هناك فروق دالة إحصائية، خاصة في مجالات جودة العمل والعمل الجماعي والإبداع، حيث أظهرت القيم F دلالة قوية (0.001، 0.000، و0.034 على التوالي). واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الزهراني، 2019) واختلفت مع نتائج دراسة كلٍّ من (أبو دف وأبو العميرين، 2019) التي أظهرت وجود فروق لصالح البكالوريوس، و(مرار، 2020) التي أظهرت وجود فروق لصالح الدراسات العليا، فيما تشير هذه النتائج إلى أن المؤهل العلمي يؤثر بشكل ملحوظ على الأداء الوظيفي، حيث سجل الحاصلون على دبلوم فأدنى متوسطات أعلى مقارنة بالجامعيين وذوي الماجستير، يمكن تفسير ذلك بأن ذوي المؤهلات الأدنى قد يكون لديهم حافز أكبر أو فرص أكثر للتفاعل في بيئة العمل، مما يعزز من أدائهم. بينما عدم وجود فروق دالة في مجالات الإدارة بالقيم قد يشير إلى أن القيم الأساسية متفق عليها بين جميع الفئات التعليمية، مما يعكس ثقافة مشتركة في بيئة العمل، وللكشف عن جهة الفروق تبعاً للمؤهل أجرت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وكانت النتائج كما يبينها الجدول (15) الآتي:

جدول (15) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة دلالات فروق مستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة بناءً على متغير المؤهل العلمي.

المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	دبلوم فأدنى	جامعي	ماجستير فأعلى
جودة العمل	دبلوم فأدنى	3.91		0.290*	0.841*
	جامعي	3.62	0.290* -		0.550
	ماجستير فأعلى	3.07	0.841* -	0.550 -	
العمل الجماعي	دبلوم فأدنى	4.06		0.301*	0.811*
	جامعي	3.76	0.301* -		0.510
	ماجستير فأعلى	3.25	0.811* -	0.510 -	
الإبداع	دبلوم فأدنى	3.57		0.216	0.713
	جامعي	3.35	0.216 -		0.497
	ماجستير فأعلى	2.86	0.713 -	0.497 -	

يلاحظ من جدول (15) وجود فروق في فئات المؤهل العلمي في مجالي جودة العمل والعمل الجماعي بين فئات (دبلوم فأدنى، جامعي، ماجستير فأعلى) لصالح فئة (دبلوم فأدنى)، وفي مجال الإبداع لا توجد فروق دالة إحصائية: بين فئات المؤهل العلمي وبالنظر الى متوسطات فئات مجال الإبداع، فقد جاءت فئة دبلوم فأدنى بالمرتبة الأولى يليها الجامعي ثم ماجستير فأعلى. وتعزى هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة لديها رغبة كبيرة في تحقيق النجاح مما يدفعها للتطور والتقدم لتحسين أدائها الوظيفي، وأن فئة دبلوم فأدنى لديها مهارات عالية في العمل الجماعي والتعاون مع الفريق مما يتيح لها تبادل الخبرات مع زملاء العمل وهذا أيضاً يعزز من الأداء الوظيفي لهذه الفئة.

3-3-4- فحص أثر متغير سنوات الخبرة: استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)،

للكشف عن الفروق بين إجابات فئات العينة على المحورين، بناءً على متغير سنوات الخبرة، وكما في الجدول (16):

جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات فئات العينة على محوري (الإدارة بالقيم، والأداء الوظيفي) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

1-الإدارة بالقيم	المؤهل العلمي	العينة	المتوسط	قيمة (F)	الدلالة	التفسير
العدالة	أقل من 5 سنوات	73	3.46	9.947	.000	دال
	من 5-10 سنوات	87	3.50			
	أكثر من 10 سنوات	214	3.05			
المشاركة	أقل من 5 سنوات	73	3.82	9.897	.000	دال
	من 5-10 سنوات	87	3.72			
	أكثر من 10 سنوات	214	3.35			
القيم الشخصية	أقل من 5 سنوات	73	4.10	6.035	.003	دال
	من 5-10 سنوات	87	4.00			
	أكثر من 10 سنوات	214	3.76			
الإدارة بالقيم ككل	أقل من 5 سنوات	73	3.79	10.234	.000	دال
	من 5-10 سنوات	87	3.74			
	أكثر من 10 سنوات	214	3.39			
2-الأداء الوظيفي/ جودة العمل	أقل من 5 سنوات	73	3.83	10.634	0.000	دال
	من 5-10 سنوات	87	3.98			
	أكثر من 10 سنوات	214	3.55			
العمل الجماعي	أقل من 5 سنوات	73	3.90	1.632	0.197	غير دال

			3.96	87	من 5-10 سنوات	
			3.79	214	أكثر من 10 سنوات	
دال	0.001	7.631	3.66	73	أقل من 5 سنوات	الإبداع
			3.61	87	من 5-10 سنوات	
			3.26	214	أكثر من 10 سنوات	
دال	0.001	7.097	3.80	73	أقل من 5 سنوات	مجالات الأداء الوظيفي ككل
			3.85	87	من 5-10 سنوات	
			3.53	214	أكثر من 10 سنوات	

أظهرت نتائج الجدول (16) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) فروقًا ذات دلالة إحصائية في مجالات الإدارة بالقيم والأداء الوظيفي تبعًا لمتغير سنوات الخبرة. حيث سجل الأفراد ذوو الخبرة أقل من 5 سنوات متوسطات أعلى في مجالات العدالة ($F = 9.947$)، ($p = 0.000$) والمشاركة ($F = 9.897$)، ($p = 0.000$)، والقيم الشخصية ($F = 6.035$)، ($p = 0.003$)، مما يدل على إدراكهم الأكبر لأهمية القيم في بيئة العمل. كما أظهرت مجالات جودة العمل ($F = 10.634$)، ($p = 0.000$) والإبداع ($F = 7.631$)، ($p = 0.001$) أيضًا دلالة إحصائية لصالح نفس الفئة، مما يشير إلى حماسهم ودافعهم العالي. بينما لم تظهر مجالات العمل الجماعي فروقًا دالة ($F = 1.632$)، ($p = 0.197$)، مما يعني عدم وجود اختلافات ملحوظة في المجال. هذه النتائج تعكس أهمية تعزيز القيم والأداء الوظيفي لدى الموظفين الجدد، بما يسهم في تحسين بيئة العمل.

وربما تشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين الأقل خبرة لديهم حماس أكبر تجاه العمل التربوي، وربما يكون لديهم حماس أكبر لتطبيق هذه القيم في ممارساتهم اليومية. في المقابل، قد يكون الموظفون ذوو الخبرة الطويلة أكثر تحفظًا أو اعتيادًا على الأنظمة القائمة، مما يحد من إدراكهم لأهمية الإدارة بالقيم، أما بالنسبة لمجالات الأداء الوظيفي، فكانت هناك فروق دالة إحصائية في جودة العمل والإبداع لصالح الموظفين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات ومن 5-10 سنوات. وهذا قد يعكس أن الموظفين الأقل خبرة لديهم دافعية وحماس أكبر للتميز في أداء مهامهم وإظهار إبداعاتهم. في المقابل، قد يكون الموظفون الأكثر خبرة أكثر استقرارًا وانضباطًا في أداء مهامهم اليومية، وتؤكد النتائج أهمية الإدارة بالقيم وتأثيرها الإيجابي على الأداء الوظيفي، وتشير إلى ضرورة الاهتمام بتعزيز هذه القيم بشكل مستمر، خاصة لدى الموظفين ذوي الخبرة الطويلة. وللكشف عن جهة الفروق أُجري اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وكما يبينها جدول (17).

جدول (17) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة جهة الفروق بخصوص مجالات محوري الدراسة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

1-الإدارة بالقيم	الفئة	المتوسط	أقل من 5	من 5-10	أكثر من 10
العدالة	أكثر من 10 سنوات	3.46	0.40851*	0.44419- *	
	أقل من 5 سنوات	3.50		0.03568 -	0.40851*
	من 5-10 سنوات	3.05	0.03568		0.44419*
المشاركة	أكثر من 10 سنوات	3.82	0.46682- *	0.37593- *	
	أقل من 5 سنوات	3.72		0.09090	0.46682*
	من 5-10 سنوات	3.35	0.09090 -		0.37593*
القيم الشخصية	أكثر من 10 سنوات	4.10	0.34590- *	0.24124 -	
	أقل من 5 سنوات	4.00		0.10466	0.34590*
	من 5-10 سنوات	3.76	0.10466 -		0.24124
مجالات الإدارة بالقيم ككل	أقل من 5 سنوات	3.79	0.40708- *	0.35379- *	
	من 5-10 سنوات	3.74		$\alpha \leq 0.05329$	0.40708*
	أكثر من 10 سنوات	3.39	$\alpha \leq 0.05329 -$		0.35379*

2- مجال الأداء الوظيفي	الفئات	المتوسط	أقل من 5	من 5- 10	أكثر من 10
جودة العمل	أقل من 5 سنوات	3.83		0.149 -	0.283*
	من 5- 10 سنوات	3.98	0.148		0.432*
	أكثر من 10 سنوات	3.55	0.283- *	0.432- *	
الإبداع	أقل من 5 سنوات	3.80		$\alpha \leq 0.053$ -	0.264*
	من 5- 10 سنوات	3.85	$\alpha \leq 0.053$		0.317*
	أكثر من 10 سنوات	3.53	0.264- *	0.317- *	
مجالات الأداء الوظيفي ككل	أقل من 5 سنوات	3.66		$\alpha \leq 0.051$	0.399*
	من 5- 10 سنوات	3.61	$\alpha \leq 0.051$ -		0.348*
	أكثر من 10 سنوات	3.26	0.399- *	0.348- *	

تشير نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في جدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات الإدارة بالقيم والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. في مجال العدالة، كانت الفروق ملحوظة بين الفئات، حيث سجل الأفراد ذوو الخبرة أكثر من 10 سنوات متوسطاً أقل (3.05) مقارنة بالفئات الأخرى. وفي مجال المشاركة، كان الأفراد ذوو الخبرة أقل من 5 سنوات يسجلون متوسطاً أعلى (3.72) مقارنة بالفئات الأخرى، واتفقت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (مرار، 2020؛ أبو دف وأبو العميرين، 2019، والزهراني 2019)، أما في الأداء الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن الأفراد ذوو الخبرة أقل من 5 سنوات سجلوا متوسطات أعلى في جودة العمل (3.83) والإبداع (3.80) مقارنة بالفئات الأخرى، مما يدل على أن الموظفين الجدد قد يكون لديهم حافز أكبر، وتعكس النتائج أهمية تعزيز القيم والأداء الوظيفي لدى الموظفين الجدد، مع تحسين بيئة العمل بشكل عام واختلقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الزهراني، 2019).

3-4- نتائج السؤال الرابع: "ما مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال جرى حساب قيم معاملات الارتباط واستخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم والأداء الوظيفي في مدارس التعليم العام الحكومي، وكما يبينها الجدول (18):

معامل الارتباط بيرسون	الدلالة
0.83**	0.000

يتضح من الجدول (18) أن معامل الارتباط بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى الأداء الوظيفي مرتفع بشكل ملحوظ؛ بقيمة (**0.83) ودالة عند (0.000)، ويعكس وجود ارتباط موجب قوي بينهما، ويتضح أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة الإدارة بالقيم زاد مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المدارس، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات المدرسية تمارس القيم مع موظفيها وتشجع على الالتزام بها، وهي قيم لا تتعارض مع القيم الشخصية لموظفي المدرسة؛ لذا فهم يلتزمون بالقيم التي تساعدهم على تحسين أدائهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي: (الزهراني، 2019) في وجود علاقة بين القيم التنظيمية للمدرسة والأداء الوظيفي، ومرار (2020) التي أكدت العلاقة بين الإدارة بالقيم والالتزام التنظيمي.

التوصيات والمقترحات.

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الباحثة مدراء المدارس في أمانة العاصمة صنعاء وتفتح عليهم الآتي:

1. الحفاظ على المستوى المرتفع للإدارة بالقيم بمدارس أمانة العاصمة صنعاء، فهذا يُعد ميزة لا بد من تحفيزها.
2. تطوير برامج تدريبية تركز على تعزيز القيم الإدارية لدى المعلمين والإداريين، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

3. تعزيز القيم الشخصية والمشاركة للموظفين مما ينتج عنه أداء وظيفي أفضل.
4. تنظيم ورش عمل تفاعلية لمناقشة قضايا العدالة وكيفية تطبيقها في الإدارات المدرسية.
5. العمل على تعزيز مستوى الأداء الوظيفي المرتفع؛ وذلك عن طريق المكافآت والحوافز.
6. يجب بذل المزيد من الجهد؛ لتعزيز القيم مادياً ومعنوياً.
7. تعزيز دور المدارس في نشر ثقافة القيم من خلال ورش عمل وندوات، مما يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية.
8. تضمين معايير القيم في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، مما يعزز من أهمية القيم في العمل اليومي.
9. تشجيع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعورهم بالانتماء ويزيد من دافعيتهم.
10. تحسين استراتيجيات التواصل بين المعلمين والإدارة لتعزيز الفهم المتبادل حول أهمية القيم في الأداء.
11. توفير بيئة عمل تدعم القيم الإيجابية، مثل العدالة والمشاركة، مما يساهم في تحسين الأداء العام.
12. كما تقترح إجراء دراسات مستقبلية في الموضوعات الآتية:
 - إجراء دراسة لاستكشاف العلاقة بين الإدارة بالقيم والتحصيل الأكاديمي للطلاب في المدارس الحكومية.
 - دراسة مقارنة بين مدارس مختلفة لمعرفة كيف تؤثر القيم الإدارية على الأداء الوظيفي في سياقات مختلفة.
 - دراسة استكشاف تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على تطبيق القيم الإدارية في المدارس، وكيف يمكن أن تؤثر هذه العوامل على الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع.

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أبو دف، محمود خليل، & أبو العمرين، شيماء خالد. (2019). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للإدارة بالقيم. مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، 2(2)، 95-140. <http://search.mandumah.com/Record/821004>
2. التركي، حسين حسين. (2022). العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام في اليمن وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين فيها. المؤتمر الدولي الثاني للتكنولوجيا والعلوم والإدارة - مجلة بحوث جامعة تعز، (34)، <https://taiz.edu.ye/tujr/index.php/tujr/article/view/102>
3. جبران، مسعود. (2005). معجم الرائد (ط3). دار العلم للملايين.
4. الحجي، إبراهيم بن محمد. (2019). الإدارة بالقيم. أكاديمية القيم.
5. الحداد، حسن علي حسن. (2024). مستوى الأداء المهني لمديري مدارس مرحلة التعليم العام بوادي حضرموت وعلاقته بالرضا الوظيفي. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(8)، 573-608. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i8.1182>
6. دعاس، شيرين جمال. (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. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.J170721>
7. الدليهي، موسى محمد شبحان. (2018). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية [رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت]. قاعدة البيانات سنديك. <https://www.sanadkk.com>
8. الزهراني، جمعان منسي. (2019). القيم التنظيمية لدى قادة مدارس محافظة الحجر وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، 35(10)، 429-400.
9. سحلول، عبد الرحمن محمد علي. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للهيئة التدريسية بجامعة حجة من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة حجة.
10. السلي، أحلام عتيق. (2019). مفهوم القيم وأهميتها في العملية التربوية وتطبيقاتها السلوكية من منظور إسلامي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(2)، 79-94. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A160918>

11. السيد، منيرة محمد ساتي. (2020). أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 26. جامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية.
12. الصوفي، حمدان عبد الله، & حسونة، نجية سمير. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(3)، 28-49. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/8913>
13. الطنبور، براءة عبد الكريم جودت. (2018). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بإدارة التغيير ومقاومته [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. <https://www.google.com>
14. عبد المجيد، عقيل. & محمد، رجاء حمدون. (2021). أهمية مواقع التواصل الاجتماعي في غرس القيم الإسلامية. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، 28(3)، 34-50. <http://dx.doi.org/10.25130/jtuh.28.3.2.2021.03>
15. عيسى، آسيا محمد. (2018). الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
16. الغامدي، محمد بن فوزي. (2020). الإدارة بالقيم. مكتبة الملك فهد الوطنية.
17. مجمع اللغة العربية. (1960). المعجم الوسيط. دار الدعوة.
18. مجمع اللغة العربية. (1980). المعجم الوجيز. دار الدعوة.
19. مرار، علاء محمد عمران. (2020). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. <https://www.google.com>
20. النافعي، تركي خالد، والسعدية، زهرة حارث. (2024). التقييم الذاتي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 4(3)، 1-27. <https://doi.org/10.56989/benkj.v4i3.820>
21. نعييرات، جهاد أحمد. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، (46)، 1-27. <https://www.eimj.org/uplode/images/photo/pdf>

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

1. Abu Daf, M. K., & Abu Al-Omrin, S. K. (2019). The degree of practice of school directors of the United Nations Relief and Works Agency in Gaza Governorate for value-based management. (IN Arabic) Journal of Al-Aqsa University for Educational and Psychological Sciences, 2(2), 95-140.
2. Al-Harazneh, R., Abu Shosha, G. M., Al-Oweidat, I. A., & Nashwan, A. J. (2024). The influence of job security on job performance among Jordanian nurses. International Journal of Africa Nursing Sciences, 20, 100681. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2024.100681>
3. Al-Nafai, T. K., & Al-Sadiyah, Z. H. (2024). Self-assessment and its relationship to improving job performance among teachers in public schools in North Al-Sharqiyah Governorate, Sultanate of Oman. (IN Arabic) Ibn Khaldun Journal for Studies and Research, 4(3), 1-27. <https://doi.org/10.56989/benkj.v4i3.820>
4. Al-Salmi, A. A. M. (2019). The concept of values and their importance in the educational process and their behavioral applications from an Islamic perspective. (IN Arabic) Journal of Educational and Psychological Sciences, 3(2), 79-94.
5. Al-Sufi, H. A., & Hassouna, N. S. (2021). The degree of practice of private school directors in the southern governorates of Palestine for value-based management from the perspective of teachers. (in Arabic) Islamic University Journal for Educational and Psychological Studies, 29(3), 28-49.
6. Al-Turki, H. H. A. (2022). Organizational justice among public education school directors in Yemen and its relationship with teachers' job engagement. (IN Arabic) Proceedings of the Second International Conference on Technology, Science, and Management – Journal of Taiz University, (34). <https://taiz.edu.ye/tujr/index.php/tujr/article/view/102>

7. Al-Zahrani, J. M. S. (2019). Organizational values among school leaders in Al-Hajrah Governorate and their relationship with their job performance from the teachers' perspective. (IN Arabic) *Scientific Research and Publication Management (Scientific Journal)*, 35(10), 400-429.
8. Bairoh, S. (2023). "It is competence first": executives navigating gender equality targets and meritocracy in technology companies. *Gender in Management*, 39(4), 590-605. <https://doi.org/10.1108/GM-05-2022-0172>.
9. Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S.-h., & Park, S. (2025). Learning organization and employee performance: the mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. *The Learning Organization*, 32(7), 53-73. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0177>
10. Gambo, A., & Cheche, Z. M. (2022). Impact of job satisfaction on teachers performance: A case study of Katagum Education Authority, Katagum Local Government Area of Bauchi State. (IN Arabic) *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 10(3), 27-37. <https://www.eajournals.org/>
11. Gambo, Alhaji & Cheche, Zainab Mohammed(2022) Impact of Job Satisfaction on Teachers Performance: A Case Study of Katagum Education Authority, Katagum Local Government Area of Bauchi State. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*. Vol.10, No.3 pp.27-37. PrintISSN, 2056-3620, <https://www.eajournals.org>
12. İnan, A., & Akın, M. A. (2024). Analyzing Perception of Administrators and Teachers on Management of Schools by Values (Kızıltepe Case). *Kastamonu Education Journal*, 32(4), 630-651. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.1574362>
13. Jaiswal, A., Sengupta, S., Panda, M., Hati, L., Prikshat, V., Patel, P., & Mohyuddin, S. (2024). Teleworking: role of psychological well-being and technostress in the relationship between trust in management and employee performance. *International Journal of Manpower*, 45(1), 49-71. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2022-0149>
14. Kalman, M. (2020) FACTORS AFFECTING CLASSROOM TEACHERS' JOB PERFORMANCE: A QUALITATIVE-DOMINANT ANALYSIS WITH Q-SORTING3.Nebi Altunova1Original scientific paper. *Van YuzuncuYil University* 10(2). 285-312. <https://doi.org/10.593737.013.76>
15. Kiazad, K., Hom, P., Schwarz, G., Newman, A., & Holtom, B. (2024). High-performance work practices and job embeddedness: A comprehensive test. *Journal of Vocational Behavior*, 155, 104066. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104066>
16. Nairat, J. A. A. R. (2022). Factors affecting job performance in public institutions. (IN Arabic) *Comprehensive Electronic Journal for Multiple Disciplines*, (46), 1-27.
17. Nguyen, T. K. G., Ozawa, T., & Fan, P. (2024). Sanpo-yoshi, top management personal values, and ESG performance. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 41, 100903. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2024.100903>
18. Pham, T. P. T., Nguyen, T. V., Nguyen, P. V., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>