



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

درجة ممارسة القيادة بالقيم وأثرها على فاعلية أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا بجامعة تبوك

إعداد

د/ عبد الله بن عبدالعزيز الشريف
أستاذ مشارك، كلية التربية والآداب بجامعة تبوك
المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ١٩ سبتمبر ٢٠٢٠م - تاريخ القبول: ١ أكتوبر ٢٠٢٠م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة بالقيم وأثرها على فاعليه أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا، وقد ضمت عينة الدراسة (٢٢٥) طالب وطالبة من تخصصات ومستويات دراسية مختلفة، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم إعداد استبانة للتعرف على كل من: واقع ممارسات أعضاء هيئة التدريس للقيادة بالقيم وفعاليتهم، وأظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك يمارسون القيادة بالقيم بدرجات مرتفعة، كما أن تلك الممارسة تنعكس بشكل إيجابي في واقع فاعليه أعضاء هيئة التدريس من خلال تصورات طلبة الدراسات العليا بالجامعة، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة بالقيم وفعاليه عضو هيئة التدريس والتي تُعزى إلى كل من: عامل الجنس، وعامل المستوى الدراسي، وعامل التخصص الدراسي، ماعدا الفروق في قيمة العلاقات الشخصية لصالح الطلبة، كذلك توجد تأثيرات مباشرة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيم المرتبطة بعملية القيادة بالقيم في درجة فاعليتهم وفقاً لتصور طلبة وطالبات الدراسات العليا بجامعة تبوك

الكلمات المفتاحية: القيادة بالقيم، الفاعليه، أعضاء هيئة التدريس، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.

The Reality of Practicing Leadership by Values and its impact on the effectiveness of Teaching Staff through the Perceptions of Post-Graduate Students at Tabuk University

Dr. Abdallah bin Abdualaziz Al-Sharif,

Associate Professor, College of Education and Arts, Tabuk University

Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing leadership by values and its impact on the effectiveness of teaching staff at Tabuk University through the perceptions of post-graduate students. The study sample included (225) students from different academic specializations and levels, and to achieve the goal of the study, a questionnaire was prepared to identify The reality of teaching staff 'practices for leadership by values and their effectiveness, and the results showed that teaching staff at Tabuk University have high grades of practice leadership with values , and that practice is positively reflected in the reality of the effectiveness of teaching staff through the perceptions of post-graduate students at the university, as well as there are no differences in the degree of leadership practice in terms of values and the effectiveness of teaching staff, which is attributed to: the gender factor, the academic level factor, and the academic specialization factor, except for the differences in the value of personal relationships in favor of students, there are also direct positive effects that are statistically significant at (0.01 level)) For practicing teaching staff of leadership by values in the degree of their effectiveness according to the perceptions of post-graduate students at Tabuk University.

Key words: *values-based leadership, effectiveness, Teaching staff, Tabuk University, Saudi Arabia.*

مقدمة:

تمثل القيم مصدراً رئيسياً للقيادة الفعالة ومنظومة أساسية يجب أن تتوافر لدى القادة، كما أن قيم القائد يجب أن تمثل القيم المؤسسية والمجتمعية، كما أنها يجب أن تظهر في سلوكيات وأداءات كل من القادة والمروسيين.

وهو ما يشير إليه (البدو، ٢٠١٩) من أن الإنسان يعيش في هذه الحياة وفق منظومة قيمية تحكم سلوكياته وأفعاله، فالقيم تمثل محددات لتحقيق النجاح، وعلامة تدل على حسن سير العمل، وأداة للتأثير في الآخرين، ومحدد لكفائتهم وفعاليتهم.

وقد حظي موضوع القيم في المؤسسات التعليمية بالكثير من المناقشات بين الباحثين سواء على المستوى العربي (الغامدي، ٢٠١٩؛ البدو، ٢٠١٩؛ الرشيدة، ٢٠١٨؛ الخريشا، ٢٠١٨؛ الأسدي، ٢٠١٧) أو على المستوى العالمي (American Indian Higher Education Consortium, 2020; Hendrikz & Engelbrecht, 2019; Aria; et al, 2019; Bunkowski & Shelton, 2019; Wallace, 2017; Aguilera-Black & Tippeconnic, 2015; Benninga, Sparks, & Tracz, 2011; Berkowitz, 2011; Fullan, 2004) وقد أشارت نتائج هذه الدراسات على أن نجاح المؤسسات التعليمية في أداء دورها يتأثر بشكل كبير بمجموعة القيم التي تحكم سلوك العاملين فيها مقارنة بالدور الذي يمكن أن تؤديه الجوانب التقنية والقواعد والإجراءات المتبعة بهذه المؤسسات.

ويشير (Pillay, 2014) إلى أن القيادة بالقيم تقوم على يقظة الضمير، والنزاهة في التعامل مع الأفراد، وعدم التمييز بينهم على أسس غير موضوعية، والإلتزام، والجدية، وتحمل المسؤولية، وهو ما يمثل إحدى العوامل ذات التأثير الإيجابي في سلوكيات المروسيين.

وإذا كان لأعضاء هيئة التدريس كقادة للطلبة أن يكونوا فاعلين، فيجب عليهم أن لا يقفوا عند الجوانب الفنية الأساسية لمهنة التعليم وفعاليتها الوظيفية، بل يجب أن يذهبوا إلى أبعد من ذلك بحيث يدركوا المهارات المطلوبة في عصرنا الحالي للتعامل مع الطلبة وأن يكونوا مستعدين لإحداث التغيير المطلوب في العلاقة بين عضو هيئة التدريس والطلبة بما ينعكس إيجاباً على نتائج العملية التعليمية في الجامعات (Bayar, 2016; Fox and McDermott, 2016).

ويرى (Lapointe, et al., 2016) أن القيادة الأخلاقية تمثل إحدى أشكال القيادة بالقيم، حيث أنها تعكس الممارسات المختلفة التي يمارسها القائد والمستمدة من المعايير والقيم الأخلاقية السائدة بالمجتمع.

وقد أشار (Van Roekel, 2008) إلى أن القادة التربويون يجب أن يمارسوا بشكل أفضل القيادة بالقيم أثناء تفاعلاتهم وطلابهم.

ويؤكد (Seashore Louis & Wahlstrom, 2011) أن القيادة بالقيم تقوم على تمثل وممارسة المنظومة القيمية السائدة في المجتمع، والتي تشكل جزء مهم من ثقافة المؤسسات التعليمية.

كما يؤكد (Illies, Judge and Wagner, 2006) على أن القادة التربويون لديهم تأثير في كل شيء من حولهم بما في ذلك: بيئة العمل والموظفين والطلبة.

وتسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة تصورات الطلبة في جامعة تبوك لمستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة بالقيم، وأثر هذه الممارسات على فاعليه أعضاء الهيئات التدريسية في أداء الأدوار المطلوبة منهم كقادة من خلال تصورات طلبة الدراسات العليا، الأمر الذي يمكن أن ينعكس بشكل مباشر على العلاقة التفاعلية بين عضو هيئة التدريس والطلبة.

مشكلة الدراسة:

لفترة طويلة من الوقت كانت المنظمات التعليمية بشكل عام تركز تحت تأثير الفلسفة التي أعطت الأولوية للجوانب الفنية الأساسية للمنظمات وفعاليتها الوظيفية بدلاً من الخصائص الثقافية والعاطفية والخصائص المستندة إلى القيم؛ حيث هيمنت القواعد والإجراءات والنتائج على الجانب الإنساني داخل تلك المنظمات (Aslanargun, 2012)، الأمر الذي أصبح معه تقييم الأداء يستند بشكل كبير على معايير مادية بحتة تتمثل في: مدى تطبيق هذه القواعد والتعليمات، وهو المفهوم الذي قدمته النظريات الإدارية الكلاسيكية والتي كانت تركز على الجوانب الفنية للوظيفة وأن الفرد عامل ثابت يمكن التحكم به والسيطرة عليه وأن الدافع الوحيد لديه للعمل هو الحوافز المادية (السواط وآخرون، ٢٠٠٧).

إن القيادة بالقيم تمثل أسلوب قيادي يقوم على الإهتمام بكل من: القادة والمرووسين داخل المؤسسة، ويركز على التفاعلات القائمة على القيم والمبادئ المتأصلة داخل المجتمع

كاحترام، والعدالة، والمساواة، والمصداقية، بما يسهم بشكل إيجابي في المرؤوسين، ويرفع من ولائهم وحبهم للمؤسسة (بدرانة، ٢٠٠٩).

كما يؤكد تقرير الإتحاد الهندي الأمريكي للتعليم العالى (American Indian Higher Education Consortium, 2020) أن القيادة بالقيم تمثل مطلب أساسي وضروري لما لها من تأثير إيجابي وفعال في أداء أعضاء هيئة التدريس وفعاليتهم.

ويرى (Eisenbeiss, 2012) أن القيادة بالقيم تقوم على أربعة أسس أساسية هي: الأنسانية في التعاملات، والعدالة، والمسئولية، والإعتدالية في التوجه، كما ترتبط القيادة بالقيم بمجموعة من السلوكيات هي: معاملة الآخرين باحترام وليس كوسيلة لتحقيق غاية، والتفاعل معهم بطريقة عادلة غير تمييزية، وتحمل المسئولية والإهتمام بتحقيق الرفاهية، وإظهار الضبط الذاتي فيما يتعلق بجانب المشاعر والعواطف، وإظهار التواضع، واستخدام الحكمة، وتحقيق التوازن بين أصحاب المصالح وأهداف المؤسسة.

ويرى (الدهمي، ٢٠٠٧) أن القيادة بالقيم ترتبط بأهداف المؤسسة، وكذلك بطبيعة الأداءات داخل تلك المؤسسة.

كما يرى (Aguilera-Black& Tippeconnic, 2015) أن القيادة بالقيم تدفع إلى نبذ العنصرية والتحيزات، وترتقي بالعدالة الإجتماعية والتقييم الموضوعي.

ومن هنا يمكن التأكيد على أهمية القيادة بالقيم لما لها من دور فعال ورئيس في التأثير على كافة جوانب المنظومة التعليمية.

وفي ذات الإطار توصلت دراسة السقاف (٢٠١٥) إلى القيادة بالقيم ذات تأثير إيجابي في أداء العاملين داخل المؤسسة.

كما توصلت دراسة (Bunkowski& Shelton, 2019) إلى أن استراتيجيات القيادة بالقيم ذات تأثير إيجابي وفعال في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وزيادة فاعليتهم في أثناء التعليم عن بُعد عبر الأنترنت.

ويرى كل من: Brown & Treviño, 2006; De Hoogh & Den Hartog, 2008, (Brown, et al, ٢٠٠٥, Kalshoven et al, 2011) أن القادة الذين يتمتعون بالأخلاق كانوا أكثر نجاحًا كقادة من نظائرهم الذين يفتقدون إلى تلك القيم.

ويشير (Allen & Seaman, 2016) أن القيادة بالقيم تعزز فرص النمو لدى أعضاء هيئة التدريس، من خلال إكسابهم بعض القيم الأساسية اللازمة لتحقيق الفاعلية الذاتية أثناء عملية التعلم مثل: النزاهة، والإلتزام بأهداف المؤسسة التعليمية، وعدم التمييز بين الطلاب بعضهم البعض على أسس غير موضوعية: كالعرق أو الجنسية أو الجنس. وقد أجرت الرابطة الوطنية للجامعات الحكومية بالولايات المتحدة the National Association of State Universities دراسة مسحية بهدف التعرف على درجة ممارسات القادة بالجامعات الحكومية للقيادة بالقيم، وقد ضمن عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس بـ (٢٦) كلية بالولايات المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن (٦١.٥%) من القادة بتلك الكليات يمارسون القيادة بالقيم، كما أسهمت القيادة بالقيم بنسبة (٢٦.٩%) من التباين في فاعلية أعضاء هيئة التدريس بتلك الكليات (NASULGC-Sloan, ٢٠١٧).

ومن جانب آخر يشير (Hendrikz & Engelbrecht, 2019) أن السلوك الفاسد للقائد The leaders' corrupt behavior يؤثر سلباً على جميع العاملين داخل المؤسسة التي يقودها، فالأفراد يسعون جاهدين لمحاكاة سلوك قائدهم، ومن هنا تأتي أهمية القيادة بالقيم لما لها من تأثير إيجابي في كفاءة وفاعلية العاملين.

ومما سبق يرى الباحث أن الإقتصار على الاهتمام بالجوانب التقنية والأنظمة والتعليمات على حساب الجانب القيمي في القيادة يمكن أن يؤدي إلى بيئة غير صحية تنعكس سلباً على العلاقة بين عضو هيئة التدريس وطلابه واستناداً على ذلك، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة القيادة بالقيم وما أثرها على فاعلية أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا بجامعة تبوك؟ وبشكل أكثر تحديداً، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك للقيادة بالقيم ومستوى فاعليتهم من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك للقيادة بالقيم ودرجة فاعليتهم من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا والتي تعزى لكل من: عامل الجنس، وعامل التخصص وعامل المستوى الدراسي؟

٣. هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة بالقيم على مستوى فاعليه أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:-

١. تقديم إطار نظري يتناول ماهية القيادة بالقيم، ودورها في فاعليه المرؤوسين داخل المؤسسات.
٢. التعرف على واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك للقيادة بالقيم ومستوى فاعليتهم من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا.
٣. التعرف على دور بعض العوامل الديموجرافية: (عامل الجنس، وعامل التخصص وعامل المستوى الدراسي) في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك للقيادة بالقيم ودرجة فاعليتهم من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا.
٤. التعرف على تأثير واقع ممارسة القيادة بالقيم على مستوى فاعليه أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الحالية على النحو التالي:

أولاً: الجانب النظري: سعت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة بالقيم في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من خلال ما قدمته من إطار نظري جديد يتناول ماهية القيادة بالقيم وواقع ممارستها من خلال الدراسات والبحوث السابقة، ودورها في فاعليه أعضاء هيئة التدريس أثناء التفاعل وطلابهم.

ثانياً: الجانب التطبيقي: يتوقع أن تقدم هذه الدراسة إطاراً من الممارسات الفضلى للقيادة بالقيم يُشكل تغذية راجعة يمكن لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاستفادة منه في ممارسه العملية التعليمية والتعامل مع الطلبة من أجل إحداث عملية التغيير المرغوبة في طبيعة العلاقة بين الطرفين الأمر الذي سينعكس إيجاباً على مخرجات العملية التعليمية، كما تكمن الأهمية التطبيقية فيما قدمه البحث من نتائج وتوصيات يمكن تطبيقها في مجال البحث العلمي على وجه العموم، وفي مجال الإدارة والعملية التعليمية على وجه الخصوص، كذلك

تتمثل الأهمية التطبيقية فيما قدمته الدراسة من أداة جديدة للتعرف على واقع ممارسة القيادة بالقيم.

مصطلحات الدراسة:

القيادة بالقيم: يُعرف الباحث القيادة بالقيم تعريفاً نظرياً على أنها: شكل من أشكال الإدارة التي يمارسها القادة والمدراء في أثناء تفاعلهم مع مرؤوسيه، ويقوم هذا الشكل من القيادة على بعض القيم والأخلاقيات والتقاليد السائدة بالمجتمع المحيط.

كما يُعرفها الباحث تعريفاً إجرائياً على أنها: شكل من أشكال الإدارة التي يمارسها أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية أثناء تفاعلهم وطلبة الدراسات العليا، وتتحدد في إطار درجات طلبة الدراسات العليا بكليات جامعة تبوك على المحور الأول من استبيان واقع القيادة بالقيم المستخدم: واقع القيم المتبناة من جانب عضو هيئة التدريس: (قيمة العدالة في التعامل، وقيمة العلاقات الشخصية، وقيمة القدوة الحسنة). فاعليه عضو هيئة التدريس: ويعرف الباحث فاعليه عضو هيئة التدريس تعريفاً نظرياً على أنها: كفاءة أعضاء هيئة التدريس في التفاعل وطلابهم داخل قاعات الدراسة، وأثناء ممارسة المهام التعليمية والمهنية المختلفة.

كما يُعرفها الباحث تعريفاً إجرائياً على أنها: كفاءة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة تبوك شكل من أشكال الإدارة التي يمارسها أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية أثناء تفاعلهم وطلبة الدراسات العليا، وتتحدد في إطار درجات طلبة الدراسات العليا بكليات جامعة تبوك على المحور الثاني من استبيان واقع القيادة بالقيم المستخدم: واقع فاعليه عضو هيئة التدريس: (فاعليه التخطيط والتنفيذ، وفاعليه التدريس، وفاعليه الإشراف والتقييم).

تصورات طلبة الدراسات العليا: ويُعرفها الباحث على أنها تصورات ووجهات نظر طلبة الدراسات العليا حول إحدى المحاور المختلفة للعملية التعليمية خلال العام الدراسي. ويعرفها الباحث تعريفاً إجرائياً على أنها تصورات طلبة الدراسات العليا المنتسبين إلى جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية حول فاعليه أعضاء هيئة التدريس ممن يقومون بالتدريس لهم أو الإشراف على رسائلهم العلمية داخل الأقسام المختلفة، وتتحدد في إطار درجات طلبة الدراسات العليا ممن يمثلون عينة الدراسة الحالية على محوري الاستبانة المعدة.

الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة

مفهوم القيم :

عرف قاموس Webster القيمة على أنها " شيء ذو قيمة مرغوب فيه" (Merriam-Webster Online Dictionary, 2020). ويؤكد Begley (٢٠١٠) على أن القيم تركز على دوافع تحفيزية ولها تأثير في الوعي، بالإضافة إلى التأثير في اللاوعي، على تصرفات الناس ومواقفهم وكلامهم وسلوكهم. وقد تم تعريف القيم في الأدبيات السابقة بطرق مختلفة، فقد عرفها Hodgkinson (١٩٩٦) على أنها المحددات التحفيزية للسلوك والمفاهيم الذاتية للشخص المرغوب فيها. كما عرفها Parsons and Shils (١٩٦٢) على أنها مجموعة المفاهيم، الصريحة أو الضمنية، المميزة للفرد أو للجماعة، لما هو مرغوب والذي يؤثر على الاختيار لأساليب ووسائل ونتائج العمل المتاحة. أما Knowles and Landar (٢٠١٢) فقد أشارا إلى أن القيم هي التي تضع المعايير، وتملي نماذج السلوك وتعطي التوجيه: فهي تعكس العناصر المهمة في حياة الناس اليومية. كما أشار De Klerk and Rens (٢٠١٣) أن القيم تملي أفكار الشخص وأفعاله ويمكن أن تحدد ما إذا كانت قيم معينة مقبولة أو مرفوضة.

ويرى الجراد (٢٠٠٨) أن القيم تمثل مجموعة من المعايير والمقاييس المتفق عليها بين الأفراد والتي تشكل ميزان أعمالهم يستخدم للحكم على تصرفاتهم. كما أشار العميان (٢٠١٥) إلى أن القيم تمثل معتقدات يؤمن بها أصحابها ويلتزمون بمضامينها، والتي قد تكون ضمنية أو صريحة، وهي تعبر عن اعتقاد الأفراد بأنها المسلك الأفضل الذي يؤثر في اختيار الفرد لطرق وأساليب العمل. ويرى الطويل (٢٠٠٦) أن القيم تمثل قناعات أساسية تحتوي على مضامين أخلاقية تعبر عن أفكار الفرد حول الجيد والصواب.

فالقيم تعبر عن المعتقدات الأساسية للفرد، وهي التي تحدد له ما يجب أن يفعله أو لا يفعله، وما هو صحيح أو خطأ أو حق أو باطل، اختصاراً هي التي توجه أخلاقنا وسلوكنا في التعامل مع الأشياء أو مع الآخرين من حولنا (السكرانة، ٢٠٠٩). كما أن القيم تمثل أحكام يطلقها الفرد على الأشياء المرغوب فيها أو التي يفضلها عن غيرها وذلك وفقاً لمعايير الجماعة والعوامل البيئية المختلفة ونتيجة لخبرات الفرد وتفاعله مع هذه الأشياء (سليمان ووهب، ٢٠١١).

ويرى سليمان ووهب (٢٠١١) أن القيم تمثل مجموعة من الأحكام التي يطلقها الفرد على الأشياء المرغوب فيها أو التي يفضلها عن غيرها وذلك وفقاً لمعايير الجماعة والعوامل البيئية المختلفة ونتيجة لخبرات الفرد في تعامله مع هذه الأشياء.

كما يرى الحجي (٢٠١٩) أن القيمة عبارة عن جملة المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها وتحدد له السلوك المقبول أو المرفوض، والصواب أو الخطأ. فالقيم -كما يقول أهل الاصطلاح- قيم شخصية وقيم جماعية واتحاد هذه القيم يكون ما يسمى القيم الاجتماعية. أما التركيبي (٢٠٠٨) فتعرف القيم بأنها مقاييس أو معايير أو أحكام تحدد سلوك الفرد بما هو مرغوب وفق القواعد والمبادئ التي يحددها النظام الاجتماعي الذي تعتبر جزء منه.

واستناداً إلى ما سبق فإن الباحث يرى بأن القيم مجموعة المبادئ والمفاهيم المتفق عليها في المجتمع والتي تحدد ما هو صحيح ومرغوب وما هو خطأ وغير مرغوب من قبل أفراد المجتمع والتي تنعكس بشكل مباشر على كيفية تصرف الأفراد في المواقف المختلفة التي يتعرضون لها.

وتتمتع القيم بطابع ديناميكي بمعنى أنها يمكن أن يكون لها مستويات مختلفة من الفائدة في نقطة معينة من حياة الشخص، فمن الممكن أن تكون كامنة وسطحية في مواقف معينة أو قد تظهر بشكل قوي جداً إذا استدعت الحالة ذلك (Begley, 2010). وقد اقترح Prilleltensky (٢٠٠٠) ثلاث مجموعات من القيم التي توجه السلوك الفردي والتنظيمي: "القيم الشخصية، القيم الجماعية، وقيم العلاقات". كما تشير الأدبيات أيضاً إلى أنواع مختلفة من القيم (Begley, 2010; Kaye and Neil, 2009; Mueller, 2014; Prilleltensky, 2000). وتشمل القيم الشخصية (القيم التي تحدد من نحن وكيف نتصرف، والتي تجعلنا مميزين)؛ قيم العلاقات (القيم التي تقوي علاقاتنا مع الآخرين وتهتم بهم)؛ القيم التنظيمية (القيم التي توجه نشاطات وإجراءات المنظمة)؛ القيم المجتمعية (قيم مجتمع معين والتي تملئ السلوك الاجتماعي)؛ قيم حقوق الإنسان (تأسيس قيم مشتركة في بيئة متنوعة تقوم على الطبيعة الأخلاقية المتكاملة)؛ والقيم الثقافية (مجموعة من الأفراد لديهم نفس القيم حول بعض الجوانب الثقافية المترابطة).

وقد قدم Rokeach (١٩٧٣) تعريفاً يعتبر الأكثر تداولاً لمفهوم القيمة الإنسانية على أنه "اعتقاد دائم بأن نمطاً معيناً من السلوك مفضل شخصياً أو اجتماعياً على نمط السلوك المعاكس أو المضاد". حيث أن القيم الرئيسية للمرء تتحد لتشكل نظاماً للقيمة، والذي يمثل "تنظيم دائم للمعتقدات تتعلق بأنماط السلوك المفضلة على طول سلسلة متصلة من الأهمية". وبالتالي، فإن الفرد سيكون لديه عدد كبير من القيم وستعطي هذه القيم أهمية متفاوتة، وإن لم تكن بالضرورة في حالة الوعي أو الإدراك.

مصادر القيم

أشارت الأدبيات السابقة إلى العديد من المصادر التي تشكل الأساس الذي يستخدمه الفرد ليطور منظومة القيم التي تحكم سلوكه. فقد أشارت التركي (٢٠٠٨) إلى عدد من المصادر منها المصدر الديني والذي يعتبر أحد أهم المصادر التي يستمد منها الأفراد قيمهم. كما أشارت إلى المصدر الاجتماعي والذي من خلاله يكتسب الفرد قيماً تتلاءم وطبيعة مجتمعه للحفاظ على التوازن والاستقرار بداخله بصفته جزء مهم في البناء الاجتماعي للمجتمع الذي ينتمي إليه. كما أضافت الخبرات السابقة كأحد المصادر الهامة للقيم بالنسبة للأفراد والتي تظهر في تفاعلاتهم وتعاملهم مع بعضهم البعض. وأخيراً جماعات العمل التي ينتمي إليها الفرد داخل المنظمة لها دور مهم لاكتسابه القيم. أما أبو النصر (٢٠٠٥) فقد أشار إلى عدد من المصادر منها المعتقدات الدينية، قيم وأخلاقيات المجتمع، قيم وأخلاقيات العاملين بالمنظمة، التشريعات والقوانين والتعليمات واللوائح الخاصة بالمنظمة. ومن التصنيفات الشاملة لمصادر القيم ما قدمه Woolley (٢٠٠٩) والذي صنف هذه المصادر في أربع مجموعات هي:

- المؤسسات الاجتماعية: - إن حياة المجتمع وتطوره تقوم على القيم وتنتجها. هناك مؤسسات مختلفة في المجتمع تغرس القيم في الفرد. على وجه الخصوص هناك أربع مؤسسات رئيسية توفر المصادر الأساسية للقيم للأشخاص والمنظمات: الأسرة والمدرسة والدولة والدين. إن العملية الأساسية لتكوين القيمة من قبل هذه المؤسسات هي أنها تصف ما هو جيد أو سيئ بالنسبة للفرد، حيث يكافأ السلوك الجيد ويعاقب السلوك السيئ.

- القيم التنظيمية: - كل منظمة لها مجموعة من القيم، سواء تم توثيقها أم لا. والقيم توجه منظور المنظمة وأعمالها، ويمكن أن يساعد توثيق مجموعة من القيم الشائعة المنظمة في تحديد ثقافتها ومعتقداتها. وعندما يشترك أعضاء المنظمة في مجموعة مشتركة من القيم، تظهر المنظمة متحدة عندما تتعامل مع قضايا مختلفة. وتلعب القيم دورًا مهمًا للغاية في تحديد كيفية مواجهة المنظمة للمشكلات والقضايا المختلفة.
- الأقران والزملاء: - يحصل الفرد على فكرة عن السلوك من أقرانه وزملائه (من خلال الانخراط والمشاركة مع مجموعة من الناس، أو العائلة، أو المجتمع، أو المنظمات التجارية أو مجموعة عمل)، حيث يقوم بتطوير وتطبيق المعتقدات والمواقف والقيم المستمدة من مجموعات الأقران والزملاء الذين يرتبط بهم. وتعمل القيم على تعزيز وحماية وتماسك المجموعة، لذلك يحاول الفرد اتباع معيار السلوك الجماعي.
- العمل والمسار المهني: يتكون العمل من المهام أو المسؤوليات المرتبطة بوظيفة أو منصب معين في المنظمة. ويتم تنظيم العمل في المنظمة وإدارته والتحكم فيه وإسناده إلى الأفراد الراغبين في أن يصبحوا موظفين. وتشكل خبرة الفرد على مدى فترة من الزمن حياته المهنية. يخلق العمل والمسار المهني قيمًا خاصة تمنح الوحدة والتماسك والمعنى للأشخاص والمجموعات. لذلك، سيكون لكل عمل قيمه الخاصة وسيستبع الأشخاص الذين يؤدون العمل هذه القيم.

القيادة بالقيم :

يشير (Prilleltensky, 2000) إلى أن القيادة بالقيم يمكن تعريفها على أنها الممارسة التي تهدف إلى تعزيز القيم الراسخة مع الأخذ بعين الاعتبار الاهتمامات الشخصية ودرجات القوة التي يمتلكها الأشخاص داخل المنظمة وفي مجموعة الأشخاص الذين تخدمهم. كما قدم (Peregrym & Wolf, 2013) تعريفًا أكثر حداثة، حيث ينظرون إلى القيادة بالقيم على أنها توجيه مستمر للقيم الشخصية المرغوبة والمفيدة للأشخاص الذين يحملونها أو أولئك الذين يعيشون في المجتمع أو المنظمات التي يخدمونها، حيث يركز القادة على القيم الأساسية وينظرون إليها كمبادئ توجيهية تشكل سلوك وتصرفات أعضاء المنظمة. والقيم الأساسية هي مجموعة محددة من المعتقدات أو المفاهيم المعلنة التي من المتوقع أن يلتزم بها الجميع في المنظمة (Buchko, 2007). وتبين هذه التعريفات أن القيادة بالقيم تتطلب وضع قيم

سليمة موضع التنفيذ، مع مراعاة القيم الشخصية للقائد وقيم الآخرين في المنظمة بالإضافة إلى القيم المشتركة بينهم. فالقادة المعتمدون على القيم هم أناس لديهم مبادئ واضحة، وهم صادقون ومتطابقون في أفعالهم، وهم يلهمون من حولهم، ويشعرون بشعور بالامتنان تجاه الآخرين أكثر مما يتوقعون في المقابل. ويمكن أن تكون القيادة القائمة على القيم أقل من التوقعات، سواء كانت أوجه القصور مدركة أو حقيقية (Clarke, 2011).

ومن خلال قراءات الباحث في الإطار النظرية السابقة التي تناولت القيادة بالقيم (Begley, 2001, Walumbwa et al, 2008, Eisenbeiss, 2012, Lapointe, et al., 2016, Feng, 2019, Wallace, 2017, Aria; et al, 2016)، يمكن القول أن هناك عدة أشكال وأساليب للقيادة بالقيم، وأن لكل أسلوب مجموعة المبادئ والأسس التي يقوم عليها، وعلى القائد أن يختار الأسلوب الأمثل الذي يتلائم وأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، ويزيد من فاعليه العاملين داخل تلك المؤسسة، ومن تلك الأساليب المختلفة للقيادة بالقيم:

أسلوب القيادة التحويلية Transformational leadership

تمثل القيادة مفهوم متعدد الأبعاد، يتسم بالتغيير المستمر تلبيةً للتغيرات المجتمعية المحيطة، وتحقيقاً لمتطلبات المناخ المؤسسي، ويستخدم في تحفيز الأفراد نحو تحقيق الإدماج والفاعليه (Wallace, 2017).

ويؤكد (Begley, 2001: 570) أن القيادة التحويلية تمثل أسلوباً من أساليب القيادة الفاعلة القائمة على الممارسات الإحترافية المستمدة من المعايير والقيم الأخلاقية السائدة بالمجتمع، ويتضمن ذلك الأسلوب: الصدق والإخلاص والتفاؤل، والرؤية الواضحة للمواقف، وللقيادة التحويلية مجموعة من المتطلبات الأساسية هي: الوعي بالذات والامكانات الذاتية للقائد والمروسين، والقدرة على الاستدلال الأخلاقي capacity for moral reasoning، وإيجابية التأثير في الآخرين.

وتقوم القيادة التحويلية على المعايير القيمية السائدة، حيث يركز القائد على الأخلاق والقيم السائدة عند اتخاذ القرارات المهمة (Feng, 2016).

أسلوب القيادة الأصيلة Authentic leadership

ومصطلح القيادة الأصيلة authentic leadership يتضمن إدراك القائد لإمكاناته وقدراته الذاتية وتطبيقها على نحو فاعل في التفاعل مع الآخرين Aria; Jafari and (Behifar, 2019).

ويرى (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008) أن القيادة الأصيلة هي نموذج لسلوك القيادة لا يعتمد فقط على الجوانب القيمية والأخلاقية، ولكن العمل على تقوية وتحسين بيئة العمل المحيطة، وزيادة فاعليه العاملين. ويرى (Walumbwa et al, 2008) أن القيادة الأصيلة تتضمن أربعة مكونات هي: الوعي بالإمكانات والقدرات الذاتية، والحكمة في معالجة المشكلات المختلفة، والتصورات الأخلاقية، والشفافية.

أسلوب القيادة الأخلاقية Ethical leadership

ويرى (Lapointe, et al., 2016) أن القيادة الأخلاقية تمثل إحدى أشكال القيادة بالقيم، حيث أنها تعكس الممارسات المختلفة التي يمارسها القائد والمستمدة من المعايير والقيم الأخلاقية السائدة بالمجتمع.

فاعليه عضويهئة التدريس :

عرف قاموس Webster الفاعليه على أنها " الوصول إلى الأثر المقصود أو الحاسم أو المرغوب" أو " القدرة على النجاح وتحقيق النتائج المقصودة". كما يعرف الأداء على أنه "إنجاز شيء ما" (Merriam-Webster Online Dictionary، ٢٠٢٠)، وبالتالي فإنه يمكن قياس فاعليه عضو هيئة التدريس من خلال مستوى الأداء التدريسي لإنجاز الأهداف المرغوبة (البشر، ٢٠١٩). وقد عرفت الجفري (٢٠٠٢) الأداء التدريسي على أنه كل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من أنشطة، وعمليات وإجراءات وسلوكيات تعليمية تتعلق بعملية التدريس داخل الصف الدراسي وخارجه. وعليه نستطيع القول إن فاعليه عضو هيئة التدريس تتمثل في الأنشطة المختلفة التي يمارسها عضو هيئة التدريس لتحقيق أو إنجاز الأثر المرغوب.

ولكن لا يوجد إتفاق بين الباحثين على أبعاد الأداء لعضو هيئة التدريس في الجامعات (Molefe، ٢٠١٢)، وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة ذكرت أبعاد الأداء لوظيفة المحاضر، لم يكن هناك دليل تجريبي لدعم هذه الادعاءات. ولهذا السبب، فقد اعتمد الباحث على مجموعة من المؤشرات الموجودة في الدراسات السابقة (Sukirno and Siengthai,) (Robbins and Judge، 2011; Yu et al، 2009; Smeenk et al، 2008; ٢٠١٣) لقياس مستوى الأداء من وجهة نظر الطلبة، حيث تم استخدام ما مجموعه خمسة عشر مؤشرا (الملحق رقم ١).

القيادة بالقيم والفاعليه :

هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى أن القيادة المعتمدة على القيم لا تؤدي فقط إلى نتائج تنظيمية جيدة، بل أكدت هذه الدراسات على أن القيادة بالقيم تؤدي إلى وجود قادة أكثر فاعليه (Brown & Treviño، 2006; Brown، Treviño & Harrison، 2005). فقد قام كل من Brown، Treviño & Harrison (٢٠٠٥) بتطوير مقياس من عشرة بنود لقياس تصورات القيادة الأخلاقية. وتوصلوا إلى نتيجة مفادها أن القيادة الأخلاقية ارتبطت بشكل إيجابي بالعدل التفاعلي، وصدق القائد وتأثير ذلك على فاعليه القائد. كما أظهر البحث أن القادة الذين يتمتعون بالأخلاق ولديهم إطار مرجعي أخلاقي أكثر نجاحًا كقادة من أولئك الذين يفتقرون إلى هذه الصفات القائمة على القيم.

كما أشار Brown & Treviño (2006) إلى أن القادة الأخلاقيين لديهم دوافع الإيثار، ويظهرون اهتمامًا حقيقيًا بالتابعين ويعتقد أنهم أفراد لديهم درجة من النزاهة ويتخذون قرارات أخلاقية ويصبحون نماذج (قدوة) للآخرين. كما أوضح De Hoogh & Den Hartog (2008) أن المنظمات يجب أن تهتم باختيار المديرين الذين يظهرهم النزاهة ويتصرفون بطريقة أخلاقية، ولا يخدمون أنفسهم أو يستغلون الآخرين. كما أشاروا إلى أنه عندما تكون القيادة أخلاقية، فتكون النظرة إلى الإدارة العليا على أنها أكثر فاعليه ويعبر التابعون عن تفاؤل أكبر بشأن الإمكانيات المستقبلية للمنظمة.

أيضا أشار Kalshoven et al (٢٠١١) إلى وجود علاقات إيجابية بين القيادة الأخلاقية وفعالية القائد من خلال إظهار مساهمة مهمة لسلوكيات القيادة الأخلاقية ورضا الموظف والتزامه وفعالية القائد والتابعين. وقد بين الباحث سبع سلوكيات للقيادة الأخلاقية

وهي العدل والنزاهة والإرشاد والتوجيه وتقاسم السلطة وتوضيح الأدوار والاهتمام بالاستدامة، حيث بينت الدراسة قدرة هذه القيم على توضيح الاختلافات في الثقة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وفعالية القائد والتابع. كما أشار Copeland (٢٠٠٩) إلى أن القيادة الأخلاقية (القيادة المستندة إلى القيم) مقارنة بأنماط القيادة الأخرى (على سبيل المثال القيادة التحويلية) كانت مؤشراً أقوى على فاعلية القائد. وقد لخص George (٢٠٠٣) ما يحدث عندما تكون القيادة المعتمدة على القيم هي النمط القيادي السائد، حيث أشار إلى أن هناك حاجة للقادة الذين "يقودون بهدف وقيم ونزاهة". القادة الذين يبنون مؤسسات دائمة، ويحفظون موظفيهم على تقديم خدمة عملاء فائقة، وخلق قيمة طويلة الأجل للمساهمين، وهذا سيؤدي في نهاية المطاف إلى قادة ومنظمات أكثر فعالية.

ويري (Allen & Seaman, 2016) أن القيادة بالقيم تعزز فرص النمو لدى أعضاء هيئة التدريس، من خلال اكسابهم بعض القيم الأساسية اللازمة لتحقيق الفاعلية الذاتية أثناء عملية التعلم مثل: النزاهة، والإلتزام بأهداف المؤسسة التعليمية، وعدم التمييز بين الطلاب بعضهم البعض على أسس غير موضوعية: كالعرق أو الجنسية أو الجنس. وقد أجرت الرابطة الوطنية للجامعات الحكومية بالولايات المتحدة the National Association of State Universities دراسة مسحية بهدف التعرف على درجة ممارسات القادة بالجامعات الحكومية للقيادة بالقيم، وقد ضمن عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس بـ (٢٦) كلية بالولايات المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن (٦١.٥%) من القادة بتلك الكليات يمارسون القيادة بالقيم، كما أسهمت القيادة بالقيم بنسبة (٢٦.٩%) من التباين في فاعلية أعضاء هيئة التدريس بتلك الكليات (NASULGC-Sloan, 2017).

وسعت دراسة (Smith, et al., 2018) إلى تقييم الخبرات القيادية التي يتم تدريسها في برنامج الرعاية الإسعافية وفقاً لتصورات طلبة الدراسات العليا بكلية الصيدلة جامعة كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة بالقيم مثلت أعلى الخبرات القيادة ذات التأثير في طلبة المستوى الثاني بمرحلة الدراسات العليا بكلية الصيدلية.

وقد سعت دراسة (Bunkowski & Shelton, 2019) إلى بحث تصورات القادة في الكليات القبلية tribal college تلك الكليات التي تقدم خدماتها للأقليات، وهي كليات تابعة

لمؤسسات التعليم العالي بشمال غرب المحيط الهادي للولايات المتحدة؛ تلك التصورات المتعلقة باستراتيجيات القيادة بالقيم ودورها في فاعليه أعضاء هيئة التدريس في أثناء التعلم عبر الأنترنت، وقد ضمت الدراسة استخدام المقابلات كأحد ادوات جمع البيانات، ومستندات التقييم والتخطيط *planning and assessment documents*، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات القيادة بالقيم ذات تأثير إيجابي وفعال في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وزيادة فاعليتهم في أثناء التعليم عن بُعد عبر الأنترنت.

مما سبق يمكن القول أن ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة بالقيم على اعتبار أنهم يعتبرون قادة لطلابهم داخل المؤسسة التعليمية بصورة عامة وداخل قاعة المحاضرات بصورة خاصة قد يؤثر بشكل إيجابي في فاعلية كل من أعضاء هيئة التدريس، وفاعليه طلابهم، وهو ما ينعكس في نهاية الأمر على المخرجات المختلفة للمنظومة التعليمية.

منهجية الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي؛ والذي يقوم على جمع البيانات وتحليلها، كما استخدم أسلوب المسح الميداني وذلك من خلال تطبيق الاستبانة المعدة بالدراسة على العينة.

مجتمع الأصلي للدراسة :

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع طلبة الدراسات العليا في جامعة تبوك، والبالغ عددهم ٤٤٠ طالبا وطالبة من تخصصات علمية وأدبية مختلفة، ويوضح ذلك الجدول (١) على النحو التالي:

جدول (١)
مجتمع وعينة الدراسة

العينة	المجتمع		التخصص			
	طالبات	طلاب	المجموع	طالبات	طلاب	
23	12	11	56	44	12	أصول التربية
23	12	11	85	58	27	الإدارة والتخطيط التربوي
22	15	7	28	21	7	التربية الخاصة
22	11	11	25	11	14	التفسير وعلوم القرآن
22	12	10	78	50	28	الحديث وعلومه
22	17	5	41	36	5	القياس والتقويم
24	12	12	80	51	29	اللغة العربية وآدابها
22	11	11	45	34	11	علم النفس العيادي العملي
23	11	12	65	39	26	مناهج وطرق التدريس
22	11	11	37	26	11	الرياضيات
225	124	101	540	370	170	المجموع

عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة في صورتها الأولية (٢٢٥) طالب وطالبة من طلاب وطالبات الدراسات العليا بجامعة تبوك، منهم (١٠١) من الطلاب، ومنهم (١٢٤) من الطالبات، من تخصصات علمية وأدبية مختلفة على النحو المبين في جدول (١)، ويوضح جدول (٢) وصف لعينة الدراسة في إطار المتغيرات الديموجرافية محل الإهتمام: (الجنس، والتخصص الدراسي، والمستوى الدراسي).

وقد تم اختيار العينة بصورة طبقية عشوائية، كما تم تحديد حجم العينة المطلوب وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{Sample size} = \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2} \quad n = \frac{1.96^2 \times 0.5(1-0.5)}{0.05^2} = 225$$

$$1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)$$

وحيث أن مجتمع الدراسة مقسم إلى عشر طبقات (كل طبقة تحتوي على جميع الخصائص الديموجرافية)، فقد تم اختيار نفس العدد من الطلبة تقريبا من كل طبقة بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

وصف خصائص العينة:

يبين الجدول (٢) خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس والمستوى الدراسي والتخصص. حيث أشارت النتائج إلى أن نسبة الإناث (٦٠.٥%) كانت أكبر من نسبة الذكور (٣٩.٥%). هذه نتيجة منطقية، حيث أن عدد الإناث في مجتمع الدراسة (٣٧٠) كان تقريبا ضعف عدد الذكور (١٧٠). وأشارت النتائج أيضا إلى أن النسبة الأكبر من الطلبة كانت من المستوى الدراسي الثالث والرابع (٤٢.١%)، تلتها نسبة الطلبة من المستوى الخامس (٣٢.٦%)، وأخير الطلبة من المستوى الأول والثاني (٢٥.٣%). كما أشارت النتائج أيضا إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (٥٨.٤%) كانت من التخصص التربوي، تليها نسبة الطلبة من التخصص الأدبي (٢٨.٤%)، وأخيرا من التخصص العلمي (١٣.٢%). وهذا التفاوت يرجع أيضا إلى التفاوت في أعداد الطلبة في التخصصات المختلفة، حيث كان العدد

الأكبر من الطلبة في التخصص التربوي، يليه التخصص الأدبي، وأخيرا التخصص العلمي والذي يتكون من تخصص واحد وهو الرياضيات.

جدول (٢)

وصف خصائص العينة

النسبة	التكرار	الخاصية	
٤٤.٨٩%	١٠١	ذكر	الجنس
٥٥.١١%	١٢٤	أنثى	
25.4	٥٧	الأول والثاني	المستوى الدراسي
42.2	٩٥	الثالث والرابع	
32.4	٧٣	الخامس	
58.7	١٣٢	التربوي	التخصص
28.5	٦٤	الأدبي	
12.8	٢٩	العلمي	
100.0	٢٢٥	المجموع	

أداة الدراسة:

الهدف من الأداة: التعرف على القيم المرتبطة بممارسة عضو هيئة التدريس للقيادة بالقيم، وكذلك درجة فاعليته أثناء التفاعل وطلابه.

وصف الأداة: وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٣٣) مفردة في صورة تدرج خماسي ما بين: (كبيرة جدا : ضعيفة جدا)، وتوزع تلك المفردات على محورين أساسيين هما: القيم المرتبطة بعملية القيادة، وفاعليه عضو هيئة التدريس، ويتضمن كل محور منهما ثلاثة أبعاد مختلفة على النحو التالي:

➤ المحور الأول: القيم المرتبطة بعملية القيادة، ويتضمن هذا المحور (٢٠) مفردة موزعة على (٣) أبعاد هي: البعد الأول: قيمة العدالة في التعامل، ويتضمن (٨) مفردات هي: (١-٨)، والبعد الثاني: قيمة العلاقات الشخصية، ويتضمن (٦) مفردات هي: (٩-١٤)، والبعد الثالث: قيمة القدوة الحسنة، ويتضمن (٦) مفردات هي: (١٥-٢٠).

➤ المحور الثاني: فاعليه عضو هيئة التدريس، ويتضمن هذا المحور (١٣) مفردة موزعة على (٣) أبعاد هي: البعد الأول: فاعليه التخطيط والتنفيذ، ويتضمن (٤) مفردات هي: (٢١-٢٤)، والبعد الثاني: فاعليه التدريس، ويتضمن (٥) مفردات هي: (٢٥-٢٩)، والبعد الثالث: فاعليه الإشراف والتقييم، ويتضمن (٤) مفردات هي: (٣٠-٣٣).

● المؤشرات السيكومترية:

أولاً: الصدق:

❖ صدق البناء العاملي: قام الباحث بالتحقق من البناء العاملي للأداة المستخدمة بالدراسة من خلال استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis – EFA) لمفردات الاستبانة البالغ عددها (٤٧) مفردة، ويوضح الجدول (٣) نتائج استخدام اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin)، ونتائج اختبار (Bartlett) للتحقق من ملائمة العينة للتحليل العاملي الاستكشافي، كما يلي:

جدول (٣)

اختبار ملائمة العينة لمؤشرات القيادة بالقيم

قيمة الاختبار	الاختبار	
0.905	اختبار KMO	
3939.231	كاي تربيع	اختبار Bartlett
406	درجات الحرية	
٠.٠١	الدلالة	

ومن الجدول (٣) يتضح أن قيمة اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin) كان ٠.٩٠٥ وهو أكبر من ٠.٥، كما أن قيمة كاي تربيع ٣٩٣٩.٢٣١ دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) مما يعد مؤشراً على ملائمة العينة لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، تلى ذلك إجراء تحليل عاملي استكشافي بطريقة المكونات الأساسية لهوتلنج، والتدوير المائل بطريقة بروماكس promax على استجابات أفراد العينة على مفردات الاستبانة البالغ عددها (٣٧) مفردة، وأسفر التحليل عن تشبع مفردات الاستبانة على (٨) عوامل، ولكن وجد الباحث أن العامل الرابع تشبع عليه مفردتان، والعامل السابع تشبع عليه مفردة واحدة فقط، ولذلك تم حذف هذان العاملين بمفرداتهما، وبذلك بقي (٦) عوامل تفسر تلك العوامل (٧٩.٦٢%) من التباين الكلي، والجذر الكامن لكل منهم أكبر من الواحد الصحيح، وقيم التشبعات كانت أكبر من (٠.٣) طبقاً لمحك كاييرز، كما تم حذف المفردة رقم (١٥) في الصورة الأولية للاستبانة لأن تشبعاتها أقل من (٠.٣) وفقاً لمحك كاييرز، وبذلك أصبح عدد مفردات الاستبانة عقب التحليل العاملي الاستكشافي (٣٣) مفردة موزعة على (٦) عوامل، ويوضح جدول (٤) قيم تشبعات المفردات على العوامل المختلفة للاستبانة على النحو التالي:

جدول (٤)

قيم تشبعات المفردات على العوامل المختلفة للاستبانة

م	المفردات	العوامل وتشبعات المفردات عليها					
		عامل ١	عامل ٢	عامل ٣	عامل ٤	عامل ٥	عامل ٦
١	يلتزم بالموضوعية في تنفيذ الأنظمة واللوائح الصادرة	.7450			0.93		
٢	يُقيم أداء الطلبة بعدالة	.6940					
٣	يطلع الطلبة على إجاباتهم بكل شفافية	.6720					
٤	يعالج مقاومة التغيير بحكمة	.6430					
٥	يتعامل بشفافية عالية مع الجميع	.6260					
٦	يوزع الأنشطة على الطلبة بالتساوي	.6250					
٧	يحترم خصوصيات الطلبة	.6050					
٨	يتقيد بالأنظمة والتعليمات	.5960					
٩	يعطي فرصة تعديل الخطأ قبل اتخاذ القرار	.7370					
١٠	يلتزم بمبدأ العفو عند المقدرة	.7150					
١١	يعزز الإنجازات وان كانت صغيرة	.7080					
١٢	متسامح في المواقف المختلفة	.7060					
١٣	يرشد الطلبة ويوجههم	.6610					
١٤	يشارك الطلبة في مناسباتهم	.6190					
١٥	يلتزم بالساعات المكتتبية	.7620					
١٦	يتجنب التغيب عن العمل بقدر المستطاع	.7500					
١٧	يحافظ على الالتزام بالسلوك العام قولاً وعملاً	.7170					
١٨	يبادر في إنجاز الأعمال المسندة له	.6330					
١٩	يتقبل التغيير الذي يصب في مصلحة العمل	.6300					
٢٠	يلتزم بأوقات الدوام الرسمية	.6290					
٢١	يخطط للمحاضرة بشكل متكامل	.731					
٢٢	يوزع توصيف المقرر في أول محاضرة	.780					
٢٣	ملم بموضوعات المقرر الدراسي	.773					
٢٤	ينفذ خطة المقرر بكل دقة	.752					

تابع: جدول (٤) قيم تشبعت المفردات على العوامل المختلفة للاستبانة

م	المفردات	العوامل وتشبعت المفردات عليها					
		عامل ١	عامل ٢	عامل ٣	عامل ٤	عامل ٥	عامل ٦
٢٥	يطلع على كل التكاليف الخاصة بالطلبة ويناقشه					٠.620	
٢٦	يغير دور الطلبة من متلقين للمعرفة إلى باحثين					٠.852	
٢٧	يثرى المقرر من المصادر المختلفة					٠.785	
٢٨	يضع أسئلة تستثير الطلبة للبحث عن إجابتها					٠.769	
٢٩	ينوع في استراتيجيات التعليم والتعلم					٠.650	
٣٠	يتعامل باقتدار مع المنصات التعليمية المختلفة					٠.586	
٣١	يتابع البحوث التي يشرف عليها مع طلبته					٠.744	
٣٢	ينجز تحكيم بحوث طلبته في الوقت المناسب					٠.684	
٣٣	ملم بتفاصيل البحث الذي يشرف عليه					٠.885	

ومن الجدول (٤) يتضح أن مفردات المقياس تشبعت على (٦) عوامل دالة إحصائياً

تفسر تلك العوامل (٦٩.٣%) من التباين الكلي، ويتضح ذلك كما يلي:

➤ العامل الأول: وتشبعت عليه المفردات (٨) مفردات، وقد تم تسمية هذا العامل بقيمة العدالة في التعامل، ويفسر هذا العامل (٤٠.٢%) من التباين الكلي.

➤ العامل الثاني: وتشبعت عليه المفردات (٦) مفردات، وقد تم تسمية هذا العامل بقيمة العلاقات الشخصية، ويفسر هذا العامل (٣٤.٦%) من التباين الكلي.

➤ العامل الثالث: وتشبعت عليه المفردات (٦) مفردات، وقد تم تسمية هذا العامل بقيمة القدوة الحسنة، ويفسر هذا العامل (٣٣.٢%) من التباين الكلي.

➤ العامل الرابع: وتشبعت عليه المفردات (٤) مفردات، وقد تم تسمية هذا العامل بالتخطيط والتنفيذ، ويفسر هذا العامل (٢٦.٢%) من التباين الكلي.

➤ العامل الخامس: وتشبعت عليه المفردات (٥) مفردات، وقد تم تسمية هذا العامل بالتدريس، ويفسر هذا العامل (٢٠.٨%) من التباين الكلي.

➤ العامل السادس: وتشبعت عليه المفردات (٤) مفردات، وقد تم تسمية هذا العامل بالإشراف والتقييم، ويفسر هذا العامل (١٨.٧٨%) من التباين الكلي. كما قام الباحث بإجراء تحليل عاملي استكشافي من الدرجة الثانية للعوامل الستة، وقد أسفر التحليل العاملي عن تشبع مفردات المقياس على عاملين يفسرا (٧٢.٨١%) من التباين الكلي، والجذر الكامن لكل منهم أكبر من الواحد الصحيح، وتشبعاتهم أكبر من (٠.٣) طبقاً لمحك كايزر، والجدول (٥) يوضح ذلك على النحو التالي: جدول (٥).

مصفوفة البناء العاملي من الدرجة الثانية لمفردات الاستبانة بعد التدوير

العامل الثاني	العامل الأول	الأبعاد المختلفة للاستبانة
	٠.٨٨٣	البعد الأول: "قيمة العدالة في التعامل"
	٠.٩٢٦	البعد الثاني: "قيمة العلاقات الشخصية"
	٠.٩٧٤	البعد الثالث: "قيمة القدوة الحسنة"
٠.٦٥٩		البعد الرابع "فاعليه التخطيط والتنفيذ"
٠.٨٢٢		البعد الخامس: "الفاعليه في التدريس"
٠.٦٠٦		البعد السادس: "الفاعليه في الإشراف والتنفيذ"
١.٢٣٣	١.٥٢١	الجذر الكامن
%٣٩.٥٣	%٤١.١١	نسبة التباين العاملية

ومن الجدول (٥) يتضح تشبع الأبعاد المختلفة للاستبيان والتي أسفر عنه التحليل العاملي من الدرجة الأولى قد تشبعت على عاملين أساسيين هما:

➤ العامل الأول: وقد تشبع عليه ثلاثة أبعاد هي: قيمة العدالة في التعامل، وقيمة العلاقات الشخصية، وقيمة القدوة الحسنة، وقد تم تسمية هذا العامل: القيم المرتبطة بعملية القيادة، وقد بلغت نسبة التباين المفسرة لهذا العامل = %٤١.١١.

➤ العامل الثاني: وقد تشبع عليه ثلاثة أبعاد هي: فاعليه التخطيط والتنفيذ، والفاعليه في التدريس، والفاعليه في الإشراف، وقد تم تسمية هذا العامل: فاعليه عضو هيئة التدريس، وقد بلغت نسبة التباين المفسرة لهذا العامل " %٣٩.٥٣".

ثانياً: الثبات: قام الباحث بالتعرف على ثبات الاستبيان بإيجاد قيم معاملات ألفا- كرونباخ للأبعاد المختلفة، ويوضح ذلك جدول (٦) كما يلي:

جدول (٦)

معاملات ألفا-كرونباخ للأبعاد المختلفة لأداة القياس

معامل ألفا	البعد	معامل ألفا	البعد
٠.٥٨٤	البعد الرابع " فاعليه التخطيط والتنفيذ "	٠.٦١٢	البعد الأول: "قيمة العدالة في التعامل"
٠.٦١٥	البعد الخامس: " الفاعليه في التدريس "	٠.٦٧٦	البعد الثاني: "قيمة العلاقات الشخصية"
٠.٥٦٦	البعد السادس: "الفاعليه في الإشراف والتنفيذ"	٠.٧٠٣	البعد الثالث: "قيمة القدوة الحسنة"

ومن الجدول (٦) يتضح أن قيم معاملات ألفا- كرونباخ تتراوح ما بين: (٠.٥٦٦ - ٠.٧٠٣) مما يعد مؤشراً على ثبات الاستبيان.

ثالثاً: الإتساق الداخلي:

قام الباحث بالتعرف على الإتساق الداخلي للاستبانة من خلال إيجاد قيم معاملات ارتباط مفردات كل بُعد من الأبعاد المختلفة بمجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه كمؤشراً على إتساق المفردات، ويوضح ذلك الجدول (٧) على النحو التالي:

جدول (٧)

قيم معاملات ارتباط مفردات كل بُعد من الأبعاد المختلفة بمجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه

معامل الإرتباط	رقم المفردة	معامل الإرتباط	رقم المفردة	معامل الإرتباط	رقم المفردة	معامل الإرتباط	رقم المفردة
البعد الثاني: "قيمة العلاقات الشخصية"				البعد الأول: "قيمة العدالة في التعامل"			
*٠.٩٠	١٢	**٠.٨٦	٩	**٠.٧٩	٥	**٠.٨٣	١
**٠.٧٧	١٣	*٠.٧٩	١٠	*٠.٨٧	٦	**٠.٨٠	٢
**٠.٨٢	١٤	**٠.٧٩	١١	**٠.٨٧	٧	*٠.٨٢	٣
البعد الثالث: "قيمة القدوة الحسنة"				**٠.٩٧	٨	**٠.٨٣	٤
البعد الرابع " فاعليه التخطيط والتنفيذ"				البعد الخامس: فاعليه التدريس			
**٠.٨١	١٨	**٠.٨٢	١٥	**٠.٨٠	٢٣	**٠.٨٧	٢١
**٠.٨٢	١٩	**٠.٨١	١٦	**٠.٧٨	٢٤	**٠.٧٨	٢٢
البعد الخامس: فاعليه الإشراف والتقييم				البعد الخامس: فاعليه التدريس			
**٠.٧٥	٣٢	**٠.٧٢	٣٠	**٠.٧٩	٢٨	**٠.٧٩	٢٥
**٠.٧٧	٣٣	**٠.٧٣	٣١	**٠.٧٩	٢٩	**٠.٧٩	٢٦
						**٠.٧٨	٢٧

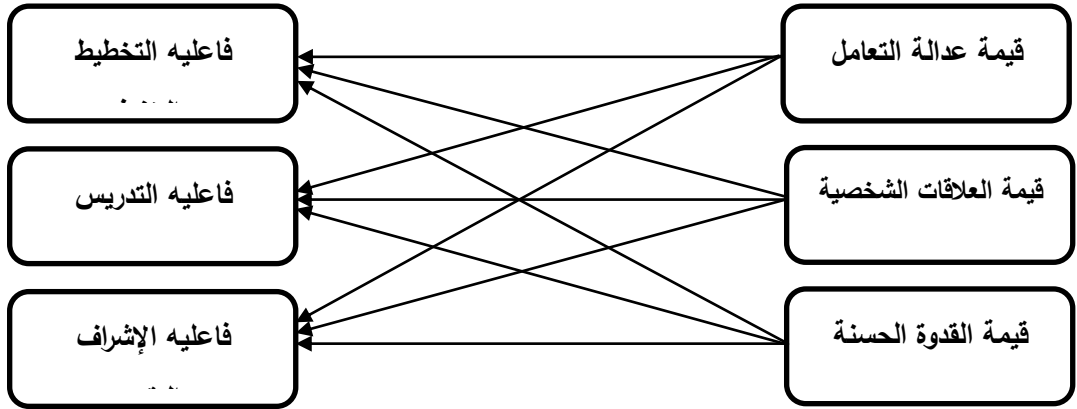
ومن الجدول (٧) يتضح أن قيم معاملات ارتباط مفردات كل بُعد من الأبعاد المختلفة بمجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه تتراوح ما بين: (٠.٧٢ : ٠.٩٧) وجميعها دالة عند مستوى (٠.٠١) مما يعد مؤشراً على إتساق المفردات.

كما قام الباحث بإيجاد قيم معاملات ارتباط محوري الاستبانة بالمجموع الكلي للدرجات كمؤشراً على إتساق المحورين، وقد بلغت قيمة معامل ارتباط المحور الأول: القيم المرتبطة بالقيادة بالقيم بالمجموع الكلي للدرجات ($r = 0.97^{**}$)، وبلغت قيمة معامل ارتباط المحور الثاني: فاعليه عضو هيئة التدريس بالمجموع الكلي للدرجات ($r = 0.95^{**}$) مما يعد مؤشراً على إتساق المحورين، ومن ثم إتساق الاستبانة.

إجراءات الدراسة:

سارت إجراءات الدراسة على النحو التالي:

- اختيار عينة البحث الاستطلاعية بصورة عشوائية من بين طلبة الدراسات العليا بجامعة تبوك، خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (١٤٤٠ / ١٤٤١) هـ.
- تطبيق أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية، وذلك بهدف التعرف على المؤشرات السيكومترية لها " الصدق - الثبات".
- تطبيق أداة الدراسة بعد تقنينها على العينة الأساسية.
- تصحيح استجابات طلبة الدراسات العليا ممن يمثلون عينة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً بواسطة برنامج (Spss 25) بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة.
- وضع تصور مقترح في ضوء الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسة القيادة بالقيم وفاعليه عضو هيئة التدريس، يوضح التأثيرات المباشرة لتصورات طلبة وطالبات الدراسات العليا بجامعة تبوك لممارسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للقيادة بالقيم في فاعليه أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما يتضح من الشكل (١) على النحو التالي:



شكل (١). النموذج المقترح لمسار العلاقات بين ممارسة القيادة بالقيم وفاعليه أعضاء هيئة التدريس

- التوصل إلى نتائج البحث وتفسيرها في ضوء الإطار النظري، والدراسات والبحوث السابقة.
- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج المتحصل عليها، وفي ضوء متغيرات البحث.

نتائج الدراسة:

يتناول الجزء التالي الإجابة على أسئلة الدراسة، ورصد النتائج المتحصل عليها ومناقشتها، كما يلي:

الإجابة على السؤال الأول: وينص على " ما واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك للقيادة بالقيم ومستوى فاعليتهم من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا؟ ولإجابة على هذا السؤال قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد المحور الأول: (القيم المرتبطة بالقيادة) للاستبيان المستخدم بالجانب التطبيقي للبحث، ومقارنة قيم المتوسطات الحسابية بقيم المتوسطات الفرضية لفئة التحقق، للحكم على واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك للقيادة بالقيم، وقد تم إيجاد فئة التحقق من خلال المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(5) \text{ أعلى وزن} - (1) \text{ أقل وزن}}{\text{عدد الفئات (3)}} = \text{طول الفئة}$$

حيث يمثل أعلى وزن الدرجة (٥)، تلك الدرجة التي تعبر عن أعلى قيمة يمكن أن يحصل عليها المفحوص وفقاً للتدرج المستخدم بالاستبيان، في حين يمثل أقل وزن الدرجة (١)، تلك التي تعبر عن أدنى قيمة يمكن أن يحصل عليها المفحوص وفقاً للتدرج المستخدم بالاستبيان، كما تم اقتراح عدد الفئات بالقيمة (٣)، نظراً لأن هناك (٣) مستويات مستخدمة للحكم على درجة تحقق كل بُعد من الأبعاد: (تحقق بدرجة مرتفعة، وتحقق بدرجة متوسطة، وتحقق بدرجة منخفضة)، ويوضح الجدول (٨) مستويات التحقق المختلفة المستخدمة للحكم على كل بُعد من الأبعاد المختلفة لمحور الاستبانة المستخدمة بالدراسة على النحو التالي:

جدول (٨)

مستويات التحقق المستخدمة للحكم على الأبعاد المختلفة لمحور الاستبانة: (القيم المرتبطة بالقيادة بالقيم، وفاعليه عضو هيئة التدريس)

مؤشر الحكم على البعد	المستوى
٢.٣٣	متحقق بدرجة مرتفعة
٣.٦٦ - ٢.٣٣	متحقق بدرجة متوسطة
٤.٩٩ - ٣.٦٦	متحقق بدرجة ضعيفة

كما يوضح الجدول (٩) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التحقق

لكل بُعد من الأبعاد المختلفة للاستبيان المستخدم بالجانب التطبيقي على النحو التالي:

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التحقق للأبعاد المختلفة ومحور الاستبانة

مستوى التحقق والحكم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
متحقق بدرجة مرتفعة	٣.٧٤	٢٩.٨	البعد الأول: (قيمة العدالة في التعامل)
متحقق بدرجة مرتفعة	٤.٨٧	٢٠.٤	البعد الثاني: (قيمة العلاقات الشخصية)
متحقق بدرجة مرتفعة	٣.٢٤	٢٢.١	البعد الثالث: (قيمة القدوة الحسنة)
متحقق بدرجة مرتفعة	٩.٤	٧٤.٤٧	المحور الأول: واقع ممارسة القيادة بالقيم
متحقق بدرجة مرتفعة	٣.٤١	٢٥.٧	البعد الرابع: (فاعليه التخطيط والتنفيذ)
متحقق بدرجة مرتفعة	٣.١٠	١٨.٣٥	البعد الخامس: (الفاعليه في التدريس)
متحقق بدرجة مرتفعة	٢.١٤	٩.٧٨	البعد السادس: (الفاعليه في الإشراف والتنفيذ)
متحقق بدرجة مرتفعة	٧.٢	٥٤.٧	المحور الثاني: فاعليه عضو هيئة التدريس

ومن الجدول (٩) يمكن القول أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك يمارسون

القيادة بالقيم بدرجات مرتفعة، كما أن تلك الممارسة تنعكس بشكل إيجابي في واقع فاعليه

أعضاء هيئة التدريس من خلال تصورات طلبة الدراسات العليا بالجامعة.

وتتفق تلك النتيجة ودراسة كل من: (Van Roekel, 2008) على إعتبار أن القادة التربويون يجب أن يمارسوا بشكل أفضل وفعال للقيادة بالقيم أثناء تفاعلاتهم وطلابهم.

ويفسر الباحث تلك النتيجة في إطار دراسة Seashore Louis & Wahlstrom, (2011) والتي تؤكد أن القيادة بالقيم تقوم على تمثل وممارسة المنظومة القيمية السائدة في المجتمع، والتي تشكل جزء مهم من ثقافة المؤسسات التعليمية، وهو يتضح بشكل كبير في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك كقادة لطلابهم أثناء التفاعل معهم داخل قاعات الدرس للقيادة بالقيم، كإنعكاس للقيم السائدة في المجتمع السعودي والقائمة على العدالة في التعامل، والقُدوة الحسنة، والعلاقات الشخصية.

كما أن الباحث يرى أن ممارسات القادة للقيادة بالقيم تنعكس بشكل واضح في أداءات وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس، وهو ما ظهر من النتيجة المتحصل عليها في فاعليه وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، على إعتبار أن فاعليتهم وكفائتهم ما هي إلا إنعكاس للقيم التي يتم ممارستها من جانب القادة.

كما يمكن تفسير تلك النتيجة في إطار التوجهات القيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والمستمدة من توجهاتهم الدينية الحاضرة على العدالة، والقُدوة الحسنة في التفاعلات والتعاملات، والعلاقات الشخصية الإيجابية.

الإجابة على السؤال الثاني: وينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك للقيادة بالقيم ودرجة فاعليتهم من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا والتي تعزى لكل من: عامل الجنس، وعامل التخصص وعامل المستوى الدراسي ؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد قام الباحث بإجراء اختبار (T) لعينتين مستقلتين، ويوضح ذلك الجدول (١٠) على النحو التالي:

الجدول (١٠)
الفروق في ممارسة القيادة بالقيم والفاعليه وفقا للجنس

المتغير	الجنس	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	الدلالة
قيمة القدوة الحسنة	طالب	101	٢٤.14	٣.762	1.514	188	0.132
	طالبة	124	٢٣.97	٢.777			
قيمة العدالة في التعامل	طالب	101	٣٤.06	٣.797	1.252	188	0.212
	طالبة	124	٣٣.92	٣.742			
قيمة العلاقات الشخصية	طالب	101	٢٣.97	١.794	2.314	188	0.022*
	طالبة	124	١٨.70	١.804			
التخطيط والتنفيذ	طالب	101	١4.18	٢.697	0.853	188	0.395
	طالبة	124	١٣.09	٣.704			
الإشراف والتقييم	طالب	101	١3.87	٣.038	0.713	188	0.477
	طالبة	124	١3.77	٢.854			
التدريس	طالب	101	١٨.10	٣.872	0.479	188	0.633
	طالبة	124	١٨.04	١.795			

* دالة عند مستوى ٠.٠٥.

ومن الجدول (١٠) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات كل من طلبة وطالبات الدراسات العليا بجامعة تبوك في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك للقيم المرتبطة بممارسة القيادة بالقيم: (قيمة القدوة الحسنة، وقيمة العدالة في التعامل)، وهناك فروق بينهما دالة عند مستوى (٠.٠٥) في قيمة العلاقات الشخصية لصالح الطلاب، كما يتضح من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات المرتبطة بفاعليه أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

كما قام الباحث بإجراء تحليل تباين في إتجاه واحد ANOVA للتعرف على الفروق في درجة ممارسة عملية القيادة بالقيم، ودرجة فاعليه أعضاء هيئة التدريس والتي تُعزى إلى التخصص الدراسي، ويوضح جدول (١١) ذلك على النحو التالي:

جدول (١١)

نتائج تحليل التباين في إتجاه واحد للتعرف على الفروق في درجة ممارسة القيادة بالقيم وفاعليه عضو هيئة التدريس والتي تُعزى للتخصص الدراسي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
قيمة العدالة	بين المجموعات	0.55	2	0.275	0.468	0.627
	داخل المجموعات	110.08	187	0.589		
	المجموع	110.63	189			
قيمة العلاقات	بين المجموعات	0.13	2	0.066	0.100	0.905
	داخل المجموعات	123.58	187	0.661		
	المجموع	123.71	189			
قيمة القدوة	بين المجموعات	1.51	2	0.755	1.264	0.285
	داخل المجموعات	111.67	187	0.597		
	المجموع	113.18	189			
فاعليه التخطيط والتنفيذ	بين المجموعات	2.49	2	1.246	2.582	0.078
	داخل المجموعات	90.23	187	0.482		
	المجموع	92.72	189			
فاعليه الإشراف والتقييم	بين المجموعات	2.44	2	1.218	1.415	0.246
	داخل المجموعات	160.93	187	0.861		
	المجموع	163.36	189			
فاعليه التدريس	بين المجموعات	1.10	2	0.551	0.808	0.447
	داخل المجموعات	127.42	187	.681		
	المجموع	2.49	2	1.246		

ومن الجدول (١١) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة

القيادة بالقيم وفاعليه عضو هيئة التدريس والتي تُعزى للتخصص الدراسي

كذلك قام الباحث بإجراء تحليل تباين في إتجاه واحد ANOVA للتعرف على الفروق في درجة ممارسة عملية القيادة بالقيم، ودرجة فاعليه أعضاء هيئة التدريس والتي تُعزى إلى المستوى الدراسي، ويوضح جدول (١٢) ذلك على النحو التالي

جدول (١٢):

نتائج تحليل التباين في إتجاه واحد للتعرف على الفروق في درجة ممارسة القيادة بالقيم وفاعليه عضو هيئة التدريس والتي تُعزى المستوى الدراسي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
قيمة العدالة	بين المجموعات	1.11	2	0.554	0.947	0.390
	داخل المجموعات	109.52	187	0.586		
	المجموع	110.63	189			
قيمة العلاقات	بين المجموعات	.13	2	0.067	0.101	0.904
	داخل المجموعات	123.57	187	0.661		
	المجموع	123.71	189			
قيمة القدوة	بين المجموعات	1.63	2	0.817	1.369	0.257
	داخل المجموعات	111.55	187	0.597		
	المجموع	113.18	189			
فاعليه التخطيط والتنفيذ	بين المجموعات	1.11	2	0.554	0.947	0.390
	داخل المجموعات	109.52	187	0.586		
	المجموع	110.63	189			
فاعليه الإشراف والتقييم	بين المجموعات	.13	2	0.067	0.101	0.904
	داخل المجموعات	123.57	187	0.661		
	المجموع	123.71	189			
فاعليه التدريس	بين المجموعات	1.63	2	0.817	1.369	0.257
	داخل المجموعات	111.55	187	.597		
	المجموع	113.18	189			

ومن الجدول (١٢) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة بالقيم وفاعليه عضو هيئة التدريس والتي تُعزى للمستوى الدراسي.

مما سبق يمكن الإشارة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة بالقيم وفاعليه عضو هيئة التدريس والتي تُعزى إلى كل من: عامل الجنس، وعامل المستوى الدراسي، وعامل التخصص الدراسي، فيما عدداً الفروق في قيمة العلاقات الشخصية لصالح الطلبة، ويفسر الباحث تلك النتيجة في إطار طبيعة الدراسة بجامعة تبوك والتي تقوم على الفصل بين كليات البنات عن نظائرها من كليات البنين، كما أن فرص ممارسة الطلاب للعلاقات الشخصية والتفاعلات الإجتماعية أفضل من فرص ممارسة الطالبات لها.

كما يمكن تفسير تلك النتيجة في إطار إتاحة الجامعة لنفس الفرص من الدراسة والتعلم لكل من الطلاب والطالبات في التخصصات الدراسية المختلفة، وخلال المستويات الدراسية المختلفة، وهو ما ظهر بوضوح في عدم وجود فروق بين تصورات الطلبة والطالبات للقيم المرتبطة بممارسة عضو هيئة التدريس للقيادة بالقيم، وفي تصورات فاعليه أعضاء هيئة التدريس ممن يقومون بالتفاعل والتدريس لهما.

الإجابة على السؤال الثالث: وينص على " هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة بالقيم على مستوى فاعليه أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل المسار باستخدام برنامج (Liseral 8.71) لاختبار النموذج المفترض الموضح بشكل (١)، وقد أسفر هذا الإجراء بعد اختباره إحصائياً إلى نموذج مطابق للبيانات المفترضة على النحو التالي:

- بلغت قيمة $\chi^2 = 38.56$ بدرجات حرية = 18 ومستوى دلالة 0.221، أي أن قيمة χ^2 غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى مطابقة النموذج الجيدة للبيانات.
- تقع قيم مؤشرات المطابقة (RFI, IFI, CFI, PNFI, NNFI, NFI, PGFI, AGFI,) (GFI) في المدى المثالي لهذه المؤشرات وهو من صفر إلى واحد صحيح.
- تقع قيمة المؤشرين (RMR, RMSEA) كذلك في المدى المثالي لهذين المؤشرين وهو من (صفر : 0.1).
- إن قيم المؤشرات (CACI, AIC, ECVI) أقل من القيم المناظرة لها للنموذج المشبع.

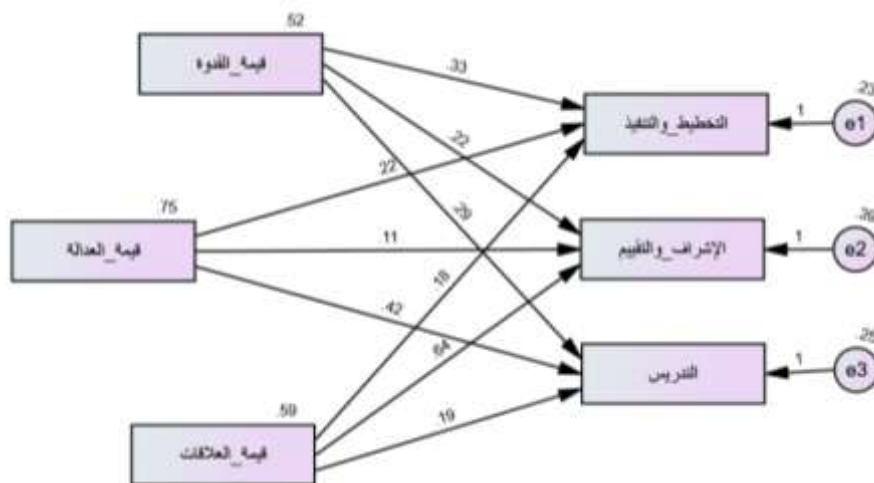
ويوضح الجدول (١٣) مؤشرات جودة التطابق للنموذج المفترض (عزت حسن، ٢٠٠٨ : ٢٧٢ - ٢٧٣) على النحو التالي:

جدول (١٣):

مؤشرات جودة المطابقة لبيانات النموذج المفترض لدى طلاب وطالبات مرحلة الدراسات العليا بجامعة تبوك

المؤشر	القيمة	المؤشر	القيمة
كاف (x^2)	٣٨.٥٦	NFI	٠.٩٣
درجة الحرية (df)	١٨	PGFI	٠.٥٤
مستوى الدلالة Sig	٠.٢٢١	AGFI	٠.٦٢
RFI	٠.٨٢	GFI	٠.٧٦
IFI	٠.٧٥	CACI	١٣٨.٨٥
CFI	٠.٧٨	AIC	٧٤
PNFI	٠.٨٦	ECVI	٠.٧١
NNFI	٠.٦٦	RMR	٠.١٦
RMSEA	٠.٧١		

ومن الجدول (١٣) وفي ضوء مطابقة النموذج المفترض للبيانات بشكل جيد، فإنه يمكن قبول هذا النموذج، والشكل (٢) يوضح المسار التخطيطي بعد حساب البارامترات التي يتضمنها على النحو التالي:



شكل (٢): المسار التخطيطي لعلاقات التأثير والتأثر لدى طلاب وطالبات مرحلة الدراسات العليا بعد حساب البارامترات.

ومن الشكل (٢) يمكن الإشارة إلى أنه توجد تأثيرات مباشرة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيم المرتبطة بعملية القيادة بالقيم في درجة فاعليتهم وفقاً لتصور طلبة وطالبات الدراسات العليا بجامعة تبوك.

وتتفق تلك النتيجة ودراسة كل من (American Indian Higher Education) (Aria; et al, 2019; Hendrikz& Engelbrecht, 2019; Consortium, 2020) والتي أشارت نتائجها إلى تأثير درجة ممارسة القادة للقيادة بالقيم في فاعليه المرؤوسين.

كما يمكن تفسير تلك النتيجة في إطار دراسة الأحمدى (٢٠٠٧) والتي أشارت إلى وجود أثر للقيم الدينية والاجتماعية والفكرية، وقيم الفريق والاهتمام بالموظفين والعدالة في فاعليه رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية.

كما أن درجة إنترام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري يرتبط بعلاقة إيجابية بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت (بوعباس، ٢٠١٠).

أيضاً هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة (الشريفي والنتح، ٢٠١١).

كذلك أشار العريضة (٢٠١٢) إلى أن الكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية والسلوك التنظيمي كان متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية. كما أن هناك علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت (العتيبي، ٢٠١٣). كما تؤثر القيادة المعتمدة على القيم الأخلاقية بشكل إيجابي على الثقة التنظيمية (بجميع مجالاتها) لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (درادكة والمطيري، ٢٠١٧). كما أثبت الخريشا (٢٠١٨) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ومستوى قيمهم التنظيمية.

كما أشار Yang (٢٠١٤) إلى أن هناك علاقة موجبة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي. وكما أن هناك علاقة موجبة بين القيادة الأخلاقية والرفاهية الذاتية والرضا عن الحياة.

توصيات الدراسة:

في إطار ما قدمته الدراسة من إطار نظري، وما تم استعراضه من دراسات سابقة وبحوث، وما تم التوصل إليه من نتائج، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات تتمثل في الآتي:

➤ إن ممارسة عضو هيئة التدريس للقيادة بقيمة القدوة (التزامه بأوقات الدوام وإنجاز الأعمال المطلوبة منه والمحافظة على السلوك العام والتقيد بالأنظمة والتعليمات السائدة) والقيادة بقيمة العدل (العدالة في توزيع الأنشطة المختلفة والحزم في المواقف المختلفة وتنفيذ الأنظمة والتعليمات على الجميع وتقييم أداء الطلبة بدون تحيز والتعامل بشفافية مع الجميع) والقيادة بقيمة العلاقات (إرشاد الطلبة وتوجيههم ومراعاة ظروفهم الطارئة وممارسة أسلوب التعزيز لتحسين مستوى التعلم والتسامح معهم وإعطائهم الفرصة للتحسين والتطوير) سوف تزيد مستوى فاعليتهم في المجالات التالية:

- زيادة اهتمام عضو هيئة التدريس بالتخطيط للمحاضرات والاستعداد لها بشكل جيد من حيث تجهيز الخطط الدراسية وتزويد الطلبة بها والتحضير الجيد للمحاضرة والتمكن من تنفيذ الخطط الدراسية للمقررات التي يدرسها ضمن الوقت المحدد.
- متابعة التكاليف الخاصة بالطلبة وتنمية روح المبادرة والتعلم الذاتي وإثراء المقرر واستثارة الطلبة وتحفيزهم وتنوع استراتيجيات ومصادر التعلم وربط النظرية بالتطبيق.
- اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع المنصات التعليمية المختلفة التقليدية والإلكترونية، والقدرة على متابعة البحوث العلمية التي يشرف عليها مع طلبته وتقييمها في الوقت المناسب وزيادة مستوى معرفته بالمجالات المرتبطة بمواضيع البحوث.

➤ يجب اهتمام القائمين على العملية التعليمية بتوفير المناخ التعليمي المناسب، والمشجع على الدراسة والبحث العلمي خصوصاً في مرحلة الدراسات العليا، وذلك من خلال ممارسة القيم التربوية المختلفة المرتبطة بممارسة القيادة بالقيم، لما له من دور فاعل في

تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وزيادة كفاءتهم، كما يجب توفير البرامج التكنولوجية الحديثة التي تساعد المتعلمين على اكتساب المهارات البحثية المختلفة.

➤ لضمان استمرار هذا النهج في القيادة (القيادة على أساس القيم)، والذي أثبت أهميته في التأثير على فاعليه الأداء، فإنه من الضروري أن يكون هناك نظام لقياس وتقييم أنماط القيادة بالقيم السائدة في الجامعة، وقد يكون ذلك من خلال استخدام أدوات القياس المختلفة المناسبة.

البحوث المقترحة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يُوصي بإجراء الدراسات والبحوث الآتية:

➤ إعادة إجراء الدراسة الحالية في إطار منظومة قيمية أكثر شمولية وأكثر إتساعاً، حيث تتضمن قيم جمالية، وقيم نظرية، وقيم إجتماعية، وقيم تربوية، ومقارنة النتائج بالدراسة الحالية.

➤ إجراء دراسات عبر ثقافية في مجتمعات ثقافية مختلفة ومقارنة النتائج والدراسة الحالية.

➤ إجراء دراسة هادفة إلى التعرف على تأثير المناخ الدراسي بأبعاده المختلفة على فاعليه أعضاء هيئة التدريس.

➤ وضع تصورات مقترحة أخرى غير تلك المستخدمة بالدراسة الحالية وإعادة التحقق منها باستخدام أسلوب تحليل المسار ومقارنة النتائج بالدراسة الحالية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الأحمدي، وفاء (٢٠٠٧). دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعليه رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الاسدي، محمد رسول والدعيمي، علاء فرحان (٢٠١٧). "دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للتجهيزات الزراعية". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (٩)، العدد (٤)، ص ص. ٣٨٩-٣٥٦.

البدوي، كفاح عبدالله (٢٠١٩). القيادة التربوية بين القيم والأخلاق المهنية. رسالة المعلم، ٥٦ (٢)، وزارة التربية والتعليم، إدارة التخطيط والبحث التربوي، ١٠٦ - ١١٠.

بركات، غسان وصبييرة، فؤاد وتفاحة، عصام (٢٠١٨). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها ببعض المتغيرات دراسة ميدانية من وجهة نظر المدرسين في مدينة اللاذقية". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعموم الإنسانية المجلد (٤٠)، العدد (٦)، ص ص. ١٥١-١٦٩.

البشر، فاطمة عبد الله (٢٠١٩). "دراسة تحليلية لواقع تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية". المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد (٨)، العدد (٧)، ص ص. ٥٢-٦٢.

بوعباس، فوزية (٢٠١٠). درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الأردن كما يراها الأعضاء أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

تركي، أسماء (٢٠٠٨). القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.

الجلاد، ماجد زكي (٢٠٠٨). المنظومة القيمية لدى طلبة جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بعض المتغيرات". مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (٢)، العدد (٢)، ص. ص. ٣٨٦-٤٣٠.

الحجي، إبراهيم محمد (٢٠١٩). الإدارة بالقيم. أكاديمية القيم .

الخريشا، سعود (٢٠١٨). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن". دراسات، العلوم التربوية، المجلد (٤٥)، العدد (٤)، ص. ص. ٢٧٠-٢٨٦.

درادكة، مجد والمطيري، هدى (٢٠١٧). " دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات". المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (١٣)، العدد (٢)، ص. ص. ٢٢٣ - ٢٣٧.

الرشايدة، نايل سالم (٢٠١٨). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة (الأنموذج)" من وجهة نظر المعلمين". دراسات، العلوم التربوية، المجلد (٤٥)، العدد (٤)، ص. ص. ١٤-٣٢.

السقاف، صفوان أمين أبو سن، أحمد إبراهيم (٢٠١٥). "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً". مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (١٦)، العدد (١)، ص. ص. ٧١-٩١.

الساكنة، بلال خلف (٢٠٠٩). أخلاقيات العمل. الطبعة ١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

سليمان، محمد أحمد ووهب، سوسن عبد الفتاح (٢٠١١). الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات العمل. الطبعة ١، عمان: زمزم ناشرون وموزعون.

السواط، طلق عوض وآخرون (٢٠٠٧). الإدارة العامة المفاهيم- الوظائف، دار حافظ لمنشر والتوزيع، جدة، ص ٢٣٠.

الشريفي، عباس والنتح، منال (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٢)، العدد (٣)، ١٣٦-١٦٢.

الطويل، هاني (٢٠٠٦). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم. الطبعة ٤، عمان: دار الشروق.

عابدين، محمد عبد القادر وشعيبات، محمد عوض حليبة، بنان محمد (٢٠١٢). "درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس". مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٢)، العدد (٢٨)، ص. ٣٢٧-٣٦٣.

عبدالمتعال؛ محمد أحمد (١٩٩٣). علاقة هيكل القيم الشخصية بنمط القيادة لدى المدير المصري: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ١٧(٣)، ٣١-٨٧.

العتيبي، أحمد (٢٠١٣) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العرايضة، راندة (٢٠١٢). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

عليوي، علي حسين ومهدي، حوراء ثامر وعاشور، هدير خيون (٢٠١٩). "القيادة بالقيم ودورها في تحقيق الاداء الابداعي بحث استطلاعي لآراء العاملين في الأقسام الادارية لعامة كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء". مؤتمر كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء ١٤ (الدولي ١١)، ١٨١٨.

العميان، محمود (٢٠١٥). ٢٠١٥ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة ٨، عمان: دار وائل للنشر.

الغامدي، فوزية جمعان (٢٠١٩). "درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات". مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (٢٠)، العدد (٢)، ص ص. ٤٨٣-٥٢٣.

أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٥). تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. أيتراك للطباعة والنشر. القاهرة.

المعشي؛ محمد العقبي (٢٠١٣). القيم التربوية وأثرها على القيادة الإدارية والسلوك الإداري في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- Aguilera-Black, D., & Tippeconnic, W., (2015). Voices of resistance and renewal: Indigenous leadership in education (pp. 3–11). Norman, OK: University of Oklahoma Press.
- Al-Ahmadi, W. (2007). The role of personal and organizational values in the effectiveness of department heads in Saudi public universities. Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Asadi, M. R. & Al-Da'ami, A. F. (2017). The Role of Values Leadership in Enhancing Strategic Human Resources Capabilities an Analytical Study of the Views of a Sample of the General Company for Agricultural Supplies. Journal of the College of Administration and Economics for Economical, Administrative and Financial Studies, 9(4), pp. 389-356.
- Barakat, G., Subeira, F. & Twahah, E. (2018). The degree of high school managers' practice of moral leadership and its relationship to some variables, a field study from the teachers' point of view in al-Ilathiqia. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies _ Series of Arts and Humanities, 40(6), pp. 151-169.
- Al-Bishr, F. A. (2019). An analytical study of the reality of evaluating the teaching performance of faculty members in some public universities in the Kingdom of Saudi Arabia. The Specialized Educational Journal, 8(7), pp. 52-62.
- Allen, E., & Seaman, J. (2016). Online report card: Online education in the United States.
- American Indian Higher Education Consortium. (2020). TCU Roster and Profiles. Retrieved from <http://aihec.org/who-we-serve/TCUrosterprofiles.htm>.
-
- Bouabbas, F. (2010). The degree of department head commitment to administrative work ethics and its relation to faculty members morale at the colleges of public authority of applied education and training in the state of Kuwait as perceived by staff members. Unpublished Master thesis, Middle East University, Amman, Jordan.

- Bunkowski, L.& Shelton, K.(٢٠٢٠). Mission, Vision, and Core Values Through Online Education a Case Study on Tribal College Leadership. The Quarterly Review of Distance Education, Vol.20 (4), Pp. 1–26.
- Turki, A. (2008). Organizational values and their relationship to the effectiveness of school administration. Unpublished PhD thesis, Muhammad Khaider University, Biskra, Algeria.
- Al-Jallad, M. Z. (2008). The value system for students of Ajman University of Science and Technology in light of some variables. Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences, 2(2), pp. 386-430.
- Al-Hajji, I. M. (2019). Management by values. Values Academy.
- Al-Khurisha, S. (2018). The degree of high school managers' practice of moral leadership and its relationship to the level of their organizational values from the perspective of educational supervisors in Jordan. Dirasat: Educational Sciences, 45(4), pp. 270-286.
- Daradkeh, M. & Al-Mutairi, H. (2017). The role of moral leadership in enhancing organizational confidence among primary school managers in Alttayif from the teachers' point of view. The Jordanian Journal of Educational Sciences, 13(2), pp. 223--237.
- Rashaida, N. S. (2018). The degree of high school managers in Karak governorate practicing leadership by example (The Model) from the teachers' point of view. Dirasat, Educational Sciences, 45(4), pp. 14-32
- Al-Saqqaf, S. A. & Abu Sen, A. I. (2015). The Impact of Leadership by Values on Organizational Loyalty: An Empirical Case on Yemeni Business Organizations, Hayel Saeed Anam Group of Companies and Partners as a model. Journal of Economic Sciences, 16(1), pp. 71-91.
- Al-Sakarneh, B. K. (2009). Work Ethics (First Edition). Amman: Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
- Suleiman, M. A. & Wahb, S. A.(2011). Job Satisfaction and Loyalty: Values and Business Ethics (First Edition). Oman: Zamzam Publishers and Distributors.
- Al-Swat, T. A., Sindi, T. A. & Al-Sharif, T. M. (2007). Public Administration: Concepts, Jobs and Activities (First Edition). Hafez House for Publishing and Distribution, Jeddah, p. 230.
- Al-Sharifi, A. & Al-Tanah, M. (2011). The degree of practicing ethical leadership for high school managers in the Emirate of Sharjah and its relationship to the degree of teacher empowerment. Journal of Educational and Psychological Sciences, 12(3), pp.136-162.

- Al-Taweel, H. (2006). Educational management and organizational behavior, the behavior of individuals and groups in the systems (4th Edition). Amman: Dar Al Shorouk.
 - Abdeen, M. A., Shuaibat, M. A. & Halabya, B. M. (2012). The degree to which managers exercise moral leadership as assessed by public school teachers in the Jerusalem governorate. *Al-Quds Open University Journal for Human and Social Research*, 2(28), pp. 327-363.
 - Al-Otaibi, A. (2013). The degree to which high school managers practice moral leadership and its relationship to their organizational values from the teachers' point of view in the State of Kuwait. Unpublished Master Thesis, Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
 - Alaraiduh, R. (2012). The level of moral leadership of public high school managers in Amman and its relationship to the level of practicing organizational citizenship behavior from the teachers' point of view. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
 - Aliwi, A. H., Mahdi, H. T. & Ashour H. K. (2019). Leadership by values and its role in achieving creative performance: an exploratory study of the opinions of employees in the administrative departments of the Deanship of the College of Administration and Economics / University of Karbala. Conference of the College of Administration and Economics / University of Karbala 14 (International 11), 1818.
 - Al-Umyan, M. (2015). *Organizational Behavior in Business Organizations* (8th Edition). Amman: Wael Publishing House.
 - Al-Ghamdi, F. J. (2019). The degree of practicing management by values among school leaders in the Al-Baha region from the teachers' point of view." *Journal of Scientific Research in Education*, 20(2), pp. 483-523.
 - Abu Al-Nasr, M. M. (2005). Development of skills in building and strengthening institutional loyalty among workers within the organization. Itrac Printing and Publishing. Cairo.
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- Aslanargun, E. (2012). Principals' Values in School Administration. *Educational Sciences: Theory & Practice* - 12(2), pp. 1339-1344.
 - Aria, A.; Jafari, P. and Behifar, M.(2019). Authentic Leadership and Teachers' Intention to Stay: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Capital, *world journal of education*, 9 (3), 67- 80.
 - Bayar, A. (2016). Challenges facing principals in the first year at their schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), pp. 192-199.

- Beatty, B.R. (2004). Feeling like a leader: the emotions of leadership. In: Tomlinson, H. (Ed.) Educational Management: Major Themes in Education, (pp. 179- 207). Abington Oxon: Routledge Falmer.
- Begley, T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. International Journal of Leadership in Education, 4 (4), 353-66.
- Begley, T. (2010). Leading with moral purpose: the place of ethics. In: Busch, T., Bell, L. & Middlewood, D. (Eds.), The principles of educational leadership and management (2nd edition). London: SAGE Publications Ltd.
- Benninga J. S., Sparks, R. K., & Tracz, S. M. (2011). Enhancing teacher moral judgment in difficult political times: Swimming upstream. International Journal of Educational Research, 50, pp.175–182.
- Berkowitz, M. W. (2011). What works in values education? International Journal of Educational Research, 50, pp. 153–158.
- Bourne, P. A. (2016). Leadership as a service: a new model for higher education in a new century – a book review. Review of Public Administration and Management, 4, p. 196.
- Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(3), pp. 595-616.
- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, pp. 117–134.
- Buchko, A.A. (2007). The effect of leadership on values-based management. Leadership & Organization Development Journal, 28(1), pp. 36-50.
- Clarke, N. (2011). An integrated conceptual model of respect in leadership. Leadership Quarterly, 22, pp. 316-327.
- Copeland, M.K. (2014). The emerging significance of values-based leadership: a literature review. Journal of Leadership Studies. 8(2), pp.105-135.
- De Hoogh, A., & Den Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. The Leadership Quarterly, 19(3), pp. 297-311.
- De Klerk, J. and Rens, J. (2013). The role of values in school discipline. Koers, 68(4), pp. 353-371.
- Eisenbeiss, A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. The Leadership Quarterly, 23, 791–880.
-

- Feng, F. (2016). School Principals' Authentic Leadership and Teachers' Psychological Capital: Teachers' Perspectives. *Journal of International Education Studies*; 9(10), 245- 255.
-
- Fox, S. B., & McDermott, C. L. (2015). The role of 21st century skills in two rural regional areas of public education. *Journal for Leadership and Instruction*, 14(2), pp. 26-30.
- Fullan, M. (2004). Moral purpose and change agency. In: Tomlinson, H. (Ed.), *Educational management, Major themes in education 1* (pp. 60-70). London, UK: Routledge.
- George, B. (2003). *Authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.)* Boston: Pearson.
- Graber, D.R., & Kilpatrick, A.O. (2008). Establishing values-based leadership and value systems in healthcare organizations. *Journal of health and human services administration*, 31 (2), pp. 179-97 .
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.
- Hendrikz, K., & Engelbrecht, S. (2019). The principled leadership scale: An integration of value-based leadership. *SA Journal of Industrial Psychology/SATydskrif vir Bedryfsielkunde*, 45(1), 1-10
- Hodgkinson, C. (1996), *Administrative Philosophy: Values and Motivation in Administrative Life*, Pergamon, Oxford.
- Illies, R., Judge, T., & Wagner, D. (2006). Making sense of motivational leadership: The trail from transformational leaders to motivated followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), pp. 1-22.
- Kalshoven, K., Hartog, D., & Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), pp. 51-69.
- Kaye, E. and Neil, C. (2009). Administating transnational education: a crosscultural application of hodgkinson's values paradigm. *Journal of Educational Administration and History*, 41(2), pp. 97-113.
- Knowles G. and Landar, V. (2012). *Thinking through ethics and values in primary education*. London: SAGE
- Landell K. (1997). "Management by Menu." London: Wiley and Sons Inc.
- Lapointe, C.; Langlois, L.; Valois, P.; Aksu, M.; Arar, K.; Bezzina, C.; Johansson, O.; Norberg, K. and Oplatka, L. (2016). An International Cross-Cultural Validation of the Ethical Leadership Questionnaire. *Journal of ISEA*, .44 (2), 55- 76.

- Madenoglu , C, Uysal, S. & Sarier, Y. (2014). Relationships of School principal's ethical leadership and teachers job satisfaction on teacher's organizational commitment. *Educational Administration Theory & Practice*, 20 (1), pp. 47-69.
- Merriam-Webster Online Dictionary. 2020. <http://www.merriam-webster.com> (10 July. 2020).
- Molefe, G. N. (2012). Performance measurement model and academic staff: A survey at selected Universities in South Africa and abroad. *African Journal of Business Management*, 6(15), pp. 5249-5267.
- NASULGC-Sloan, (٢٠١٧). Reports of leaderships by values, available at: https://books.google.com.sa/books?hl=ar&lr=&id=TfwnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA69&dq=related:3o_Th14g3gwJ:scholar.google.com/&ots=QV6P1XAFLR&sig=zdr01IaoQy04IWcKtcOk8p7lwYk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Smeenk, S., Teelken, C., Eisinga, R. & Doorewaard, H. (2008), "An international comparison of the effects of HRM practices and organizational commitment on quality of job performances among European University employees", *Higher Education Policy*, 21, pp. 323-44.
- Smith, L.; Patel, R.; Kurz, D. and Kroner, B. (2018). Perceived value of leadership experiences in a postgraduate year 2 ambulatory care pharmacy residency. *Am J Health-Syst Pharm*, 4(1), 101- 107.
- Mueller, R.A. (2014). A general model of organizational values in educational administration. *Educational management administration & leadership*, 42(5), pp. 640-656.
- Parsons, T. & Shils, E.A. (1962). *Towards a general theory of action*. New York: Harper
- Prilleltensky, I. (2000). Value-based leadership in organizations: balancing values, interests, and power among citizens, workers and leaders. *Ethics Behavior*, 10(2), pp.139-158
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behaviors*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Seashore Louis, K., & Wahlstrom, K. (2011). Principals as cultural leaders: Principals shape the culture in positive ways when they share leadership and take responsibility for shaping classroom improvements. *Phi Kappan Magazine*, 92(5), pp. 52-56.
- Sen, A., Kabak, K. E., & Yanginlar, G. (2013). Courageous leadership for the twenty-first century. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 75(3), pp. 91-101.

- Starratt, R. J. (2004). Building an ethical school: A theory for practice in educational leadership. In: Tomlinson, H. (Ed.), Educational management, Major themes in education 1 (pp. 135-150). London, UK: Routledge
- Stiab, J. & Maninger, R. (2012). Ethical leadership in the principal ship: qualitative analysis .National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, 29(2), pp. 23-29.
- Teyfur, M. Beytekin, O. & Yalcinkaya, M. (2013). A research on the ethical leadership of primary school administrations and the organizational trust levels in primary school: The sample of Izmir .Dice University Journal of Zeya Goal Education Faculty, 21, pp. 84-106.
- Turhan, M. & Celike, V. (2011). The effect of ethical leadership behavior of school principals on social justice in school. E-journal of New World Science Academy Educational Science, 6(1), pp. 23-29.
- Van Roekel, D. (2008). Changing role of school leadership [Policy brief]. Washington, DC: NEA Education Policy and Practice Department.
- Wallace, A. (2017). The Relationship between Leadership Styles, Employee Psychological Capital, and Employee Absenteeism, PhD. North-central University.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. Journal of Management, 34, 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Woolley, Simon (2009). A Practical Guide to the Art and Science of Valuation. 1 edition. Cambridge University Press.
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy worker? A study on impact of ethical leadership subjective well-being and life happiness in the Chinese culture. Journal of Business Ethics, 123(3), pp. 513-525.
- Yu, M., Hamid, S., Ijab, M., & Soo, H. (2009). The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence. Higher Education, 57(6), pp. 813-828.
- Zikmund ,W. G., Quinlan C., & Babin, B. (2019). Business Research Methods. Edition 2. Cengage Learning EMEA.