

## مُتطلبات تطبيق القيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

نوره عبد الله آل دايل

أستاذ قيادة مؤسسات التعليم العالي المساعد - كلية التربية - جامعة الملك خالد

**المُسْتَخْلَص:** هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة توافر مُتطلبات تطبيق القيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال الكشف عن المُتطلبات (التنظيمية، والثقافية، والتعليمية)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث طبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، عددها (٦١) عضواً واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، والمعلومات، وتم تحليل البيانات وقد خلصت الدراسة إلى أنَّ درجة توافر المُتطلبات التنظيمية، والثقافية، والتعليمية للقيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت تتراوح بين "متوسطة"، و"عالية". جاءت المُتطلبات التنظيمية في المرتبة الأعلى بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، وانحراف معياري قدره (٠.٩٣). تلتها في المرتبة الثانية المُتطلبات التعليمية بمتوسط حسابي (٣.٥٢)، وانحراف معياري قدره (١.٠٦). وجاءت المُتطلبات الثقافية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٨٣)، وانحراف معياري قدره (١.١٢). وقدَّمت الدراسة عدداً من التوصيات؛ منها: مراجعة السياسات التنظيمية، وتعزيز العدالة والشفافية، وإنشاء منصات إلكترونية لتعزيز القيم. كما أكدت أهمية تنظيم برامج تطوير ثقافية، وإعادة تصميم المناهج وتوفير تدريب لتعزيز مهارات القيادة بالقيم، واستخدام التقنيات الحديثة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، القيم التنظيمية، القيم الثقافية، القيم التعليمية.

## Requirements for Implementing Values-Based Leadership at King Khalid University from the Perspective of Faculty Members

Nurah Abdullah Aldayel

Assistant Professor of Educational Leadership in Higher Education institution

College of Education - King Khalid University

**Abstract:** The study aimed to identify the degree of availability of requirements for implementing values-based leadership at King Khalid University from the perspective of faculty members by examining the (organizational, cultural, and educational) requirements. The study employed a descriptive analytical approach, applying the research to a sample of 61 faculty members at King Khalid University. A questionnaire was used to collect data, which were analyzed using the SPSS statistical program. The findings revealed that the degree of availability of organizational, cultural, and educational requirements for values-based leadership at King Khalid University ranged from "moderate" to "high." Organizational requirements ranked highest with a mean of (3.79) and a standard deviation of (0.93), followed by educational requirements with a mean of (3.52) and a standard deviation of (1.06). Cultural requirements ranked third, with a mean of (3.38) and a standard deviation of (1.12). The study provided several recommendations, including reviewing organizational policies, enhancing fairness and transparency, and creating electronic platforms to promote values. It also emphasized the importance of organizing cultural development programs, redesigning curricula, and providing training to enhance values-based leadership skills and the use of modern technologies.

**Keywords:** Leadership, Organizational Values, Cultural Values, Educational Values.

## المقدمة

إن إعداد المواطن الصالح المتمسك بقيمه و هوبيته الثقافية هو الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه المؤسسات التربوية وأنظمتها كافيةً، وتعد القيم إحدى ركائز العملية التربوية؛ إذ إن تحقيقها من أهم غايات التربية، ووظائفها؛ حيث تعمل القيم على تشكيل شخصية الإنسان، وتوجيهه سلوكه، كما تعمل على وقايته من الانحراف، وتحمي من الانزلاق في الخطأ. كما تعد القيادة بالقيم من الأسس الجوهرية التي تعزز الأداء، والابتكار في المؤسسات التعليمية؛ حيث تذكر هذه القيادة على مجموعةٍ من المبادئ الأساسية التي توجه سلوك الأفراد، وتساعد في بناء ثقافة تنظيمية متينة (بعجي، ٢٠١٨).

وحظيت القيادة باهتمام الباحثين، والمهتمين، والمسؤولين عن العمل الإداري؛ نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات لها، وتحقيقها لأهدافها؛ إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم. وتحتاج القيادة العقلانية جوًّا مريحاً للعمل يساعد المروءين على فهم طبيعة المهام الموكلة إليهم، والقيام بكثير من العمليات والمارسات الإدارية (أبو عبلة، ٢٠١٥). وأصبحت الجامعات رمزاً للتقدم في الأمم، وعنواناً للرقي، والحضارة؛ فهي تُعد واحدةً من أهم المؤسسات العلمية، والثقافية، والاجتماعية التي تسهم في بناء أسس منظومة القيم وقواعدها؛ حيث تؤدي دوراً ريادياً في التقدِّم الاجتماعي، والأخلاقي؛ حيث تُعد المكان الذي يتم فيه إعداد التُّخُب القيادية في المجتمع وتخريجها (القواسمة، ٢٠١٦، ٢١٤).

وتمثل القيم مصدراً رئيساً للقيادة الفعالة، ومنظومة أساسية يجب أن تتوافر لدى القادة، كما أنَّ قيم القائد يجب أن تُمثل القيم المؤسسية، والمجتمعية، كما أنها يجب كذلك أن تظهر في سلوكيات كلٍّ من القادة والمروءين وأداءاتهم (الشريف، ٢٠٢٠، ١١٤٦). والقيادة القائمة على القيم تجعل القادة يفرضون قيمهم على الآخرين. ومع ذلك، فإنَّ طبيعة القائد والقيم التي يتبنّاها هي التي تؤثِّر بشكلٍ متماسك وعقلاني (Setlhodi, 2022).

وقد حظي موضوع القيم في المؤسسات التعليمية بأهمية كبيرة؛ حيث أكَّدت عديدٍ من الدراسات أهمية القيادة بالقيم من خلال إسهامها في خلق بيئة تعليمية إيجابية تعزز من تفاعل أعضاء هيئة التدريس والطلاب؛ مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم، وتعزز من شعور الانتساع، والولاء لدى الأفراد؛ مما يحفزهم على تقديم أداء أفضل، إلى جانب تطوير ثقافة مؤسسية ترتكز على القيم الإنسانية، وتحفز الابتكار، والإبداع من خلال تعزيز التعاون، والاحترام، وتحقيق الأهداف المؤسسية، وتوجيه السلوك الخلقي؛ مما يعزز سمعة المؤسسة؛ حيث أشارت دراسة العشمرى وغامن (٢٠٢٢) إلى أهمية توظيف نمط القيادة بالقيم في المؤسسات التربوية، والاهتمام ببيتها، وتحسين جودتها بما يحقق التميز المؤسسي فيها.

كما أكَّدت دراسة البقumi (٢٠٢٠) أنَّ الإدارة بالقيم توفر تقنيات مهمة للنجاح؛ مثل فهم أساليب الإدارة وتعزيز الشراكة في العمل، وتجنب العوامل المحبطة. في حين أظهرت دراسة شريف وأثان (٢٠١٩) أنَّ القيادة الأخلاقية ترتبط إيجابياً بسلوك المواطن المنظمة، وأنَّ الدافع الجوهرى يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية، وسلوك المواطن المنظمة.

وأكَّدت دراسة بعجي (٢٠١٨) أنَّ القيادة بالقيم تركز على بناء علاقات قائمة على الثقة، والاحترام؛ مما يسهم في تحسين التفاعل بين جميع الأطراف المعنية في المؤسسة التعليمية. كما أكَّدت دراسة الأ悉尼 (٢٠١٦) أنَّ القيادة بالقيم تسهم في تحقيق الأهداف الإدارية من خلال توجيه الجهود نحو القيم المشتركة؛ مما يزيد من فاعلية الأداء المؤسسي.

## مشكلة الدراسة

تعدُّ المملكة العربية السعودية نموذجاً يقتدي به في تطبيق القيم الإسلامية في جميع جوانب الحياة؛ بما في ذلك التعليم العالي. وتعكس مؤسسات التعليم العالي في المملكة التزاماً راسحاً بتعزيز القيادة بالقيم؛ حيث تُعدُّ هذه القيادة جوهر الإدارة الفعالة التي تسهم في تطوير المجتمع، وتعزيز الموية الثقافية، والدينية، وتطبيق القيم، ووزارة التعليم في المملكة تدرك أنَّ القيادة بالقيم تمكّن المؤسسات التعليمية من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكلٍ أكثر فاعلية؛ مما يسهم في تطوير التعليم العالي في المملكة؛ وهذا ما أكدته دراسةُ الشريف (٢٠٢١) التي أظهرت أنَّ أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك يمارسون القيادة بالقيم بدرجات مرتفعة، كما أوصت الدراسة نفسها بضرورة ممارسة عضو هيئة التدريس للقيادة بقيمة القدوة والقيادة بقيمة العدل والقيادة بقيمة العلاقات، وهو ما يزيد من مستوى فاعلية الطلاب في كثيرٍ من المجالات.

وأشارت دراسة الشمراني (٢٠٢١) إلى أنَّ القيادة بالقيم تمثل نهجاً أساسياً لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، كما أوصت دراسةُ الأستدي (٢٠١٦) بضرورة معرفة كيفية بناء قيادة ذات قيم فضلاً عن تعزيز القدرات الاستراتيجية لواردها البشرية. وبالرغم من اهتمام وزارة التعليم بالقيادة بالقيم، وترسيخها في مؤسسات التعليم؛ فإنَّ الباحثة لاحظت افتقار الأديبيات إلى فهمٍ شاملٍ لمتطلبات تطبيق القيادة بالقيم في الجامعات السعودية؛ مما يبرز الحاجة إلى إجراء دراسةٍ تفصيلية لتحديد المتطلبات الالزمة لتطبيق القيادة بالقيم ومدى تحقُّقها، و ذلك للإسهام في تطوير استراتيجيات قيادية تتناسب مع السياق الثقافي، والديني في المملكة؛ مما يساعد على تعزيز التَّفاعل الإيجابي في البيئة الأكاديمية من خلال دراسة مُتطلبات تطبيق القيادة بالقيم في جامعة الملك خالد؛ لتحقيق تحسينات ملموسة في البيئة الأكاديمية، والثقافة المؤسسية، وتعزيز الأهداف التعليمية، والتَّربية في الجامعة.

وما سبق، يأتي اختيارُ الباحثة لموضوع دراسة مُتطلبات تطبيق القيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ بهدف تحديد المتطلبات التي يمكن تطبيقها بشكلٍ أفضل من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد؛ مما ينعكس إيجاباً على قدرتها في الإسهام في نشر القيم، وتطوير الجامعة وفقاً لذلك.

## أسئلة الدراسة

سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما درجة توافر مُتطلبات تطبيق القيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وتدرج منه الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما درجة توافر المُتطلبات التنظيمية للقيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢. ما درجة توافر المُتطلبات الثقافية للقيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٣. ما درجة توافر المُتطلبات التعليمية للقيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

## أهداف الدراسة

هدفت الدراسة بشكلٍ رئيسٍ التعرُّف إلى درجة توافر مُتطلبات تطبيق القيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

١. الكشف عن درجة توافر المتطلبات التنظيمية للقيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٢. الكشف عن درجة توافر المتطلبات الثقافية للقيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٣. الكشف عن درجة توافر المتطلبات التعليمية للقيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

## أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله؛ وهو التعرُّف إلى مُتطلبات تطبيق القيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ حيث تكمن أهمية الدراسة النظرية، والتطبيقية في الآتي:

### أولاً- الأهمية النظرية:

١- تبرز أهمية الدراسة في ارتباطها بموضوعٍ مهمٍ؛ وهو القيادة بالقيم؛ حيث ستسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة بالقيم، خاصةً في سياق التعليم العالي؛ مما يعزز من الفهم الأكاديمي لهذا المفهوم.

٢- سوف تساعده هذه الدراسة في تحليل العلاقة بين تطبيق القيادة بالقيم وأداء أعضاء هيئة التدريس؛ مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث في تأثير القيم على النتائج الأكاديمية.

٣- من المؤمل أن تكون هذه الدراسة مطلقاً لأبحاثٍ ودراساتٍ أخرى بما تتوفره من أدب نظري، ودراسات سابقة ذات صلة بمتطلبات تطبيق القيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

١- تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية لصانعي القرار في جامعة الملك خالد؛ مما يساعدهم في تطوير سياسات تعزز من تطبيق القيادة بالقيم.

٢- سوف تساعده الدراسة في تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة لدى أعضاء هيئة التدريس؛ مما يسهم في تطوير قدراتهم القيادية.

٣- تعدُّ الدراسة الأولى -على حد علم الباحثة- التي تناولت مُتطلبات تطبيق القيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

## حدود الدراسة

١. **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على معرفة درجة توافر مُتطلبات تطبيق القيادة بالقيم (التنظيمية، الثقافية، التعليمية) في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٢. **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على جامعة الملك خالد.
٣. **الحدود الزمنية:** تم تطبيقها في الفصل الأول من العام (١٤٤٦هـ).
٤. **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.

### مُصطلحات الدراسة

#### ١- مفهوم القيادة:

تُعرَّف القيادة لغةً: من القوَّة: نقِيض السُّوق، يقود الدَّابة من أمامها، ويُسوقها من خلفها، فالقوَّة من أمَّا مَن والسوق من خلف، والاسم من ذلك كله القيادة (ابن منظور، ٢٠٠٣، ٢٤١).

وُتُعرَّف القيادة اصطلاحاً بِأَنَّها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص، أو جماعة، وتوجيههم، وإرشادهم؛ لنبيل تعاونهم، وتحفيزهم للعمل بأعلى درجةٍ من الكفاءة؛ من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" (البدر، ٢٠١٨، ١٥٣).

وُتُعرَّف القيادة بِأَنَّها: "عملية تفاعلية بين القائد ومرؤوسيه، وبمقتضها يقوم القائد بتشجيع المرؤوسيين ومساعدتهم على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف" (ياسين، ٢٠٢٢، ٩).

وُتُعرَّف القيادة إجرائياً بِأَنَّها العملية التي تمارسها القيادات الأكاديمية في توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة من خلال تعزيز القيم الإنسانية، والخلقية، وتبني استراتيجيات قيادية ترتكز على التواصل الفعال، والتعاون والشفافية؛ مما يسهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية تدعم الابتكار، والتفاعل البناء.

#### ٢- مفهوم القيم:

القيم لغة: القيم في اللغة يبيّنها ابن منظور (٢٠٠٠) أَنَّها: الاستقامة، وتعني اعتدال الشيء، واستواءه، والقيمة: واحدة القيم. وقَوَّمت السلعة واستقامتها: ثُبَّته، وقَوَّمتها: عَدَّلَته، فهو قَوِيم، ومستقيم. وُتُعرَّف القيم اصطلاحاً بِأَنَّها: "مجموعة من المعايير، والأسس التي تحظى بالاحترام، والتقدير لدى الطلاب، وينبع من خاللها على تصرفاتهم بالقبول، أو بالرفض" (القواسمة، ٢٠١٦، ٢١٧).

وُتُعرَّف القيم إجرائياً بِأَنَّها المبادئ والمعايير الخلقية التي ينبغي أن تمارسها القيادات الأكاديمية، التي توجه سلوكياتهم، وقراراتهم في البيئة الأكاديمية؛ بما في ذلك الالتزام بالنزاهة، والتعاون، والاحترام، والعدالة؛ مما يسهم في تعزيز الثقافة المؤسسية، وتحقيق الأهداف التعليمية.

#### ٣- مفهوم القيادة بالقيم:

تُعرَّف القيادة بالقيم بِأَنَّها: شكلٌ من أشكال الإدارة التي يمارسها القادة، والمديرون في أثناء تفاعلهم مع مرؤوسيهم ويقوم هذا الشكل من القيادة على بعض القيم، والأخلاقيات، والتقاليد السائدة بالجنسن بالحيط (الشريف، ٢٠٢٠، ١١٥١).

وُتُعرَّف القيادة بالقيم إجرائياً بِأَنَّها الأسلوب الذي تتبعه القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تفعيل القيم الإنسانية، والخلقية، والالتزام بتعزيز بيئة تعليمية قائمة على الاحترام المتبادل، والشفافية، والمشاركة الفعالة؛ مما يسهم في تحسين الأداء الأكاديمي، وتعزيز الثقافة المؤسسية في الجامعة.

## أدبيات الدراسة

### تعريف القيم وأهميتها وأنواعها:

تعريف القيم: هي المفاهيم التي أخذت قسطاً، وإجماعاً وافراً من قبل التربويين، والفلسفه، وعلماء النفس؛ وذلك لفاعليتها في بناء الأخلاق، ودقتها؛ لبناء الروح لدى الفرد بما يتوافق والرؤية الدينية للناشئة. وتعُرف بأنها: مجموعة من المعايير، والتنظيمات النفسية التي تتكون داخل الإنسان من خلال الخبرات الناتجة من عمليات التعلم، والتفاعل الاجتماعي التي يخوض غمارها في أثناء التنشئة الاجتماعية (هاشم، ٢٠١١، ٣٧).

### خصائص القيادة بالقيم:

تتميز القيادةُ بالقيم بعده خصائص رئيسة، منها: (السقاف وأبو سن، ٢٠١٥، ص. ٨٢).

- ١- الرؤية الخلقية: يمتلك القائد الأخلاقي رؤيةً
- ٢- استراتيجية تتجاوز الأبعاد التقليدية؛ حيث يتضمن البعد الأخلاقي في خياراته الاستراتيجية معياراً لتحقيق الأهداف.
- ٣- الحس الأخلاقي: يتمتع القائد بالقيم بحس أخلاقي قوي في التعامل اليومي، ويطبق ممارسات أخلاقية في تفاعله مع الأفراد.
- ٤- امتلاك القيم الخلقية: ترسم قيمه بالمرونة؛ حيث تكون مرشدًةً للقرارات، والسلوكيات في جميع الظروف وتتطور وفقاً للقضايا الخلقية التي تواجهها المنظمة.
- ٥- وجود مقاييس أخلاقية واضحة: يحدد القائد معايير أخلاقية توضح ما هو صحيح وما هو خطأ؛ مما يسهل تقييم السلوك.
- ٦- العلاقات الخلقية المتميزة: يبني القائد بالقيم علاقات قوية مع جميع الأطراف؛ مما يعزز سمعة المنظمة في بيئه العمل.

وتؤكد الباحثة على أن العلاقات الخلقية المبنية على القيم تساعده القائد في بناء جسور تواصل قوية مع جميع المؤوسيين؛ مما يعزز من تماسك الفريق وفعاليته في تحقيق الأهداف المشتركة.

### أهمية القيادة بالقيم في السياقات الأكاديمية:

تُعدُ القيادة بالقيم عنصراً حيوياً في تعزيز فاعلية المؤسسات الأكاديمية، وتحقيق أهدافها التعليمية، وتؤدي هذه القيادة دوراً محورياً في تشكيل الثقافة المؤسسية، وتعزيز بيئه تعليمية إيجابية من خلال التالي (Brown & Treviño, 2021):

- ١- تعزيز الثقة والانتماء: تساعده القيادة بالقيم في بناء الثقة بين القادة، والموظفين، والطلاب؛ مما يعزز الشُّعور بالانتماء للمؤسسة. فعندما يطبق القادة قيمًا مثل النزاهة، والشفافية؛ يشعر الأفراد بالاحترام، والدعم؛ مما يزيد من التزامهم، واندماجهم في الأنشطة الأكاديمية.

٢- تحسين الأداء الأكاديمي: تُسهم القيادة بالقيم في تحسين الأداء الأكاديمي من خلال تعزيز الالتزام، والتميز. القادة الذين يروّجون لقيم مثل الجدارة، والابتكار؛ يحفزون العاملين، والطلاب على تحقيق نتائج أفضل؛ مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم.

٣- دعم الابتكار والإبداع: تُعزز القيادة بالقيم من ثقافة الابتكار، والإبداع في الأوساط الأكاديمية. عندما تقدّر القيم؛ مثل التعاون، والاحترام؛ يشعر الأفراد بالأمان للتعبير عن أفكار جديدة؛ مما يؤدي إلى تحسين المناهج والبرامج التعليمية.

٤- تشكيل القيم الخلقية: تُعتبر القيادة بالقيم وسيلةً فعالةً لتشكيل القيم الخلقية للطلاب، من خلال نمذجة السلوكات الإيجابية؛ يؤثر القادة على سلوك الطلاب، ويعززون قيمًا؛ مثل المسؤولية، والمواطنة.

وتري الباحثة أنَّ التركيز على القيم الخلقية في المؤسسات الأكاديمية يُسهم بشكلٍ كبيرٍ في توفير بيئةٍ جاذبة للطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، ومنسوبي الجامعة كافيةً؛ كما أنها تدعم الإبداع والابتكار، وتعزز الثقة المتبادلة بين القيادة والمرؤوسين.

### مُتطلبات تطبيق القيادة بالقيم في الجامعة:

تتمثلُ مُتطلبات تطبيق القيادة بالقيم في الجامعات في عدة فئات رئيسة تشمل (عبد الحكيم، ٢٠١٨)، و(العطار والراشدي، ٢٠٢١):

١- المُتطلبات التنظيمية: من خلال تطوير الجامعات هيكل تنظيمية تدعم القيادة بالقيم؛ مثل إنشاء لجان للقيم والأخلاقيات، ووضع سياسات واضحة تعكس القيم المؤسسية، وتدمجها في جميع الأنشطة؛ بما في ذلك التوظيف، والتقييم.

٢- المُتطلبات الثقافية: من خلال تنظيم فعاليات، وورش عمل؛ للتوعية بأهمية القيم المؤسسية، وتعزيزها بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي، وإنشاء منصات للفيسبوك وأعضاء هيئة التدريس؛ لتعزيز العلاقات الإيجابية، والمشاركة في القيم المشتركة.

٣- المُتطلبات التعليمية: من خلال تضمين القيم الخلقية، والقيادة في المناهج الدراسية؛ مما يساعد الطلاب على فهم أهمية هذه القيم في حياتهم الأكاديمية، والمهنية، وتشجيع الأنشطة الطلابية التي تعزز من القيم؛ مثل التطوع والمشاركة المجتمعية.

٤- المُتطلبات التدريبية: من خلال توفير برامج تدريبية للفيسبوك وأعضاء هيئة التدريس؛ لتعزيز مهارات القيادة بالقيم وتنظيم ورش عمل لتطوير مهارات التواصل، والتعاطف، والعمل الجماعي.

٥- المُتطلبات التقييمية: من خلال إنشاء نظام لتقييم مدى الالتزام بالقيم في جميع مستويات الجامعة؛ بما في ذلك استبيانات دورية، وتقارير أداء، وجمع التغذية الراجعة من الطلاب، والموظفين حول مدى تطبيق القيم؛ مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

وترى الباحثة أنَّ تطبيق القيادة بالقيم في الجامعات يتطلب تكاملاً بين المتطلبات التنظيمية والثقافية والتعليمية وكذلك توفير برامج تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات القيادة بالقيم لدى منسوبي الجامعة. بالإضافة إلى إنشاء أنظمةٍ دورية لتقدير التزام منسوبي الجامعة بالقيم في الممارسات كافة.

### الدّراساتُ السَّابقةُ:

هناك كثيُرٌ من الدّراساتُ السَّابقةُ التي تناولت القيادة بالقيم، وخاصةً على مستوى المؤسسات التعليمية محليًّا وعربيًّا، وأجنبًّا، وسوف تقوم الباحثة بعرض عددٍ من نماذج الدّراساتُ التي تتوفر لديها، وذات الصِّلة بال موضوع، وقد رتبتها الباحثة من الأحدث للأقدم، وقسمتها إلى دراسات محلية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية على النحو التالي:

#### أولاً: الدّراساتُ المحليَّةُ:

دراسة الشريف (٢٠٢١) وهدفت هذه الدّراسةُ التعرُّف إلى درجة ممارسة القيادة بالقيم، وأثرها على فاعلية أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك من وجهة نظر طلبة الدّراسات العليا، وقد ضمت عينة الدّراسة (٢٢٥) طالبًا وطالبةً من تخصصات ومستويات دراسية مختلفة، ولتحقيق الهدف من الدّراسة تم إعداد استبانة للتعرُّف إلى كلٍ من: واقع ممارسات أعضاء هيئة التدريس للقيادة بالقيم، وفاعليتهم، وأظهرت النَّتائج أنَّ أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك يمارسون القيادة بالقيم بدرجاتٍ مرتفعة، كما أنَّ تلك الممارسة تتعكس بشكلٍ إيجابي على واقع فاعلية أعضاء هيئة التدريس من خلال تصورات طلبة الدّراسات العليا بالجامعة، كذلك لا توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائية في درجة ممارسة القيادة بالقيم وفاعلية عضو هيئة التدريس، والتي تعزى إلى كلٍ من: عامل الجنس، وعامل المستوى الدراسي، وعامل التخصص الدراسي؛ ما عدا الفروق في قيمة العلاقات الشخصية لصالح الطلبة، وكذلك توجد تأثيرات مباشرةً موجبة ذات دلالةٍ إحصائيةً عند مستوى (٠٠١) لممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيم المرتبطة بعملية القيادة بالقيم في درجة فاعليتهم وفقًا لتصور طلبة الدراسات العليا وطالباتها بجامعة تبوك.

أمَّا دراسة الشمراني (٢٠٢١) فقد هدفت التعرُّف إلى درجة ممارسة القيادة بالقيم لدى القيادات التَّربُوَيَّة في رفع مستوى أداء المعلِّمات في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلِّمات فيها، وكذلك دراسة دلالة الفروق بين متطلبات تقديرات أفراد عينة البحث لدور القيادة بالقيم لرفع مستوى أداء المعلِّمات تبعًا لمتغير مكان المكتب التعليمي. ولتحقيق أهداف البحث تمَّ استخدام المنهج الوصفي التَّحليلي، وتمت الاستعانة باستبانة تتعلق بإجراءات تطبيق القيادة بالقيم مؤلفة من (٣٢) عبارةً موزَّعةً على ثلاث مجالات، وتم تطبيقها على عينة من معلِّمات التعليم العام بلغت (٨٦٥) معلِّمةً في مدينة جدة الفصل الثاني من العام الدراسي (٢٠١٩/٢٠١٤). وبينت النَّتائج أنَّ درجة دور القيادة لدى القيادات التَّربُوَيَّة في رفع مستوى أداء المعلِّمات من وجهة نظر المعلِّمات جاءت مرتفعةً، كما بينت النَّتائج أيضًا وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةً تبعًا لمتغير مكان المكتب التعليمي لصالح مكتب تعليم الجنوب. وقدَّمت الباحثة عدَّة توصيات أهمُّها تعزيز مفهوم القيادة بالقيم بوصفها اتجاهًا قياديًّا حديث لقائدات المدارس من خلال عقد الدورات التدريبية بإشراف المختصين من وزارة التعليم، وتوسيع قاعدة إسهام المعلِّمات في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمدرسة.

وهدفت دراسة الغامدي (٢٠١٩) التعرُّف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلِّمات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدّراسة وتكون مجتمع الدّراسة من جميع معلِّمات مدارس التعليم العام بالمدارس الحكومية للبنات بالمراحل الثلاثة (الابتدائية، والمتوسطة،

والثانوية) بمنطقة الباحة للعام الدراسي (١٤٣٨ / ١٤٣٩) والبالغ عددهن (٤٦٤) معلماتً وفق إحصاءات قاعدة بيانات شئون المعلمات بإدارة التعليم بمنطقة الباحة للعام الدراسي (١٤٣٨ - ١٤٣٩)، وتم اختيار عينةٍ طبقية عشوائية حسب المرحلة الدراسية من مجتمع الدراسة، بلغ عددها (٤٧٧) معلماتً، وأظهرت النتائج أنَّ درجة الممارسة جاءت مرتفعةً وبمتوسط حسابي (٢٠,٣)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائية تُعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية وسنوات الخبرة.

## ثانياً: الدراسات العربية

هدفت دراسة آل قريشة والأحمد (٢٠٢٢) التعرُّف إلى القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، والأداب، وكلية إدارة الأعمال، وكلية العلوم، وكلية المجتمع بجامعة تبوك، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ امتلاك سمات القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام ككل جاء بدرجة استجابة (محайд)، كما أنَّ امتلاك رؤساء الأقسام لسمة العلاقات الإنسانية، ولسمة المشاركة ولسمة تفويض السلطة جاء بدرجة استجابة (محайд)، كما أنَّ توافر عناصر القيم التنظيمية لرؤساء الأقسام جاء بدرجة (محайд)، وأنَّ توافر عنصر قيم إدارة المهمة، وعنصر قيم إدارة العلاقات الإنسانية، وعنصر قيم إدارة البيئة لدى رؤساء الأقسام جاء بدرجة استجابة (محайд)، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقةٍ طردية قوية بين القيادة التشاركية ككل وبين كلٍ من قيم إدارة الإدارات، وقيم إدارة المهمة، وقيم إدارة العلاقات الإنسانية، وقيم إدارة البيئة والقيم التنظيمية ككل. وبناءً على نتائج البحث تمَّ التوصل إلى تفعيل القيادة التشاركية داخل الأقسام من خلال عمل برامج، ودورات ذات صلةٍ مباشرةً بتطوير مستوى الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس، وإشراكهم في عملية تقييم الأداء وتوضيح نقاط القوة والضعف لديهم.

أمَّا دراسة الغشمرى وغامن (٢٠٢٢) فقد هدفت التعرُّف إلى درجة ممارسة القيادة بالقيم لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية، وعلاقتها بتحقيق التميُّز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وقاما بتطوير استبانة إلكترونية لجمع البيانات من الفئه المستهدفة التي تكونت من (٣٣٤) معلمًا ومعلمًة اختيروا وفقاً للعينة الميسَّرة من بين المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في اللواء المذكور في محافظة إربد. وأظهرت النتائج أنَّ درجة ممارسة القيادة بالقيم لدى مديري المدارس المذكورين من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة وأنَّ مستوى تحقيق التميُّز المؤسسي في المدارس المذكورة من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعًا، مع عدم وجود فروقٍ داللةٍ إحصائيًّا بين المتواضطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المديرين المذكورين للقيادة بالقيم ومستوى التميُّز المؤسسي في مدارس اللواء تبعًا لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعقد ورشات عمل متخصصة للمديرين حول توظيف نمط القيادة بالقيم في المدارس، والاهتمام بالبيئات المدرسية وتحسين جودتها بما يحقق التميُّز المؤسسي فيها.

ودراسة الخلف (٢٠٢٢) التي هدفت معرفة درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس في مديرية تربية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين للعام الدراسي (٢٠٢١) والبالغ عددهم (٣٠٥) معلمين ومعلمات، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المحسبي، وقامت بتطوير أداة الدراسة، وكانت عبارة عن استبانة تكونت من (٤١) فقرةً. وتم التأكيد من صدق أداة الدراسة، وثباتها، وتم

توزيعها على عينة الدراسة. وبعد تحليل البيانات إحصائياً خلصت الدراسة إلى أن المتواضعات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (١١،٤،١٩-٤،١٩) بدرجة تقييم مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن ترتيب مجالات الدراسة وفقاً للمتواضعات الحسابية جاء على النحو الآتي: بالمرتبة الأولى مجال "القييم القيادية"، ومتواسط حسابي (٤،١٩)، وبالمرتبة الثانية جاء مجال "قيم النزاهة والاستقلالية"، ومتواسط حسابي (٤،١٧)، وبالمرتبة الثالثة جاء مجال "قيم الولاء التنظيمي"، ومتواسط حسابي (٤،٤)، وبالمرتبة الرابعة جاء مجال "الإتقان"، ومتواسط حسابي (٤،١٣)، واحتل المرتبة الخامسة والأخيرة مجال "قيم العدالة"، ومتواسط حسابي (٤،١١)، وبلغ المتواسط الحسابي للأداة ككل (٤،١٥) بدرجة تقييم مرتفعة؛ مما يدل على أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديرى المدارس في مديرية تربية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة.

أمّا دراسة علوان (٢٠٢٢) فقد هدفت إلى قياس مستوى القيادة الإدارية لمديريات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات، وقياس مستوى القيم التنظيمية لمديريات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث. وقد تكونت عينة البحث من (١٠٠) معلمةً من معلمات رياض الأطفال في مدينة بغداد/ مديرية تربية الكرخ الثانية للعام الدراسي (٢٠٢١/٢٠٢٢). وقد قامت الباحثة ببناء أداة لقياس القيادة الإدارية، وتبيني أداة لقياس القيم التنظيمية لـ (تجيل، ٢٠١٩)، وإجراء بعض التعديلات على الأداة لملاءمة أداة القياس لأهداف البحث، وتم التحقق من خصائصها السيكومترية، ومن ثم تطبيق أداة القياس على عينة البحث المذكورة، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- ١- إن المتواسط الحسابي لعينة البحث أكبر من الوسط الفرضي لأداة قياس القيادة الإدارية.
- ٢- إن المتواسط الحسابي لعينة البحث أكبر من الوسط الفرضي لأداة قياس القيم التنظيمية.

٣- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متغيري البحث. وبناءً على ذلك قدمت الباحثة مجموعة من الاستنتاجات، التوصيات والمقترنات. ودراسة البقمي (٢٠٢٠) وقد هدفت إلى استكشاف مفهوم الإدارة بالقيم، وتأثيرها على نجاح المنظمات؛ من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بتعريف الإدارة بالقيم، ونشأتها، وأهميتها، وخطوات تطبيقها، بالإضافة إلى مقدِّماتها، ومعوقاتها، والعلاقة بينها وبين نجاح المنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقى؛ حيث قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات، والكتب ذات الصلة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج؛ أبرزها أن الإدارة بالقيم تقلل نفطاً جديداً في الإدارة يُحدث تغييراتٍ عميقة في بيئه العمل، ويسهم في تحسين الخدمات المقدمة، والأداء العام للعاملين. كما أشارت إلى أن الإدارة بالقيم توفر تقييمات مهمة للنجاح؛ مثل: فهم أساليب الإدارة، وتعزيز الشراكة في العمل، وتحبُّب العوامل المحبطية. اختتمت الدراسة بتوصيات تدعو إلى تشجيع المنظمات الحكومية والأهلية على تبني نظرية الإدارة بالقيم وأهمية تحقيق التوافق القيمي بين القيم الشخصية، والتنظيمية؛ لزيادة ولاء العاملين.

أمّا دراسة بعجي (٢٠١٨) فقد قدّمت نموذجاً مقتراحًا لقيادة بالقيم من منظور إسلامي. وانقسمت الدراسة إلى عددٍ من النقاط؛ تناولت النقطة الأولى مفهوم القيادة في الفكر الغربي؛ حيث يُعدُّ مفهوم القيادة بالقيم أو القيادة الحلقية مفهوماً حديثاً نسبياً في أدبيات القيادة، وتعني القيادة بالقيم مراعاة المبادئ والقيم الخلقية في كل مراحل العملية القيادية وما بعدها. وجاءت النقطة الثانية بمفهوم القيادة بالقيم في الفكر العربي الإسلامي، ومنها دراسة "صفوان أمين السقاف" بعنوان: "القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي بوصفها متغيراً وسيطاً-دراسة حالة منظمات الأعمال اليمنية" وهي دراسة تطبيقية تطرق فيها الباحث إلى بعض الأبعاد المتعلقة بالقيادة بالقيم، وربطها بأداء العاملين. واستعرضت النقطة الثالثة مبادئ القيادة بالقيم وخصائصها، فمن مبادئ القيادة بالقيم "التأمُّل الذَّاتي، والتَّوازن، والثَّقة

الحقيقة بالنفس، والتواضع الحقيقى". أما خصائص القائد أو القائد الخلقي فتمثل في: "الرؤية الخلقية، وامتلاك الحس الخلقي وامتلاك القيم الخلقية، وجود مقاييس خلقية واضحة، والعلاقات الخلقية المتميزة". وتوصلت النقطة الرابعة إلى النموذج المقترن للقيادة بالقيم الإسلامية، وتضمنت "ماهية النموذج، ومبررات النموذج المقترن وأبعاده.

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Setlhodi, 2022) وهدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تصورات المعلمين، والمديرين حول الدور الذي تؤديه القيم في القيادة المدرسية. سعت هذه الدراسة النوعية في ثلاثة مدارس إلى تحديد تصورات المعلمين، والمديرين للقيم فيما يتعلق بالقيادة المدرسية الفعالة. تم توليد البيانات من المقابلات ( $n = 15$ )، والوثائق، واللاحظات التي تم تحليلها موضوعياً. وكشفت النتائج أنَّ القيادة المدرسية المستنيرة بالقيم في الممارسة العملية كانت أكثر مرغوبيةً من القيادة التي تدعى القيم. تسعى الدراسة لتحسين أداء المدرسة من خلال التنفيذ المركَّز لنهج القيادة المرتكز على القيم، وتوصي بأن يركِّز تطوير القيادة على الممارسات التي ترفع الأداء، وتنتمي إلى التواصل الذي يشجع الأداء.

دراسة (Dimitriou & Schepker, 2019) التي ركزت على اتخاذ القرارات الخلقية، وعلى تطوير العلاقة بين القيادة الخلقية واختبارها، وتوجه العملاء، والقيم الخلقية، والالتزام بجودة الخدمة، وتعطيل الخدمة بين موظفي خدمة الاتصال بالعملاء. تم جمع البيانات للدراسة إلكترونياً من عينة شملت (٣٦) من موظفي الاتصال بالفنادق الأمريكية. وكشفت النتائج أنَّ سلوك القيادة الخلقية يرتبط بشكل إيجابي بتوجهات العملاء، وأنَّ التوجُّه نحو العملاء يرتبط بشكل إيجابي بالالتزام بجودة الخدمة، ويتوسَّط العلاقة بين القيادة الخلقية وتعطيل الخدمات.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة المتأنية للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ فإنَّ أوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية تتبين بالتالي:

#### ١- من حيث الموضوع والمُدِّفِع:

تفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناولها القيادة بالقيم في المؤسسات التعليمية؛ عدا دراسة البقemi (٢٠٢٠) التي تناولت الإدارة بالقيم، وتأثيرها في نجاح المنظمات، ودراسة (Dimitriou & Schepker, 2019) التي تناولت القيادة الخلقية، والالتزام بجودة الخدمة لدى موظفي خدمة الاتصال بالعملاء، وتحتلت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أنها تناولت مُتطلبات تطبيق القيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### ٢- من حيث منهج الدراسة:

تفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي بشكل عام، وتفق في استخدام الأسلوب المسحي مع دراسة الشريف (٢٠٢١)، ودراسة الغامدي (٢٠١٩)، ودراسة الخلف (٢٠٢٢)، في حين تختلف مع بقية الدراسات التي تتنوع أساليبها بين التحليلي، والوثائقي، والارتباطي.

#### ٣- من حيث مجتمع الدراسة:

تفق في اختيار أعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة مع دراسة آل قريشة والأحمدي (٢٠٢٢)، وتحتلت مع بقية الدراسات السابقة التي اعتمد بعضها على المعلِّمين؛ كدراسة الشمراني (٢٠٢١)، ودراسة الغامدي (٢٠١٩)، ودراسة

الغشمرى وغامى (٢٠٢٢)، ودراسة الخلف (٢٠٢٢)، ودراسة علوان (٢٠٢٢)، وكذلك دراسة الشريفى (٢٠٢١) التي اعتمدت على طلبة الدراسات العليا.

#### ٤- من حيث أداة الدراسة:

انفتقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبيان أدأة لجمع المعلومات، والبيانات؛ عدا دراسة بعجي (٢٠١٨) التي اعتمدت على الوثائق.

#### الطريقة والإجراءات

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لمعرفة درجة توافر مُتطلبات تطبيق القيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### مجتمع الدراسة وعيتها:

تم تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة درجة توافر مُتطلبات تطبيق القيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وانحصر المجتمع على أعضاء هيئة التدريس فقط؛ حيث تم تطبيق أدأة الدراسة على عينة تكونت من (٦١) عضو هيئة تدريس في جامعة الملك خالد من أصل (١٨٢) عضو.

#### أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان أدأة لجمع البيانات، وهي تتكون من مجموعة من الأسئلة أو العبارات المرتبطة بموضوع الدراسة، وتم اختيارها كونها سُهل الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم اعتماد الشكل المغلق في إجابة الاستبيان، الذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفريغ الإجابات؛ وذلك وفقاً لمقياس (Likert) الخماسي، والذي تتراوح درجاته بين: منخفضة جداً، ومنخفضة، ومتوسطة، وعالية، عالية جداً؛ التي تأخذ القيم والأوزان التالية: (٥؛ ٤؛ ٣؛ ٢؛ ١) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة. وتتكون الاستبيان من جزأين رئيسيين، هما:

١- الجزء الأول: اشتمل على الأسئلة المتعلقة بالبيانات الديموغرافية (الشخصية، والوظيفية) للمبحوثين، والمتمثلة في (النوع، والسمى الوظيفي).

٢- الجزء الثاني: اشتمل على الأسئلة المرتبطة بكل من متغيرات الدراسة، ويتكون من (٢٤) بندًا، وتم تقسيم بنود الاستبيان كما يلي:

البعد الأول: المطلبات التنظيمية.

البعد الثاني: المطلبات الثقافية.

البعد الثالث: المطلبات التعليمية.

#### التحقق من جودة بيانات الدراسة:

#### صدق الاتساق الداخلي للاستبيان:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات أفراد العينة ( $n=61$ )؛ وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة، والدرجة الكلية كما يتضح في الجدول التالي:

## جدول ٣

## معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للاستيانة

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	العبارة	المخور
.882	وضع سياسات واضحة تعكس القيم المؤسسية، وتدمجها في جميع الأنشطة.	
.661	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بالقوانين، واللوائح.	
.767	وضوح القيم المؤسسية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة.	
.762	تطبيق العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء هيئة التدريس وفق البعد الأول: المُتطلبات التنظيمية معايير قيمة واضحة، وشفافة.	
.792	تبني المنهج العلمي المناسب لقيم العمل الجامعي.	
.798	الالتزام بالإيجابية بوصفها مرجعية أساسية في جميع الإجراءات، والممارسات التنظيمية.	
.867	تحقيق الشفافية في الأداء المؤسسي؛ لضمان الإتقان، والتميز في العمل.	
.821	ترسيخ قيم الأمانة والنزاهة في جميع جوانب العمل الأكاديمي.	
.850	تنظيم فعاليات وورش عمل؛ للتوعية بأهمية القيم المؤسسية، وتعزيزها بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي.	
.900	إنشاء منصات إلكترونية للفيسبوك بين أعضاء المجتمع الجامعي، ولتعزيز العلاقات الإيجابية، والقيم.	
.828	تشجيع المبادرات النوعية التي تدعم القيادة بالقيم.	البعد الثاني: المُتطلبات الثقافية
.906	ترسيخ ثقافة التمكين بين أعضاء هيئة التدريس من خلال دعم القيم التي تؤدي إلى إنجاز العمل بكفاءة.	
.878	بناء هوية قيمة مؤسسية مشتركة بين أعضاء المجتمع الجامعي.	
.841	تضمين ثقافة القيادة بالقيم في العمل بما يتناسب مع ظروفه.	
.905	تحديد مؤشرات للقيم في السلوك القيادي لدى القيادات الأكاديمية.	
.742	تنظيم برامج تطوير تتعلق بالتفاعل بين الثقافات المتعددة؛ لتعزيز القيم.	
.836	تضمين القيادة بالقيم في المقررات الجامعية.	
.791	تشجيع الأنشطة الطلابية التي تعزز القيم لدى الطلاب.	
.695	البعد الثالث: المُتطلبات التعليمية تفعيل برامج الإرشاد الأكاديمي في توجيه الطلاب نحو تبني القيم القيادية.	
.875	تطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة تعزز من القيادة بالقيم.	
.779	توفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة بالقيم.	
.833	التقييم المستمر لتبني القيم في عمليات التعليم والتعلم.	

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	العبارة	المخور
.879	تطبيق التقنيات الحديثة بما يدعم القيم القيادية بين أعضاء هيئة التدريس، والطلاب.	
.752	الالتزام بالمارسات القيمية في الأبحاث العلمية، والمشاريع الأكاديمية.	

\*\* دالة عند ١٠٠٠١

يتضح من جدول (٣) أنَّ قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠٠٠١)؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

#### (أ) ثبات أداة الدراسة:

تمَّ التأكُّد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح جدول (٤) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل مخور من محاور الاستبانة.

#### جدول ٤

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
.939	8	البعد الأول: المتطلبات التنظيمية
.961	8	البعد الثاني: المتطلبات الثقافية
.944	8	البعد الثالث: المتطلبات التعليمية
.977	24	ثبات الاستبانة

يوضح جدول (٤) نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة؛ حيث تظهر القيم مستوى عالياً جدًّا من الثبات لجميع محاور الاستبانة؛ فقد بلغ معامل الثبات للبعد الأول (المتطلبات التنظيمية) ٠٩٣٩، وللبعد الثاني (المتطلبات الثقافية) ٠٩٦١، وللبعد الثالث (المتطلبات التعليمية) ٠٩٤٤. أما الثبات العام للإسبيانة (٢٤ فقرة)؛ فقد سجل قيمةً مرتفعةً للغاية بلغت (٠٩٧٧)؛ مما يشير إلى درجة كبيرة من الاتساق الداخلي، ويعزز من موثوقية الأداة المستخدمة في الدراسة.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- ١- تم استخدام المسوّطات، والانحرافات المعيارية.
- ٢- النسب، والتكرارات.
- ٣- معامل ارتباط بيرسون.
- ٤- معامل ألفا كرونباخ.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

١- إجابة السؤال الأول الذي ينصُّ على: ما درجة توافر المُتطلبات التَّنظيمية لِلقيادة بِالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخدام المتواسيطات، والانحرافات المعيارية، ونتيجة هذا التساؤل موضحة في الجدول التالي كما يلي:

## جدول ٥

درجة توافر الميطلبات التنظيمية للقيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

القيمة	الترتيب	الانحراف	المتوسط	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	متناهية	العبارة
				22	27	8	4		ت	تشجيع
عالية	1	.853	4.11	36.3	44.5	13.2	6.0		%	أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بالقوانين، واللوائح.
عالية	2	.800	4.01	29.7	44.5	23.1	2.7		%	ترسيخ قيم الأمانة والنزاهة في جميع جوانب العمل الأكاديمي.
عالية	3	.806	3.95	29.7	35.2	35.2			%	وضع سياسات واضحة تعكس القيم المؤسسة، وتدمجها في جميع الأنشطة.
عالية	4	.801	3.87	23.1	44.5	29.1	3.3		%	الالتزام بالقيم الإيجابية كمرجعية أساسية في جميع الإجراءات،



تشير نتائج جدول (٥) إلى أنَّ درجة توافر المتطلبات التنظيمية للقيادة بالقيم في جامعة الملك خالد كانت عاليَّةً بشكلٍ عام؛ حيث حصلت معظم العبارات على متوسِّطات مرتفعةً. جاءت العبارة المتعلقة بتشجيع أعضاء هيئة التَّدريس على الالتزام بالقوانين، واللوائح في المرتبة الأولى، وبمتوسِّط (١١،٤)، وانحراف معياري (٠٠،٨٥٣)؛ مما يعكس إدراكًا قويًا لدعم الجامعة لهذا الجانب. تلتها العبارةُ الخاصة بترسيخ قيم الأمانة والتَّراةَة في جميع جوانب العمل الأكاديمي بمتوسِّط (٤،٠١)، وانحراف معياري (٠٠،٨٠٠)؛ مما يشير إلى اهتمام الجامعة بتعزيز هذه القيم بوصفها ركيزةً أساسية. كما جاءت العبارةُ المتعلقة بوضع سياسات واضحة تعكس القيم المؤسِّسية، وتدمجها في جميع الأنشطة في المرتبة الثالثة، وبمتوسِّط حسابي (٣،٩٥)، وانحراف معياري (٠٠،٨٠٦) من جهةٍ أخرى، سجلت عبارتاً "تطبيق العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات بين أعضاء هيئة التَّدريس وفق معايير قيمة واضحة، وشفافية"، و"تبَّيَّنَ المنهج العلمي المناسب لقيم العمل الجامعي" أدنى متوسطين حسابيين (٣،٤٢ و ٣،٥٢ على التَّوالي)؛ مما يشير إلى وجود مجال للتحسين في هذه الجوانب لتحقيق توازن أفضل في تفعيل القيم المؤسِّسية.

تظهر النتائج أنَّ درجة توافر المتطلبات التنظيمية للقيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفعة بشكل عام، وهو مؤشر إيجابي على اهتمام الجامعة بتعزيز القيم التنظيمية في بيئتها الأكademية. وتمثلَت أبرز النقاط الإيجابية في تشجيع الالتزام بالقوانين، واللوائح، وترسيخ قيم الأمانة، والتراوحة؛ مما يعكس توجُّهاً واضحاً نحو تأسيس بيئة جامعية قائمة على معايير خلقية راسخة.

ومع ذلك؛ تشير النتائج إلى وجود تفاوت في مستوى تفعيل بعض الجوانب؛ حيث سُجّلت بعض العبارات المتعلقة بالعدالة في توزيع المهام، وتبين المنهج العلمي المناسب لقيم العمل الجامعي متواضطات أقل نسبياً؛ وهذا يدل على وجود تحديات محتملة، أو قصور في تطبيق القيم المؤسسية في هذه المجالات.

يمكن تفسير هذه الفجوة بوجود اختلافات في إدراك أعضاء هيئة التدريس لكيفية تعديل القيم على المستوى العملي، أو وجود عقبات تنظيمية تحول دون تحقيق العدالة بشكل كامل في توزيع المهام، والمسؤوليات؛ لذلك ينبغي للجامعة التركيز على مراجعة آليات التوزيع والتطبيق؛ بما يضمن وضوح المعايير، وقبولها من جميع الأطراف، وتعزيز منهجيات علمية تعكس القيم المؤسسية في العمل الأكاديمي. وتفق هذه النتيجة مع دراسة الشريف (٢٠٢١).

٢- إجابة السؤال الثاني الذي ينصُّ علىِ: ما درجة توافرِ المُتطلباتِ التَّقَافِيَّةِ لِلقيادةِ بِالقيمِ في جامعةِ الملكِ خالدِ من وجهةِ نظرِ أعضاءِ هيئةِ التَّدْرِيسِ؟

## جدول ٦

درجة توافر المتطلبات الثقافية للقيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

القيمة	الترتيب	الأنحراف	المتوسط	عالية جدًا	منخفضة		عالية	متوسطة	منخفضة	عالية جدًا	العبارة
					عالية	متوسطة					
بأهمية القيم المؤسسية، وتعزيزها بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي.	12	22	13	14	ت	تضمين ثقافة القيادة					
بالقيم في العمل بما يتناسب مع ظروفه.	2	1.055	3.52	19.8	35.2	22.0	23.1	%	ت	%	العمل بما يتناسب مع ظروفه.
تشجيع المبادرات النوعية التي تدعم القيادة بالقيم.	16	15	14	14	2	ت					
ترسيخ ثقافة التمكين بين أعضاء هيئة التدريس من خلال دعم القيم التي تؤدي إلى إنجاز العمل بكفاءة.	12	17	20	10	2	ت					
بناء هوية قيمية مؤسسية مشتركة.	10	16	23	12	ت						
متوسطة	5	.984	3.38	16.5	25.3	38.5	19.8	%			

القيمة	الترتيب	الانحراف	المتوسط	عالية جداً	منخفضة		عالية	متوسطة	منخفضة	عالية جداً	العبارة
					عالية	متوسطة					
متوسطة	6	1.045	3.35	19.8	11	23	15	ت	تحديد	بين أعضاء المجتمع الجامعي.	
متوسطة	7	1.204	3.16	19.8	18.7	38.5	23.1	%	القيادي لدى القيادات الأكاديمية.	مؤشرات للقيم في السلوك القيادي لدى القيادات الأكاديمية.	
متوسطة	8	1.355	3.14	14	11	14	14	ت	تنظيم برامج تطوير تتعلق بالتفاعل بين الثقافات المتعددة لتعزيز القيم.	برامج تطوير تتعلق بالتفاعل بين الثقافات المتعددة لتعزيز القيم.	
متوسطة	1.12	3.38	23.1	18.7	23.1	23.1	13.2	%	إنشاء منصات إلكترونية للتفاعل بين أعضاء المجتمع الجامعي؛ لتعزيز العلاقات الإيجابية، والقيم.	إنشاء منصات إلكترونية للتفاعل بين أعضاء المجتمع الجامعي؛ لتعزيز العلاقات الإيجابية، والقيم.	
متوسط البعد الثاني											

تشير نتائج جدول (٦) إلى أنَّ درجة توافر المتطلبات الثقافية للقيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت "متوسطة"، ومتوسط عام بلغ (٣,٣٨)، وانحراف معياري (١,١٢). يُظهر من البيانات أن هناك تفاوتاً في تفعيل هذه المتطلبات؛ حيث حصلت بعض العبارات على تقدير "عالية"، في حين أن الأغلبية كانت ضمن نطاق "متوسطة".

وكانت أبرز النقطة الإيجابية هي تنظيم الفعاليات وورش العمل؛ للتوعية بأهمية القيم المؤسسية، وتعزيزها؛ حيث جاءت في المرتبة الأولى، ومتوسط (٣,٦٠)، وانحراف معياري (١,٠٥٠)؛ مما يعكس اهتماماً ملحوظاً من الجامعة بنشر الوعي بالقيم بين أفراد المجتمع الجامعي. تلتها العبارة المتعلقة بتضمين ثقافة القيادة بالقيم في العمل بما يتناسب مع ظروفه بمتوسط حسابي (٣,٥٢)، وانحراف معياري (١,٠٥٥)؛ مما يشير إلى خطوات إيجابية نحو تحقيق التكامل بين القيم المؤسسية، والعمل اليومي.

ومع ذلك؛ أظهرت بعض الجوانب نقاطاً ضعف تحتاج إلى تطوير؛ مثل إنشاء منصات إلكترونية للتفاعل بين أعضاء المجتمع الجامعي، وتعزيز العلاقات الإيجابية، والقيم، والتي سجلت أقل متوسط (٣,١٤)، مع انحراف معياري مرتفع (١,٣٥٥)؛ مما يشير إلى عدم كفاية الجهد في هذا المجال. كما جاءت العبارة المتعلقة بتنظيم برامج تطوير للتفاعل بين الثقافات المتعددة؛ لتعزيز القيم في مرتبة متدنية بمتوسط حسابي (٣,١٦) وانحراف معياري (١,٢٠٤، ٢٠٤)؛ مما يعكس حاجة لتفعيل الجهد في هذا الجانب.

تعكس النتائج أنَّ درجة توافر المتطلبات الثقافية للقيادة بالقيم في جامعة الملك خالد كانت متوسطة؛ مما يشير إلى وجود جهود ملحوظة لتعزيز هذه المتطلبات، ولكنها لم تصل بعد إلى مستوى التميز، أو الاتكتمال. تفوق بعض الجوانب - مثل تنظيم الفعاليات وورش العمل للتوعية بأهمية القيم المؤسسية، وتضمين ثقافة القيادة بالقيم في العمل - يشير إلى اهتمام الجامعة ببناء وعي ثقافي بالقيم، وتعزيزها بين أعضاء المجتمع الجامعي؛ وهذا يدل على أن هناك أساساً قوياً يمكن البناء عليه لتحقيق مزيدٍ من التقدُّم في هذا المجال.

من جهة أخرى؛ فإنَّ الجوانب التي سجلت متosteٌطات أقل - مثل تنظيم برامج تطوير تتعلق بالتفاعل بين الثقافات المتعددة، وإنشاء منصات إلكترونية لتعزيز العلاقات، والقيم - تعكس وجود تحديات تحتاج إلى معالجة؛ وقد يكون ذلك بسبب ضعف البنية التحتية لهذه الأنشطة، أو نقص الموارد والاهتمام الموجه لهذه المجالات.

وتعزز هذه النتائج الحاجة إلى استراتيجية متكاملة تركز على تحسين هذه الجوانب من خلال تطوير برامج مستدامة تهدف إلى تعزيز التفاعل بين الثقافات المختلفة، وتشجيع الابتكار في استخدام التكنولوجيا؛ لتعزيز العلاقات، والقيم المؤسسية. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجية إنشاء منصات إلكترونية تفاعلية، وزيادة دعم البرامج التدريبية، وورش العمل المتخصصة، إلى جانب متابعة قياس مؤشرات الأداء في تفعيل القيم الثقافية. وتأكد هذه النتيجة ما خلصت إليه دراسة الغامدي (٢٠١٩)، وبالإضافة إلى ذلك يُوصى بتعزيز الشراكات بين أعضاء المجتمع الجامعي؛ مثل أعضاء هيئة التدريس والطلاب، والإداريين؛ لضمان مشاركة أوسع، وأكثر شمولًا في المبادرات التي تعزز القيم المؤسسية. يمكن أن تسهم هذه الجهد في رفع مستوى التوازن الثقافي للقيادة بالقيم إلى مستويات أعلى تعزز الهوية المؤسسية المشتركة، وتدعيم التميز الأكاديمي.

٣- إجابة السؤال الثالث الذي ينصُّ على: ما درجة توافر **المُتطلبات التعليمية للقيادة بالقيم** في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

جدول ٧

درجة توافر المُتطلبات التعليمية للقيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

القيمة	الرتب	الآخراف	متوسطة	عالية	جداً	منخفضة	عالية	جداً	العبارة	
									ت	%
تشجيع الأنشطة				16	29	14	2			
الطلابية التي تعزز القيم لدى الطلاب.	1	.793	3.97	26.4	47.3	23.1	3.3			
الالتزام بالمارسات القيمية في الأبحاث العلمية، والمشاريع الأكاديمية.	2	.865	3.91	26.4	44.5	23.1	6.6			
تفعيل برامج الإرشاد الأكاديمي في توجيه الطلاب نحو تبني القيم القيادية.	3	1.055	3.53	23.1	23.1	40.7	9.9	3.3		%
توفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة بالقيم.	4	1.165	3.49	23.1	31.9	19.8	23.1	3.3		%
التقييم المستمر لتبني القيم في عمليات	5	1.277	3.38	19.8	38.5	13.2	19.8	9.9		%

تشير نتائج جدول (٧) إلى أنَّ درجة توافر المُتطلبات التعليمية للقيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التَّدريس كانت "عالية" بشكلٍ عام، ومتوسط قدره (٣,٥٢)، وانحراف معياري (١,٠٦)، وتعكس هذه النتيجة جهود الجامعة في تعزيز القيادة بالقيم من خلال الأنشطة التعليمية؛ لكنها تشير أيضًا إلى تفاوت في تطبيق هذه المُتطلبات بين مختلف الجوانب التعليمية.

وقد أظهرت العبارة المتعلقة بتشجيع الأنشطة الطلابية التي تعزز القيم لدى الطلاب أعلى متوسط (٣,٩٧)، مع انحراف معياري منخفض نسبياً (٠,٧٩٣)؛ مما يشير إلى اهتمامٍ واضحٍ من الجامعة بتنمية الأنشطة الطلابية نحو تعزيز القيم. تليها العبارة الخاصة بالالتزام بالمهارات القيمية في الأبحاث العلمية، والمشاريع الأكاديمية التي جاءت في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (٣,٩١) وانحراف معياري (0.865) مما يعكس توجّهاً إيجابياً نحو تعزيز القيم في الممارسات الأكademie.

ومع ذلك؛ سجلت بعض الجوانب مستويات أقل؛ مثل تضمين القيادة بالقيم في المقررات الجامعية (٣٣٦)، وتطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة لتعزيز القيادة بالقيم (٣٢٧)؛ مما يشير إلى حاجة ملحة لمزيد من الجهد في إدماج

القيم القيادية في المناهج، واستحداث استراتيجيات تعليمية فعالة. كذلك، جاء تطبيق التقنيات الحديثة بما يدعم القيم القيادية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب في المرتبة الأخيرة بنفس المتوسط (٣,٢٧)؛ مما يعكس احتمالية وجود تحديات في توظيف التكنولوجيا بشكل يعزز القيم القيادية.

بناءً على هذه النتائج؛ من المهم أن تعمل الجامعة على تعزيز الجوانب الأقل قوة من خلال تطوير خطط تعليمية شاملة تتضمن القيادة بالقيم بشكل أكثر وضوحاً في المناهج، وتطبيق استراتيجيات تعليمية مبتكرة. كما يوصى بتوفير مزيدٍ من البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب لتفعيل التقنيات الحديثة بما يدعم القيم القيادية، ويعزز التكامل بين التعليم والقيم المؤسسية.

### مناقشة النتائج

تظهر النتائج أن المتطلبات التعليمية للقيادة بالقيم في جامعة الملك خالد تحظى بتوازن جيد بشكل عام، مع وجود مجالات تُبَيَّن، وأخرى تتطلب تحسيناً. تصدر الأنشطة الطلابية لتعزيز القيم، والالتزام بالمارسات القيمية في الأبحاث والمشاريع الأكاديمية لقائمة المتطلبات يشير إلى أن الجامعة تضع أولوية لتعزيز القيم القيادية من خلال الأنشطة الأكاديمية والطلابية، وهو أمر إيجابي يعزز ثقافة القيم بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

مع ذلك؛ تسلط النتائج الضوء على بعض التحديات في تطبيق القيادة بالقيم في المجالات التعليمية الأخرى. حيث سجل تضمين القيادة بالقيم في المقررات الجامعية، وتطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة، وتطبيق التقنيات الحديثة لدعم القيم القيادية متواضطات أقل؛ وقد يعود ذلك إلى قلة البرامج الموجهة نحو تعزيز القيادة بالقيم في المناهج، أو عدم كفاية التكامل بين القيم والتقنيات الحديثة المستخدمة في العملية التعليمية.

تشير هذه الفجوات إلى أهمية توجيه الجهود نحو تطوير المناهج الدراسية بشكل يضمن إدماج القيم القيادية بوصفها جزءاً أساسياً من العملية التعليمية. يمكن تحقيق ذلك من خلال إعادة تصميم المقررات الدراسية لتشمل موضوعات القيادة بالقيم بشكل واضح، وتوفير فرص تعلم عملية - مثل المشاريع، والأنشطة -؛ لتعزيز القيم القيادية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة آل قريشة والأحمدي (٢٠٢٢)؛ فتوظيف التقنيات الحديثة لدعم القيم القيادية يُعد ضرورةً في ظل التطورات الحالية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تصميم منصات تعليمية تفاعلية تعزز تبادل القيم بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتوفير تدريب شامل لاستخدام هذه التقنيات بشكل يعزز العمل القيادي القيمي.

### ملخص النتائج

أظهرت الدراسة أن درجة توافر المتطلبات التنظيمية، والثقافية، والتعليمية للقيادة بالقيم في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت تتراوح بين "متواسطة"، و"عالية". وقد جاءت المتطلبات التنظيمية في المرتبة الأعلى بمتوسط (٣,٧٩)؛ مما يشير إلى وجود نظام قوي يدعم القيم المؤسسية. أما المتطلبات الثقافية فكانت بدرجة متواسطة بمتوسط (٣,٣٨)؛ حيث برزت الحاجة إلى تعزيز الجوانب الثقافية؛ مثل التفاعل بين الثقافات، وتوفير منصات إلكترونية لدعم القيم. أما المتطلبات التعليمية فسجلت متواسطاً إجمالياً (٣,٥٢) بدرجة "عالية"، مع تفاصيل الأنشطة الطلابية والمارسات القيمية في الأبحاث، في حين أظهرت بعض الجوانب - مثل تضمين القيادة بالقيم في المقررات، واستخدام التقنيات الحديثة - مجالاً للتحسين.

### الوصيات:

١- التركيز على العدالة، والشفافية في توزيع المهام، والمسؤوليات؛ لتعزيز الثقة بين أعضاء هيئة التدريس.

- إنشاء منصات إلكترونية مبتكرة؛ لتعزيز التفاعل الإيجابي والقيم بين أعضاء المجتمع الجامعي.
  - تنظيم برامج تطوير؛ لتعزيز التفاعل بين الثقافات المختلفة داخل الجامعة.
  - تعزيز الهوية القيمية المشتركة من خلال مبادرات شاملة تشمل جميع أفراد المجتمع الجامعي.
  - إعادة تصميم المناهج الدراسية لتتضمن موضوعات القيادة بالقيم بشكل مباشر، ومتكملاً.
  - توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب؛ لتعزيز مهارات القيادة بالقيم، واستخدام التقنيات الحديثة.
  - تطبيق استراتيجيات تعليمية مبتكرة -مثل التعلم القائم على المشروعات؛ لتعزيز القيادة بالقيم عملياً.
- مُقترحات لدراسات مستقبلية:**
- ١- دراسة مقارنة بين الجامعات السعودية لمعرفة مدى توافر مُتطلبات القيادة بالقيم ومحاذاتها في سياقات متعددة.
  - ٢- تحليل أثر استخدام التقنيات الحديثة في تعزيز القيادة بالقيم في التعليم الجامعي.
  - ٣- استكشاف العلاقة بين القيادة بالقيم وأداء أعضاء هيئة التدريس وتأثيرها على التحصيل الأكاديمي للطلاب.
  - ٤- دراسة أثر الأنشطة الطلابية في تعزيز القيم القيادية لدى الطلاب في الجامعات السعودية.
  - ٥- تقييم دور برامج الإرشاد الأكاديمي في تعزيز القيادة بالقيم من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو عبلة، نور محمد. (٢٠١٥). القيادة الخلقية لدى مديرى المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة.
- الأسدى، محمد رسول والدعى، علاء فرحان. (٢٠١٧). دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية: دراسة تحليلية لرأي عينة من موظفي الشركة العامة للتجهيزات الزراعية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ٩(٤)، ٣٥٦-٣٨٩.
- آل قريشة، نجوى علي والأحمدى، نسرين عبد الحميد. (٢٠٢٢). القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم التنظيمية: جامعة تبوك أنموذجاً. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢(٢)، ١٨١-٢٠٤.
- البدر، فاطمة والصياغ، معاذ. (٢٠٢٠). أساسيات الإدارة. منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- بعجي، سعاد. (٢٠١٨). غوّاج مقترح للقيادة بالقيم من منظور إسلامي. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، ٧٢، ٤٥-٥٤.
- البجمى، ناصا مطلق. (٢٠٢٠). الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤(٦)، ١٢٥-١٤٥.
- الخلف، مشاعل محمد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديرى المدارس في مديرية تربية الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ١(٢)، ٤٦٥-٤٨٤.

السقاف، صفوان أمين وأبو سن، أحمد إبراهيم. (٢٠١٥). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أمنوذجا. *مجلة العلوم الاقتصادية*، ١٦(١)، ٩١-٩٧.

شريف، رائد عبد الكريم وآنان، طارق. (٢٠١٩). تأثير القيادة الخلقية على سلوك المواطن التنظيمية لدى الموظفين الأكاديميين ونهاية المغادرة: الدور الوسيط للدافع الداخلي. *قرار الإدارة*، ٥٧(٣)، ٦٠٥-٥٨٣. DOI: 10.1108/MD-08-2017-0721

الشريف، عبدالله عبد العزيز. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة بالقيم وأثرها على فاعلية أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا بجامعة تبوك. *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، ١٢(٢)، ١١٤٤-١١٨٩.

الشمراني، هلاة أحمد. (٢٠٢١). دور القيادة بالقيم في رفع مستوى أداء المعلمات في مدارس التعليم العام بمحافظة جدة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٥(٥)، ١٨-١.

عبد الحكيم، مقدر. (٢٠١٨). القيادة بالقيم وعلاقتها بجودة حياة العمل [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف المسيلة.

العطار، فؤاد حمودي والراشدي، رائد محمد ناصر. (٢٠٢٣). دور القيادة بالقيم في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة: بحث استطلاعي لأراء موظفي جامعة وارث الأنبياء عليه السلام/ العتبة الحسينية المقدسة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٣٤(٩)، ١٠٥-١٣٥.

علوان، علا حسين. (٢٠٢٢). القيادة الإدارية وعلاقتها بالقيم التنظيمية لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات. *مجلة الدراسات المستدامة*، ٤، ٧٥٤-٧٩٥.

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

الغشمرى، خالد شحادة، وغامى، بسام عمر. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة بالقيم لدى مديرى مدارس لواء الأغوار الشمالية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسى من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية*، ٧(٢)، ٦٥٩-٦٧٩.

ابن منظور، جمال الدين. (٢٠٠٠). *اسان العرب* (٢ ط). دار صادر للنشر والتوزيع.

هاشم، محمد. (٢٠١١). دور الفضائيات في تعزيز القيم الإسلامية وسط الشباب اليماني-دراسة حالة على قناة السعيدية الفضائية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم درمان.

ياسين، حشوف. (٢٠٢٢). القيادة واتخاذ القرار. جامعة طاهري كلية الحقوق والعلوم السياسية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abdul Hakim, Maqdar. (2018). *Values-Based Leadership and its Relationship to the Quality of Work Life* [Master's Thesis] (in Arabic). Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Boudiaf University - Messila.

Abu Abla, Noor Muhammad. (2015). *Ethical Leadership among UNRWA School Principals in Gaza Governorate and its Relationship to Organizational Loyalty from the Teachers' Point of View* (in Arabic) [unpublished master's thesis]. Faculty of Education, Al-Azhar University, Gaza.

Al-Asadi, Muhammad Rasul and Al-Daami, Alaa Farhan. (2017). The Role of Values-Based Leadership in Enhancing Strategic Human Resources Capabilities: An Analytical Study

- of the Opinions of a Sample of Employees of the General Company for Agricultural Equipment (in Arabic). *Journal of the Faculty of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies*, 9(4), 356-389.
- Al-Attar, Fouad Hamoudi and Al-Rashidi, Raed Muhid Nassir. (2023). The Role of Values-Based Leadership in Enhancing the Organization's Mental Status: A Survey Study of the Opinions of the Employees of the University of Warith Al-Anbiya (Peace be upon him) / The Holy Husseiniya Shrine (in Arabic). *Journal of Management and Economics*, 34(9), 105-135.
- Al-Badr, Fatima and Al-Sabbagh, Muaz. (2020). *Fundamentals of Management* (In Arabic). Syria: Syrian Virtual University Publications.
- Al-Buqami, Nadha Mutlaq. (2020). Value-Driven Management and its Impact on the Success of Organizations (in Arabic). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4(6), 125-145.
- Al-Ghamdi, Fawzia Jamaan. (2019). The Degree of Value-Driven Management Practice among School Leaders in Al-Baha Region from the Female Teachers' Point of View (in Arabic). *Journal of Scholarly Research in Education*, 20(2), 483-523.
- Al-Ghashmary, Khalid Shahada, and Ghanim, Bassam Omar. (2022). The Degree of Practicing Values-Based Leadership among School Principals in the Northern Jordan Valley District and its Relationship to achieving Institutional Excellence from the Teachers' Point of View (in Arabic). *Amman Arab University Journal for Research - Educational and Psychological Research Series*, 7(2), 659-679.
- Al-Khalaf, Mashael Muhammad. (2022). The Degree of Values-Driven Management Practice among School Principals in the Directorate of Education of the Northern Jordan Valley from the Teachers' Point of View. *Al-Hussein Ibn Talal University Research Journal*, 8(2), 465-484.
- Al-Quraysha, Najwa Ali and Al-Ahmadi, Nisreen Abdul Hamid. (2022). Participatory Leadership of Department Heads and its Relationship to Organizational Values: University of Tabuk as a Model (in Arabic). *University of Tabuk Journal for Humanities and Social Sciences*, 2(2), 181-204.
- Al-Saqqaf, Safwan Amin and Abu Sin, Ahmed Ibrahim. (2015). The Impact of Values-Based Leadership on Organizational Loyalty: A Case Study on Yemeni Business Organizations, Hayel Saeed Anam Group of Companies as a Model (in Arabic). *Journal of Economic Sciences*, 16(1), 17-91.
- Al-Shamrani, Hilala Ahmed. (2021). The Role of the Values-Based Leadership in raising the Level of Performance of Female Teachers in Public Education Schools in Jeddah Governorate (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5(15), 1-18.
- Alwan, Ala Hussein. (2022). Administrative Leadership and its Relationship to the Organizational Values of Kindergarten Principals from the Teachers' Point of View. *Journal of Sustainable Studies*, 4, 754-795.
- Baaji, Souad. (2018). A Proposed Model of Values-Based Leadership from an Islamic Perspective (in Arabic). *World Journal of Islamic Economics*, 72, 45-54.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2021). Leading with Values: The Role of Ethical Leadership in Higher Education. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(1), 52-65.
- Dimitriou, C. K., & Schepker C. H. (2019). Enhancing the lodging experience through ethical leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 669-690. DOI 10.1108/IJCHM-10-2017-0636.
- Hashim, Muhammad. (2011). *The Role of Satellite Channels in promoting Islamic Values among Yemeni Youth - a Case Study on Al-Saeeda Satellite Channel* (in Arabic) [unpublished doctoral thesis]. Omdurman University, Sudan.

- Ibn Manzur, Jamal al-Din. (2000). *Lisan al-Arab* (dictionary of Arabic language). Vol. 12. (2nd ed.). Beirut: Dar Sadir for Publishing and Distribution.
- Muhammad, Abdul Nassir Hassan, and Ibn Abdul Muttalib, Mahzan and Tubeik, Al-Siti Ruqayyah Bint Al-Jaj. (2018). Tribal Loyalty and its Impact on the Relationship between Values-Based Leadership Style and Employee Performance: an Analytical Study on Members of Municipal Councils and Shura Councils in Municipalities in Libya (in Arabic). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 2(2), 76-93.
- Setlhodi, I. (2022). Values-Centered Leadership: Insights from Schools that Underperform. *Open Journal of Social Sciences*, 10, 470-486.
- Sharif, Abdullah Abdul Aziz. (2021). The Degree of Values-Based Leadership Practice and its Impact on the Effectiveness of Faculty Members from the Point of View of Graduate Students at the University of Tabuk. *Educational Journal of the Faculty of Education*, Sohaj University, 82(2), 1144-1189.
- Sharif, Raed Abdul Karim and Atan, Tariq. (2019). The Effect of Ethical Leadership on Academic Employees' Organizational Citizenship Behavior and Intention to Leave: The Mediating Role of Internal Motivation. *Management Decision*, 57(3), 583-605. DOI: 10.1108/MD-08-2017-0721
- Yassin, Hashoof. (2022). *Leadership and Decision-Making* (in Arabic). Tahiri University, Faculty of Law, and Political Science.