



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات  
الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية  
واستراتيجية تطويرية مقترحة

إعداد

غسان نايف طلب ذوقان

إشراف الأستاذ الدكتور

عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه

في تخصص الإدارة التربوية

شعبان-1444 هجري/ آذار 2023 ميلادي

© الجامعة العربية الأمريكية. جميع حقوق الطبع محفوظة

- فلسطين -

إجازة الأطروحة  
العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات  
الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية  
واستراتيجية تطويرية مقترحة



إعداد  
غسان نايف طلب ذوقان

إشراف  
الأستاذ الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: ٢٢ / ٣ / 2023 وأجيزت.

لجنة المناقشة

١. أ.د. عبد الناصر القدومي رئيساً ومشرفاً التوقيع: .....
٢. أ.د. غسان حسين الحلو ممتحناً خارجياً التوقيع: .....
٣. أ.د. محمود أحمد أبو سمرة ممتحناً خارجياً التوقيع: .....
٤. الدكتور محمد عمران صالحه ممتحناً داخلياً التوقيع: .....

رام الله - فلسطين

١٤٤٤ هـ / ٢٠٢٣ م

## إقرار

أقر أنا مقدم الأطروحة غسان نايف طلب ذوقان أنها قدمت للجامعة العربية الأمريكية؛ لنيل درجة الدكتوراه، وأنها نتيجة أبحاثي، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أي درجة علمية لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: غسان نايف طلب ذوقان



201912918

التاريخ: 2023/ 5 / 13

## الإهداء

يطيب لي أن أهدي هذا الجهد المتواضع أولاً لرسول العدالة، الأنموذج الفريد للقيادة الحكيمة بكل مناحيها، والقُدوة الأولى في الحكمة والموعظة الحسنة، وسداد الرأي حبيبنا وسيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم.

ومن ثم إلى أولئك القابضين على جمر الحرية، رغم مرارة القيد وظلم السجان، أسرانا البواسل الذين غيبتهم عدالة الأرض المعوجة، وما زالوا يرجون عدالة السماء وهي لا شك آتية لا محالة ليخرجوا من ظلمات الأسر إلى فضاء الحرية وأنوارها.

إلى أمي الحبيبة الغالية، وروح أبي الحبيب عسى أن يكون هذا العمل في ميزان حسناتهما، وبعضاً من رد الجميل إليهما.

إلى الزوجة الحبيبة الغالية عائشة، شقيقة الروح ورفيقة الدرب في معترك هذه الحياة. التي أبدعت فن القيادة الأسرية وقادت سفينة العائلة إلى شاطئ الأمان التربوي حين كان زوجها مغيباً في غياهب السجون الظالم أهلها المرة تلو الأخرى.

وإلى قرّة عيني ونبض روحي أحبتي أبنائي وبناتي وأحفادي رضي الله عنهم وأرضاهم

خمساء ذوقاً

2023/3/22

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله من قبل ومن بعد، صاحب الفضل والمنة، حمداً طيباً مباركاً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه أن جاد وتفضل وأعطى فأجزل.

وأصلي وأسلم وأبارك على حبيبي وقودتي وقائدي رسول العدالة ، الأنموذج الفريد للقيادة الحكيمة، والقُدوة الأولى في الحكمة والموعظة الحسنة، وسداد الرأي صانع القرارات التي غيرت وجه التاريخ ، ونقلت ليس أتباعه فقط بل البشرية كلها...إلى شاطئ الأمن والأمان

والشكر كل الشكر للأستاذ الدكتور عبد الناصر القدومي لتفضله بالإشراف على هذه الأطروحة وما قدمه من جهود طيبة مباركة، وتوجيهات قيمة طيلة فترة إعداد الأطروحة، جعل الله ذلك كله في ميزان حسناته.

والشكر موصول للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة أستاذي الفاضل الدكتور محمد عمران صالحه الذي تشرفنا بمرافقته طيلة فترة برنامج الدكتوراه وما بذل علينا بعلمه ونصحه فجزاه الله عنا كل خير، والأستاذ الدكتور محمود أبو سمره والأستاذ الدكتور غسان الحلو لتكرمهم بمناقشة الأطروحة وما قدموه من نصح وتوجيهات قيمة كان لها الأثر الطيب في إثراء الأطروحة وإخراجها على الوجه الأكمل

وخالص الشكر والتقدير لكل جامعة وعضو هيئة تدريس ساهم في إنجاز هذا الجهد العلمي، والشكر الجميل للخبراء التربويين الذين استجابوا بروح طيبة لإجراء المقابلات التي ساهمت بشكل فاعل في تغطية الجانب النوعي من الدراسة وكان لها عظيم الأثر في بناء الاستراتيجية المقترحة.

والشكر كل الشكر لكل الزملاء والأساتذة الأفاضل الذين ساهموا في تحكيم أدوات الدراسة، ولم ييخلوا بتقديم النصح والمشورة فجزى الله الجميع كل خير، وجعل ذلك كله في ميزان حسناتهم.

غسان نايف ذوقان

2023/3/22

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية والعلاقة بينها، ودور العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية، وحجم الأثر لمتغيرات الرتبة العلمية، والخبرة، ونوع القسم، ونوع الجامعة، والمحافظة - موقع الجامعة- على العدالة التنظيمية، والقيادة التحويلية، وجودة القرارات الإدارية، إضافة إلى تقديم استراتيجية تطويرية مقترحة لجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، في ضوء العلاقة بين المتغيرات، ولتحقيق ذلك استُخدم المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي لكونه ملائماً لأهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية والجنوبية في فلسطين، وعددهم (5462) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من (429) عضواً، حيث تم اختيارها بالطريقة الطبقية- العشوائية، ولغاية الحصول على البيانات المطلوبة، تم استخدام أداتين للدراسة. الأولى: استبانة مقسمة لثلاثة محاور لقياس العدالة التنظيمية، والقيادة التحويلية، وجودة القرارات الإدارية، والأداة الثانية "المقابلة" والتي أجريت مع مجموعة من الخبراء التربويين في فلسطين لتغطية الجانب النوعي من الدراسة، وبناء الاستراتيجية المقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية. وللإجابة عن أسئلة الدراسة استُخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وبرنامج AMOS وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، و تحليل المسار Path- Analysis باستخدام برنامج AMOS لتحديد دور العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل وجودة القرارات الإدارية كمتغير تابع. وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA ، و" مربع ايتا"(Eta Square) لتحديد (حجم الأثر) للمتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، إضافة إلى اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية عند اللزوم.

ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة: أن الدرجة الكلية لواقع العدالة التنظيمية، والقيادة التحويلية، وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية كانت متوسطة، وبوزن نسبي للعدالة التنظيمية (67,07) وللقيادة التحويلية (67,19) ولجودة القرارات الإدارية بوزن نسبي

(63,80). بينما كانت بدرجة ضعيفة من وجهة نظر الخبراء التربويين. وأظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية ايجابية وعالية بين متغيرات الدراسة، وبالتالي تحقق الشرط الرئيسي لدراسة دور العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية، وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة كل من العدالة التنظيمية، والقيادة التحويلية، وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية وفقاً لمتغيرات الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، ونوع القسم الأكاديمي، ونوع الجامعة. بينما كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وفقاً لمتغير المحافظة -موقع الجامعة- ولصالح المحافظات الجنوبية. أما نتائج القسم النوعي من الدراسة فقد أظهرت أن هناك ضعفاً واضحاً في ممارسة القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية مما انعكس سلباً على جودة القرارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

وانبثق من الدراسة مجموعة من التوصيات من أبرزها: عقد اجتماعات دورية للأقسام الأكاديمية يشارك فيها كافة مدرسي القسم لمناقشة كافة القرارات والنتائج المترتبة على هذه القرارات، وضع لوائح تنظيمية علنية تبين آلية وأسس تقييم المدرسين في القسم، تفعيل ممارسة القيادة التحويلية من خلال عقد دورات تدريبية، وورش عمل، وندوات متنوعة، لنشر ثقافة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والمدرسين. تفعيل مشاركة الأكاديميين في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالقسم، والحفاظ على استقلالية الأقسام الأكاديمية من أية تدخلات داخلية أو خارجية في التأثير على قراراتها.

كما وأوصت الدراسة أيضاً بتبني الاستراتيجية المقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

**الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية، القيادة التحويلية، جودة القرارات الإدارية، رؤساء الأقسام الأكاديمية، الجامعات الفلسطينية، استراتيجية تطويرية**

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إجازة الأطروحة
ب	إقرار الأصالة
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	ملخص الأطروحة باللغة العربية
خ	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ع	فهرس الملاحق
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة وأهميتها</b>
2	مقدمة الدراسة
8	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
10	تساؤلات الدراسة
11	أهداف الدراسة
12	أهمية الدراسة
13	مصطلحات الدراسة
15	حدود الدراسة
<b>16</b>	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
<b>17</b>	<b>أولاً: الإطار النظري</b>
17	1.: العدالة التنظيمية
18	-مفهوم العدالة التنظيمية
20	نظريات العدالة التنظيمية
24	-أبعاد العدالة التنظيمية
27	-أهمية تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات

29	<b>ثانياً: القيادة التحويلية</b>
29	- مفهوم القيادة لغة
30	- القيادة اصطلاحاً
32	- مفهوم القيادة التحويلية
34	- تعريف القيادة التحويلية
36	- القائد التحويلي
44	- أبعاد- عناصر- النظرية التحويلية
49	- أهمية القيادة التحويلية في الجامعات
50	- نقد القيادة التحويلية وجوانب الضعف فيها
52	<b>ثالثاً: جودة القرارات الإدارية</b>
52	<b>مفهوم القرار</b>
54	- القرار الإداري الجيد
60	- العوامل المؤثرة على جودة القرار الإداري
61	- أهمية القرار الإداري الجيد في الأقسام الأكاديمية
63	<b>ثانياً: الدراسات السابقة</b>
63	أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بالعدالة التنظيمية
67	الدراسات الأجنبية المتعلقة بالعدالة التنظيمية
70	ثانياً: الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة التحويلية
75	الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة التحويلية
77	ثالثاً: الدراسات العربية المتعلقة بجودة القرارات الإدارية
83	الدراسات الأجنبية المتعلقة بجودة القرارات الإدارية
86	<b>التعقيب العام على الدراسات السابقة</b>
86	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
86	أولاً: من حيث المنهج المستخدم في الدراسة
87	ثانياً : من حيث أداة الدراسة
88	ثالثاً : من حيث مجتمع وعينة الدراسة
89	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

90	أوجه تميز الدراسة الحالية
91	الفجوة البحثية
92	<b>الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات</b>
93	منهج الدراسة
93	مجتمع الدراسة
94	عينة الدراسة
95	أدوات الدراسة
96	القسم الأول من أدوات الدراسة ويتكون من ثلاث استبانات
96	بناء أدوات الدراسة الميدانية ووصفها وتحكيمها
96	أداة قياس العدالة التنظيمية
97	أداة قياس القيادة التحويلية
96	أداة قياس جودة القرارات الإدارية
97	الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الميدانية
97	الصدق العاملي لأدوات القياس
98	الصدق العاملي لاستبانة قياس العدالة التنظيمية
103	الصدق العاملي لاستبانة قياس القيادة التحويلية
109	الصدق العاملي لاستبانة جودة القرارات الإدارية
113	الثبات لأدوات القياس
115	متغيرات الدراسة
115	إجراءات الدراسة
116	المعالجات الاحصائية
117	القسم الثاني: الجانب النوعي من الدراسة: المقابلات
117	- صدق أداة المقابلات
117	- صدق نتائج المقابلات
119	<b>الفصل الرابع : نتائج الدراسة</b>
120	أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول
124	ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني

128	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث
131	رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
134	خامساً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس
147	سادساً: النتائج المتعلقة بالتساؤل السادس
160	سابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل السابع
164	ثامناً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثامن حول الاستراتيجية المقترحة
165	عرض نتائج التحليل النوعي للمقابلات
<b>179</b>	<b>الفصل الخامس : مناقشة النتائج والاستنتاجات والاسراتيجية المقترحة والتوصيات</b>
180	أولاً: مناقشة النتائج
200	ثانياً: الاستنتاجات
202	ثالثاً: الاستراتيجية المقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية
202	- اسم الاستراتيجية المقترحة
203	- مرتكزات الاستراتيجية ومنطلقاتها
204	- أهمية الاستراتيجية المقترحة
205	- أهداف الاستراتيجية المقترحة
206	- أسس الاستراتيجية المقترحة
208	- آليات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة
209	- الجهات المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية المقترحة
213	- المعوقات والحلول لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة
217	- محددات تطبيق الاستراتيجية المقترحة
219	- المخطط التوضيحي للاستراتيجية المقترحة
224	رابعاً: التوصيات والمقترحات
<b>226</b>	<b>المصادر والمراجع</b>
227	المراجع العربية
240	المراجع الإنجليزية
<b>246</b>	<b>الملاحق</b>
297	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
91	الفجوة البحثية	1
93	توزيع أفراد مجتمع الدراسة (أعضاء الهيئة التدريسية) في الجامعات الفلسطينية	2
94	عدد أفراد عينة الدراسة الذين استجابوا لأدوات الدراسة	3
95	توزيع عينة الدراسة وفقاً إلى متغيرات الرتبة الأكاديمية، والخبرة، ونوع القسم الأكاديمي، ونوع الجامعة والمحافظة عند أعضاء الهيئة التدريسية (N=429).	4
99	تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال العدالة التوزيعية والإجرائية (N=63)	5
100	تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال العدالة التقييمية (N=63)	6
101	تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال العدالة التعاملية (N=63)	7
104	تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال التأثير المثالي (N=63)	8
105	تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال الاعتبارات الفردية	9
106	تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال الاستثارة الفكرية (N=63)	10
107	تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال التأثير الإلهامي (N=63)	11
110	تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لأداة قياس جودة القرارات الإدارية (N=63)	12
113	نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات أداة قياس العدالة التنظيمية (N=63)	13
113	نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات أداة قياس القيادة التحويلية (N=63)	14
120	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لكل فقرة وللمجال والدرجة الكلية لواقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية	15

123	خلاصة النتائج للمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للمجالات وللدرجة للعيينة الكلية لواقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (N=429)	16
125	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لكل فقرة وللمجال والدرجة الكلية لواقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (N=429).	17
127	خلاصة النتائج للمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للمجالات وللدرجة للعيينة الكلية لواقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (N=429)	18
129	المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لكل فقرة وللدرجة الكلية لواقع جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (N=429)	19
131	مصفوفة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين العدالة التنظيمية و القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (N=429).	20
133	دلالة تحليل المسار للعدالة التنظيمية كعامل وسيط (Total2) بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل (Total2) وجودة القرارات الإدارية (Total3) كمتغير تابع (N=429).	21
134	قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل وجودة القرارات الإدارية كمتغير تابع (N=429).	22
135	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير الرتبة الأكاديمية (N=429)	23
136	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (N=429)	24

137	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير الخبرة (N=429)	25
138	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير الخبرة (N=429).	26
139	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير نوع القسم الأكاديمي (N=429)	27
140	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير نوع القسم الأكاديمي (N=429)	28
141	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير نوع الجامعة (N=429).	29
142	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير نوع الجامعة (N=429) ..	30
143	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير المحافظة (N=429)	31
144	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير المحافظة (N=429).	32
147	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير الرتبة الأكاديمية (N=429)	33

148	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (N=429)	34
149	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير سنوات الخبرة (N=429).	35
150	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (N=429)	36
151	نتائج اختبار شفيه (scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال التأثير المثالي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	37
152	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير نوع القسم الأكاديمي (N=429)	38
153	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير نوع القسم الأكاديمي (N=429).	39
154	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير نوع الجامعة (N=429)	40
155	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير نوع الجامعة (N=429).	41
156	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير المحافظة (N=429)	42

157	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير المحافظة (N=429).	43
161	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغيرات الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، ونوع القسم الأكاديمي، ونوع الجامعة والمحافظة عند أعضاء الهيئة التدريسية (N=429)	44
162	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغيرات الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، ونوع القسم الأكاديمي، ونوع الجامعة والمحافظة عند أعضاء الهيئة التدريسية (N=429)،	45

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1.	عدد العوامل التي جذرها الكامن أكثر من 1 وفق محك كاتل لأداة قياس العدالة التنظيمية	98
2.	تشبع الفقرات مع عواملها للعدالة التنظيمية	102
3.	عدد العوامل التي جذرها الكامن أكثر من 1 وفق محك كاتل للقيادة التحويلية	103
4.	تشبع الفقرات مع عواملها للقيادة التحويلية	108
5.	عامل عام واحد وفق محك كاتل	109
6.	تشبع الفقرات على أداة قياس جودة القرارات الإدارية	112
7.	نموذج تحليل المسار للقيادة التحويلية كمتغير مستقل (X)، والعدالة التنظيمية كمتغير وسيط (M)، وجودة القرارات الإدارية كمتغير تابع (Y) وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986).	114
8.	المتوسطات الحسابية لمجالات العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية	124
9.	المتوسطات الحسابية لمجالات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية	128
10.	تحليل المسار للعدالة التنظيمية كعامل وسيط (Total2) بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل (Total1) وجودة القرارات لإدارية (Total3) كمتغير تابع وفق نموذج بارون وكيني (Baron & Kenny, 1986).	132
11.	المتوسطات الحسابية لمجال العدالة التوزيعية والإجرائية وفقاً إلى متغير المحافظة	145
12.	المتوسطات الحسابية لمجال العدالة التقييمية وفقاً إلى متغير المحافظة	145
13.	المتوسطات الحسابية لمجال العدالة التعاملية وفقاً إلى متغير المحافظة	146
14.	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية وفقاً إلى متغير المحافظة	146
15.	المتوسطات الحسابية لمجال التأثير المثالي وفقاً إلى متغير سنوات الخبرة عند أعضاء الهيئة التدريسية	152
16.	المتوسطات الحسابية لمجال التأثير المثالي وفقاً إلى متغير المحافظة	158

158	المتوسطات الحسابية لمجال الاعتبارات الفردية وفقاً إلى متغير المحافظة	.17
159	المتوسطات الحسابية لمجال الاستثارة الفكرية وفقاً إلى متغير المحافظة	.18
159	المتوسطات الحسابية لمجال التأثير الإلهامي وفقاً إلى متغير المحافظة	.19
160	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للقيادة التحويلية وفقاً إلى متغير المحافظة	.20
163	المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية وفقاً إلى متغير المحافظة	.21
166	واقع العدالة التنظيمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية	.22
168	واقع القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية	.23
170	العوامل والمعوقات المؤثرة في جودة القرارات الإدارية	.24
173	آليات تطوير جودة القرارات الإدارية المطلوبة من الجامعات	.25
175	الصلاحيات الإدارية والقانونية لرئيس القسم الأكاديمي	.26
178	دور رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين وتطوير جودة القرارات الإدارية	.27
219	المخطط العام للاستراتيجية المقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.	.28
220	الاستراتيجية المقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية: (المرتكزات والمنطلقات، وأسس الاستراتيجية).	.29
221	الاستراتيجية المقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. (الأهداف ومراحل التطبيق)	.30
222	الاستراتيجية المقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. (جهات التنفيذ ومهامها)	.31
223	الاستراتيجية المقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. (المتابعة والرقابة ومحددات التطبيق)	.32

## فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
247	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة الأولى " الاستبانة	1
248	قائمة بأسماء محكمي أسئلة مقابلات الخبراء التربويين	2
249	قائمة بأسماء محكمي الاستراتيجية التطويرية المقترحة	3
250	استبانة الدراسة في صورتها الأولى قبل التحكيم	4
264	استبانة العينة الاستطلاعية بعد التحكيم	5
274	استبانة الدراسة بصورتها النهائية بعد التحليل العاملي	6
284	الأداة الثانية : أسئلة المقابلات مع الخبراء التربويين بصورتها الأولى قبل التحكيم	7
289	الأداة الثانية: أسئلة المقابلات مع الخبراء التربويين بصورتها النهائية بعد التحكيم	8
293	كتاب تسهيل المهمة البحثية	9
295	نموذج من مراسلات الباحث الخاصة مع بعض الجامعات	10

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة وأهميتها

#### مقدمة الدراسة

يحظى التعليم العالي في دول العالم أجمع، بأهمية بالغة ورعاية كبرى من قبل المجتمع والحكومات على حد سواء، نظرا لمساهمته الكبرى في تلبية احتياجات المجتمع من الكفاءات والطاقات الشابة، والتي ستحمل على عاتقها مسؤولية تطور وارتقاء مجتمعها بعد التخرج. ولا شك ان لكل مؤسسة تعليم عالٍ- وعلى رأسها الجامعات- رؤيا ورسالة وأهداف تسعى لتحقيقها، ولقد امتازت فلسطين عن غيرها من دول المنطقة بأنها سبقت غيرها ومنذ القدم بالاهتمام بالتعليم العالي، فقد أشارت الموسوعة الفلسطينية إلى أن مدينة طبريا كانت مركزاً علمياً مرموقاً عبر العصور الإسلامية، حيث كان يوجد فيها معهد لتأهيل وتخريج الموظفين الذين سيعملون في الدواوين (الوزارات)، وبلغت اليوم كان هذا المعهد يعد مركزاً للتطوير الإداري. وقد كان المسجد الأقصى منذ القرن الثاني الهجري عبارة عن جامعة عريقة، يقصدها الطلاب والعلماء من كافة البلدان الإسلامية. ولعل حارة المغاربة المحاذية للمسجد الأقصى أكبر دليل على ذلك، حيث كانت عبارة عن سكن جامعي للطلاب القادمين من أفريقيا وغيرها للتعلم في المسجد الأقصى.

( الموسوعة الفلسطينية، القسم الثاني، 1990).

وبقيت فلسطين على مدار التاريخ تمثل مركز استقطاب للطلبة من كافة البلاد العربية والإسلامية، ثم استمر هذا الاهتمام بالتعليم العالي رغم الظروف والحروب التي مرت بها فلسطين حتى يومنا هذا، فنشأت الجامعات الحديثة منذ سبعينيات القرن الماضي لتلبية احتياجات الشعب الفلسطيني من ناحية، والتغلب على المعوقات المالية، والسياسية، والاجتماعية، التي كانت ولا تزال تقف عائقاً أمام رغبة غالبية الطلبة الفلسطينيين للدراسة في الجامعات الخارجية. إضافة إلى هدف أسمى وأكبر وهو الحفاظ على صمود الشباب الفلسطيني على تراب وطنه والحد من هجرته للخارج كما يخطط الاحتلال بهدف تفرغ البلاد من أهلها.

من هنا كان لا بد من استمرار الاهتمام بجودة التعليم العالي في فلسطين، وذلك باعتماد أفضل المعايير، والأسس، والنظريات الإدارية لضمان تحقيق أهداف هذا التعليم المتمثلة بمخرجات نوعية من الطلبة، تخدم مجتمعها وتلبي احتياجاته في النمو والتطور.

لقد جاءت هذه الدراسة لتتناول بالبحث المعمق ثلاثة موضوعات إدارية تربوية هامة، ذات علاقة بالجانب الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية. وهي العدالة التنظيمية، والقيادة التحويلية، وجودة القرارات الإدارية. وهي دراسة حديثة ونوعية -حسب رأي الباحث- إذ أنها الدراسة الأولى - حسب اطلاع الباحث- التي درست العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية.

وفيما يتعلق بتناول العدالة التنظيمية كموضوع منفرد، أو مع متغير آخر، فقد لوحظ ازدياد الاهتمام بها، والكثير من الدراسات الحديثة أثبتت وجود علاقة بين العدالة التنظيمية، وبين العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، لكنّ قلة قليلة جداً من هذه الدراسات- حسب علم الباحث- تناولت العدالة التنظيمية كعامل وسيط. وقد أشارت مصطفى( 2017 :130) إلى " أن الباحثين... أدركوا منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمات بوصفها مبدأ قانوني وأخلاقي، وأنها عبارة عن القيم التنظيمية التي تساهم في تشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى العاملين فيها. كما ويعد مفهوم العدالة أحد المفاهيم القديمة والحديثة في الوقت نفسه. فالعدالة قضية وجدت منذ القدم؛ إذ يعود الاهتمام بها كمجال بحثي إلى فترة أفلاطون وسقراط. وقد زاد الاهتمام بها مع ظهور نظرية العدالة لأدمز في عام 1965م، تلك النظرية التي تقوم على افتراض أن الأفراد في المنظمات يميلون دائماً إلى مقارنة جهودهم ومكاسبهم التي يحصلون عليها مع جهود ومكاسب الآخرين".

من جانب آخر فقد أشارت أبو شويته(2019) إلى أن زيادة اهتمام الباحثين بالعدالة التنظيمية يعود للتأثيرات الكبيرة التي تعكسها العدالة التنظيمية على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم نحو مؤسساتهم، وأنه كلما ازداد إحساس العاملين بالعدالة، كلما رفع ذلك من ثقتهم بهذه المؤسسة، وازدادوا قناعة بالحصول على حقوقهم، وهذا بالتأكيد يرفع درجة الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، وبالتالي بذل الجهد المستطاع للارتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

وعرف بن عدة وكرومي(2021 ، ص: 654) العدالة التنظيمية في دراستهما "بأنها درجة تحقيق المساواة في حقوق وواجبات الأفراد داخل المؤسسة التي تعبر عن علاقة الفرد بمؤسسته، ودرجة إدراك الأفراد والجماعات بالإنصاف والعدالة التي تقدمها لهم المؤسسة ، لذا تعتبر العدالة من الموضوعات الهامة في الإدارة ، ويمكن النظر إليها كمتغير تنظيمي له أثر كبير في كفاءة أداء العاملين "

من جانب آخر فإن العدالة التنظيمية بمستوياتها المرتفعة أو المنخفضة، تلعب دوراً بارزاً في نشوء الصراع أو عدمه داخل المؤسسات المختلفة، فقد أشارت دراسة توتم وإيبرلين (Totum & Eberlin, 2006) " الواردة في رفاعي (2009) أنه في ظل مستوى العدالة المرتفع يستخدم الأفراد أساليب تعاونية في إدارة الصراع ( مثل التكامل، والتنازل، والحل الوسط)، وفي مستوى العدالة المنخفض يستخدم الأفراد الأساليب الأقل تعاوناً في إدارة الصراع (مثل السيطرة، والتجنب)".

ونظراً لأهمية العدالة التنظيمية في العمل المؤسسي، فإن الدراسات العلمية المختلفة، لم تقتصر في بحثها لواقع العدالة التنظيمية على ميدان دون آخر، وإن حظي قطاع التعليم العالي باهتمام مميز من قبل الباحثين في موضوع العدالة التنظيمية كدراسة سليمان (2021)، ودراسة الحربي (2020)، وأبو شويطة (2019)، والخضير (2019)، إضافة للعديد من الدراسات الأخرى. فقد اهتم الباحثون أيضاً بدراسة واقع العدالة التنظيمية في المدارس بمستوياتها التعليمية المختلفة ومنها دراسة أبو برهم (2021)، ودراسة تيريزي وآخرون (Terzi et. al, 2017) وامتد الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى مجال الأعمال والشركات كدراسة بن عدة وكرومي (2021).

ولعل ما يمكن أن نطلق عليه الثورة الإدارية المعاصرة، التي جاءت كمتطلب هام للارتقاء بالمؤسسات والقطاعات المختلفة – تعليمية واقتصادية واجتماعية-. لمواكبة ما يشهده العصر من تغيرات في مجالات الصناعة والتكنولوجيا والنهضة العلمية المتسارعة، التي يعيشها العالم حالياً، بما يحمله كل ذلك من تحديات أثرت على بيئة العمل، وأظهرت الحاجة الملحة لتحديد وصف جديد لدور القائد، إلى جانب إعادة النظر في مكونات القيادة الفاعلة . فجاءت القيادة التحويلية كأحد الإبداعات الإدارية المعاصرة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية. ولكن لا بد، ومن باب الدقة والأنصاف، من الإشارة إلى أن القيادة التحويلية وإن لم تكن معروفة بالاسم، إلا أنها كانت موجودة بالفعل، ومنذ قرونٍ عديدة. وقد مارسها النبي عليه الصلاة والسلام في قيادته للدولة الإسلامية الوليدة في المدينة المنورة. فقد تناولت دراسة (حسن، 2014: ص89) " العلاقة بين القيادة التحويلية وأساليب اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المجتمع الإسلامي في عهد الرسول ﷺ وذلك من خلال بيان معنى القيادة التحويلية في النهج النبوي وإبراز ملامح السلوك القيادي التحويلي للنبي – ﷺ- وتوضيح الأساليب التي اتبعها الرسول عليه السلام في اتخاذ القرار، وإظهار الفائدة المرجوة من تطبيق القيادة التحويلية في المجتمعات الإسلامية، استُخدم المنهج

التاريخي والاستقرائي والوصفي، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وأساليب اتخاذ القرار في عهد الرسول ﷺ، وأن الرسول عليه السلام يعد قائداً تحويلياً من خلال ملامح سلوكه القيادي".

وقد أشار احمد وعاشور وبن صارف (2018: 84-86) أمثلة من سلوك لقيادة التحويلية عند الرسول ﷺ، منها ما يتعلق بالتحفيز الإلهامي فقد " قد كان النبي ﷺ دائم التحفيز بكل الوسائل المادية والحسية والقلبية والعاطفية ومنها أنه كان يحفر أصحابه رضوان الله عليهم ويصفهم بألقاب يحملونها في حياتهم وبعد مماتهم وهي منقبة لهم عظيمة وكبيرة. فقد لقب أبو بكر بالصديق تحفيزاً له على تصديقه ومؤازرته للنبي ﷺ، ولقب أبا عبيدة بأمين الأمة ولقب خالد ابن الوليد بسيف الله المسلول تحفيزاً له وتشجيعاً علي براعته القتالية في الحروب".

ومن دلائل استثارة التفكير في المنهج النبوي فقد ذكرت نفس الدراسة: "عن أبي عؤن التَّقِي عن الحارث بن عمرو عن رجال من أصحابِ مُعَاذٍ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَعَثَ مُعَاذًا إِلَى الْيَمَنِ فَقَالَ: كَيْفَ تَقْضِي؟ فَقَالَ: أَقْضِي بِمَا فِي كِتَابِ اللَّهِ قَالَ: فَإِنْ لَمْ يَكُنْ فِي كِتَابِ اللَّهِ؟ قَالَ: فَبِسُنَّةِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: فَإِنْ لَمْ يَكُنْ فِي سُنَّةِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ؟ قَالَ: أَجْتَهِدُ رَأْيِي قَالَ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي وَفَّقَ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ".

والقيادة التحويلية – كمفهوم وممارسة- تكاد تكون قد فرضت نفسها حديثاً في كافة المؤسسات والقطاعات الحياتية، بما فيها مؤسسات التعليم على اختلاف مستوياتها، حيث كان لها نصيباً وافراً من الاهتمام من حيث الدراسات والأبحاث النظرية من ناحية، والتطبيق من ناحية أخرى. وعلى صعيد العمل الجامعي، فقد عرفها الرشدي(2018، ص. 6) "بأنها أسلوب قيادي يمارسه الجامعيون من أجل زيادة دافعية المدرسين للعمل الجاد ورفع قناعاتهم وولائهم لجامعاتهم، وهي العملية التي تحفز النشاط الهادف لدى الآخرين والتأثير في معتقداتهم الشخصية. وبذلك فإن القائد التحويلي هو القائد الذي يوجه العاملين للعمل بروح الفريق، ويحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز المهام".

وتعددت دراسات القيادة التحويلية في الميدان الجامعي، لما لهذا النمط القيادي من أهمية في الارتقاء بالمؤسسة والأفراد العاملين فيها على حد سواء، وقد قدمت أبو غوش(2015) نموذجاً مقترحاً للقيادة التحويلية في الجامعات الأردنية، وأجرى الخوالدة وجرادات (2011)، والرشدي(2018) دراسات حول واقع ممارسة العمداء والمدرسين لسلوك القيادة التحويلية.

ومن الملاحظ أن دراسة واقع ممارسة القيادة التحويلية في المدارس وخاصة الثانوية منها، كان لها حظاً وافراً من اهتمام الباحثين في ميدان الإدارة التربوية كدراسة خميس(2021)، العظامات (2021)، والغامدي(2021)، وعميرة، وعاشور(2020)، والليمون، السرحان(2018)، ودراسة كسينلو (Xinlu Pi, 2020) التي تناولت تصورات المدرسين في المدارس الثانوية للقيادة التحويلية.

وقد أورد الغامدي(2021، ص.734) مجالات عمل القيادة التحويلية في الميدان التربوي في عدة جوانب من أبرزها :-

-تطوير رؤية مشتركة بالنسبة للجامعة، ويتطلب ذلك – حسب الغامدي- وجود نوع من الإجماع بين كل العاملين في المؤسسة نحو الأهداف الخاصة بها، والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء الجيد لبلوغ أفضل النتائج.

-الاهتمام بمبدأ المشاركة في القيادة ، بمعنى أن يتم اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية وتكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المؤسسة على تحقيق الأهداف.

-التركيز على دور القيادة في تعزيز ثقافة المؤسسة "

ويشير الطعان والعبيدي (2021: 194) إلى أن متطلبات العمل الإداري الحديث هي الانتقال من الأشكال التقليدية للقيادة إلى القيادة الجديدة إذ إن اغلب التطورات لا تُعالج بالتقليد، ومن أهم المواضيع التي شغلت مفكري الإدارة الحديثة التغيير وكيفية قيادته بنجاح وذلك لان التغيير يحدث في كل مكان، وان سرعته في ازدياد وتعقد، وان مستقبل نجاح المنظمات يعتمد على القدرة على قيادة التغيير، والتعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أنموذج قيادي أطلق عليه (McGregor, 1978) كما ورد في الطعان والعبيدي (2021) تسمية القائد التحويلي إذ شعر أن هذا الأنموذج الجديد في القيادة ضروري في هذه الأوقات التي تتسم بالبيئة المضطربة"

وتتناول الدراسة الحالية إضافة للمتغيرين السابقين – العدالة والقيادة-، متغيراً تنظيمياً لا يقل أهمية عن سابقيه، وهو جودة القرارات الإدارية، والذي يعد جوهر العملية الإدارية، - بل إنه جوهر هذه الدراسة التي تهدف في نهاية المطاف لوضع استراتيجية تطويرية لجودة القرارات الإدارية - وقد حظي موضوع جودة القرارات الإدارية وصنعها واتخاذها باهتمام بالغ من الباحثين في مجال الإدارة بشكل عام، ومجال الإدارة التربوية بشكل خاص.

وحول عملية اتخاذ القرار فقد أشارت بوقطف ( 2017 ) "أن اتخاذ القرار يعتبر روح العملية الإدارية بكل أبعادها ومؤشراتها، فباقي عمليات الإدارة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرار، ذلك أن عملية اتخاذ القرار هي النتيجة أو المحصلة لكل الأعمال الإدارية الأخرى في أي مؤسسة. ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية في المؤسسة فبإشراك العاملين في هاته العملية نضمن تقبلهم للقرارات ونخلق جواً من الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة المؤسسة"

وليس من نافلة القول الإشارة إلى أن نجاح الجامعة في تحقيق رؤيتها ورسالتها يتوقف إلى حد بعيد، على جودة القرارات الإدارية الصادرة عن قيادة مسؤولة، تلتزم العدالة التنظيمية الهادفة إلى تحقيق أهداف الجامعة المتمثلة في الوصول إلى مخرجات تعليمية مميزة. وهذا يعتمد بطبيعة الحال على مدى فهم رؤساء الأقسام للمسؤوليات المناطة بهم. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن توفر القائد التحويلي يعتبر عاملاً هاماً لتحقيق أبعاد العدالة، وبالتالي يؤثر إيجابياً في جودة حياة العمل، وقد أجرى أبو حميد (2019) دراسة لمعرفة أثر أبعاد جودة حياة العمل على جودة القرارات الإدارية في جامعة الأقصى. وحاول اشتوي(2016) بحث علاقة واقع القيادة التحويلية بجودة القرارات الإدارية في الميدان الطبي وليس التربوي.

وهذا يشير إلى أن دراسة جودة القرارات الإدارية هي الأخرى لم تقتصر على ميدان التعليم العالي والجامعات فقط، حيث أجرى الغزالي(2017) دراسة حول أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

أما جاد الرب(2010) فيرى أن عملية اتخاذ القرار " ليست دائماً عملية رشيدة تخضع للمنطق المجرد والحساب الدقيق، بل هي عملية مقيدة وليست مُطْلَقَةً، حيث أن متخذ القرار يخضع لقيود وضغوط يتعرض لها وهو بصدده اتخاذ قراره، وهذه الضغوط تحول دون التزامه بالموضوعية، وتؤدي بالتالي إلى عدم اتخاذ القرارات السليمة، والتي تؤثر بطبيعة الأمر على العاملين بالمنظمة، ومن ثم على الولاء المؤسسي لهذه المنظمة".

(جمعة، ودويدار 2016، ص.181).

وقد تناول جمعة و دويدار ( 2016 ) في دراستهما الموسومة بعنوان: أثر جودة صنع واتخاذ القرارات الإدارية على الولاء التنظيمي بجامعة القصيم. تناولوا موضوع جودة القرارات

بالدراسة والتحليل نظراً لكونه من الموضوعات الهامة في إدارة الموارد البشرية، وما له من أثر في الأداء والإنتاجية للعاملين. وأظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين الوضع الوظيفي للعاملين في جامعة القصيم وعملية صنع القرارات الإدارية بمعامل ارتباط قدره (0.53).

يتضح مما سبق، أن متغيرات الدراسة – العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية- قد حازت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة بشكل عام، ومجال الإدارة التربوية بشكل خاص. وفي قطاعات التعليم المختلفة، وظهر لاهتمام الواضح أيضاً بدراسة العلاقة بين هذه المتغيرات ومتغيرات أخرى، كالمناخ التنظيمي والرضى الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، وأن نسبة كبيرة من الباحثين كان جل اهتمامها يتركز في دراسة هذه المتغيرات في قطاع المدارس، بينما جاءت الدراسة بهدف دراسة متغير العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية، وذلك في ميدان التعليم العالي، وتحديداً في الجامعات الفلسطينية، على أن تختتم الدراسة بوضع استراتيجيات مقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية في هذه الجامعات.

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تمثل الأقسام الأكاديمية الوحدة المركزية الهامة في الجامعات ، فكما أشارت دراسة آل كردم، (2017: 163) " توفر البيئة المهمة للأنشطة التي تشكل مواقف أعضاء هيئة التدريس وأدائهم، وتمثل حلقة الوصل الوسطى بين القيادة، لتحقيق التوازن بين مطالب الإدارة العليا وتطلعات المحاضرين الأكاديميين والعاملين، عن طريق تحقيق مناخ بيئي يسهم في تحقيق العدالة التنظيمية"، ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن هذه الأقسام تعد إحدى الوحدات الأكثر أهمية في الهيكل التنظيمي للجامعات، نظراً لأنها تعد الجهة الرئيسية التي لا يمكن للجامعة أن تحقق أهدافها إلا من خلالها .

من هنا جاءت أهمية العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة) عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة التقييم، عدالة التعاملات) كعامل هام في الحفاظ على بقاء الكفاءات المميزة في الجامعات، وعدم هجرتها أو تركها للعمل، وذلك لانعدام البيئة التنظيمية والأكاديمية المحفزة لبقاء هذه الكوادر، واستثمار قدراتها للحفاظ على مكانة الجامعة، واستمرارية تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة.

وقد أشارت العديد من الدراسات منها على سبيل المثال دراسة دراوشة(2017)، دراسة عبد الفتاح(2016)، دراسة العلي ومنتلع(2016) ودراسة الهيبي(2014) إلى تدني مستوى العدالة التنظيمية في بعض جامعات الوطن العربي. ومما هو جدير بالذكر أن فاعلية رئيس القسم الأكاديمي ترتبط بشكل كبير بسلوكه التنظيمي ونمط القيادة الذي يتبناه، وارتباط ذلك بأسلوب تعامله مع الكادر الأكاديمي ضمن أصول العدالة بكافة أبعادها مما يعكس آثاره بشكل واضح على جودة القرارات في قسمه، وبالتالي يساهم بشكل فاعل في نجاح العملية الأكاديمية. ( الحربي،2020 : 176)

ونظراً لأن العديد من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات قد ينتهجون المركزية في قيادتهم لأقسامهم، وفي التعامل مع زملائهم من مدرسي القسم، وما قد يعكسه ذلك من آثار في جودة القرارات، فقد أوصت دراسة جمعة ودويدار(2016: 197) " بضرورة السعي نحو الحد من نهج المركزية عند اتخاذ القرارات الإدارية، وضرورة مناقشة هذه القرارات مع العاملين الذين يقع على عاتقهم تنفيذ القرار".

ولأهمية الدور الذي يقوم القادة الأكاديميون، فقد أوصت دراسة الرشيدى (2018:30) "بضرورة ضبط المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة الجامعيين من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات، لتصبح أكثر ملاءمة مع متطلبات التغييرات المعاصرة، وتوافر المناخ التنظيمي الذي يساهم في استقطاب المبدعين والحفاظ عليهم في الجامعات السعودية وذلك بتشجيع اتباع نمط القيادة التحويلية".

ولأن الجامعات الفلسطينية ليست في معزل عن كل هذه التغييرات المعاصرة، ولأهمية التعليم العالي في فلسطين، ومن ملاحظات الباحث المباشرة كونه عضو هيئة تدريس جامعية منذ أكثر من ثلاث عقود، وما عايشه من خبرات، وتعدد من تعامل معهم أو تعرف إليهم من عمداء للكليات ورؤساء للأقسام، وتمتع العديد منهم بالكفاءة والقدرة العاليتين، لكنهم بحاجة إلى قيادة عليا تمتلك الإرادة لمنحهم صلاحيات أوسع وحرية أكاديمية أرحب، لإتاحة المجال لقدراتهم نحو مزيد من الإبداع والتطور والارتقاء بالجامعات التي ينتمون إليها. ومن خلال تفحص الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات المبحوثة في الدراسة الحالية، فقد تبين للباحث وجود نقص في الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات، فجاءت هذه الدراسة استكمالاً للجهود السابقة، وللمساهمة في سد

مثل هذا النقص، إضافة لما لاحظته الباحثة خلال مسيرته المهنية من تباين بين رؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يتعلق بسلوك العدالة تجاه المرؤوسين، وما يتعلق كذلك بانتهاج أسلوب القيادة التحويلية وانعكاس هذا وذاك على جودة القرارات الإدارية. فإن هذا كله أثار رغبة الباحثة واهتمامه في الكشف عن مدى ارتباط العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، بكل من القيادة التحويلية كمتغير مستقل، وجودة القرارات الإدارية كمتغير تابع، لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن التساؤلات الآتية:-

- 1- ما واقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟
- 2- ما واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟
- 3- ما واقع جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟
- 4- ما دور العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية وفقاً لمتغيرات الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، ونوع القسم، ونوع الجامعة، والمحافظة- موقع الجامعة-؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية وفقاً لمتغيرات الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، ونوع القسم، ونوع الجامعة، والمحافظة- موقع الجامعة-؟
- 7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء

الهيئات التدريسية وفقاً لمتغيرات الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، ونوع القسم، ونوع الجامعة، والمحافظة- موقع الجامعة- ؟  
8- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في ضوء متغيرات الدراسة؟

### أهداف الدراسة:

#### سعت الدراسة للتعرف إلى:

- 1- واقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية.
- 2- واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية.
- 3- واقع جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية.
- 4- دور العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- 5- علاقة متغيرات الرتبة العلمية، والخبرة، ونوع القسم، ونوع الجامعة، والمحافظة - موقع الجامعة- عند أعضاء الهيئات التدريسية بالعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية .
- 6- علاقة متغيرات الرتبة العلمية، والخبرة، ونوع القسم، ونوع الجامعة، والمحافظة - موقع الجامعة- عند أعضاء الهيئات التدريسية بالقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية .
- 7- علاقة متغيرات الرتبة العلمية، والخبرة، ونوع القسم، ونوع الجامعة، والمحافظة - موقع الجامعة - عند أعضاء الهيئات التدريسية بجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- 8-التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في ضوء متغيرات الدراسة.

## أهمية الدراسة

عطفاً على ما سبق، ونظراً لأهمية كل من العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية في أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، وما يتركه ذلك من آثار في أداء الأساتذة الجامعيين وانعكاس كل ذلك على مخرجات العملية التعليمية في الجامعة، وتحقيق أهداف ورسالة الجامعات، وعليه يمكن القول ان أهمية الدراسة تظهر في الجوانب الآتية:

1. أنها أول دراسة في فلسطين - في حدود علم الباحث- تهتم بدراسة العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. وهي دراسة تتسم بالشمولية، حيث تم تطبيقها على مستوى الوطن بمعنى أنها شملت المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية ( أي الضفة الغربية وقطاع غزة) على حد سواء.

2. تُلقي الضوء على العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل وجودة القرارات الإدارية كمتغير تابع، وذلك على مستوى الوطن، من وجهات نظر المحاضرين الجامعيين، ومن ثم تزويد المسؤولين في الجامعات الفلسطينية وفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بمعلومات حول جوانب القوة للعمل على تعزيزها، وجوانب الضعف للعمل على علاجها حالياً، والوقاية منها مستقبلاً.

3. تبحث العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية عند رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية ، ومن خلال هذه العلاقة يمكن التوصل إلى نماذج تنبؤية يمكن الاستفادة منها في اختيار وتدريب وتطوير رؤساء الأقسام، وذلك بعقد الدورات التدريبية المناسبة لهم وفقاً لطبيعة العمل في الجامعات الفلسطينية.

4. تُسهم في تحديد الفروق في كل من: العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية عند رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، في المحافظات الشمالية والجنوبية من وجهات نظر المدرسين الجامعيين، وفقاً لمتغيرات الدراسة- الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، نوع القسم، نوع الجامعة، المحافظة - موقع الجامعة-.

5. تُسهم هذه الدراسة في تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، في ضوء متغيرات الدراسة.

6. تسهم في إفادة الباحثين والعاملين في قطاع التعليم العالي لوضع الأسس العلمية للارتقاء بالتعليم العالي الفلسطيني من خلال الارتقاء بالأقسام الأكاديمية التي تعد الوحدة الأساسية في الجامعات، وذلك من خلال تدريب وتطوير القيادات الأكاديمية. والاستفادة من الجانب النظري وكذلك الجانب التطبيقي لإجراء أبحاث جديدة في هذا المضمار.

7. إفادة الباحثين في الإدارة بشكل عام والتربوية بشكل خاص : فهي تعتبر إثراءً فكرياً من الجانب النظري والجانب العملي، إضافة لما توفره من فرصة ذات أهمية كبيرة للاطلاع على بيئة العمل في الجامعات الفلسطينية بشكل دقيق إلى حد كبير، مما يفتح آفاقاً جديدة لأبحاث أخرى ذات علاقة بالتعليم العالي الفلسطيني.

#### مصطلحات الدراسة :

-**العدالة التنظيمية اصطلاحاً:** "هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها". (دراوشة، 2017، ص. 376).

أما **التعريف الإجرائي:** يقصد بها الدرجة التي يحصل فيها الأكاديميون في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية من فلسطين على أداة قياس العدالة التنظيمية التي سوف يتم استخدامها في الدراسة الحالية.

-**القيادة التحويلية اصطلاحاً:** يعرفها "تكي وديرانو Ticky & Derano بأنها "الإبداع في التغيير وتحديد كيفية التغيير وهي عملية سلوكية مكتسبة يمكن تعلمها وارتداتها. وتتسم بالقابلية على تحريك الموارد من مجال أقل إنتاجاً إلى آخر أكثر إنتاجاً". (القيسي، 2010 : 193-194)

أما **التعريف الإجرائي:** يقصد بها الدرجة التي يحصل فيها الأكاديميون في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية من فلسطين على أداة قياس القيادة التحويلية التي سوف يتم استخدامها في الدراسة الحالية.

-جودة القرارات الإدارية اصطلاحاً: " هي عبارة عن اتخاذ القرارات ذات مواصفات وخصائص محددة، وهي القرارات أو الأحكام التي تزيد أو تقلل بعض المعايير الواضحة والقابلة للقياس، وهي ثمرة علم القرار المتميزة المشربة بمبادئ منظمة، واخلاق وقوانين تتسق مع القيم والمعتقدات والأدلة التجريبية" ( حسن، 2018: 5)

أما التعريف الإجرائي: يقصد بها الدرجة التي يحصل فيها أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية من فلسطين على أداة قياس جودة القرارات الإدارية التي سوف يتم استخدامها في الدراسة الحالية.

-رؤساء الأقسام الأكاديمية: هم أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون منصب رئيس قسم أكاديمي في الجامعة، وتتمثل مهامهم الأساسية بالتخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة لتسيير الأعمال في الأقسام العلمية بالكليات. أو هو عضو من أعضاء هيئة تدريس المكلف رسمياً من قبل رئيس الجامعة ليتراأس رئاسة القسم الأكاديمي والذي يملك حق صنع القرار من موقعه كإداري (دراكة، 2012، ص: 152).

-المتغير الوسيط: هو متغير ينقل التأثير من المتغير المستقل إلى المتغير التابع فهو يربط بين السبب والنتيجة. كما يسمى بالمتغير الثالث، أو الدخيل وهو متغير يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ويكون له دور في التأثير على المتغير التابع، بمعنى أنه لولا المتغير الوسيط لما كانت العلاقة كما هي عليه" (سكر، 2018، ص.527).

" ويمكن القول أن المتغير الوسيط له تأثير متداخل مع المتغير المستقل (السبب) في تفسير التغيرات الحادثة في المتغير التابع (النتيجة)، ومن هنا فإن المتغير الوسيط يعتبر آلية يمكن من خلالها جعل المتغير المستقل أكثر تأثيراً على المتغير التابع؛ ويتضح ذلك التوسط من خلال بناء نموذج نظري يفترض نظاماً من ثلاثة متغيرات، ويوجد فيه مساران نحو المتغير التابع، أحدهما يمثل مساراً مباشراً من المتغير المستقل للمتغير التابع، والآخر يمثل مساراً غير مباشر من المتغير المستقل للمتغير التابع مروراً بالمتغير الوسيط، والوساطة نوعان: وساطة كاملة (تامة)، وهي التي لم يعد فيها المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع بعد تحكم المتغير الوسيط، أي يختفي هذا التأثير في حالة وجود المتغير الوسيط. وساطة جزئية وهي الحالة التي ينخفض فيها التأثير المباشر من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، ولكنه لا يزال مختلفاً عن الصفر عند إدخال المتغير الوسيط " ( أبو برهم، 2021، ص. 14)

## حدود الدراسة :

التزم الباحث أثناء إجراء الدراسة بالحدود الآتية:-

- 1- **الحد البشري:** أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
- 2- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2022/2021.
- 3- **الحد المكاني:** الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية والجنوبية في فلسطين. ويقصد بالمحافظات الشمالية تلك المحافظات الواقعة في الضفة الغربية لنهر الأردن. أما الجنوبية فهي تلك المحافظات الواقعة في قطاع غزة.
- 4- **الحد الموضوعي :** تقتصر الدراسة على العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ووضع استراتيجيات مقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- 5- **الحد المفاهيمي :** تتقيد الدراسة بالتعريفات الإجرائية الواردة في الدراسة.
- 6- **الحد الإجرائي:** تتحدد نتائج الدراسة بسمات مجتمع الدراسة، وبدرجة صدق وثبات أدوات القياس المستخدمة في الدراسة، وموضوعية ودقة استجابة عينة الدراسة على فقرات أدوات القياس، وحسن درجة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة. والمناهج المستخدمة في الدراسة، وكذلك طبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات في ضوء المصطلحات الإجرائية للبحث.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يشمل ها الفصل عرضاً للإطار النظري حول العدالة التنظيمية، والقيادة التحويلية، وجودة القرارات الإدارية. إضافة للدراسات السابقة المتعلقة بكل من المتغيرات الثلاث.

#### أولاً : الإطار النظري

##### (1): العدالة التنظيمية

شغل موضوع العدالة البشرية، أهل الفكر والدين والسياسة منذ فجر التاريخ، وكتب الفلاسفة والأدباء ورجال الفكر وعلماء الدين فيها الشيء الكثير. سواءً كان ذلك على صعيد العدالة الاجتماعية أم السياسية أم الاقتصادية، بل امتد الاهتمام بالعدالة في كافة ميادين الحياة، وذلك نظراً لأن موضوع العدالة يعتبر موضوعاً في غاية الأهمية لما يترتب على وجودها أو عدمه من آثار. وقد احتل موضوع العدالة التنظيمية موقعاً ذا أهمية كبرى في علم الإدارة بشكل عام، وفي مجال الإدارة التربوية بشكل خاص. وليس من نافلة القول الإشارة إلى أنه حيث توفرت العدالة، توفر الاستقرار وتجلى الإبداع في أبهى صورته. ليس في الميدان التعليمي والتربوي فقط، بل في جميع قطاعات الحياة بمختلف ميادينها.

وقد قال الله عز وجل عن العدالة في محكم التنزيل (لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ) "سورة الحديد، الآية 25"

وقال عليه الصلاة والسلام: (إن المقسطين عند الله على منابر من نور عن يمين الرحمن عز وجل، وكلتا يديه يمين، الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا) رواه مسلم.

ويتضح من قوله تعالى كما ورد في الآية الكريمة- سالف الذكر- أن الناس لا تستقيم أمورهم بدون تحكيم ميزان العدل بينهم. ولا يبلغ الإنسان مرتبة الشرف العليا كما ورد في الحديث أن يكون على منبر من نور على يمين الرحمن الرحيم إن لم يكن عادلاً في حكمه وفي تعامله أينما وجد، وأينما كان له موقع يكون فيه صاحب القرار.

ومن المعلوم بالبداهة - كما يرى الباحث- أن المؤسسات الناجحة تهدف دوماً إلى الحفاظ على الموارد البشرية المتميزة فيها، وتعمل على ضمان استقرارها داخل المؤسسة ، وهذا لن يتحقق بطبيعة الحال إذا انعدمت العدالة. فما بالك إذا كان الأمر متعلقاً بمؤسسات التربية والتعليم،

التي يكون من أولوياتها الحفاظ على القيم والمعايير العليا في المجتمع، بل ونقلها للأجيال التي تنهل من معينه التربوي؟؟

ويرى زايد (2006) أن مفهوم العدالة التنظيمية " يعتبر من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه عادل، قد يكون إجراءً متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فردٍ آخر " (فرطاس و نحوي، 2018: 346).

وعندما نتحدث عن العدالة التنظيمية، فإننا نتحدث عن قيم سامية، ومفاهيم راقية، ذلك أن العدالة تشير إلى النزاهة والشفافية والمساواة بين جميع أعضاء المؤسسة فيما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات، وذلك انسجاماً مع أنظمة وقوانين المؤسسة التي يجب أن تتعامل مع جميع أفرادها بنفس الروح، بغض النظر عن مواقعهم ومستوياتهم الوظيفية. بل وحتى بغض النظر عن انتماءاتهم السياسية أو الفكرية، أو مراكزهم الاجتماعية لما لذلك من أثر في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمؤسسة، وزيادة الثقة التنظيمية وبالتالي زيادة الدافعية للعمل والأداء المميز، بهدف الوصول إلى أفضل درجات الاستقرار الوظيفي في المؤسسة.

#### مفهوم العدالة التنظيمية :-

يشير عمر(2008) إلى أن العدل هو " اسم من أسماء الله الحسنى، بمعنى الذي لا يظلم ولا يجور. وعدل إلى يعدل، عدلاً، فهو عادل (عدل بين المتخاصمين: أنصف بينهما وتجنب الظلم والجور)(عدل القاضي: أي كان منصفاً متجنباً للظلم والجور عكسه الظلم). وأعدل (مفرد) اسم تفضيل من عدل أي أكثر إنصافاً (كان من أعدل الناس حكماً: أكثرهم إنصافاً). أي أن العدل هو الأنصاف وهو إعطاء كل ذي حق حقه، أو إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه. أما العدالة (مفرد) مصدر عدل إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة من قديم وهي الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة" (مصطفى، 2017: 131).

وقد أشارت الخضيرى(2019: 2 ) في دراستها عن العدالة التنظيمية أن " تطبيق مستوى عالٍ من العدالة التنظيمية في الجامعات، سوف يؤدي إلى انخفاض في نسبة الفساد الإداري والأخلاقي في الجامعات، لأن شعور المدرس بعدم العدل فيما يتعلق بالأجر أو الترقيّة، أو الابتعاث أو التفرغ العلمي، أو المعاملة أو التدريب وغيرها، يدفعه إلى رد فعل سلبي، سواء في أدائه أو في معاملته، مما ينعكس سلبياً على المحاضرين، وعلى إنتاجية وتميز الجامعة".

ويرى الباحث أن المؤسسات التعليمية والجامعات التي تسعى إلى التميز والريادة، لا بد لها من الالتزام بأعلى درجات الجودة، وفي مقدمتها الالتزام الأخلاقي بتحقيق العدالة التنظيمية بين كافة العاملين فيها، وفي المقدمة منهم أعضاء الكادر الأكاديمي الذين يمثلون العنصر الأكثر أهمية في تحقيق رؤية ورسالة الجامعة. ولن يتحقق ذلك إذا فقد أعضاء الهيئة التدريسية الشعور بالعدالة والمساواة، وسادت المحاباة والمحسوبية، في ظل غياب النزاهة والشفافية.

ولاحظ الباحث أيضاً أن العديد من الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية، قد أشارت إلى حجم الأثر الكبير الناجم عن تطبيق أو غياب العدالة التنظيمية في المؤسسات المختلفة، وفي مقدمتها المؤسسات التربوية، فالعدالة لها تأثير على كل من المناخ التنظيمي، والثقة التنظيمية، والولاء والاعتزاز الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والدعم التنظيمي، والدافعية للعمل، ومختلف أشكال السلوكيات التنظيمية.

ولعل المنتبغ لمختلف الدراسات التي تناولت موضوع العدالة، يرى بأن اختلاف التخصصات والميادين التي يعمل بها هؤلاء الباحثون، لعبت دوراً واضحاً في اختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها كل منهم إلى العدالة. وبالتالي تختلف التعريفات أو الصيغ التي تحاول تفسير مفهوم العدالة. فالالاقتصاديون مثلاً ربما يلتقي تعريفهم للعدالة مع تعريف آدمز الأكثر شهرة في هذا المجال "الشعور بالإنصاف الناتج عن عملية تبادل، تشبه أي عملية تبادل تجاري، تكون بين الموظف ورب العمل" (محمد أمين و خياط ، 2020 : 39).

أما كروبنزانو و جرينبيرج فقد عرفاها بأنها " إدراك الأفراد للإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمة"، بينما عرف كل من سال ومور (Saal and Moore, 1993) العدالة التنظيمية " بأنها القيمة المتحصل عليها من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة" (فرطاس، ونحوي، 2018: 348).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة، يلاحظ أن تعريف آدمز قريب من فكرة الربح والخسارة في الأعمال التجارية وتبادل المنفعة بالتساوي، أما تعريفات كل من "كروبنزانو و جرينبيرج" و "سال ومور" فهي تشير إلى إدراك الأفراد للعدالة في الدائرة التي يعملون فيها، وهنا تظهر الفروق في حكم الأفراد على وجود أو عدم وجود العدالة في المؤسسة، وذلك بناءً على ما يدركه الموظف، وهذا ينسجم مع ما أشار إليه الباحث سابقاً أن ما يراه موظف بأنه عدالة، قد يخالفه الرأي في ذلك موظف آخر لم تقنعه هذه العدالة.

## نظريات العدالة التنظيمية :

يشير الأدب التربوي إلى مجموعة من النظريات التي بحثت موضوع العدالة بالتحليل والتفسير، ومن أبرز هذه النظريات:

**1. نظرية آدمز :** وقد أطلق عليها العديد من المسميات كما ذكر مهني ( 2016 ) كما ورد في الخضير ( 2019 : 29 ) مثل : " نظرية المقارنة الاجتماعية، ونظرية التبادل أو المبادل، ونظرية المساواة أو العدالة" وتشير النظرية إلى "أن الفرد يكون مدفوعاً شعورياً في سلوكه إلى تحقيق العدالة، ويوضح آدمز هذا الشعور بأنه : شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال... التمثيل – العقلي- للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه ."

## 2. نظرية حساسية العدالة The Equity Sensitivity Theory

صاحب هذه النظرية هو جرينبرج Greenberg وجاءت هذه النظرية رداً على نظرية آدمز " وقد عرفت بنظرية حساسية العدالة، أن هناك فروق فردية تؤثر على آليات توزيع الموارد سواء على الأفراد أنفسهم أو على الآخرين، وتؤثر كذلك على طريقة استجابة الأفراد المختلفين للمعاملة غير العادلة، وذلك مع وجود بعض الاستثناء بالنسبة للأشخاص الذين تحكم عملهم الأخلاقيات البروتستانتية (الأخلاق الدينية ). وتشير النظرية إلى أن الأفراد يستجيبون بطريقة متسقة ولكنها مختلفة إزاء كل من العدالة أو عدم العدالة، وربما يرجع ذلك إلى الاختلافات الفردية الموجودة بينهم في درجة حساسيتهم للعدالة، والتي تفرض وجود ردود فعل مختلفة إزاء نفس المثير. وبناء على ما تقدم، فقد أمكن تصنيف الأفراد حسب درجة حساسيتهم للعدالة إلى ثلاث فئات، وذلك كما يلي

1. الأشخاص الخيرين (Benevolents): أولئك الذين يفضلون أن تكون نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم أقل من الآخرين عند المقارنات الاجتماعية بالجماعة المرجعية.

2. الحساسين للعدالة ( Equity Sensitives ) أولئك الذين يتفقون مع المعيار التقليدي للعدالة، حيث يفضلون أن تكون نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم مساوية لنسب المقارنة الأخرى مع الجماعات المرجعية.

3. الأشخاص المميزون ( Entitleds ) ويطلق هذا اللقب على الأشخاص الذين يفضلون أن تكون نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم تفوق وتتجاوز الآخرين عند المقارنة بالجماعات المرجعية.

( Huseman, Hatfield & Miles، 1987 كما ورد في مصطفى، 2017: 141 )

وأشارت الخضيرى ( 2019، ص: 32) أن هوسمان، وآخرون ( Houseman et al ) قد قاموا "بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة، نظرا للانتقادات التي وجهت إلى نظرية العدالة لآدمز، وينظر إلى مفهوم الحساسية للعدالة على أنه أحدث الجهود البحثية لتطوير نظرية العدالة، إذ تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية والنفسية بين الأفراد "

### 3. نظرية ليفينثال للعدالة Justice Judgement Theory

"تفترض نظرية العدالة التي أرساها ليفينثال (Leventhal) عام 1976م أن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية يتصل بالعديد من القواعد ( Rules ) التي تشكل المبادئ الرئيسية لهذا المفهوم، أي أن العدالة تتحقق عندما يتم توزيع المخرجات التنظيمية على الأفراد العاملين طبقا لمعايير معينة، ووفقا لتلك النظرية يوجد عدد من القواعد المحددة لنوعين من العدالة، العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية. وبالنسبة للعدالة التوزيعية، فإنها تستند إلى ثلاثة قواعد رئيسية هي: قاعدة المساهمة (Contribution Rule) قاعدة الاحتياجات (Needs Rule) وقاعدة المساواة (Quality Rule). ويطبق الأفراد هذه القواعد بشكل انتقائي، إذ أن معايير تقييم العدالة قد تختلف حسب الظروف المحيطة. أما العدالة الإجرائية فتحددها قواعد أخرى منها قاعدة الاتساق ( Consistency ) ( والتي تعني وجود اتساق في تطبيق الإجراءات على جميع العاملين في فترة زمنية معينة)، قاعدة عدم التحيز – (Bias Suppression) ( والتي تعني أن يلتزم صانعو القرار [بالشفافية] وتجنب المصالح الشخصية عند تطبيق الإجراءات)، قاعدة الدقة ( Accuracy ) ( أي الاعتماد على معلومات دقيقة وكافية عند اتخاذ القرارات بشأن تحديد المخصصات)، قاعدة إمكانية التصحيح ( Correctability ) ( والتي تعني وجود فرص أمام الموظف للاعتراض على القرارات التي تصدر بشأنه، ومن ثم وجود فرص لاتخاذ إجراءات تصحيحية لتغيير أو تعديل القرارات غير العادلة)، قاعدة التمثيل ( Representativeness ) (أي أن تشارك جميع الأطراف ذات العلاقة في صناعة القرارات)، القاعدة الأخلاقية ( Ethicality ) ( أي أن تتم عملية التخصيص بتوزيع المصادر في ضوء قيم ومعايير أخلاقية) مصطفى، 2017: 143).

#### 4. النظريات النفسية للعدالة (Psychological Theories of Justice)

"هناك نوعين من النظريات النفسية واسعة النطاق المتعلقة بتفسير العدالة، أولهما تعرف بنموذج المصلحة الذاتية أو نموذج التحكم في العدالة (The Self-Interest or Control Model of Justice) وثانيهما يطلق عليها النموذج العلائقي للعدالة (The Relational Model of Justice). ورغم أن كلا النموذجين يقدم تفسيراً مختلفاً لأسباب تأثير العدالة على سلوك الأفراد، إلا أن كليهما يؤكدان على أهمية العدالة، حيث أن إدراك العاملين للعدالة يحفزهم لدعم المنظمة التي يعملون بها (Fuller & Hesterl، 2007 ، في مصطفى، 2017: 144).

وتضيف مصطفى (2017: 144) أيضاً أن "نموذج المصلحة الذاتية للعدالة أو نموذج التحكم في العدالة، يستند إلى نظرية التبادل الاجتماعي. ووفقاً لهذا النموذج فإن الأفراد يشعرون بالعدالة حين تتم مراعاة ظروفهم الخاصة، وحين يلاحظون أن هناك اهتماماً باحتياجاتهم الفردية على حساب الاحتياجات الخاصة لزملائهم من خلال تعظيم مخرجاتهم، كما أن إدراك الأفراد للعدالة يزداد عندما يتم تعزيز مصالحهم الذاتية.

أما النموذج الثاني من النظريات النفسية للعدالة وهو النموذج العلائقي، ويطلق عليه نموذج القيمة الجماعية (Group Value) والقائم على نظرية الهوية الاجتماعية، فيؤكد على الروابط الاجتماعية القوية بين أعضاء الجماعة، ويهتم بالحفاظ على العلاقات داخل تلك الجماعة، إذ يحصل الأفراد على مكانة وهوية إيجابية، إذا ما تم التعامل معهم بشكل عادل من قبل السلطات التنظيمية. ومن ثم، يبنى هذا النموذج على فكرة أن الأفراد يهتمون بالمعاملة المنصفة التي تعكس هويتهم الاجتماعية، وأن الأفراد يقدرّون العضوية في الجماعات الاجتماعية، وتعتبر الإجراءات عادلة بالنسبة لهم إذا ما تمت المحافظة على مصالح جميع أفراد المجموعة على المدى الطويل. وبناء على ذلك، فإن أهمية الحفاظ على العلاقات داخل المجموعة تفوق أهمية السيطرة على النتائج.

ويؤكد ليند (Lind, 2001) كما ورد في ( مصطفى، 2017: 145-146) أن العدالة وفقاً للنموذج العلائقي تتضمن قيمة الانتماء (Belongingness) والاحترام (Respect) في حين أن الظلم يمثل معاني عدم الاحترام (Disrespect) والاستبعاد (Exclusion).

ومن يتأمل بعمق فيما سبق من نظريات سالفه يرى أنها ركزت جميعها باستثناء- نظرية حساسية العدالة والنموذج العلائقي- على الجانب المادي، أو أنها مقدار ما يحصل عليه الموظف

من منفعة مقابل ما يؤديه من أعمال، فيقارن نفسه مع الآخرين وهل تساوت المخرجات للجميع أم لا. وكما أن المعايير والمبادئ الخاصة للأفراد تلعب دوراً كبيراً في تحديد ماهية العدالة التنظيمية من وجهة نظرهم، فإن الباحث يرى أن النموذج العلائقي – وهو أحد النظريات المفسرة للعدالة- ربما يكون الأقرب لمبادئ الإيثار والتعاون والحفاظ على المؤسسة بعيداً عن الصراعات، ولا شك أن المسؤول أو رئيس القسم الذي يستشعر الروح الجماعية ويتبنى مبادئ الاحترام لحقوق تابعيه مبتعداً عن الظلم والاستبعاد، لا شك أنه يساهم بشكل كبير في توفير مناخ تنظيمي مفعم بالمودة والترابط والتنافس لرفعة المؤسسة، وإذا كانت نظرية الحساسية للعدالة قد أشارت إلى الجانب الديني حين تحدثت عن الأخلاق البروتستانتية ، فإنه من باب أولى أن نشير إلى أهمية الجانب الروحي في كافة العلوم، وعلى رأسها تلك المتعلقة بالتربية، وفي مقدمتها الإدارة التربوية، فإذا كان عالم النفس الغربي إريك فروم قد أشار إلى أن علم النفس الحديث قد فشل في تحقيق السعادة للبشرية لأنه ركز على الجانب المادي في الإنسان وأهم الجانب الروحي (نجاتي، 2008)، فإنه من الأهمية بمكان أن يهتم

المدير أو رئيس القسم بالجانب الإنساني والروحي في إدارته، والأمر ليس مقصوراً على العدالة التعاملية – التفاعلية أو عدالة التعاملات – بل من واجبه استشعار الرقابة الذاتية نحو مجالات العدالة التوزيعية والإجرائية والتقييمية امتثالاً لقوله تعالى

**" وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوٓا۟ ۖ اَعْدِلُوٓا۟ هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ اِنَّ اللَّهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا**

**تَعْمَلُوْنَ" (المائدة 8)**

فالعدالة خلق أصيل يجب أن يتمثله كل إنسان مستقيم، يتق الله في موقع عمله، ومن أهم الإشارات التي لاحظها الباحث في الآية الكريمة أن التعامل بعدالة يجب أن يتخطى كل الحدود الشخصية، وأن يشمل جميع العاملين بغض النظر عن طبيعة العلاقة الشخصية بين الرئيس والمرؤوس، حتى وإن كان هناك خلافات شخصية أو عائلية أو اختلافات في الفكر أو الانتماء السياسي، فالأصل في الموضوع " وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوٓا۟" ويرى الباحث أن هذا يعني بشكل جلي ضرورة تحييد كل المشاعر والرغبات الذاتية، في أي بعد من أبعاد العدالة، كعدالة التعامل، أو التقييم، أو عدالة التوزيع والإجراءات التي يتخذها المسؤول، لتحقيق العدالة بين الجميع.

## أبعاد العدالة التنظيمية:

تعددت الاجتهادات في تحديد أبعاد العدالة التنظيمية، فالبعض أشار إلى ثلاثة أبعاد، فيما أشار البعض الآخر من الباحثين إلى وجود أكثر من ذلك. ولكن معظم الدراسات والأبحاث دارت في فلك الأبعاد الآتية :-

### 1.العدالة التوزيعية

عُرِفَت العدالة التوزيعية من قبل معظم الباحثين "بأنها التوزيع العادل للموارد والمخرجات التنظيمية على العاملين بناءً علي معايير محددة مسبقاً أو وفقاً لمعايير أخلاقية وموضوعية. Noruzy et) al., 2011, 843; Abdul Rauf ,2014, 125; Shahzad et al., 2014, 902; Kasemsap, 2012, 134; Ince & Gül 2011, 135 (87 ,2014 ;136 Ismail ,. وتستخدم العدالة التنظيمية بناء على ذلك للتنبؤ عن مستوى الرضا عن النتائج مثل الرضا عن الراتب الذي يحصل عليه الموظف (Ahmed, Rasheed & , 2012 ، Jehanzeb). هذا في حين عرفها البعض الآخر بأنها تعبر عن مدى تطابق النتائج مع التوقعات، أو مدى تطابق نسب المدخلات إلى المخرجات مع نسب المقارنة الأخرى لزملائهم".

( مصطفى،2017، ص.147)

### 2.العدالة الإجرائية:

هي عبارة عن "درجة الشعور المتولدة إزاء عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات التعليمية" (البشباشة، 2008) وترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة بينهم، كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر (محيميد، 2016) واتجه (Greenberg, 1990: 561) إلى التمييز بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، حيث تشير الأولى إلى نزاهة النتائج بينما تشير الثانية إلى نزاهة الإجراءات المستخدمة في تحقيق تلك النتائج. ( أبو شويته، 2019 : 82)

في حين أشارت الخضيرى (2019 : 21) إلى مجموعة من الخصائص للعدالة الإجرائية توصلت إليها من خلال اطلاعها على الأدبيات التربوية، وذلك في دراستها للعدالة التنظيمية في جامعات المملكة العربية السعودية. ومن أبرز الخصائص التي أشارت إليها والتي تتميز بها العدالة الإجرائية :-

-ثبات ودقة الإجراءات.

-الشفافية والنزاهة في صناعة القرارات للعاملين كافة.

-المساواة وعدم التحيز عند تطبيق القرارات.

-الأخذ بأراء العاملين المتأثرين بالقرارات، ومنح حق المشاركة فيها.

-الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند تطبيق الإجراءات والقرارات.

وفي الدراسة الحالية تضمن البعد الأول للعدالة التنظيمية كلاً من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، اجتمعتا في بعد واحد، وهذا ما نتج بعد إجراء التحليل العاملي لإجابات العينة الاستطلاعية، وتشير معظم الدراسات إلى علاقة قوية بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، حيث أشارت دراسة محمد لمين وخياط (2020 : 47) إلى " أن البعد الإجرائي ما هو إلا امتداد قانوني وتنظيمي لقواعد التوزيع العادل. فالتوزيع الذي لا يميز بين الموظفين حسب نوعهم وعرقهم يمثل نتيجة لإجراءات غير منحازة لفئة معينة، مطبقة على الجميع دون تمييز ومنسجمة مع ما تنص عليه اللوائح التنظيمية".

كما أن انتهاج مبدأ المساواة بين -العاملين- في معايير التوزيع للموارد عليهم، يكون نتيجة حتمية لوجود إجراءات دقيقة اعتمدت على معلومات كافية عند تقييم أداء الأفراد العاملين، وتشملهم جميعاً بحيث يمكن لهم توقع مدخلاتهم بسهولة عن طريق مقارنتها بما قدموه من أعمال، وما بذلوه من جهود." (محمد لمين وخياط، 2020 : 47).

### 3.العدالة التعاملية:

ويطلق عليها بعض الباحثين اسم عدالة المعاملات، والبعض الآخر يسميها العدالة التفاعلية. وهي العدالة التي تعكس مدى أحساس العامل بعدالة المعاملات وذلك عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية، أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات عليه (Fatt et al. 2001)، بينما يشير السعود (2009 : 202) إلى أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة وهما عدالة العلاقات الشخصية والعدالة المعلوماتية، فالأولى تشير إلى مدى الاحترام والثانية تعني عدالة توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراء معين . كما أشار أبو سمعان (2015) أن العدالة التفاعلية ترتبط بشكل وثيق بالعدالة الإجرائية، حيث ترتبط عدالة التعاملات (التعاملية

أو التفاعلية) بجودة المعاملة المستقبلية من متخذ القرار وتعكس مدى التطبيق الصحيح للإجراءات الرسمية ( أبو شويته، 2019 : 82-83).

#### 4. العدالة التقييمية:

عرفها كل من نيهوف، ومورمان على أنها "تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن مستويات أداء الموظفين يتم تقييمها بطريقة عادلة " وهذه الخصائص نجدها في مؤشرات بعد العدالة الإجرائية أيضاً، كمؤشر عدم الانحياز الذي يضمن نزاهة الإجراءات والقرارات، وكذا مؤشر الدقة الذي يضمن استنادها على معلومات صحيحة.

(محمد لمين وخطاط، 2020 : 47)

#### 5. العدالة المعلوماتية:

أشارت بعض الدراسات إلى وجود هذا النوع من العدالة انطلاقاً من أن عملية حصول الموظف على المعلومات اللازمة له تكتسب أهمية كبيرة في مجال عمله.

وقد عرفها الحربي (2020 : 180) بأنها " تعني مدى إدراك الموظف لعدالة توفير المعلومات المتعلقة بالقرارات والإجراءات المتعلقة به ودقتها وجودتها بل مدى توفير تفسيرات ومبررات كافية ومنطقية للإجراءات المتبعة والقرارات المتخذة.

وبالنظر إلى أبعاد العدالة التنظيمية يلاحظ مدى الارتباط الكبير بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية حيث تربطهما علاقة قوية، فقد أشار كل من " ثيبوت" و "والكر" إلى متانة هذه العلاقة في دراستهما التي توصلت إلى أن " اقتناع الفرد بعدالة الإجراءات التي تم اعتمادها خلال التوزيع يجعله راضياً عنه حتى وإن كان التوزيع غير منسجم مع ما كان يتوقعه"

(محمد لمين وخطاط، 2020 : 47).

ولعل هذه العلاقة القوية، والارتباط الكبير بين بعدي العدالة التوزيعية والإجرائية، هي ما يفسر ما لاحظته الباحث عندما أجرى التحليل العاملي لإجابات العينة الاستطلاعية، حيث كان من نتائج هذا التحليل دمج البعدين في بعد واحد في هذه الدراسة – العدالة والتوزيعية والإجرائية- .

## أهمية تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات:-

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن تحقيق العدالة التنظيمية وممارستها بشكل سليم ومقنع، له فوائد جمة تنعكس على المناخ التنظيمي في الجامعات التي تتبنى هذا النهج السليم في القيادة والإدارة. ولا بد من القول أولاً أن موضوع العدالة التنظيمية له أهمية كبرى عند رؤساء الأقسام الأكاديمية، وهو من صميم الأخلاق المهنية في التعامل مع المرؤوسين، والعلاقات الجيدة بين رئيس القسم وزملائه من مدرسي القسم تنطلق من بيئة تتسم بالاحترام والتقدير المتبادلين، تظلها مبادئ العدل والمساواة في التعامل مع الجميع، بغض النظر عن أية اعتبارات غير أكاديمية أو مهنية، وبعيداً حتى عن أية خلافات شخصية أو فكرية أو سياسية. امتثالاً لقوله تعالى " **يَأَيُّهَا الَّذِينَ**

**ءَامِنُوا كُونُوا قَوْمِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اَعْدِلُوا هُوَ اَقْرَبُ**

**لِلتَّقْوَىٰ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ" ( المائدة، 8 )** فالعدالة لا يقيدتها قيد ولا تحدّها

حدود العلاقة والمحسوبية وغير ذلك من الاعتبارات.

وقد ذكر كل من البرجس (2009)، والشريف (2018)، والسوادي(2015) العديد من المزايا يمكن أن تتحقق للجامعات إذا اعتمدت العدالة التنظيمية منهجاً وأسلوباً موقفاً بشكل فعلي في إدارتها. ولعل من أهم هذه الفوائد :-

-إن الجامعات التي ترغب في النجاح محلياً، والدخول في المنافسة العالمية عليها أن توفر أجواءً عالية من الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس، وذلك من أجل إدارة أنشطة الجامعة العلمية والأكاديمية والبحثية على أكمل وجه، ولا يمكن أن تتوفر أجواء الحرية إلا حينما تمارس الجامعات العدل والمساواة في أنظمتها وإجراءاتها، وهو استجابة طبيعية لحاجة المجتمع الفطرية.

-إن حوكمة الجامعات تنطلق من خلال مواجهة الاستبداد الإداري، والذي خلفته العلاقة الهرمية السلبية بين الرؤساء والمرؤوسين، وسوء الممارسات الإدارية، وغياب مفاهيم العدالة التنظيمية والشفافية، وعدم أحقية العاملين، أو الجمهور المتلقي لخدماتها في مناقشة قرارات هؤلاء المسؤولين، فالقيم الأساسية للحوكمة ترتبط بمفاهيم العدالة والشفافية والمسؤولية والمساءلة .

ولتحقيق مبادئ الجودة في الجامعات لابد من الالتزام بالاتصال المفتوح والمساءلة، ويتحقق ذلك من خلال قوة العلاقة بين القيادات الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية، كذلك الالتزام

بالشفافية، كما ويتحقق من خلال التدفق المستمر للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، وهذا يحقق للجامعة العدالة الإجرائية" ( الخضيرى، 2019 : 45-46).

ولتحقيق الفعالية التنظيمية أشارت العقلة (٢٠١١) إلى أن تطبيق مستوى مقبول من العدالة يولد الانتماء التنظيمي من قبل العاملين للجامعات التي يعملون فيها، مما يؤدي إلى فاعلية أكثر في الأداء الوظيفي، ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي؛ مما يدفعهم إلى مضاعفة الجهود لرفع مستوى الأداء حتى لو لم يطلب ذلك، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية المنشودة. كما أشارت دراسة الداود (٢٠١٨) إلى أن العدالة التنظيمية تحفز العاملين على أداء المهام التربوية والتعليمية المطلوبة منهم بكفاءة، بخلاف انخفاض مستوى العدالة فقد يلجؤون لخفض التوتر الناتج عن ذلك إلى التخفيف من جودة أدائهم، أو ينشغلون بالتذمر، وبالتالي تضعف الكفاءة والدافعية للعمل. ومن الأهمية بمكان، ضرورة أن تسعى إدارة الجامعات للتعرف على جوانب النقص الموجودة في تقييم أداء المدرسين، والعمل على تحسين أدائهم، وزيادة إنتاجيتهم، ومنحهم الثقة بالجامعة وقياداتها. ويرى الباحث أنه بالنظر إلى واقع الشعب الفلسطيني تحت الاحتلال الصهيوني، إضافة إلى حالة الصراع المرير التي يخوضها بهدف إنجاز مشروعه التحرري الوطني سيراً نحو إقامة دولته المستقلة، لأجل ذلك أصبح من الأهمية بمكان العمل على ترسيخ مبادئ العدالة والمساواة بين كافة أبناء المجتمع الفلسطيني، وفي كافة ميادين العمل الاقتصادي، والسياسي، والاجتماعي، والتربوي، ولعل ميادين العمل التربوية والهيئات التعليمية هي الأكثر حاجة لترسيخ هذه المبادئ، ذلك أن هذه الميادين هي ميادين صناعة الإنسان الصالح والمواطن المنتمي لوطنه.

وعليه فإن اهتمام القيادات التربوية بالعدالة التنظيمية، وإشاعة أخلاق المساواة والعدل في كافة ميادين العمل التربوي وعلى رأسها التعليمية، يعتبر أمراً ضرورياً لترسيخ هذه القيم السامية في نفوس الأجيال الناشئة، حيث أن هذه المؤسسات – وخاصة التعليم العالي- هي المعين الذي ينهل منه قادة المستقبل أسمى القيم والمبادئ على أيدي الكوادر التعليمية التي كلما شعرت بالعدالة والأنصاف، كلما استطاعت نقل تلك القيم للأجيال الصاعدة كذلك فإن هذا الإحساس بالعدالة والأنصاف سوف يؤدي إلى رفعة وارتقاء التعليم العالي ومؤسساته بشكل عام، والجامعات بشكل خاص. وهذا مرهون إلى حد بعيد بمقدار الرضا الوظيفي المتحقق عند العاملين في هذه الجامعات والمؤسسات، وهذا الرضا لن يكون له وجود إذا انعدمت العدالة المنشودة .

## (2) : القيادة التحويلية

**تمهيد** : حاز موضوع القيادة منذ القدم – وما زال- على اهتمام الباحثين والعلماء في ميادين العمل المختلفة، سياسية كانت أم إدارية أم وتربوية . وأفرد لها علماء النفس الاجتماعي مساحة واسعة من الدراسة والتحليل. وتعددت النظريات التي حاولت تفسير القيادة، بل وتعددت المدارس التي بحثت مفهوم القيادة ونشأتها، ومواصفات القائد الناجح والأنماط المختلفة للقيادة.

كما وزخر الفكر القيادي التربوي حديثاً بالعديد من الأبحاث والدراسات في حقل الإدارة التربوية، انطلاقاً من الاهتمام الكبير بجودة التعليم في مراحلها المختلفة، وفي مقدمتها مرحلة التعليم العالي، نظراً للدور الكبير والمركزي الذي تلعبه الجامعات في إعداد الأجيال والكوادر التي ستحمل عبء التغيير والتطوير في مجتمعاتها. ومن المعلوم بدهشة أن نجاح القيادات التربوية في الجامعات، وفي مقدمتها رؤساء الأقسام الأكاديمية، والعمداء، وتبنيها أنماط القيادة الإيجابية – ومنها القيادة التحويلية- سيحدث أثراً إيجابياً على جودة مخرجاتها المتمثلة بالكوادر الواعدة لبناء مستقبل واعد ومشرق للمجتمع.

### مفهوم القيادة لغة :-

من الأهمية بمكان وقبل الخوض في خضم القيادة التحويلية، فإنه لا بد وأن نتناول بالشرح والتوضيح المعنى اللغوي لمفهوم القيادة أولاً، ومن ثم الحديث عن معنى القيادة التحويلية لغة واصطلاحاً. فقد ذكرت معاجم اللغة العربية أن القيادة مشتقة من الفعل قاد، والقائد هو الشخص الذي يقود الآخرين أي يوجههم نحو هدف أو غاية، وقد جاء في المعجم الوسيط " قاد وقيادة ، قاد الدابة : مشى أمامها آخذاً بقيادتها، والقيادة ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه.

( المعجم الوسيط، 2004 )

أما في معجم المعاني فقد ذكر أن مصدر القيادة هو قاد . وأنها تعني الزعامة، وأفاد معجم المعاني أن القيادة هي : "قدرة على معاملة الطبيعة البشرية. أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم"(معجم المعاني الإلكتروني، 2022/8/9).

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

## القيادة اصطلاحاً:

هذا وقد تعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم القيادة – شأنها في ذلك شأن بقية المفاهيم في العلوم الإنسانية، كما أشار الباحث في موقع سابق من الدراسة- وسوف نعرض هنا عدداً من هذه التعريفات:

- يعرفها (Gorden) بأنها " عملية تفاعل تتم بين شخص- القائد- وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دوراً من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخصاً واحداً – القائد – يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير" ( أبو الفضل،1996: 31).

- في حين يعرف القيسي (2010: 148) القيادة بأنها " عملية التوجيه والتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة".

-ويشير عبد الرؤوف (2015) كما ورد في (أبو برهم ،2021: 16) أن القيادة تعني "الأخذ بالزمام، والسير نحو غاية مرسومة، والقائد لدى العرب الأقدمين تعني المرشد والدليل والهادي".

ويشير الطويل (1998: 248) أن البعض ينظر للقيادة "كقوة لها دور متميز في تطوير البنية؟ أي أن القيادة هي تفاعل بين قائد وجماعة بحيث يكون لكل مشترك في هذا التفاعل دور معين متميز عن أدواره الأخرى، وأن للقائد دوراً متميزاً من حيث ممارسة المبادأة وتطوير بنية النظام المعين"

أما بالنسبة للقيادة كمفهوم إداري فيمكن القول بأنها "عملية يتم من خلالها توجيه كافة الطاقات والإمكانات البشرية في المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال نشر ثقافة الولاء والانتماء، وتعزيز مضمون القيم التنظيمية السامية لدى العاملين وتحفيزهم، لاستخراج الطاقات الإبداعية الكامنة في أعماق كلٍ منهم، رافعين شعار الكل من أجل المنظمة والمنظمة من أجل الكل.

كما أن للقيادة عناصر رئيسة تتمحور حول القدرة الذاتية على التأثير في الآخرين وتتكون من المهارات التي تُمكن القائد من إقناع الأفراد بالأفكار والمعتقدات، من خلال استمالتهم إليه والتعاون معه لتحقيق أهداف مشتركة، فذلك يتم وصف القيادة بأنها ناجحة في حال استطاعت

توجيه الأفراد والجهود نحو نتاج التفاعل وليست نتاج المركز، لأن التفاعل هو الذي يُحدث الأثر" (صالحة، وآخرون، 2021: 8).

والمتدبر لآيات القرآن الكريم، يرى أن العديد من آيات الذكر الحكيم تحدثت عن القيادة وصفات القائد، كما وأشارت الآيات لأنواع القادة منهم الخيرون الذين يقودون قومهم وأتباعهم نحو الغايات الحميدة، والأهداف السامية، ومنهم الصنف الآخر الذي يقود أتباعه نحو الهاوية والضياع.

فالقوة بمعانيها الشاملة، والعلم، والأمانة، والحكمة، هي من أهم الصفات التي أشار إليها القرآن الكريم، والتي من المفروض أن تتوفر في القائد الناجح " **قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ**

**خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ** " ( القصص، 26). وقال تعالى " **قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ**

**وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَسِيعٌ عَلِيمٌ** " ( البقرة ، 247).

فالقوة هنا تشير إلى القدرة على العمل و ( أمين) تعني الأمانة في أداء العمل على الوجه الصحيح، أما الآية الثانية وهي من سورة البقرة، فقد أشارت إلى صفة هامة لا بد من توفرها في القائد الناجح وهي العلم " بسطة في العلم والجسم" وارتباط العلم بالقيادة وملازمتها ورد أيضاً في سورة يوسف عليه السلام. قال تعالى **(قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ)** ( يوسف

55). إذن فالخصال الجسدية والعقلية وكذلك النفسية هي من مقومات القيادة الناجحة، فالعدل يحتاج للقوة سواء كانت القوة جسدية مادية أم قوة الشخصية والتأثير، وكذلك فإن الأداء الجيد والفعال يحتاج إلى الأمانة " قوي أمين". ثم يأتي فوق هذا وذاك العلم الذي هو الركن الأساس في الوصول إلى الأهداف والغايات المنشودة، والقرارات الحكيمة. فليس من المعقول أو المقبول أن يتولى أمور القيادة جاهل لا يدرك عواقب قراراته. وقد قال الشاعر الأفوه الأودي قديماً:

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ولا سراة إذا جهالهم سادوا  
تُهدى الأمور بأهل الرشد ما صلحت فإن تولوا فبالأشرار تنقاد

( موقع فركوش الإلكتروني 2022/11/4 )

وليس المقصود بالجهل هنا الجهل المعرفي الذي يمكن أن يحصله الفرد من أي مؤسسة تعليمية، وبإمكانه تحصيل الدرجة العلمية التي يطمح إليها، ولكنه الجهل المناقض للرشد، والحكمة والحنكة في قيادة الناس، واتخاذ القرارات الرزينة والصائبة غير المتهورة أو المتسرعة .

وفي الوقت الذي يرى فيه الخضري (2007) في حديثه عن القيادة في القرآن والسنة، بأن آيات الذكر الحكيم، والأحاديث النبوية الشريفة "لا تأتي في سياق النظرية المجردة أبداً بل هي مبنوثة في ثنايا الحديث عن القيادات البارزة في مسيرة البشرية، تُجَلِّي لنا بيئتهم، وظروف معيشتهم، وأسلوب تفكيرهم وسلوكهم، ومواقفهم الحية والمباشرة، ونظرة الناس لهم، والأدوار التي تُبرزهم، والمنعطفات التي تدفع بهم للمقدمة... إلى غير ذلك من الدروس والعبر".

نرى ان عبد المولى ( 2015 : 30) يتبنى موقفاً مغايراً لما ذهب إليه الخضري، إذ يقول في دراسته " نظرية القيادة النبوية التحويلية" (ولن أكون مبالغاً إن ادعيت بأن القيادة النبوية فاقت عناصر القيادة التحويلية والتي هي من أحدث النظريات القيادية- بأشواط كثيرة جداً، جعلت القيادة النبوية نظرية قائمة بحد ذاتها، والتي تعتبر عناصر القيادة التحويلية أحد جوانبها). فهو يرى من خلال دراسته للجوانب القيادية في السيرة النبوية العطرة، أن القيادة التحويلية بكل ما تحمله من تميز وأفضلية عن نظريات القيادة الأخرى، لا تمثل إلا جزءاً بسيطاً من نظرية القيادة النبوية الشريفة.

### مفهوم القيادة التحويلية وتعريفها :

لغة : ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو الآتي:

حول: بتشديد الواو، أي صير وغير، ومُحوّلٌ بصيرٌ بتحويل الأمور، وتحوّل عن الشيء: زال عنه إلى غيره، وتحول من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين، يكون تغييراً ويكون تحوُّلاً (ابن منظور: 184).

أما اصطلاحاً فيشير العديد من الباحثين إلى أن مصطلح القيادة التحويلية المعاصر قد ظهر على يد بيرنز (Burns، 1978) وذلك بهدف التمييز بين القادة الذين يحفزون أتباعهم على تحقيق أهداف مميزة للمنظمة.. ، إضافة لتحقيق أهداف العاملين في هذه المؤسسة، وبين أولئك

القادة الذين يسيرون وفق منهج المنفعة المتبادلة، وقد عرفها بيرنز "بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"

(أحمد، 2013: 109).

بينما يشير الحربي (2017: 240) أن ظهور القيادة التحويلية كاتجاه حديث وواضح كان مع بداية العقد التاسع من القرن الماضي" حيث أثبتت فعاليتها كونها تقوم على علاقة أخلاقية تشاركية بين القادة والعاملين، مما يسهم كثيراً في تحقيق تغير جوهري في أداء المنظمة، ويتطلب أن يمتلك القائد كاريزما التأثير القائم على القدوة والحفز الإلهامي للمرؤوسين، واستثارة التفكير الإبداعي، والاهتمام بحاجات المرؤوسين".

في حين يقول جور ( Gurr، 1996 ) كما ورد في عميرة وعاشور ( 2020 : 387 )

أن القيادة التحويلية تعد اليوم من أكثر النظريات شهرة في المنظمات التربوية، ويعود الفضل في دخولها في المؤسسات التربوية إلى العالم سيرجيو فاني والتي بينها في دراساته في الفترة الواقعة ما بين 1984-1990.

من جانب آخر يلاحظ أن الرشيدى(2018 : 8 ) له رأي آخر فيما يتعلق بحقيقة بداية ظهور القيادة التحويلية حديثاً، إذ يشير إلى أن "فكرة القيادة التحويلية ظهرت في أعمال فيبر Weber عام 1963 في مجال القيادة الكاريزمية، وفي أعمال داونتون ( Downton ) عام 1973 في كتابه قيادة التمرد (Rabel Leadership) وبعد ذلك في كتاب بيرنز ( Burns ) عام 1978 عن القيادة. وشهدت الثمانينيات من القرن العشرين البداية المنهجية لنظرية القيادة التحويلية (Transformational Lendership) من خلال الدراسات التي قام بها باس ( Bass ) عام 1985 عن القيادة والأداء، ثم تطورت نظرية القيادة التحويلية خلال التسعينيات كمركب من عدة أبعاد في كتابات كل من بود سكوت، وآخرين عام (1990)، ولوي ( Lowe ) وزملائه عام (1996)".

يلاحظ مما سبق أن هناك اختلافاً بين الباحثين في تحديد الفترة التاريخية التي بدأ فيها الاهتمام بالقيادة التحويلية، وكذلك حول أول من تعرض لهذا النمط من انماط القيادة. ورغم أن العديد من الدراسات تشير إلى أن بيرنز ( Burns ) هو أول من تحدث عن هذا النمط من القيادة في كتابه الذي أصدره عام 1978، إلا أن هناك من يؤكد أن بداية التعرض والإشارة لهذا النمط

القيادي كانت قبل بيرنز ( Burns ) بخمسة عشر عاماً أي عام 1963 في أعمال فيبر ( Weber ). ويرى الباحث أن القيادة التحويلية كسلوك وممارسة – وإن لم تكن تحمل هذا الاسم - قد سبقت كل الفترات الزمنية المذكورة آنفاً، على يد العديد من القادة على مر العصور، وسنأتي في الصفحات اللاحقة على ذكر ذلك وتفصيله.

من جانب آخر أشارت خوجة (2017 : 158) أن "نظرية القيادة التحويلية لاقت رواجاً كبيراً في صفوف المهتمين بالقيادة. وهي تعتمد على القيم والأخلاق، وعلى تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وتندرج تحت القيادة ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية. وللقيادة التحويلية بمفهومها المعاصر سمات أربع؛ تتمثل في الجاذبية الشخصية، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي".

ويرى كنعان (2009) كما ورد في عميرة وعاشور (2020 : 387). أن القيادة التحويلية تعتبر من النظريات الحديثة في إدارة المؤسسات في الوقت الحاضر، والتي تقوم على إجراء تغييرات وتحديثات واسعة وجذرية داخل المؤسسات عن طريق اقناع العاملين للنظر والتطلع إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة التي يعملون فيها، وذلك بتوسيع دائرة اهتماماتهم وتعميق الإدراك لديهم.

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن القيادة التحويلية تأخذ أهميتها كونها " توحد القيم المركزية للمؤسسات، وفي أنها تدمج حاجات المؤسسة بحاجات العاملين فيها، كما أنها تحرر الطاقات والممكنات الإنسانية، وتعمل القيادة الجماعية " ( الكيلاني، 2016 : 45).

**أما من حيث تعريف القيادة التحويلية :-**

تعرف القيادة التحويلية (Transformational Leadership) "بأنها عملية المشاركة البناءة بين القائد والمرؤوس، والتي من شأنها أن تزيد الدافعية الأخلاقية فيهما، نحو رؤية محددة تصب في الصالح العام. وفي هذا النمط الحديث من القيادة تكون العواطف والقيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل واضحة بشكل مميز. وذكر العلماء أن للقيادة التحويلية أربعة عناصر، وهي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، ورعاية الأفراد"

(عبد المولى، 2015 : 3)

- وعرفت حسن ( 2014 : 4 ) القيادة التحويلية بالقول عنها " ما هي إلا تعبير عن تحقيق الأهداف عن طريق الالتزام المشترك والتعاون في كيفية تغيير الآخرين، والتأكيد على التحسين المستمر نحو تحقيق الأهداف المنشودة من خلال مضاعفة الجهود الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

- في حين عرف تروفينو (Trofino,2000: 1024) القيادة التحويلية كما ورد في (صالحة، وآخرون،2021: 332). بأنها" تعني سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة كلها". وعرفها أوينز (Owenz, 1999: 27) ( كما ورد في نفس المصدر السابق) "بأنها القيادة عن طريق الثقافة التي توحد الأهداف والقيم والمعتقدات والمعايير، والتي تعمل على جمع الأطراف المعنيين ككل"

- أما القيسي والطائي (٢٠١٣) كما ورد في الغامدي (2021 : 731) فقد عرفها بأنها " قيادة استراتيجية، وتعتبر أهم النماذج الحديثة للقيادة، وهي من طراز خاص تأخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة، وبما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة".

- ويعرفها أحمد (2013 : 108) " هي عملية يتولى من خلالها القائد توجيه المرؤوسين وتحفيزهم وقيادتهم على نحو يؤدي إلى رفع مستوى إنجازهم وتنميتهم الذاتية وكذلك استشارتهم فكريا.

- وفي سياق الحديث عن القيادة التحويلية في البيئة المدرسية، وكما ورد في الليمون والسرطان(2020: 6) فقد عرفها ميلر وميلر (Miller & Miller, 2001) بأنها نوع من القيادة القوية والمعقدة، التي تحدث عندما ينخرط مدير المدرسة مع المعلمين، يقوي كل منهم الآخر ويدعمه ويوصله، إلى درجات عليا من الولاء والالتزام والدافعية التي تدوم طويلا" بينما عرف رشيد (Rashid , 2003) "القيادة التحويلية بأنها تلك العملية التي تسعى لحفز العاملين من خلال جعلهم يتطلعون إلى مُثُل وقيم سامية عوضا عن التركيز على المصالح الذاتية".

- أما غاردونا (Gardona) فيعرفها كما ورد في عصايرة (2006 : 78): بأنها القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل، وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين".

- و عرفها الهواري (1999) كما أشار خميس (2021 : 317) بأنها القيادة التي يسعى من خلالها القائد للارتقاء بمرووسيه من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، كما يعمل في نفس الوقت على تطوير الجماعات والمنظمة ككل.

- أما العامري(2002: 7) فقد عرفها "بأنها تلك القيادة التي تركز الاهتمام ببناء رؤية واضحة وتعمل على تحفيز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، و كذا السعي لتغيير الأنظمة القائمة لتتلاءم معها مع التأكيد على الأهداف البعيدة المدى مع الاهتمام بتدريب المرؤوسين" على تحمل القسط الأكبر من مسؤولية التطوير الذاتي.

وقد عرفها تونج (Tung, 2014) كما ورد في الحبيشي وحسان (2021 : 264) بانها القيادة القادرة على كسب احترام مرؤوسيه وتحفيزهم، ونشر رؤية المنظمة وأهدافها. وعرفها موين وآخرون (Moin et al. 2020) كما ورد في نفس المصدر: بأنها نموذج يحتذى به وملهم للعاملين، تتسم بالنزاهة وتساعد على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة".

بالنظر إلى ما سبق من تعريفات لمفهوم القيادة التحويلة، يرى الباحث أنه يمكن تعرف القيادة التحويلية: بأنها القيادة القائمة على مبادئ الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين، والتعاون المشترك على صياغة رؤية واعدة للمؤسسة تنصهر فيها أهداف العاملين وأهداف المؤسسة في بوتقة واحدة، ويعمل الجميع بروح الفريق الواحد بهدف الوصول إلى أعلى درجات التطور والتقدم للمؤسسة والعاملين فيها بفضل توفر قائد يمثل النموذج والقوة المثلى لأتباعه في العمل والعطاء.

### القائد التحويلي :

نعرض هنا بعضاً من أهم مواصفات القائد التحويلي كما وردت في الأبحاث والدراسات التربوية، بغية تسليط الأضواء على هذا النمط القيادي الذي كثرت حوله الدراسات والأبحاث التربوية العديدة .

إذ يرى الشماع (١٩٩٩) كما ورد في أحمد(2013: 109) أن سلوك القيادة التحويلية "يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد، وليس من تبادل المصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها مع الأفراد وهذه القيم مثل العدالة والاستقامة".

وحول مفهوم القائد التحويلي، فقد ذكر عياصرة (2006، ص: 78) بعضاً من مواصفات القائد التحويلي، فهو " يسعى ليحول المرؤوسين إلى قادة، فهو قائد إجرائي معزز ذو شخصية محبوبة، ويعمل بطريقة تدفع مرؤوسيه ليعملوا" ويبدلون جهداً مضاعفاً لإنجاز أكثر مما هو متوقع ومطلوب، ويؤدون عملهم على أحسن وجه مما يساهم في تميز مؤسستهم، وذلك بفعل التأثير الإلهامي الذي يحدثه هذا القائد المميز".

وفيما يتعلق بعلاقة القائد التحويلي مع مرؤوسيه فإن دافت (Daft 2003:534) كما ورد في اشتيوي (2016: 12) يشبه علاقة القائد التحويلي بمرؤوسيه بأنه يمتلك صفة السحر، أي القدرة على الإلهام ودفع المرؤوسين للقيام بأشياء لم يكونوا قادرين على القيام بها من قبل".

وفي السياق نفسه فقد أورد كل من القبلي، والعمراني، في دراستهما (2017) كما ورد في خميس ( 2021: 320) أن هناك مجموعة من الصفات يجب أن تتوفر في القائد حتى يعتبر قائداً تحويلياً وهي :

1- أن يكون صاحب رؤية مستقبلية، فهو شخص قادر على بناء رؤية مستقبلية هادفة للمؤسسة ويستطيع دفع وإثارة مرؤوسيه لاعتناقها.

2. أن يكون صاحب نقلة حضارية: فتمتع القائد بالثقة العالية والنشاط الدائم والشخصية ذات الحضور الواضح يولد لديه القدرة على نقل الناس نقلة حضارية.

3. الإنتاجية العالية: باعتبار القائد مصدر طاقة واستجابة لحاجات واهتمامات مرؤوسيه، فهو يسعى دائماً للوصول بهم إلى درجة من الإنتاجية تفوق كل ما هو متوقع منهم ومن مؤسستهم.

4. ذو مصداقية: أي تمتعه باستقامة ونزاهة، فالقائد محب للتغيير والمخاطرة ويرفض الاستقرار الذي يعتبره مناقض ( مناقضاً) للتطوير وإيمان التابعين له بذلك".

كما عرف العزام، والجدالية (2015) كما ورد في أبو برهم (2021: 22) القائد التحويلي بأنه القائد الذي يستطيع أن يبدأ التحسينات في المنظمة، وتغيير المواقف والسلوكيات، والقيم، والحاجات، والمعتقدات من خلال أفكار إبداعية أو ثورية ورؤى للإمكانات المستقبلية، حيث يقوم القائد التحويلي بتحفيز المرؤوسين من أجل إنجاز أعمال تفوق التوقعات، وذلك عن طريق خلق وزيادة الوعي لديهم بأهمية الأهداف وطرق تحقيقها، بالإضافة إلي ترسيخ مفهوم

العمل بروح الفريق بدل العمل بشكل منفرد، وأن يرتفع الفرد بأدائه من أجل تحقيق ذاته بدل أن يسعى إلى تحقيق الأمان الوظيفي.

إضافة لما سبق الحديث عنه فيما يتعلق بالقائد التحويلي، فقد ذكر البلوشي، وآخرون، (2019) كما ورد في صلحه وآخرون (2021: 340). أهم ما يجب توفره في القائد التحويلي من خصائص من أجل بناء منظمة فاعلة، وتتلخص هذه الخصائص في النقاط الآتية:

١- خلق رؤية ورسالة للمنظمة، وإيصال الرؤية بطريقة تستثير التابعين، وتدفعهم نحو تبنيها واعتناقها والدفاع عن هذه الرؤية.

٢- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

3- القائد التحويلي له حضور واضح ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم ويقدم لهم حلولاً تساعد في التغلب على تلك المشكلات.

٤- يمتلك القائد التحويلي القدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

وقد تناول عثمان (Othman، 2015) كما ورد في الليمون وسرحان (2020: 8) عدداً من السمات الواجب توفرها في القائد التحويلي وهي أنه:

1. وكيل تغيير: ما يميز القائد التحويلي السعي لإيجاد منظمات مبتكرة ومتجددة وملتزمة وتتميز بالمرونة، والتكيف مع البيئة المحيطة، تمكن القائد التحويلي من قيادة العاملين بتفوق ومهارة.

2 الرغبة الأكيدة في التحديث والتطوير ويمارس ذلك بشكل فعلي.

3. الثقة العالية بالذات والنشاط البدني المتفاعل.

4. العمل بسلوكيات وإجراءات تجعل أداء العاملين يفوق ما هو متوقع منهم.

5. إن القادة التحويليين ذوي مقدرات ذهنية عالية، تسمح لهم بمواجهة الواقع، وإن كان غير مرض.

6. القيادة والقيم: يعمل القادة التحويليين على صياغة القيم الأساسية المراد تحقيقها. وبالنظر إلى خصائص وصفات القائد التحويلي التي ورد ذكرها في الدراسات سألفة

الذكر، يلاحظ أن هناك شبه إجماع على جملة قضايا، في مقدمتها ارتباط القيادة التحويلية بالقيم والمعتقدات، بعيداً عن نهج المنفعة الذاتية سواءً للقائد أو التابعين، وحث العاملين على بذل أقصى درجة من الجهد والعمل الدؤوب للارتقاء بالمؤسسة، إضافة إلى امتلاكه قدرة فائقة على حفز المرؤوسين لتحقيق أعلى قدر من الإنتاجية التي تفوق حتى توقعات المرؤوسين أنفسهم.

والصفة الأكثر أهمية مما سبق، هي امتلاكه لرؤية مستقبلية واضحة، ونقل هذه الرؤية لمرؤوسيه لتصبح هدفاً سامياً لهم، بل وخارطة طريق ترتقي بالمؤسسة والعاملين في آن واحد.

وتتجلى صفات النزاهة والشفافية والإيثار في شخصية القائد التحويلي، من خلال سلوكه وتعامله مع التابعين الذين يعمل جاهداً على تدريبهم وتطويرهم ليصبحوا قادة المستقبل.

من جانب آخر أوضح العجمي (2008: 57) خلال حديثه عن النظرية التحويلية، بأن القائد التحويلي يتصف أيضاً بمجموعة من الصفات في قيادته للمرؤوسين، منها على سبيل المثال لا الحصر " بأنه صاحب رؤية ورسالة، وصاحب وظيفة حضارية، أهدافه عالية ومعايير مرتفعة. يتمتع باحترام من الآخرين ويحبون أن يقلدوه.. ذو جاذبية خاصة في شخصيته. يدير بالمعاني والقيم. ويتصف بالديمقراطية" ويلاحظ من هذه الصفات اشتمالها على أهم أبعاد القيادة التحويلية وهو التأثير المثالي.

من جانب آخر فقد أوجز Bass كما ورد في القيسي (2010: 194) أهم الوظائف التنظيمية للقائد التحويلي وهي :

1. رفع مستوى أداء المنظمة وإنتاجيتها. 2. تحقيق رضاً عالٍ للعاملين.

3. تحقق أعلى ولاء وانتماء عند المرؤوسين للمنظمة.

4. تزيد من ثقة المرؤوسين بالمنظمة وتجعلهم يقدمون خدماتهم بضمير واعي.

5. تعزز قناعة المرؤوسين بالعمل والقائد

6. تقلل من الإجهاد وترفع من العمل بروح الفريق

ولعل المتتبع لسيرة المصطفى عليه الصلاة والسلام، وسيرة العديد من القادة والخلفاء من بعده الذين تتلمذوا على يد الرسول الكريم. يرى أن مواصفات القائد التحويلي -سألفه الذكر- لا تشكل إلا جزءاً بسيطاً من ممارسات النبي عليه السلام للقيادة التحويلية. ففي دراسته عن نظرية

القيادة التحويلية للنبي عليه الصلاة والسلام، وتتبعه لهذا النمط القيادي المميز، أشار عبد المولى(2015) إلى وجوب توفر عنصرين هامين آخرين في القائد التحويلي غير (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية ) وهما :

## 1. عنصر الأخلاق.

ومن أهم الأخلاق التي جاء النبي ليتممها هي:

الإخلاص، والتقوى، والورع، والصدق، والأمانة، والحلم، والإحسان...

## 2. عنصر الروحانية.

الإنسان جسد وروح. وقد أكد الإسلام على تعزيز الجانب الروحي لدى الشخصية مراراً وتكراراً من خلال عدة وسائل، فالنَّفْكَرُ في الكون، والخلوة، ومختلف الأذكار مما يهذب الجانب الروحي لدى الشخصية، وتجعلها تترفع عن الحاجات الدنيوية(عبد المولى، 2015: 25).

ولقد تجلت صفات القائد التحويلي في شخصية (ذي القرنين الواردة في سورة الكهف) هذه الشخصية القيادية الفريدة في التاريخ، والتي يمكن وصفها بالقيادة الخيرة لابتعادها عن المصالح الشخصية، حيث كانت تعمل لرفعة وتطوير وتعليم التابعين، والارتقاء بهم دون انتظار مقابل لهذا العمل الخير. وقد أشار شلدان( 2017: 271-281 ) في دراسته عن المهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين، العديد من المهارات القيادية التي كان يتصف بها ذي القرنين والتي أعطت النموذج الأمثل للقائد التحويلي كما وردت في القرآن الكريم، والتي سبقت بقرون عديدة كافة الأبحاث والدراسات بل والنظريات التي تناولت هذا النمط القيادي حديثاً. حيث تمثلت في شخصيته صفات العلم والقوة، والعقلانية والنشاط والحيوية، والرغبة القوية في تعليم التابعين وتطويرهم، دون غياب للحزم. وفي الآيات الآتية تبدو شخصية ذي القرنين القيادية الخيرة والتي تعتبر نموذجاً يحتذى ليس فقط في القيادة التحويلية، بل حتى على صعيد العلاقات الدولية، فهو في شخصيته القيادية والقوة التي كان يمتلكها، مَثَلُ الدولة القوية الخيرة، التي لا تنتظر مقابلاً أو مكاسب سياسية أو مادية مقابل ما تقدمه للشعوب الضعيفة أو المتخلفة، وتمثل أيضاً شخصية القائد الذي يبذل قصارى جهده لتطوير أتباعه، وتحقيق الأهداف السامية في الحياة.

يقول عز وجل (وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ ذِي الْقَرْنَيْنِ قُلْ سَأَتْلُوا عَلَيْكُمْ مِنْهُ ذِكْرًا (83) إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا (84) فَأَتْبَعَ سَبَبًا (85) حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ مَرْبَ الشَّمْسِ وَجَدَهَا تَعْرُبُ فِي عَيْنٍ حَمِئَةٍ وَوَجَدَ عِنْدَهَا قَوْمًا قُلْنَا يَا الْقَارِنَيْنِ إِمَّا أَنْ تُعَذِّبَ وَإِمَّا أَنْ تَتَّخِذَ فِيهِمْ حُسْنًا (86) قَالَ أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُكَرًا (87) وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءٌ الْحَسَنَىٰ وَسَنُقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا (88) ثُمَّ أَتْبَعَ سَبَبًا (89) حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ مَطْلِعَ الشَّمْسِ وَجَدَهَا تَطَّلِعُ عَلَىٰ قَوْمٍ لَمْ نَجْعَلْ لَهُمْ مِنْ دُونِهَا سِتْرًا (90) كَذَلِكَ وَقَدْ أَحَطْنَا بِمَا لَدَيْهِ خُبْرًا (91) ثُمَّ أَتْبَعَ سَبَبًا (92) حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ بَيْنَ السَّدَّيْنِ وَجَدَ مِنْ دُونِهِمَا قَوْمًا لَا يَكَادُونَ يَفْقَهُونَ قَوْلًا (93) قَالُوا يَا الْقَارِنَيْنِ إِنَّ يَا جُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا (94) قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا (95) ءَاتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ ءَاتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قَطْرًا (96) فَمَا اسْتَطَعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَعُوا لَهُ نُقْبًا (97) قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِنْ رَبِّي فَإِذَا جَاءَ وَعَذُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءً وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا (98) ( الكهف: 83-98).

ومن خلال الآيات الكريمة الواردة أعلاه، وتدبر معانيها من منطلق فهم الدلالات الإدارية والقيادية الواردة فيها، فقد استنتج شلدان (2017: 272 - 282) العديد من الخصائص والصفات القيادية لشخصية ذي القرنين، والتي ترجمت عملياً خصائص القائد التحويلي. وأبرز هذه الصفات، على صعيد المهارات الشخصية الذاتية، كان "ذي القرنين" يمثل القدوة الصالحة والنموذج الأمثل للعاملين، وكان يبادر لتحقيق مصالحهم، إضافة لامتلاكه الإرادة القوية في تسيير شؤون المؤسسة، والصفة الأكثر أهمية على الصعيد الشخصي هي زهده في انتظار المقابل للأعمال التي يؤديها " قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا (95) " وصفة شخصية هامة أخرى وضرورية للقائد التحويلي، وهي امتلاك المعلومات والخبرات الكافية والسعي لتطويرها " إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا (84) فَأَتْبَعَ سَبَبًا (85) .

وعلى صعيد المهارات الإنسانية، فإن هذه الشخصية القيادية ذات السلوك التحويلي، كانت تعمل لإنقاذ المتعثرين من العاملين، وتساعدهم على تحقيق أهدافهم، ومواجهة ما يعترضهم من تحديات. ولعل ما كان يتصف به القائد "ذي القرنين" فيما يتعلق بتحقيق العدالة بين العاملين جميعاً بعيداً عن الظلم لضمان استمرار تقدم وعتاء المؤسسة، دون هضم لحقوق العاملين، هو ما يرتبط بدراستنا هذه التي تتناول القيادة التحويلية وعلاقتها بكل من العدالة التنظيمية وجودة القرارات

الإدارية. " فُلْنَا يَدَا الْفَرَنَيْنِ إِمَّا أَنْ تُعَذِّبَ وَإِمَّا أَنْ تَتَّخِذَ فِيهِمْ حُسْنًا (86) قَالَ أَمَا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُكْرًا (87) وَأَمَا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءٌ الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا (88) ، وثمة صفة أخرى هامة لهذا النمط من القادة ملازمة لصفة النزاهة والعدل، وهي ثقة العاملين بصدق وأمانة وإخلاص القائد.

أما في مجال المهارات الفنية ( المعرفية)، فقد اتسمت شخصية ذي القرنين بصفته قائداً تحويلياً، بقدرته على استخدام أساليب متعددة على سبيل التطوير في العمل، وقدرة عالية على إدارة الأزمة، والخروج بقرارات وحلول خلاقية، من خلال إشراكه للعاملين في الأعمال المختلفة " قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا (95) ءَأَتُونِي رُبْرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ أَنفُحُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ ءَأَتُونِي أُفْرِغَ عَلَيْهِ قِطْرًا (96) " وفي هذه الآية (96) يتضح أيضاً قيام القائد بتدريب العاملين، لإتقان العمل وزيادة جودته، وفي مجال تحديد الأهداف وتوضيحها من قبل القائد فقد حدد ذي القرنين الهدف بوضوح أمام العاملين " فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا (95) وذلك للعمل المشترك بهدف تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة وللعاملين فيها بفضل قائد ليست له أهداف ومطامع شخصية، وإنما جل اهتمامه الارتقاء بالعاملين، وتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة التي يقودها"

( شلدان، 2017 : 271-281).

ونختم هذا الجزء من الدراسة والمتعلق بخصائص القائد التحويلي، بتناول شخصية قيادية مميزة في التاريخ الإسلامي، شكلت نموذجاً فريداً في القيادة التحويلية، إنها شخصية الخليفة الخامس عمر بن عبد العزيز، والذي رغم قصر المدة الزمنية التي حكم فيها الدولة الأموية، إلا أنه شكل علامة بارزة في المنهج الإسلامي في القيادة حيث " تشابه سمات المنهج الإسلامي في القيادة مع سمات القيادة التحويلية المعاصرة، إذ يقوم القائد التحويلي المسلم بنفس الدور الذي يجمله المفهوم المعاصر، ولكن من خلال إضافة مهمة تملئها عليه عقيدته؛ فعمارة الأرض بالخير أحد أهم أهدافه، والفوز برضا الله تعالى والخلود في جنته هي الرؤية التي يسعى إليها"

( خوجة ، 2017 : 158).

وقد ذكرت خوجة(2017 ص: 171) أن كل سمات القائد التحويلي قد تمثلت في " شخص عمر بن عبد العزيز وأسلوب قيادته وطريقة تفكيره، ويظهر ذلك في:

1. أن له رؤية مستقبلية خاصة وكان صاحب رسالة.
  2. نقل الناس نقلة حضارية، بإعادتهم إلى المنهج الإسلامي الحق.
  3. أهدافه عالية، والمعايير التي يطلبها مرتفعة، حيث كان دوماً يطلب الإحسان في كل عمل، مقتدياً بالنبي ﷺ.
  4. احتكم إلى القيم الخلقية الإسلامية، مثل: الحرية، والعدالة، والمساواة.
  5. وجهت تعاليم الإسلام سلوكه، ولم يحرص أبداً على تبادل مصالح مع الرعية.
  6. كان يتحرك من خلال "القيم الداخلية": نظم قيمة إسلامية راسخة، لا يمكن التفاوض عليها، بل هي راسخة في سلوكه وتصرفاته.
  7. كان قدوة فذة لثقته الذاتية العالية وإحساسه العالي، وكذلك إصراره المتوهج، وبهذا التميز استطاع التأثير المثالي في أتباعه، وأعاد إليهم روح عصر النبوة وأحيا السنة باتباعها وجعل القرآن واقعاً يعيشه المسلمون في دينهم فأشرقت دنياهم وفاضت بكل خير.
- وطرحت خوجة سؤالاً جوهرياً هو كيف يعتبر النمط القيادي لقيادة الخليفة عمر بن عبد العزيز، نمطاً للقيادة التحويلية؟
- أجابت الدراسة عن السؤال السابق بأن عناصر القيادة الإسلامية تتشابه مع عناصر القيادة التحويلية، ومثلت شخصية الخليفة الخامس، والقيادي المميز عمر بن عبد العزيز نموذجاً فريداً للفائد التحويلي بالمفهوم الحديث للقيادة التحويلية. واشتمل هذا النموذج على عناصر القيادة التحويلية الرئيسية الأربع، مضافاً إليها عنصر الأخلاق وعنصر الجانب الروحي. وقد " تبيّن أن قيادة الخليفة عمر بن عبد العزيز توافق تعريفها، فهو يتمتع بالجاذبية الشخصية ويراه الناس القدوة الحسنة في خلقه وعمله، ويمارس أساليب الهامية، فهو دائم التذكر للأخرة والتذكير بها وبنعيم الجنة والحذر من النار، بالإضافة إلى استنارته لتابعيه عقلياً ومشاورتهم، واهتمامه بالرعية وبما يحتاجون من الرعاية والرحمة والرفق، كل ذلك جعل منه قائداً تحويلياً بالدرجة الأولى.

( خوجة ، 2017 : 171- 172 )

## أبعاد- عناصر- نظرية القيادة التحويلية

يلاحظ من تتبع الدراسات المختلفة أعمت النظر في موضوع القيادة التحويلية بالدراسة والتحليل، أن معظم هذه الدراسات، قد أشارت إلى أربعة أبعاد رئيسية، والبعض الآخر سماها عناصر القيادة التحويلية، ومن هذه الدراسات التي تناولت بالشرح أبعاد أو عناصر القيادة التحويلية: دراسة (ابو برهم(2021: 26) واشتيوي (2016 : 13) والرشيدي ( 2018: 8) والليمون ، والسرحان (2020: 7) والعظامات ( 2021 ، 26) والعميرة، وعاشور (2020: 389) والحبيشي، وحسان (2021: 265) والغامدي (2021: 735) وخوجة (2017: 161). وقد أجمعت هذه الدراسات على نفس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، والتي تتلخص في :-

**1.التأثير المثالي : (Idealized Influence)** يحتل هذا البعد المركز الأول من بين الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية، إذ ينظر إليه على أنه أعلى مستوى من مستويات هذا النمط القيادي، ويرتبط التأثير المثالي بما يمكن أن نطلق عليه بالجادبية التي يتمتع بها القائد. ويعرفه كل من الشقيرات، والجازي(2019) كما ورد في العظامات ( 2021 : 27) بأنه "سلوك ينظر فيه المرؤوسين إلى القادة على أنهم نماذج. من خلال التأثير الجوهرى المتمثل في إيجاد القيم التي تلهم المرؤوسين، وهو شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية والتي هي تلك السمات والسلوكيات التي يصبح القائد بمقتضاها مثالا أعلى يحتذى به المرؤوسين. ويتميز القائد المثالي بأنه ينظر إلى مصلحة المرؤوسين بعيدا عن المصلحة الذاتية الضيقة، ويحترم الآخرين ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يتخذها، وهو في تواصل مستمر مع العاملين في المؤسسة، ويمتلك قدرة عالية على الإقناع"

وذكر الطويل(2006) كما أشار عميرة وعاشور (2021 : 389) بأن التأثير المثالي هو التأثير "القائم على القدوة والمثال والنموذج الأمثل، حيث أن القائد يمتلك قدرات عالية في التأثير على التابعين. حيث يصبح مثالا ونموذجا يقتدي به تابعيه فهو الذي يضع رؤية المؤسسة وينمي الإحساس بالرسالة، ويغرس الاعتزاز بالنفس ويحظى باحترام وتقدير مرؤوسيه، وبذلك يعملون على محاكاة سلوكه، كما يعمل على تقديم مصالح الآخرين على مصلحته الشخصية، ويشاركهم في تحمل المخاطر، وهو حريص على كسب ثقة التابعين له من خلال العمل على تلبية احتياجاتهم. ومشاركتهم القيام بأعمالهم، فهو يقوم بدوره في القيادة والتوجيه، ويعيش معايير سلوكية وأخلاقية، بعيدا عن التعسف في استعمال السلطة وتقديم مصلحته الذاتية "

من جانب آخر يقول موكبر وآخرون (Mokhber et al.,2018:111) كما أشار أبو برهم(2021: 26) إن التأثير المثالي هو قدرة القائد على كسب احترام وتقدير وثقة وإعجاب التابعين، وينظر إليه على أنه المثل الأعلى، الأمر الذي يدفعهم إلى تقليد القائد، والانصياع برغبة لكل مطالبه.

وذكر الغزالي (٢٠١٢) كما ورد في الرشيدي (2018 : 8-9) أن مقدره القائد الذهنية تجعل منه "مصدر إعجاب وقدوة وتمكنه من التأثير والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة".

يلاحظ من التعريفات والدراسات الواردة أعلاه أن التأثير المثالي يرتبط بالقيم التي يتبناها القائد والتي تجعل منه قدوة يسعى المرؤوسون إلى تبنيها بل وتمثلها. وذلك عن رغبة ذاتية من التابعين، يدفعهم إلى ذلك احترامهم وتقديرهم وثقتهم الكبيرة بقائدهم، وكيف أنه يولي أهمية قصوى لحاجاتهم وأهدافهم التي تمكن من صهرها ضمن الأهداف العامة للمؤسسة، وهذا مؤشر واضح على قدرة القائد على إقناع التابعين بالرؤية التي يتبناها لرفعة وتطور مؤسساتهم وتشكيل رؤية مشتركة بين المؤسسة والعاملين، وإذا عدنا إلى ما عرضناه سابقاً عن قيادة النبي عليه السلام والتي وُصِفَت بالتحويلية في دراسة عبد المولى (2015) نلاحظ كيف أن النبي عليه السلام كان نعم القدوة والمثل الأعلى للصحابة والتابعين، وكيف كان تأثيره المثالي واضحاً وجلياً فيهم، وكذلك الأمر في دراسة خوجة (2017) التي أوضحت التأثير الكبير للخليفة الأموي عمر بن عبد العزيز في أتباعه وكيف أحدث تغييرات جذرية في الدولة بسبب ما كان يحمله من قيم نقلها لأركان الدولة وقادتها رغم قصر المدة الزمنية التي حكم فيها الدولة.

## 2.التأثير أو الحفز الإلهامي : Inspriational Motivation :

" يعمل القائد التحويلي على أن يثير في التابعين حب التحدي وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويُذكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود " ( صالحه، وآخرون، 2021: 341).

وقد عرف كل من التلباني، وبدير، والرقب(2013) كما ورد في العظامات ( 2021: 27) التحفيز أو التأثير الإلهامي بأنه "قدرة القائد على إيصال توقعاته ورؤيته المستقبلية إلى

الأخرين، وإشراك مرؤوسيه في وضع أهداف المؤسسة. كما أنه قادر على استشارة العمل بروح الفريق لديهم، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق توقعات المرؤوسين.

وقد أوضحت أبو العلا (2013 : 183 ) أن التحفيز الإلهامي يشير إلى قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى تابعيه، واستثارة روح الفريق من خلال المثالية والحماسة، واستخدام الرموز لتوجيه الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.

وذكر الطويل (2006) كما ورد في عمارة وعاشور(2020: 389) أن سلوك القائد التحويلي بالتحفيز والإلهام يظهر من خلال ما يوفره من سبل التحدي، وإثارة روح الفريق لديهم، ويشغلهم بالتفكير برؤية حالات مستقبلية متوقعة، وجعلهم في مواقف تشعرهم بالتفاؤل والحساسية، ودفعهم للعمل بروح الفريق الواحد.

ويرى الباحث بأن مسؤولية القيادة هي مسؤولية كبيرة وعظيمة، وإذا كان أهل التربية قد قالوا بأن التربية والتعليم هما علم وفن، فإن القيادة الناجحة هي من أعظم الفنون في سياسة البشر، وهي أحوج ما تكون إلى علم من لون خاص، يساعد القائد في فهم النفس البشرية ليتقن فن التعامل معها، ولعل عملية تحفيز المرؤوسين أو التابعين لتحقيق أهداف حتى فوق توقعاتهم تحتاج إلى قائد يعرف كيف ينمي دافعية الإنجاز عند أتباعهم، ويخلق في نفوسهم تحدي الصعاب، وأن يتمتع هذا القائد بالقدرة على إيصال الرؤية والأهداف المنشودة للمؤسسة إلى المرؤوسين، بحيث يبلغون مرحلة لا تمايز فيها بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، يعملون بروح الفريق الواحد أكثر من طاقتهم التي وضعوا لها حدودا وهمية قبل ذلك، إن القيادة التحويلية هي قيادة تتقن فن شحذ الهمم وبلوغ المراتب العليا في تحقيق الأهداف والتي يفترض أن يكون المرؤوسين قد شاركوا في رسمها.

### 3.الاستشارة الفكرية (Intellectual Simulation) :

عرفها والمبوا، ولور ( Walumbwa & Lawler، 2003 ) كما ورد في الرشيدى (2018: 9) بأنها إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي تصرف. فالقيادة التحويلية تدعو العاملين إلى التفكير الناقد والتخلي عن الأساليب التقليدية في التفكير، وممارسة عمليات التفكير المتقدمة.

في حين عرفها كل من دوح، وشنيني(2019: 299) بأنها تعني خلق المناخ الذي يشعر فيه التابعين بالأمان؛ لممارسة التفكير الخلاق، وإيجاد حلول للمشاكل الصعبة، ونشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل؛ لكي يكونوا مبدعين ومنفوقين من خلال تقديمهم للأفكار والحلول المبتكرة للمشاكل .

بينما أوضح صالحه وآخرون(2021: 341) أن القائد التحويلي يستثير تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي، والتجديد، والعقلانية لديهم، ويسعى إلى تشجيع الأفكار المبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.

وقد ذكر كل من باس وريجيو (Bass & Riggio،2006) كما ورد في عمارة وعاشور(2020: 389) أن الاستثارة الفكرية تتمثل في مقدرة القائد التحويلي على زيادة وعي الاتباع فكرياً، ليتمكنوا من امتلاك المهارات والأفكار الإبداعية، مما يجعلهم قادرين على طرح تساؤلات من شأنها قراءة المشكلة وفهمها بطرق جديدة ومختلفة، وتوضيح رؤية المؤسسة للأفراد العاملين، فالتأثير هنا هو عملية البحث عن أفكار جديدة العمل بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلافة لإنجاز العمل بأساليب مختلفة.

في هذا البعد من أبعاد القيادة التحويلية، يُلقى على عاتق القائد التحويلي عبء ليس بالسهل، ولكنه ليس بالمستحيل، وهو كيف يمكن للقائد التحويلي أن يجعل طريقة التفكير عند أتباعه بعيدة عن التفكير التقليدي والمألوف، أو كما يقال عند الكثيرين "التفكير خارج الصندوق". وبناءً على هذا البعد " التحفيز الإلهامي" فإن القيادة التحويلية ملزمة بإثارة تفكير العاملين، ودفعهم إلى دائرة التفكير العقلاني والمنطقي، وتشجيع الأفكار الغريبة واحترام من يطرحها. وقبل هذا وذاك توفير البيئة الإدارية الآمنة التي تعطي المساحة الكافية والمعقولة من الحرية لانطلاق الأفكار الخلاقة والإبداعات المنشودة من العاملين، وفي هذا المقام لا بد من الإشارة إلى أن المطلوب في التعليم الجامعي منح مساحة واسعة من الحرية الأكاديمية كفيلة بإطلاق العنان للتفكير الإبداعي والابتكاري عند أعضاء الهيئات التدريسية، وليس من نافلة القول الإشارة إلى أن ذلك سيكون له انعكاس كبير على جودة وتميز العملية التعليمية والقرارات الإدارية، وبالتالي زيادة

رفعة المؤسسة الجامعية، وعلو مكانة الخريجين الذين ترعرعوا في مناخ يتسم بالحرية والنزاهة ،  
وتبني الأفكار الخلاقة.

#### 4. الاعتبارات الفردية: (Individualized Considerations)

يرى الغزالي (2012) كما ورد في أبو برهم(2021: 29) أن المقصود بالاعتبارات الفردية هو اهتمام القائد بمرؤوسيه، وإدراكه مبدأ الفروق الفردية، والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم؛ لتحقيق مزيد من النمو والتطور، ويقصد بها قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات المرؤوسين معه التي تتسم بالخصوصية، فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء المرؤوسين.

وقد فسر عبد العال(2015) كما ورد في العظامات(2021: 27) الاعتبارات الفردية بأنها "مراعاة أحوال العاملين وحاجاتهم بكل الظروف تعتبر مقوماً من مقومات القيادة التحويلية دون أن يطلبها العامل كي لا تكون في نفس العمل حاجة تنازع نفسه وتشغله عن التركيز في العمل".

أما الحربي (2008) كما ورد في العمائرة وعاشور (2020: 389) فقد وصف القائد التحويلي بأنه يهتم بحاجات الأفراد لتحقيق المزيد من الإنجاز والتطور من خلال سلوكه كقائد تحويلي مدرب وموجه، حيث يعامل كل فرد بصفة مستقلة ومختلفة عن غيره، لأنه يرى أن هناك فروقاً فردية بينهم، من حيث الاحتياجات والقدرة على العمل، ويكون قريباً منهم ليسهل الرجوع إليه عند الحاجة، مع حرصه على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال تفويض بعض مهامه مع متابعتها وتقديم التوجيه عند الحاجة.

وقد وصف رشيد ( Rashid, 2003 ) كما ورد في الليمون والسرحان(2020: 7) القائد التحويلي "بأنه القائد الذي يهتم بالمرؤوسين، ويستمع إليهم بلطف، ويراعي الفروق الفردية بينهم، ويهتم بحاجات العاملين ويعمل على حل مشكلاتهم، ويراعي ظروف الأفراد، ويعامل كل شخص كفرد قائم بذاته، ولكن بعدالة تلبى حاجات العاملين، وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء".

في حين لخص صالحه وآخرون(2021: 341) الاعتبارات أو الاهتمامات الفردية في القيادة التحويلية، بأنها : يعطي القائد التحويلي اهتماماً شخصياً لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز، والنمو من خلال سلوكه كمدرّب، وناصح، ومتابع، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة، ويساهم في حل مشاكله، ويقف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات، والقدرة على الأداء، ويحرص على إيجاد نظام فعال بينه وبين الأفراد.

يعتقد الباحث ان هذا البعد – الاعتبارات الفردية – وإن جاء ترتيبه الرابع بعد الأبعاد الثلاثة السابقة. إلا أنه من- وجهة نظر الباحث- يعتبر الأكثر أهمية. ذلك أن الاهتمام بالحاجات الإنسانية يعتبر حجر الأساس في علاقة القائد التحويلي بالتابعين، فكلما شعر المرؤوس أن قائده يولي اهتماماً لحاجاته، ويأخذ بعين الاعتبار قدراته واختلافها عن قدرات غيره. ضمن قاعدة مراعاة الفروق الفردية، بل كلما شعر التابعون أن قائدهم يرى ما لا يرى ، ويسمع ما لا يقال، أي أنه يتلمس حاجات العاملين فيليبها دونما طلب، ويتفهم مشكلاتهم دون شكوى ويقوم بحلها قبل النطق بها، وشعور كل فرد من المرؤوسين بأنه صاحب الحظ الأوفر عند القائد، دونما رياء أو نفاق، وفي إطار نهج عادل في التعامل، نعم إن كان كذلك فإن التأثير المثالي ، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، سوف تتحقق جميعها دونما جهد يذكر، وأن بذل كل جهد مستطاع من قبل العاملين لتحقيق رؤية القائد أو المؤسسة هو أمر بديهي.

### أهمية القيادة التحويلية في الجامعات:-

وحول أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية وخاصة التعليم العالي فقد أشارت العديد من الدراسات والأبحاث العربية وكذلك الأجنبية، إلى الدور الكبير للقيادة التحويلية في هذه المؤسسات، فقد أكد توماس سيرجيو فاني(Tomas sergio vanni,1996) كما ورد في الخوالة وجرادات(2011: 11) على أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي، وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها في الآتية: أنها قيادة قوية ومتينة، تستخدم أساليباً ذات طابع إداري مميز وفي غاية الأهمية، وأنها تعمل على تعبئة الطاقات الفردية والاجتماعية] لتوسيع دائرة المعرفة] الناتجة عن الخبرة الطويلة بالعمل في ميدان التعليم العالي، والحاجة إلى القيادة الرمزية، والقيادة الثقافية، لتوضيح وتعزيز القيم الإدارية داخل المؤسسة، لتحويلها إلى مؤسسة أكثر فاعلية.

كذلك أشار الخوالدة وجرادات(2011 : 11 ) إلى أن ليذوود (Leithwood,1994) قد توصل إلى " أربع مقدمات منطقية تؤكد أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم الجامعي، وتؤكد مدى ارتباطها بمناخ التغيير السائد في تلك المؤسسات في العصر الحاضر وهذ المقدمات هي: تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء السلك الأكاديمي لبذل جهود إضافية لإحداث تغييرات ذات معنى، وأن التميز الجامعي يتطلب تغييرات منتظمة، وأن القيادة التحويلية يمكنها دعم وتنمية القيم الثقافية الراسخة للجامعات، وأن الإعداد المستمر للمدرسين الجامعيين مهنيًا وفنيًا، يتطلب تنفيذاً على درجة عالية من المهارات لعمليات القيادة التحويلية".

ويرى الباحث أن الأصل في مؤسسات التعليم بشكل عام، والتعليم العالي وخاصة في الجامعات، أن تكون هي رائدة التغيير في المجتمع، وعليه فإنها ربما تكون أحوج من غيرها من المؤسسات لتسود بها القيادة التحويلية، بما تمثله من نهج قيادي يولي أهمية كبرى للتغيير والتطوير والارتقاء بالمستوى المهني لمدرسي الجامعة، وبما توليه من أهمية للتحفيز على الإبداع والتفكير الإبداعي، ورفع درجة الدافعية للإنجاز، إضافة إلى قدرة القيادة التحويلية على دعم وتنمية قيم المجتمع الثقافية ونقلها للأجيال القادمة، للحفاظ على الإرث الثقافي للمجتمع، دون تفریط بكل ما هو جديد ونافع.

### **نقد القيادة التحويلية وجوانب الضعف فيها**

لأن الجهد البشري أياً كان يبقى ناقصاً، وخاصة في مجال العلوم التي تتناول الظاهرة الإنسانية، فمن الطبيعي اختلاف الاجتهادات ووجهات النظر في تفسير مختلف المفاهيم الواردة في العلوم الإنسانية، لذلك نجد تعدد التعريفات والتفسيرات للمفاهيم المختلفة في هذه العلوم، خلافاً لما هو موجود في العلوم الطبيعية البحتة، والقيادة التحويلية بالمفهوم المعاصر والتي تعددت الأبحاث والدراسات حولها، ومازالت منذ العقدين السابع والثامن من القرن الماضي، شأنها شأن نظريات القيادة الأخرى، صادفت فريقاً يمتدحها ويعلي من شأنها، وفريقاً آخر ينتقدها ويبرز مواطن الضعف فيها، كل حسب المدرسة التي ينتمي إليها، وحسب الزاوية التي ينظر منها للقيادة. وقد أورد الغامدي ( 2021، ص: 738 ) بعضاً من أوجه النقد لهذ النظرية وهي:

**البند الأول:** هو أن النظرية التحويلية تنظر للقيادة على أنها سمات شخصية وليست سلوك يتم

تعليمه للناس.

**البند الثاني:** أن القيادة التحويلية تعد قيادة نخبوية وغير ديمقراطية، فالقادة التحويليين غالبا ما يقومون بدور مباشر في بدء التغيير، وتكوين الرؤية، والدفاع عن التوجهات الجديدة، وهذا يعطي انطبعا قويا بأن القائد يتصرف بصورة مستقلة عن الأتباع، أو يضع نفسه فوق حاجات الأتباع.

وبين الغامدي أنه على الرغم من ذلك، إلا أن هذا النقد قد دحضه باس، وأفوليو اللذان أقرأ بأن القادة التحويليين يمكن أن يكونوا موجهين ومشاركين وديمقراطيين.

وإضافة إلى ما ذكره الغامدي من نقد للنظرية التحويلية، فقد أشار صالحة

وأخرون (2021: 343) نقاط ضعف أخرى في النظرية التحويلية تلخصت في النقاط الآتية :

1. تعدد مفاهيمها : ما يؤدي إلى صعوبة فهمها، لأنها تعطي مساحة واسعة من النشاطات والسماح.

2. صعوبة قياسها لارتباط عناصرها ببعض، فعناصر هذا النمط القيادي هي: (التأثير المثالي، والدافعية الملهمة، والحوافز الذكية، والاعتبار الفردي) كلها تتقاطع مع مفاهيم أخرى قيادية.

3. تتعامل مع القيادة على أنها سمات، وشخصية، وبالتالي تدريب الأتباع سيصبح مشكلة.

4. لم يثبت الباحثون حقيقة قدرة القائد على تحويل الأتباع أو المنظمات.

5. القيادة التحويلية ضد الديمقراطية، فالقائد يتمتع باستقلالية، والبعض ذكر بأنها قد تكون تشاركية، أو ديمقراطية، أو سلطوية.

6. أصحابها يملكون رؤية، وتوجه نحو تغيير الأتباع، ولكن المعضلة أنه قد يكون هذا التوجه والتغيير غير جيد.

ويرى الباحث أن القيادة التحويلية حتى تؤدي الرسالة المنشودة منها، وتحقق أهدافها السامية في رفعة المؤسسة من جانب، وتطوير الأتباع والارتقاء بهم، مع تحقيق أهدافهم بالتزامن مع أهداف المؤسسة، حتى يتم ذلك ولتجنب نقاط الضعف سالفة الذكر، لا بد أن يتوفر القائد التحويلي الذي يولي أهمية كبيرة للجانب الروحي والعنصر الأخلاقي كما أشرنا إلى ذلك في دراسة عبد المولى ( 2015 ) فإن تَمَثَّلَ القائد الأخلاق الإيمانية، واقتدى بالرسول الكريم ونمط قيادته التي أشرنا إليها مسبقاً، إضافة للاقتداء بشخصية ذي القرنين الواردة في سورة الكهف،

وشخصية الخليفة الأموي عمر بن عبد العزيز القيادية التي تمثلت الأخلاق الإيمانية، كل ذلك سوف يؤدي إلى تجنب نقاط الضعف في هذا النمط من أنماط القيادة، ويجعلها تسير جنباً إلى جنب مع أنماط القيادة الأخلاقية والإيمانية والخدمة. للوصول بالمؤسسات والعاملين فيها نحو أعلى درجات الرقي والتقدم، والاستقرار الوظيفي، والرضا الوظيفي، وقبل هذا وذاك تحقيق العدالة التنظيمية، وخاصة في ميادين التربية والتعليم، وعلى رأسها المدارس والجامعات التي يجب أن تتقن فن صناعة الإنسان.

### (3): جودة القرارات الإدارية – الإطار النظري-

قال تعالى " وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ. (التوبة. 105)

وقال الحبيب المصطفى ﷺ (إِنَّ اللَّهَ تَعَالَىٰ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ). ويقال بأن المدير الناجح ليس هو فقط من يحل أية مشكلة تحدث في دائرته، أو مؤسسته، بل هو المدير الذي يمنع وقوع المشكلة من أساسها . وذلك باتخاذ كافة الإجراءات الوقائية، التي تسهم بشكل فاعل في ضمان سير العمل في مؤسسته أو دائرته على أحسن وجه . وفي مقدمة ما يجب أن يتحلى به هذا المدير أو القائد قدرته على صناعة واتخاذ القرارات السليمة، سواء بمفرده أو بالشراكة مع فريق متخصص من العاملين معه، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالجودة العالية من ناحية، وتعمل على تحقيق أهداف المنظمة أو القسم أو الدائرة التي يقودها، وفي الوقت نفسه، أن لا تؤدي هذه القرارات إلى مشكلات جديدة تستنزف طاقات وجهود العاملين، وتصرفهم عن تحقيق الأهداف المنشودة، وتعرقل سيرهم نحو رقي وتطور المؤسسة التي يعملون فيها أو ينتمون إليها.

**مفهوم القرار:** شأنه شأن بقية المفاهيم في العلوم الإنسانية، تتعدد التعريفات والاجتهادات في تحديد هذا المفهوم، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن أي حديث عن تعريف القرار الإداري ، ينطلق من الحديث عن عملية اتخاذ القرار، وعليه فقد أشار اشتيوي (2016: 14) إلى أن القرار واتخاذ، ما هو إلا " انعكاس لسلوك سيقع مستقبلاً، ولنتائج متوقعة تترتب على هذا السلوك". أما تلعب (2011: 350) ففي حديثه عن مفهوم القرار قال بأنه " عبارة عن اختيار بديل محدد من بين عدة بدائل وذلك بهدف معالجة مشكلة معينة في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة".

وعليه يلاحظ بأن القرار هو أمر يتعلق بإجراء مستقبلي تبني عليه مخرجات ذات طابع خاص بالمؤسسة أو الجهة التي صدر فيها القرار. ليس هذا فحسب بل ينسحب الأمر على القرارات الفردية وانعكاساتها على الحياة الخاصة للأفراد. من هنا فإن القائد أو الشخص العادي إذا كان يمتلك الرؤية الواضحة والجرأة الكافية، واختار الوقت السليم، فمن المؤكد أنه الأقدر من غيره على اختيار القرار الأنسب والأفضل. وهذا ما أشار إليه تغلب نفسه حين قال "بأن الحياة قرار، والقرار فرصة، والفرصة قد لا تتكرر، والناجح هو من ينتهز الفرصة ويغتتمها بقرار صائب، والاعتنام لا يأتي الا بالرؤية والجرأة والخبرة والتوقيت السليم والقرار في حد ذاته هو نظام، مدخلاته هي تكلفته، ومخرجاته هي عائده، فبالتالي فإن فشله أو نجاحه يقاس من خلال معايير ثلاثة: هي : الفاعلية، والكفاءة، والإنتاجية." (تغلب، 2011: 33).

وقد ذكرت كتب الإدارة العديد من التعريفات للقرار، منها ما ذكره جمعة، ودويدار ( 2016 : 181 ) في دراستهما من تعريفات، كتعريف دهش(2010) للقرار بأنه " تحديد ما يجب عمله تجاه مشكلة أو موقف معين يتطلب ذلك . وتعريف النجار (2010) بأن القرار هو " عملية اختيار بديل بين عدة بدائل وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار "

وبالنظر لما سبق من تعريفات لمفهوم القرار الإداري، يلاحظ أن الأمر يدور في محيط المفاضلة بين بدائل متعددة لاختيار أفضلها، وأكثرها مناسبة لحل مشكلات قائمة، أو أنه يعكس توقعات مرتبطة بالمستقبل، تتمثل في الأهداف المنشودة للقسم أو الدائرة أو المؤسسة التي يصنع فيها القرار. كما وأنه – القرار الإداري- لا يخضع للتخمين العفوي بل إنه نتاج جهد فكري متقدم ضمن خطوات علمية مدروسة هدفها في نهاية المطاف الوصول إلى القرار الإداري الجيد .

ومن الأهمية بمكان، التوضيح أن حديثنا عن القرار الإداري في هذه الدراسة، يتناول القرارات الإدارية المتعلقة بالمؤسسات التربوية، وليس الحديث عن مفهوم القرار الإداري في الإدارة الحكومية العامة، وما يرتبط به من علاقة بالقضاء الإداري. وللتفريق بين ما نبخته في دراستنا وبين القرارات المرتبطة بالإدارة الحكومية العامة، والتي تعتبر مظهراً من مظاهر السلطة التي تتميز بها الإدارة. نعرض لبعض التفسيرات المتعلقة بهذا النوع من القرارات والتي وردت في دراسة (بالحبيب، 2017) حيث عرفه كنعان (2009) بأنه "عمل قانوني نهائي صادر بالإرادة المنفردة والملزمة لجهة الإدارة العامة، بما لها من سلطة بمقتضى القوانين والأنظمة ،

وبالشكل الذي يتطلبه القانون بقصد إنشاء أو تعديل أو إلغاء حق أو التزام قانوني معين، متى كان ذلك ممكناً وجائزاً قانونياً وابتغاء المصلحة العامة.

وعرفه عوادي، بأنه " عمل قانوني انفرادي صادر بإرادة إحدى السلطات الإدارية المختصة بإدارتها المنفردة ، وذلك بقصد إحداث أو توليد آثار قانونية عن طريق إنشاء أو تعديل أو إلغاء حقوق وواجبات قانونية، أي إنشاء أو تعديل أو إلغاء مراكز قانونية لم تكن قائمة أو تعديلها أو إلغائها"

أما رئيس المحكمة الدستورية العليا في السويد فقد عرف القرار الإداري " بأنه إعلان إرادة من جانب واحد، صادر عن جهاز من أجهزة الدولة يتصرف بموجب سلطة عامة، لغرض تنفيذ مهمة إدارية، وله آثار قانونية خارجية على حالة فردية محددة". (بالحبيب، 2017. 33).

وبالعودة إلى التعريفات السابقة، يُستنتج بأن القرار الإداري المرتبط بالجهاز الحكومي، والإدارة العامة، هو قرار انفرادي يستند إلى سلطة الحكم والقانون، وهو نهائي، وتترتب عليه آثار قانونية. وبالتالي فهو يختلف بشكل واضح عن مفهوم القرار من منظور القيادة والإدارة التربوية، والتي تستند إلى مبادئ وأسس إدارية وتربوية بعيدة عن التفرد، أو سلطة القانون والقضاء الإداري.

### القرار الإداري الجيد. ما المقصود بالقرار الإداري الجيد ؟

تعددت الدراسات والأبحاث التي اجتهدت في تفسير ماهية القرارات الإدارية الجيدة، منها ما أشار إلى أن القرار الجيد هو ما يوجب تنفيذه، أو ذلك القرار الذي تتم صناعته بعد الأخذ بعين الاعتبار كل ما يعيق تنفيذه، أو تحقيق أهدافه. كما أنه ليس بالضرورة -حتى يكون القرار جيداً - أن يكون كل من في الدائرة أو القسم موافقاً عليه، بل يفترض أن تكون قاعدة المشاركة في اتخاذه واسعة، وأن تكون قد تحققت فيه عناصر الشفافية والنزاهة.

ومما تجدر الإشارة إليه، أن موضوع الجودة، وإن كان يستحوذ حالياً على الغالبية العظمى من دراسات الباحثين في مجالي التربية والإدارة، إلا أنه ليس موضوعاً حديثاً أو وليد الساعة. بل له تاريخه الطويل، لكن زيادة التنافس بين التنظيمات الإدارية، بما فيها الجامعات دفعها إلى أن تولي اهتماماً واسعاً لهذا الموضوع .

ويطلق عبوي ( 2010 : 257 ) على القرار الجيد مصطلح القرار الرشيد حيث يعرفه بأنه " القرار الذي يحقق الأهداف التي من أجلها اتخذ القرار، وهي مسألة نسبية، فقد يكون القرار رشيداً بالنسبة لفرد، وقد يكون غير رشيد بالنسبة للجماعة التي يعمل بها الفرد. ويطلق عليه أيضاً اسم القرار الصائب (المناسب) وهو الاختيار الواعي والدقيق لأحد البدائل المتاحة في موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة"

ويلاحظ أن جودة القرارات في هذا التعريف مرتبطة بتحقيق الأهداف المنشودة والتي اتخذ القرار من أجلها، ويتضمن القدرة على اختيار أفضل البدائل في سبيل تحقيق تلك الأهداف.

وفي دراستهما عن أبعاد جودة حياة العمل وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة، أشار كل من برويس، وهادف ( 2018 : 225 ) إلى أن مفهوم الجودة يعني توفر عدد من الخصائص المرتبطة "بمنتوج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة ولها نوعان من الجودة، الداخلية وهي القدرة على تحقيق العمليات اللازمة لمتطلبات المنتوج أو الخدمة، والجودة الخارجية وتمثل مدى قدرة المنتوجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن.

وهذا ينسجم مع ما ذهب إليه اشتويوي ( 2016 : 14 )"بأن جودة القرارات الإدارية تتمثل في اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتعددة واتخاذ القرار الصحيح من أول مرة، وهو ما سينعكس ايجابياً وبشكل نسبي على كل من له علاقة بذلك القرار، ويسهم في تحقيق الأهداف بفعالية"

هذا وقد أوردت أبو عامر ( 2008 : 14 ) بأن معهد الجودة الأمريكي عرف مفهوم الجودة بأنه " تادية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء"

في حين ذكر عابدين ( 2016 : 53 ) بأن الجودة " تعد إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات للمحافظة على نموها واستمرارها، وبقائها في خضم التنافس بين منظمات الأعمال".

وعليه يمكن القول أن الجودة وإن كانت هدفاً بحد ذاتها، إلا أنها تمثل وسيلة لبلوغ أهداف أخرى ذات مغزى مهم، لعل في مقدمتها مواجهة حالة التنافس الشديد على كسب رضا المنتفعين والمتأثرين بمخرجات هذه الجودة. من زبائن في المجال الاقتصادي. أو طلبة ومدرسين في

المجال التربوي، أو عاملين إداريين في المنظمات الإدارية المختلفة. وهذا ما يدفع الباحثين في مجال الإدارة إلى إيلاء جودة القرارات الإدارية مزيداً من الاهتمام، لتحقيق الأهداف المنشودة لهذه القرارات من ناحية، وتحقيق رضا ومشاركة العاملين في آن واحد. وقد تضمن الأدب التربوي العديد من المحددات، وكذلك العديد من الخصائص التي يفترض توفرها في القرار الإداري الجيد. فقد أشار حسن (2018) إلى أن هناك " ثلاثة خصائص رئيسية يعتمد عليها القرار الجيد وهي :

1- تماسك واتساق القرار الجيد. 2-شفافية ونزاهة القرار الجيد.

3- تكامل وشمولية القرار الجيد" .

( حسن، 2018. موقع الجامعة السورية الخاصة، 2022/8/9).

وأضاف حسن (2018) أن هناك مجموعة من " القواعد التي يستند إليها القرار الإداري الجيد وهي :

-الشرعية: الانسجام مع القوانين والأنظمة واللوائح.

-الدقة: الاستناد إلى معلومات دقيقة، ويمثل جودة القرار.

-المشاركة: أخذ آراء الأشخاص المعنيين والمختصين، ويمثل قبول القرار.

-الوضوح: الصياغة الواضحة للقرار بدون لبس أو غموض أو احتمال سوء التفسير.

-الاتصال: اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لإبلاغ القرار للأشخاص المعنيين.

-التوقيت: الوقت المناسب دون تسرع (قبل الأوان) ودون تسويق (بعد الأوان).

-الكفاية: تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

-الفاعلية: معالجة المشكلة وتحقيق الهدف.

-الواقعية: إمكانية تنفيذ العمل، الانسجام مع قدرات العاملين والإمكانيات المتاحة.

- الموضوعية: البعد عن الأهواء والتحيز وعدم التأثر بالضغوطات والمصالح الخاصة."

( نفس المصدر)

ومما لا شك فيه أن جودة القرار الإداري لن تتحقق في غياب المعلومات الدقيقة والضرورية ذات الصلة بالموضوع قيد البحث والدراسة، في أي ميدان من ميادين العمل الاجتماعي، أو الاقتصادي، أو التربوي، أو السياسي... الخ، وعلى مستوى الحياة الشخصية للأفراد ، فإن حياتنا كلها مبنية على ماهية ونوعية وجودة أو عدم جودة القرارات التي نتخذها عبر مسيرتنا الحياتية.

وفي هذا السياق تبرز أهمية النظر للدور المحوري والهام الذي يشغله القائد أو المدير أو رئيس القسم في المؤسسات المختلفة وفي مقدمتها مؤسسات التربية والتعليم، وذلك فيما يتعلق بصنع القرارات الجيدة، وإلى أي مدى ينتهج الطريق العلمي والموضوعي، في سبيل تحقيق جودة هذه القرارات، لأجل تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة على حد سواء. مما يؤدي بالتالي إلى جودة مخرجاتها، والحصول على رضا المنتفعين أو المستفيدين منها. وهنا نتحدث عما يتحقق من أهداف تخدم في نهاية المطاف الأهداف العليا للمجتمع، والذي تعتبر الجامعات بكلياتها وأقسامها المختلفة أكبر رافد له للنهوض والرقي، ومواكبة التطور العلمي والعالمي المتسارعين.

وإضافة إلى أهمية النظر إلى مدى جودة القرارات الإدارية التي يتخذها القائد التربوي، لما لها من انعكاسات مباشرة على العنصر البشري العامل معه، وعلى جودة المخرجات لهذه المؤسسة التربوية. فإن الأساليب والإجراءات المتبعة لتحقيق جودة القرارات الإدارية، تلعب دوراً هاماً في تميز القائد التربوي \_ أيأ كان مسماه \_ وكذلك دوراً هاماً في نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها.

وهناك من ينظر إلى عملية اتخاذ القرار في المواقف المختلفة، وفي المنظمات المختلفة، بأنها جوهر أي عمل إداري، وبالتالي فإن هذا ما يميز المدير، على أنه صانع قرار، ويتميز عن بقية أعضاء التنظيم بامتلاكه حق اتخاذ القرار. (الشمري وآخرون، 2013:69).

ولعل هذه الأهمية لأساليب صناعة القرارات الإدارية، واتخاذها، هي ما تفسر زيادة الاهتمام على كافة المستويات، لإجراء الأبحاث والدراسات العلمية حول جودة القرارات الإدارية والبحث عن سبل العلاج والتطوير الإداري في المؤسسات المختلفة، وفي المقدمة منها المؤسسات التعليمية والتربوية، كونها المهتمة قبل غيرها في صناعة الإنسان الذي يعتبر رأس المال الأكبر والأعلى لبناء مجتمع متطور يسير بخطى واثقة نحو بناء صرح حضاري متقدم لأمتة.

ومن متطلبات القيادة الناجحة التي تطمح لصنع قرارات إدارية تتسم بالجودة العالية، وقابلة للتطبيق بسهولة من قبل العاملين في المؤسسة، هي مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها، مما يضمن جودتها، علاوة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة. فقد أشارت دراسة (العمرى، 2011) إلى "وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي". من جانب آخر فإن صنع القرار الجيد حسب ما أشارت إليه دراسة كرسيتيان (Kristian L. Guo,2015:118-127) تسير وفق ست أنشطة مطلوبة لضمان جودته ، وهي " تحديد المشكلة ، ووضع المعايير، والنظر في جميع البدائل، وتحديد البدائل الأفضل، ووضع وتنفيذ خطة عمل، وتقييم ورصد الحل، وردود الفعل عند الضرورة".

في حين يرى حسن (2018) أن الطريق لاتخاذ القرار الجيد والكفوء، يفترض أن تسير وفق خطوات عملية وعلمية مدروسة، تتمثل في الآتي:"

1. إنشاء سياق للنجاح بخلق بيئة يتوفر فيها إمكانية للقرارات الكفوءة، نتحقق فيها من مشاركة الأشخاص المناسبين.

٢. تأطير القضية (المسألة) بشكل صحيح، بفهمها بشكل كامل وتحديد طبيعتها.

3. توليد البدائل. 4. تقييم البدائل. 5. اختيار أفضل بديل."

(حسن،2018. موقع الجامعة السورية الخاصة . 2022/8/9)

وليس من نافلة القول الإشارة إلى أن جودة القرارات الإدارية تستند قبل كل شيء إلى جودة ونجاح عملية صنع القرار، والتي عرفها غباين (2009) كما ورد في عابدين (2016): (50) بانها " عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف وأن أي قرار يجب أن يكون مستنداً إلى قواعد ذهبية تتمثل في المعلومات الكافية، وتحديد الأهداف، وتخصيص الوقت الكافي للتعرف إلى القرارات البديلة المتاحة"

وفي إطار العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية فقد اقترح كل من بارلنج و كيلوان "Barling & Kellowan" كما ورد في القيسي (2010: 194) على القادة التحويليين " جعل قراراتهم أكثر شفافية وأن يراعوا احترام المرؤوسين وكسب ثقتهم لكي يدركوا بأن توقعاتهم وثقتهم تتناغم وتنسجم مع توقعات وثقة القادة. وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين

وتدريبهم على كيفية التعامل مع المشاكل المتعلقة بالعمل بأساليب جديدة وسلوكيات تعبر عن تفكيرهم أنفسهم".

من جانب آخر فقد أشار بلفكرات (2019 : 174-186) إلى أن عملية اتخاذ القرار تعتبر الأكثر صعوبة من بين العمليات الإدارية المختلفة التي يقوم بها المدير أو المسؤول، كما أن كمية المعلومات التي يتم توفرها تتوفر لصانع القرار ، ومقدار مساهمة ومشاركة المرؤوسين في صناعة ذلك القرار، جميعها تلعب دوراً مهماً في جودة أو عدم جودة القرارات الصادرة، وتساهم بشكل كبير في تحسين القرارات وزيادة فاعليتها.

ولا بد من التأكيد أن عملية صنع القرار الإداري الجيد ليست بالأمر السهل لما يترتب عليه من آثار عديدة. وفي هذا المقام فقد أكدت دراسة الشخيلي وآخرون (2015) التي أجريت على عينة من القيادات الإدارية في ديوان وزارة الأعمار والإسكان، أثبتت أن هناك علاقة ارتباطية قوية وتأثير معنوي واضح بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار. ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن من متطلبات صناعة القرار الإداري الجيد، توفر المناخ التنظيمي الجيد، "والبيئة التنظيمية الآمنة والصحية والمناسبة للموظفين وتتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين واتخاذ القرارات الرشيدة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وضمان استمراريتها".

ويرى الباحث أنه لا بد من الإشارة إلى أن هناك نقطة تلاقٍ قوية بين العدالة الإجرائية وجودة القرارات الإدارية، فقد سبق وأن أشار الباحث- في موقع سابق من الدراسة- إلى جملة قواعد لا بد أن تستند إليها العدالة الإجرائية كما جاء في نظرية ليفينثال للعدالة Justice Judgement Theory هذه القواعد تعتبر أيضاً ذات أهمية بالغة في تحقيق جودة القرارات الإدارية وهي " قاعدة الاتساق consistency ( والتي تعني وجود اتساق في تطبيق الإجراءات على جميع العاملين في فترة زمنية معينة)، قاعدة عدم التحيز-bias suppression) والتي تعني التزام صانعو القرار بالموضوعية والشفافية، والابتعاد عن سلوك التحيز أو تغليب المصالح الشخصية عند تطبيق الإجراءات)، قاعدة الدقة accuracy (أي الاعتماد على معلومات دقيقة وكافية عند اتخاذ القرارات بشأن تحديد المخصصات)، قاعدة إمكانية التصحيح correctability (والتي تعني وجود فرص أمام الموظف للاعتراض على القرارات التي تصدر بشأنه، ومن ثم وجود فرص لاتخاذ إجراءات تصحيحية لتغيير أو تعديل القرارات غير العادلة)، قاعدة التمثيل representativeness (أي أن تشارك جميع الأطراف ذات العلاقة في صناعة القرارات)،

القاعدة الأخلاقية ethicality (أي أن تتم عملية التخصيص توزيع المصادر في ضوء قيم ومعايير أخلاقية ( مصطفى، 2017: 143).

### العوامل المؤثرة في جودة القرار الإداري:

إن عملية اتخاذ القرار سواء كانت من شخص واحد أو من عدة أشخاص، شاركوا مع بعضهم البعض في صناعة القرار واتخاذها، تبقى محكومة بعدة عوامل، تترك آثارها الواضحة على جودة القرار الإداري. وتتمثل هذه العوامل في كل من الآتي : العوامل النفسية المتمثلة بدوافع واتجاهات وميول وصفات متخذ القرار، إضافة لما يتسم به متخذ القرار من إدراك، وما لديه من خبرات شخصية، وفهم لما يحيط به من مؤثرات بيئية مختلفة.

أما العامل الثاني المؤثر في اتخاذ القرار، فيتمثل في الأطر المرجعية العقائدية والثقافية والاجتماعية التي يستند إليها متخذ القرار، بما تحتويه من عادات وتقاليد وقيم سائدة في المجتمع الذي ينتمي إليه ، ولا شك أنها بشكل أو بآخر تلقي بظلالها على ما يتخذه من قرارات.

ويرتبط بهذا العامل ، ما يتعرض له متخذ القرار من ضغوط خارجية رسمية وغير رسمية، ربما تفرض عليه اتخاذ بعض القرارات التي قد تتعارض مع ما تصبو إليه المؤسسة، ومع الأهداف المنشودة. أو حتى مع ما هو مطلوب لتطوير منظمته أو دائرته.

أما العامل الثالث المؤثر في عملية اتخاذ القرار الإداري فهو المناخ التنظيمي وبيئة المؤسسة التعليمية، أو غير التعليمية، والذي يتضمن الموارد البشرية، والعلاقات السائدة بينها ، وكذلك طرق وأشكال الاتصال والتواصل بين العاملين، ومستوى الرضى الوظيفي السائد، وهذا جميعه بالتأكيد يؤثر بشكل أو بآخر على متخذي القرار من جانب، وعلى جودة القرارات وآلية تنفيذها من جانب آخر.

ولا شك أن المناخ التنظيمي والبيئة الداخلية ليسا بمعزل عن العوامل المؤثرة الخارجية، إذ أن أي منظمة أو مؤسسة هي جزء من المجتمع الذي توجد فيه، ولا عن الظروف المختلفة التي يعيشها هذا المجتمع، ولا عن ثقافة وعادات وتقاليد وقيم المجتمع، أو عن السياسة العامة التي تحكمه، وهذا كله يشكل عاملاً مؤثراً على عملية اتخاذ القرارات الإدارية وجودتها، ومدى علمية هذه القرارات، وشفافيتها، ونزاهتها.

ومن الحري بالذكر أن الحديث عن جودة القرارات الإدارية، لا يبتعد كثيراً عن الحديث حول المشاركة في اتخاذ هذه القرارات باعتبار هذه المشاركة تسهم في رقي وتطور هذه القرارات ، حيث ان " هناك ميزات كثيرة تترتب على المشاركة في اتخاذ القرار لأنه كلما كثرت وتعددت الآراء، كان القرار أقرب إلى الصواب، وكانت الجماعة أقدر على فهم مغزاه، وتحديد هدفه، بل تظل أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه، حيث أثبتت الدراسات صحة ذلك. فقد أثبتت العديد من الدراسات الحديثة في مجال الإدارة التربوية إن المدرسين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم السياسة والخطط التعليمية لمؤسستهم، هم أكثر تحمساً لها من غيرهم." (علي، 2007: 133).

### أهمية القرار الإداري الجيد لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

لقد ازدادت في الآونة الأخيرة أهمية القرارات الإدارية، نظراً لدورها الكبير والهام في تحقيق الأهداف والغايات الخاصة بكل مؤسسة. إذ أنه مع التطور الشامل في كافة مناحي العمل وتطور التنظيمات الإدارية الحديثة أدى إلى تشعب أعمالها وبالتالي تعدد أهدافها، وهذا بدوره انعكس على الجامعات ودوائرها المختلفة. فهي في سعيها للمنافسة، والحصول على تصنيفات متقدمة بين بقية الجامعات الأخرى، ومواكبة التغيرات المعاصرة عالمياً، أصبح لزاماً عليها أن يتبوأ موضوع الجودة الشاملة مكانة وأهمية كبرى في سياساتها الإدارية، وبالتالي أخذت الجامعات- بما فيها أقسامها الأكاديمية، ممثلة برؤسائها- تواجه أهدافاً نوعية عديدة ومعقدة، من هنا جاءت أهمية جودة القرارات الإدارية المنتظرة من رؤساء الأقسام الأكاديمية، وهذا بحد ذاته يشكل تحدياً كبيراً يواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية، مما جعل جودة القرارات الصادرة عن أقسامهم متطلباً ضرورياً، لتحقيق تلك الأهداف العديدة والمعقدة، وربما المتعارضة أحياناً، وذلك حسب رأي الباحث.

ولا شك أن رئيس القسم الأكاديمي، لا ينطلق في قراراته بعيداً عن البيئة التنظيمية والاجتماعية التي يعمل فيها. وبالتالي فهو بالتأكيد يكون عرضة في كثير من الأحيان لضغوط داخلية أو خارجية للتأثير على القرارات التي يتخذها. وهنا تبرز شخصية رئيس القسم القيادية في كيفية مواجهة كل ما يؤثر على استقلالية قرارات قسمه من ضغوط، سعياً لاتخاذ قرارات إدارية تتصف بالمهنية العالية، وتلقى قبولاً ومشاركة فعالة من قبل أعضاء قسمه بما يحقق أهداف القسم من جانب، وقبول ومشاركة أعضاء القسم من جانب آخر. فقد أشار شحماط ( 2010) كما ورد في برويس وهادف ( 2018: 236) إلى أن "الرئيس الإداري لن يكون قائداً إدارياً بالمعنى الدقيق

إذا انفرد بسلطة اتخاذ القرار دون مشاركة من معاونيه ومجموعات الأفراد المعنيين بالقرار ومن الضروري ان يهتم القائد الإداري بالربط بين القرارات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها فلا تحيد عنها، كذلك من الضروري أن نأخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الضغوط الاجتماعية المحيطة والقوى الخارجة عن المؤسسة والتي تتأثر بالقرارات المتخذة وتؤثر فيها".

ختاماً وبالنظر إلى ما ورد في الأدب التربوي المتعلق بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة بالقيادة التحويلية ، والعدالة التنظيمية، وجودة القرارات الإدارية، تبين للباحث مدى الترابط الكبير بين هذه المتغيرات حيث ان العدالة التنظيمية تعتبر تحصيلاً حاصلًا لممارسات القيادة التحويلية التي تستند إلى منظومة من القيم والمبادئ السامية، مثل مراعاة الاعتبارات الفردية، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية. بالتالي حين تتحقق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة التوزيعية والإجرائية، وغيرها من الأبعاد، وحين يشعر العاملون في أية مؤسسة تعليمية أو غير تعليمية، أنهم يعيشون في مناخ تنظيمي تسوده العدالة، فإن ذلك يعتبر بحد ذاته دافعاً قوياً للشعور بالانتماء التنظيمي للمؤسسة، والاستعداد الكامل لبذل الجهود المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة، والمشاركة الفاعلة في صنع القرارات الجيدة في سبيل رفعة وتطور المؤسسة والعاملين فيها.

وهذا ما سنلاحظه في الجزء الثاني من الإطار النظري للدراسة، والذي يتناول الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات الثلاث قيد الدراسة.

## ثانياً : الدراسات السابقة

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت العدالة التنظيمية، والقيادة التحويلية، وجودة القرارات الإدارية:-

أولاً: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:-

### 1.الدراسات العربية المتعلقة بالعدالة لتنظيمية

يتبوأ موضوع العدالة مكان الصدارة من اهتمامات البشر على مدار التاريخ الإنساني، نظراً لما يحتله موضوع العدالة التنظيمية من أهمية كبرى في المؤسسات والمنظمات المختلفة، فقد نالت قسطاً وافراً من اهتمام الباحثين في مجال الإدارة عامة، والإدارة التربوية خاصة، ونعرض هنا للعديد من الدراسات ذات الصلة بالعدالة التنظيمية.

ويأتي في مقدمة هذه الدراسات دراسة أبو برهم(2021) : التي هدفت "التحقق من وجود أثر للعدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي السببي، إذ تم اعتماد الاستبانة أداة رئيسية لجميع البيانات، والتي طبقت على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في معلمي المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية من فلسطين، والبالغ عددهم (355) معلماً، استجاب منهم (313) معلماً، بنسبة استجابة (88.17%)، يمثلون نسبة (6.63%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية غير التناسبية، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، كان من أهمها: - أن تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين للقيادة التحويلية حصلت على وزن نسبي قدره (78.24%)، أي بدرجة مرتفعة. وأن تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين للعدالة التنظيمية حصلت على وزن نسبي قدره (85.26%)، أي بدرجة مرتفعة جداً. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين لمجالات العدالة التنظيمية: (العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على مستوى إدراك المعلمين لجودة الحياة الوظيفية فيها، فيما تبين أن مجال (العدالة التوزيعية) ذو تأثير ضعيف، كذلك أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين المجالات القيادة التحويلية ( التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية) على درجة ممارستهم للعدالة التنظيمية من وجهة نظر معلمهم، فيما تبين أن مجال الاعتبارات الفردية ذو تأثير ضعيف. كما

كشفت الدراسة عن وجود تأثير جزئي لممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين للقيادة التحويلية على مستوى إدراك معلمهم لجودة الحياة الوظيفية فيها في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط.

**فيما حاولت دراسة كل من بن عدة وكرومي (2021) :** "معرفة مدى وجود أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) على الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة، الثقة برؤساء العمل، والثقة بالزملاء)، وقد تم إتباع المنهج الوصفي الكمي ، وتكونت عينة الدراسة من 39 عاملاً في شركة نفضال (فرع ولاية معسكر)، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية ومستوى عالٍ للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية على مستوى شركة نفضال (فرع ولاية معسكر) ويرجع هذا الأثر لبعدي العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية، دون العدالة التوزيعية "

وعلى صعيد العمل الجامعي ومؤسسات التعليم العالي فقد سعت دراسة سليمان (2021) : إلى التعرف إلى " دور العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي لدى المدرسين في الجامعات السودانية (دراسة تطبيقية على كليات العلوم الإدارية)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات. ومن أهم نتائج الدراسة أن هنالك تقارباً في وجهات نظر أفراد العينة حول دور تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) على الالتزام الوظيفي بأبعاده ( الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري ، الالتزام المستمر) على أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بالجامعات السودانية. أما أهم التوصيات الاهتمام بتصميم نظام دقيقة لتوزيع المرتبات و الحوافز والمكافآت على جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإدارية بعدالة لتعزيز مبدأ العدالة التوزيعية، بالإضافة إلى توزيع وتقسيم الأعمال والأعباء الأكاديمية، حسب الدرجات العلمية بين جميع المحاضرين بشكل يحقق العدالة والمساوة، بالتالي يحقق مبدأ العدالة التوزيعية، الالتزام التام بالحياد والشفافية والنزاهة في جميع الإجراءات والقرارات داخل الجامعة والكلية، لترسيخ مبدأ العدالة الإجرائية والتوزيعية مما يسهم في زيادة درجة الالتزام الوظيفي بجميع أشكاله. "

وفي نفس الإطار حول علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام الوظيفي أو التنظيمي، هدفت دراسة الحربي (2020) : إلى "التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبيان أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) على الالتزام التنظيمي، وفقاً لأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، والمعيارية) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات

الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف البالغ عددهم (٢٩٥٠) عضو هيئة تدريس، في حين شملت عينة الدراسة (340) عضو هيئة تدريس.. وقد اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على عدد من الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والارتباط، واختبار ت، وتحليل التباين، وتحليل الانحدار الخطي. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، كما أشارت النتائج إلى أن العدالة التفاعلية أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في أبعاد الالتزام التنظيمي وبخاصة الالتزام العاطفي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في العدالة التنظيمية لصالح الكليات الإنسانية، إضافة لوجود فروق دالة إحصائية حسب الرتبة العلمية بين محاضر وأستاذ مساعد"

وقدمت الدراسة بعض التوصيات لتفعيل مفهومي العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في بيئة العمل الأكاديمي من أهمها "ضرورة اتباع الجامعات لاستراتيجيات فعالة من شأنها زيادة الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية تطبيق العدالة التنظيمية وما ينعكس عنها من زيادة التزام منسوبي هذه الجامعات بمبادئها وأهدافها ورسالتها".

ولأن ظاهرة الاغتراب الوظيفي مشكلة تلقي بظلالها السلبية على المناخ التنظيمي، والتي ربما تعود لغياب العدالة التنظيمية، فقد تناولت دراسة أبو شويبة(2019): "موضوعي العدالة التنظيمية للعاملين، والاغتراب الوظيفي على أساس كونهما من المظاهر التنظيمية التي هي التي تتمحور حول المورد البشري وتؤثر في أداء هذا المورد الهام. وهدفت الدراسة التعرف إلى أثر العدالة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي لديهم، واستندت إلى فرضية رئيسية هي وجود علاقة تأثير معنوي بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي. وقد جرى اختيار رؤساء الأقسام العلمية في جامعة سرت كمجتمع للدراسة، وبلغ عدد أفراد العينة (63) فرداً من مجموع رؤساء الأقسام العلمية. وتمثلت أهم النتائج في وجود مستويات متوسطة من العدالة التنظيمية، وكذلك وجود مستويات متوسطة من الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية، وأن أثر العدالة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي كان دالاً من خلال بعدي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وينسب متفاوتة. وخلصت الدراسة إلى اقتراح عدة أساليب لكيفية تعزيز مستويات العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة في الجامعة وتخفيض مستويات الاغتراب الوظيفي لديهم".

وإضافة لما سبق من دراسات حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، فإن دراسة إبراهيم، وآخرون(2019) أضافت بعداً آخر للبحث، حيث هدفت إلى "بيان أثر العدالة

التنظيمية المدركة على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ، تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها اعتماداً على أدبيات الدراسة واستناداً لنظرية العدالة التنظيمية. واعتمدت الدراسة عينة عشوائية غير احتمالية (الميسرة ) لجمع بيانات الدراسة. تم توزيع عدد 200 استبانة لعينة الدراسة حيث بلغت نسبة البيانات الصالحة للتحليل 75 % . وكذلك تم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية (SEM) وفيها استخدم برنامج ( Amos ) وتم استخدام اختبار ألفا كرنباخ للاعتمادية واستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية المدركة، والالتزام التنظيمي، كذلك لأبعاد الرضا الوظيفي دور في الالتزام التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى عدة تأثيرات نظرية وأخرى تطبيقية لمتخذي القرار. " من جانب آخر ولما يمثله موضوع العدالة التنظيمية من أهمية في المؤسسات الجامعية، فقد اجتهدت عدة دراسات لتقديم تصورات أو نماذج مقترحة للمساهمة في تطبيق العدالة التنظيمية، منها دراسة الخضيرى(2019): التي هدفت إلى تقديم "تصور مقترح من شأنه المساهمة في تطبيق العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من المحاضرين في ثلاث جامعات سعودية والبالغ عددهم (15978) محاضراً، وتشكلت عينة الدراسة من (385) محاضراً. وخلصت النتائج إلى أن واقع العدالة التنظيمية بأبعادها – التوزيعية والإجرائية والتعاملية – كان متوسطاً. وأن أفراد عينة الدراسة موافقون على الصعوبات التي تعيق العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.36) . وأوضحت الدراسة في نتائجها الأسس التي تحقق العدالة التنظيمية ومن أبرزها ( تقبل وجهات النظر المختلفة في الوسط الأكاديمي، أن تتم عملية اختيار القيادات وفق معايير علمية ، تطوير القوانين والأنظمة في الجامعة مما يساعد على تحقيق العدالة التنظيمية".

ولم يتوقف الأمر عند الخضيرى في طرح تصورات للعدالة التنظيمية في الجامعات، فقد أجرى كل من آل كردم، والبدوي ( 2017 ) : دراسة "هدفت إلى وضع رؤية مقترحة لتحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية، وأبعادها بكليات التربية جامعة الملك خالد من خلال تعرف واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد العدالة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة مدرسي كليات التربية في جامعة الملك خالد بلغت (241) محاضراً، بواقع (75) مدرسة، و(166) مدرساً جامعياً، وتوصل البحث إلى وضع رؤية مقترحة لدور رؤساء الأقسام لتحقيق العدالة التنظيمية في كليات التربية في جامعة الملك خالد، تكونت من عدد من العناصر، وهي المرتكزات، والرؤية، وآليات تطبيق الرؤية المقترحة تمثلت في آليات تطبيق بعد العدالة (التوزيعية، والإجرائية، والتقييمية،

والأخلاقية) ومقومات نجاحها، والجهات المسؤولة عن تطبيقها، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، منها أن استجابات إجمالي أفراد البحث أن المتوسط العام حول واقع دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية جامعة الملك خالد لبعدها (التوزيعية) جاءت بدرجة موافقة "كبيرة"، ولبعد (الإجرائية) جاءت بدرجة (موافقة متوسطة)، ولبعد (النفسية) جاءت بدرجة (موافقة كبيرة)، ولبعد (الأخلاقية) جاءت بدرجة (موافقة كبيرة). وأوصى البحث بتشجيع المدرسين الجامعيين على تقديم مساهماتهم ومقترحاتهم فيما يخص الإجراءات وتعديلها وسيرها وتصميم وتنفيذ مجموعة من برامج التدريب لكافة المحاضرين في القسم، للعمل على تنمية الوعي بمفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية وآثارها الإيجابية على مستوى أداء الأعضاء، وكذلك المشاركة الفاعلة في الأعمال التطوعية بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف الأقسام الأكاديمية والكلية".

**أما مصطفى (2017):** فقد تناولت هي الأخرى موضوع العدالة التنظيمية في الجامعات المصرية وقد هدفت دراستها إلى بيان العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأكاديميين في جامعة طنطا. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، والذي يتلاءم مع طبيعة البحث وأسئلته وأهدافه، واستعان بالاستبانة التي طبقت على عينة ممثلة (تم اختيارها بطريقة عشوائية) بلغ عددها 335 محاضراً جامعياً في ست كليات بجامعة طنطا، ثلاث كليات نظرية (هي الآداب، والتجارة، والتربية)، وثلاث كليات عملية (وهي الطب، والصيدلة، والعلوم) بمختلف تخصصاتهم الأكاديمية. وخلصت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام بكليات جامعة طنطا المختلفة النظرية والعملية يطبقون العدالة التنظيمية بدرجة عالية بأبعادها الثلاثة إلا أنهم يطبقون العدالة التفاعلية بدرجة أكبر من تطبيقهم للعدالة الإجرائية، ويطبقون العدالة الإجرائية بدرجة أكبر من تطبيقهم للعدالة التوزيعية. وقد أوصت الدراسة بالعديد من الإجراءات منها: العمل على زيادة إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية بأنواعها المختلف، ضرورة توفير مناخ تنظيمي في الجامعة يسوده الشعور بوجود العدالة التنظيمية، وخلق بيئة عمل تكون مواتية وداعمة لسلوكيات المواطنة والولاء التنظيمي بين المدرسين في الجامعة.

## **2. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالعدالة التنظيمية:**

ولم تقتصر دراسة العدالة التنظيمية على الدراسات العربية فقط، بل إنها كانت في صلب الدراسات الأجنبية، أو تلك الدراسات التي نشرت في المجالات العلمية الأجنبية، منها دراسة (Ahmad & Jameel, 2021) وكان هدفها التعرف إلى أثر أبعاد العدالة التنظيمية على أداء المحاضرين في نظام التعليم العالي العراقي، واستخدمت المنهج الكمي لقياس العدالة التنظيمية

للموظفين، وتأثيرها على أدائهم في المجتمع العراقي في جامعات بغداد، وقد قام الباحثان بتحليل 297 إجابة صحيحة باستخدام (AMOS)، وبينت النتائج أن العدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية، لهما تأثير كبير في زيادة جودة الأداء الأكاديمي، وقد أوصت الدراسة أنه على متخذي القرار في الجامعات إيلاء المزيد من الاهتمام للعدالة التنظيمية. وأن تشمل الدراسات اللاحقة الجامعات الخاصة والعامة، وأن يقوم الباحثون بعدهم بفحص العدالة التنظيمية في البلدان النامية .

وحول العدالة التنظيمية في الجامعات الصينية وبالتحديد الجامعات الرياضية، فقد أجرى كل من (Zhenggn Lin, & Hongbum Shin 2021): دراسة هدفت التعرف إلى أثر العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية والسلوك الابتكاري للمحاضرين في الجامعات الرياضية، قام الباحثان بتوزيع استبيان على 300 عضو هيئة تدريس يعملون في الجامعات الرياضية في الصين تم جمع 271 إجابة منه ، لقد تم البحث باستخدام SPSS 21.0 و AMOS 21.0.

وقد توصلت دراستهما إلى أساس نظرية، ساعدت منظمة الجامعة الرياضية على إدارة الموارد البشرية ورسم مخطط أكثر فاعلية، تعتبر هذه النظرية مصممة لدراسة العلاقة المؤثرة بين السلوك المبتكر للأستاذ الجامعي الرياضي في الصين وأمور مثل العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية ومشاركة المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى أن للعدالة أثر إيجابي على الثقة التنظيمية، وكذلك على السلوك الابتكاري للقسم. كما أوصى الباحثان في هذه الدراسة ببذل جهود متواصلة لبناء مزيد من الثقة في الجامعة من خلال ضمان العدالة بين المدرسين الجامعيين.

ولمقارنة تطبيق العدالة بين كل من التعليم العالي العام، والتعليم الخاص، فقد أجرى كل من (Harvey hiariey, Saleh tutupoho,2020) دراسة هدفت إلى شرح آثار العدالة التنظيمية على التعليم العالي، بناءً على الدراسات التجريبية الأولية، والمراجعات المعيارية، وعلاوة على ذلك يعتبر هذا البحث دليلاً لدراسات تجريبية لفهم العدالة التنظيمية في التعليم العالي.

وقد استخدم الباحثان عدداً من الأساليب لكتابة الدراسة، وشملت هذه الأساليب على : البحث، والفرز، استخراج البيانات، التوليف، إعداد التقارير، النشر. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة تكمن في أن العدالة هي معادلة العلاج التي يقبلها شخص من الآخرين، وعلاوة على ذلك أثبتت الدراسة أن هناك فرقاً بين هذين النوعين من التعليم في جوانب العدالة، حيث يتم بناء التعليم العالي العام لخدمة الاحتياجات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية للأمة، بينما يتم بناء التعليم العالي الخاص لتقليل العبء الحكومي للدعم وتعزيز إمكانية وصول الأفراد للتعليم العالي.

وحول العدالة التنظيمية في المدارس فقد أجرى (Terzil & Others,2017): دراسة اهتمت بعكس المواقف الإيجابية للمعلمين والمحاضرين، تجاه استخدام العدالة التنظيمية في التعليم. حللت الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية، والإدراك التنظيمي وفقاً لتصورات المعلمين، و تضمنت الدراسة 1223 معلماً يعملون في المدارس الثانوية في 14 بلدة في تركيا.

وقام الباحثون بتحليل البيانات التي تم جمعها حسب مقاييس العدالة والمناخ التنظيميين، كما واستخدم الباحثون في هذه الدراسة أدوات قياسية صالحة وموثوقة، وعلى الرغم من وجود بعض القيود على الدراسة مثل تحديد مدى الموضوعية في استجابة المشاركين للمقاييس. أثبتت نتائج هذه الدراسة الموقف الإيجابي لمعلمي المدارس الثانوية تجاه العدالة التنظيمية وتعريفها، وأظهر البحث أن العدالة تختلف باختلاف الأقدمية وأماكن العمل، كما وجد الباحثون أن العدالة التوزيعية قد يكون لها تأثير طفيف على المناخ التنظيمي. وفي النهاية أوصى الباحثون بإجراء المزيد من الدراسات المكثفة. كما أوصت الدراسة بضرورة استخدام طرق البحث الكمي والنوعي.

ومن أجل التعرف إلى العوامل الداخلية في مفهوم العدالة التنظيمية في التعليم العالي في تايوان، فقد أجرى (Yang,2017) دراسة لاستكشاف هذه العوامل. من خلال تصميم استبيان لتقييم تصورات الأساتذة للعدالة التنظيمية في أقسامهم، كما قام بإرسال الاستبيانات إلى 250 استاذاً جامعياً في الجامعات الوطنية والخاصة في المنطقة الجنوبية من تايوان عاد منها (180) استبانة. وقد قسم الباحث العدالة التنظيمية إلى أربعة أنواع: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، والعدالة الشخصية، وعدالة المعلومات.

ووفقاً لهذه الدراسة تبين أن العدالة التنظيمية، لها الأثر الكبير في التطورات الإيجابية للمؤسسات التعليمية، وأشارت الدراسة أيضاً إلى أهمية الإحساس بالعدالة والمساواة في جوانب سياسات المنظمة التي ترتبط بالمصالح الشخصية.

وأظهرت نتائج تحليل الأنواع الأربعة للعدالة التنظيمية في التعليم العالي أن نتائج الزملاء الأصغر سناً تميل إلى إدراك معنى أقل للعدالة من زملائهم الأكبر سناً، كما ولاحظ الأساتذة والموظفون إحساساً أقل بالعدالة من قبل المنشآت فيما يتعلق بساعات العمل والمكافآت من العمل.

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية.

### 1. الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة التحويلية :

حظيت القيادة التحويلية منذ ثمانينات القرن العشرين باهتمام كبير من قبل الدارسين والمهتمين في الميدان التربوي كونها تعتبر من أهم محاور الإدارة التربوية والمدرسية، حيث تم تناول أثرها في المؤسسات التربوية على اختلاف مستوياتها، وعليه فقد تعددت الدراسات والأبحاث، نظراً للتنوع في المجتمعات الدراسية، فقد هدفت دراسة خميس (2021) التعرف " إلى مدى ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة، والكشف عن الفروق في وجهات نظر الأساتذة نحو هذه الممارسة، حسب متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، الرتبة الوظيفية) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبيان بغرض قياس مستوى القيادة التحويلية مكون من (50) فقرة ، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، طبقت على عينة مكونة من (252) أستاذاً وأستاذة في التعليم الثانوي، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. ومن أبرز نتائج الدراسة: أن مستوى ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة مرتفع . وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الأساتذة نحو ممارسة مديري التعليم الثانوي بمدينة ورقلة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الرتبة والوظيفة، ومن أبرز توصيات الدراسة: زيادة الاهتمام باحتياجات الأساتذة وتحسين العلاقات الإنسانية بينهم وبين مديريهم، والعمل على دعمهم وتحفيزهم لضمان ولائهم ودفعهم للارتقاء بمهاراتهم. منح المزيد من الصلاحيات للأساتذة ودعوتهم للمشاركة في القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة. تشجيع المديرين على ممارسة أكبر وبشكل أكثر فعالية لسلوكيات القيادة التحويلية في إدارتهم لمؤسساتهم "

ولأهمية الدور الذي يقوم به العاملون في دوائر الجودة والمساءلة في دوائر التربية والتعليم، فقد هدفت دراسة العظامات (2021) إلى "معرفة واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن، من وجهة نظر مُقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. تمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (50) مقيماً ومقيمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية جاءت بدرجة موافقة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.33)، أما على مستوى مجالات القيادة التحويلية فقد احتل مجال الاعتبارات

الفردية المرتبة الأولى بدرجة موافقة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.53)، يليه مجال التحفيز الإلهامي بدرجة موافقة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.33)، ثم مجال التأثير المثالي بدرجة موافقة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.29)، بينما احتل مجال الاستثارة الفكرية المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.17). وفي ضوء النتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها: عقد دورات وبرامج تدريبية لكل من مديري المدارس ومعلميهم، وتنميتهم لزيادة قدرتهم على ممارسة القيادة التحويلية".

وإذا كانت الدراسات سألقة الذكر حول القيادة التحويلية قد ركزت على دراسة الواقع ووصف الممارسات القائمة، فإن **دراسة الغامدي (2021)** "هدفت الدراسة إلى قياس فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض. واستخدم الباحث في دراسته المنهج شبه التجريبي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس الثانوية الحكومية للذكور في مدينة الرياض. وكان من أبرز نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على محاور مقياس الإبداع الإداري وإجمالي المقياس للمجموعتين: التجريبية والضابطة في القياس البعدي ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية، لصالح الأكبر عمرا، وللمؤهل العلمي الأعلى، وللاكثر في عدد سنوات الخبرة. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تدريب قادة المدارس على مهارات الإبداع الإداري والقيادة التحويلية. وضرورة الاهتمام بتوفير بيئة تعليمية داعمة ومثيرة للقيادة التحويلية من خلال تقدير الانفعالات المختلفة ومناقشتها من خلال الحلقات النقاشية والندوات. وكذلك ضرورة الاستفادة من الخبرات المحلية والوطنية في مجال القيادة التحويلية".

وتناغماً مع الدراسة الحالية التي تبحث في علاقة القيادة التحويلية بكل من العدالة التنظيمية وجودة القرارات الإدارية، فقد جاءت دراسة كل من **عمايرة، وعاشور (2020)** بهدف "التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد. تكونت عينة الدراسة من (253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(193) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إربد. اختيروا عشوائياً، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدمت استبانة القيادة التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد، كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر

المعلمين، كشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائية بين ممارسة مديري مدارس تربية قصبية إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار، وفي ضوء النتائج تم تقديم التوصيات والتي من أهمها: عقد دورات تدريبية وبرامج تطوير مهني خاصة بالمديرين من قبل وزارة التربية والتعليم. تشجيع مديري المدارس على تفويض المعلمين في عملية اتخاذ القرار، وتمكينهم من ممارسة هذه المهارة الأساسية. وأخيراً عقد دورات تطوير مهني تستهدف مختلف فئات المعلمين من مستويات الخبرة المختلفة، ومن كلا الجنسين من أجل تطوير مستوى ممارسة اتخاذ القرار في المدارس".

أما دراسة الرشيدى (2018) فقد تناولت متغيراً آخر مع القيادة التحويلية هو الإبداع التنظيمي، إذ أنها "هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (55) فقرة، وقد أجري البحث ميدانياً على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية وأهلية بمدينة الرياض، وبلغ عدد أفراد العينة (237). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع، وأن ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده بمستوى متوسط. ومن أهم التوصيات ضرورة إعادة النظر في الأسس التي يتم في ضوءها اختيار القادة الجامعيين من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات؛ لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات التغييرات المعاصرة، وتوافر مناخ تنظيمي يدعم القيادة التحويلية في الجامعات السعودية في استقطاب المبدعين والحفاظ عليهم".

ولأن المعلمين هم أكثر من يتأثر بالنمط القيادي لمدير المدرسة، فقد حاولت العديد من الدراسات والأبحاث التعرف إلى درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، ومن هذه الدراسات دراسة الليمون، والسرحان (2018) والتي "سعت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في الأردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. وقد طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (480) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية الثانوية 2018/2017. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 = 0) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما كانت الفروق وفقاً لمتغير الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأقل، بينما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

وإن كان مفهوم القيادة التحويلية يعتبر موضوعاً حديثاً، فإن العديد من الدراسات والأبحاث العلمية أشارت إلى أن القيادة التحويلية قد مورست منذ القدم من قبل العديد من القيادات، وفي هذا المقام كانت دراسة **خوجة (2017)** والتي "هدفت إلى التعريف بالمفهوم المعاصر للقيادة التحويلية وسماتها الفعالة، ومقارنتها بسمات قيادة الخليفة عمر ابن عبد العزيز، ثم المساهمة في تقديم نموذج تطبيقي لكيفية بناء القائد التحويلي، ويتبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق: دراسة المحتوى **CONTENT ANALYSIS**، اعتماداً على ما كتب عن الخليفة عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه في الكتب والتراجم، ومقارنتها بما كتب عن القيادة التحويلية، و تتلخص أهم نتائج الدراسة في أن قيادة الخليفة عمر بن عبد العزيز نموذج أمثل للقيادة التحويلية الأخلاقية، لكنها قيادة صنعتها تعاليم الإسلام وكل سمات القائد التحويلي تمثلت في شخصه وأسلوب قيادته، وتبين تشابه سمات القيادة التحويلية بسمات المنهج الإسلامي في القيادة، حيث يتحرك القائد التحويلي من خلال معايير شخصية راسخة في سلوكه، لذلك فإن كل قيادة إسلامية قيادة تحويلية، وليست كل قيادة تحويلية قيادة إسلامية، وإن من الممكن تعليم القيادة التحويلية وتعلمها متى ما توفرت الاستعدادات اللازمة، فطرية كانت أم مكتسبة، ومن أهم توصيات البحث: إنشاء مدارس ومراكز تدريب للقادة مهمتها مواكبة الدارسين ومتابعة تدريبهم قيادياً من الطفولة إلى الشباب، وإدراج دراسة حياة قادة الإسلام في مناهج التعليم، وأن تجعل المنظمات العامة إعداد القادة جزءاً من استراتيجيتها، واعتماد فقه أصيل لإعداد صف ثان من القياديين. والكشف عن سمو الفكر الإسلامي، ونشره كفكر شامل، مع الانفتاح على الفكر المعاصر، في أصالة تؤكد ذاتيته وحيويته دونما تبعية أو احتواء" (ص: 157).

من جانب آخر فقد حاولت دراسة **( شلدان، 2017 )** "الربط بين ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادية وبين ممارسة شخصية ذي القرنين الواردة في القرآن الكريم. حيث هدفت الدراسة تعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين وسبل تفعيلها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم ( 162 ) معلماً ومعلمة، كما استخدم الباحث الاستبانة، كأداة رئيسة للدراسة التي تضمنت سؤالا مفتوحاً لتفعيل ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات القيادية، ولتحليل الاستبانات تم استخدام برنامج **SPSS**، ومن نتائجها، أن قصة ذي القرنين احتوت على مجموعة من المهارات القيادية التي يمكن الاستفادة منها في العمل الإداري، وأن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية لمحافظات غزة للمهارات القيادية الواردة في قصة ذي القرنين بلغت بوزن نسبي ( 80,60 % ) بدرجة تقدير كبيرة، لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخدمة، باستثناء المجال الثالث المهارات الفنية والرابع المهارات الإدراكية توجد فروق لصالح فئة سنوات الخدمة أقل من 10 سنوات، وكذلك الدرجة الكلية، كما لا توجد فروق وفقاً لمتغير الجنس، باستثناء المجال الأول المهارات الذاتية توجد فروق لصالح المعلمات. قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات لتفعيل ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية".

وبينما تشكل مجتمع الدراسة في معظم الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية من أعضاء الهيئات التدريسية، جاءت دراسة **ابو غوش، والسعود (2015)** مخالفة لذلك حيث تكون مجتمع الدراسة من العمداء ورؤساء الأقسام، في دراستهما التي "هدفت إلى بناء أنموذج مقترح للقيادة التحويلية في الجامعات الأردنية العامة، في ضوء الواقع والاتجاهات القيادية المعاصرة، وتكونت عينة الدراسة من عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعة الأردنية وجامعة البلقاء التطبيقية، استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واعتمدت المنهج الوصفي التطويري. أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين معهم كان متوسطاً، بمتوسط حسابي ( 3.28 ) وانحراف معياري ( 0.69 ) وجاء في الرتبة الأولى محور التأثير المثالي ( الكاريزما) بمتوسط حسابي ( 3.52 ) وانحراف معياري ( 1.10) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية "محور الحفز الفكري" بمتوسط حسابي ( 3.31) وانحراف معياري ( 0.99 ). وبمستوى متوسط ، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة "محور الاعتبارات الفردية " بمتوسط حسابي ( 3.23) وانحراف معياري ( 0.96) وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الأخيرة " محور الحفز الإلهامي " بمتوسط حسابي ( 3.04 ) وانحراف معياري ( 1.00) بمستوى متوسط .وفي ضوء واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين تم تطوير أنموذج للقيادة التحويلية في الجامعات الأردنية، وقام الباحثان بالتأكد من مدى ملاءمته من خلال لجنة من الخبراء والمختصين. واستناداً إلى نتائج الدراسة أوصت الباحثة بأن يتم تطبيق الأنموذج في الجامعات الأردنية العامة".

وتفردت دراسة **الخوالدة، وجرادات (2011)** والتي "هدفت التعرف إلى درجة ممارسة عمداء الكليات، وأعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة التحويلية، بأن مجتمع الدراسة قد تكون من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والبالغ عددهم ( ١٤٠ ) عضواً وجميع طلبة الجامعة والبالغ عددهم ( ٣٨٠٠ ) طالب وطالبة، واختيرت عينة عشوائية بمعدل ( ١٣٠ ) عضو هيئة تدريس و( ٣٨٠ ) طالباً وطالبة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ). وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة

التحويلية على المجالات الثلاثة: التأثير المثالي، والتحفيز العقلي، والاعتبارات الفردية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.26). كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقديرات المدرسين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، و متغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية، و متغير الرتبة العلمية و متغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرات الطويلة. وفيما يتعلق بالطلبة فقد توصلت الدراسة كذلك إلى أن هناك فروقاً في تقديرات الطلبة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس و لصالح الإناث، و لمتغير المستوى الدراسي لصالح طلبة السنة الأولى و طلبة السنة الثالثة، و لم تظهر الدراسة فروقاً عائدة لمتغير الكلية. وأوصت الدراسة بتدريب العمداء و المدرسين على مهارات القيادة التحويلية و تقديم تغذية راجعة لهم عن ممارستهم القيادية."

## 2. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقيادة التحويلية:

وفيما يتعلق بالدراسات الأجنبية، فقد تعددت الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية في قطاعات و مؤسسات تربوية مختلفة المستويات. فقد ركزت دراسة ( **Beligiannis & Others 2021** ) "على تقسيم القيادة في التعليم العالي من أجل إدارة مجموعة واجبات القيادة المطلوبة في سياقات مختلفة بطريقة جماعية، و قُسم التحليل إلى ثلاثة أشكال محددة للقيادة: القيادة التحويلية، قيادة المعاملات ، و القيادة من قبل أعضاء مجلس الشيوخ بجامعة بيلوبونيز، حيث استخدم الباحثون أساليب وصفية و استقرائية للتحليل الإحصائي. و من أهم نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لها علاقة قوية بزيادة الكفاءة و الرضا بين الموظفين، كما و أوصت الدراسة بإجراء أبحاث مماثلة في مؤسسات التعليم العالي الأخرى في اليونان، من أجل التمكن من الموافقة على أن القادة الرقميين لمؤسسات التعليم العالي في اليونان يتبعون نموذج القيادة التحويلية و التحول الرقمي.

ولأن تصورات المعلمين حول أساليب ممارسة كل من القيادة التحويلية و العدالة التنظيمية لها أثرها الواضح على إحساسهم بالعدالة من جانب، و مقدار تقبلهم و تفاعلهم مع القائد التحويلي فقد جاءت دراسة باي ( **Xinlu Pi,2020** ) و التي هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تصورات المعلمين تجاه أسلوب القيادة التحويلية و العدالة التنظيمية في مدرسة ثانوية جونيور في "تشونغتشينغ" بالصين. استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث وضع عدداً من الاستبيانات لـ 91 معلم يعملون في دوام كامل في المدرسة. و حاول الباحث تحديد مستوى تصورات المعلمين تجاه القيادة التحويلية لدى المدير، و بالإضافة إلى ذلك ادرك مستوى تصورات المعلمين تجاه العدالة

التنظيمية، وحدد العلاقة بين تصورات المعلمين تجاه أسلوب القيادة التحويلية للمدير والعدالة التنظيمية في المدارس .

وخلصت الدراسة إلى ان النتيجة الإجمالية لتصورات المعلمين تجاه أسلوب القيادة التحويلية للمدير في هذه المدرسة متوسطة بنسبة (3.35) ، كما ووجد الباحث أن هناك علاقة بين تصورات المعلمين تجاه القيادة التحويلية للمدير والأسلوب المتبع للعدالة التنظيمية في المدارس الثانوية.

من جانب آخر فقد هدفت دراسة (Cahyono.Et al. 2020) : إلى قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للمحاضرين في مؤسسات التعليم العالي في طنجة. اختار الباحثون كتابة استبيانات لجمع البيانات، واستخدموا طريقة SEM مع برنامج Smart PLS 3.0

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي، إلا أن أبعاد القيادة التحويلية ليس لها أي تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي ، ويعتبر هذا البحث نموذجاً لبناء الالتزام التنظيمي بين محاضري إحدى مؤسسات التعليم الخاصة في تانجيرانج. أوصى الباحثون في نهاية البحث أن تهتم الدراسات القادمة في تمهيد الطريق لتحسين جاهزية المحاضر في عصر التعليم.

ولبحث علاقة القيادة التحويلية بجودة التعليم فقد جاءت دراسة (Al-Husseini, S, 2019) بهدف التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية وتبادل المعرفة والابتكار في المجالات العليا في التعليم. وبحث إمكانية وجود علاقة بين القيادة التحويلية وجودة التعليم في الجامعات. وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات، وذلك من خلال مسح 250 من المحاضرين في الجامعات العراقية الحكومية ، كما عمل على تطوير نموذج اختبار باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. أثبتت هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تعتبر عاملاً مؤثراً هاماً في إدارة المعرفة وأنظمة الابتكار. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً مباشراً بين القيادة التحويلية ، وتبادل المعرفة والابتكار.

ولتوضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي هدفت دراسة (Jameel & Ahmad,2019)هدفت الدراسة إلى اختبار آثار التحول الريادي وإثراء الجسم المعرفي في قطاع التعليم وخاصة في الوسط العراقي، وتوضح هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دوراً

مهماً في تحسين الرضا الوظيفي بين الموظفين، اعتمدت الدراسة المنهج الكمي لجمع البيانات، حيث قام الباحثون بتحليل 137 استبانة صحيحة، وأثبتت النتيجة أن هناك تأثيراً ايجابياً ومعنوياً للقيادة التحويلية بين المدرسين. أوصت هذه الورقة بأن تولي الجامعات مزيداً من الاهتمام للقيادة التحويلية وتحسين خصائص القائد بين قادة الجامعات.

أما نيكداو (Nicdao,2019) فقد هدفت دراسته إلى استكشاف أسلوب رؤساء الجامعات الحكومية من حيث استخدام القيادة التحويلية، ودراسة تأثيرها الكبير على الجامعات، من أجل هذا حاول "نيكداو" أن يكشف الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية والذي يساعد رؤساء الجامعات في عملهم. وتعتبر هذه الدراسة بمثابة دراسة حالة نوعية أجريت في خمس جامعات حكومية تابعة لخمس ولايات.

أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على الجامعات، وأوضحت كيف يستخدم رؤساء الجامعات القيادة التحويلية لتحفيز قلوب وعقول ومهارات المسؤولين ، وأثبتت هذه الدراسة أنه من الضروري تقديم أفضل الممارسات لتطوير القيادة التحويلية، وهذا بدوره يساعد في تطوير مؤسساتهم ويمكن أن يساهم في توعية الرؤساء بأساليب القيادة التحويلية الهامة التي يمكن أن تؤثر على مؤسساتهم التعليمية بشكل إيجابي.

### ثالثاً: الدراسات المتعلقة بجودة القرارات الإدارية:

#### 1.الدراسات العربية المتعلقة بجودة القرارات الإدارية:

نظراً لما تمثله القرارات الإدارية من أهمية في سير عمل المؤسسات، وما لها من تأثير في تقدم أو تراجع تلك المؤسسات، فقد عني الباحثون في مجال الإدارة العامة والإدارة التربوية بدراساتها، وشكلت محوراً هاماً في دراسات الجودة خاصة ما يتعلق منها في مؤسسات التعليم بمستوياتها المختلفة، وفي مقدمتها مؤسسات التعليم العالي. وتستعرض الدراسة الحالية عدداً من الدراسات العربية والأجنبية الحديثة التي تناولت هذا الموضوع، ومنها دراسة مخدوم (2020): والتي هدفت التعرف إلى الفجوة القائمة في المهارات الأساسية اللازمة لصناعة القرارات الاستراتيجية وتوصيف هذه الفجوة، وتحديد متطلبات بناء واستكمال المهارات الأساسية لصناعة القرارات الاستراتيجية، وتحديد متطلبات تطوير والية صناعة القرارات الاستراتيجية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لآراء ٢٧٢ من المدرسين في ثلاثة جامعات سعودية. وأظهرت نتائجها بأن هناك كفاءة في صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات السعودية والتي تتم وفق

إجراءات محددة وواضحة وتميل إلى إشراك المستويات الإدارية ذات العلاقة فيها من خلال أسلوب القيادة الجماعية ، مما ساهم في زيادة كفاءة التخطيط الاستراتيجي فيها وتحسين الأداء بشكل عام. ووفقاً لنتائج الدراسة فإن النظرة طويلة المدى ومهارات الحوار والنقاش والقدرة على التشاور والتعاون وتحديد واختيار البدائل وتحديد التكلفة والعائد هي من أهم مهارات صناعة القرارات الاستراتيجية. ومن أبرز توصيات ومقترحات الدراسة، ضرورة الاهتمام بزيادة ممارسة الشفافية الإدارية في الإعلان عن المعلومات المتعلقة بقراراتها والتي تعتبر من أهم عوامل تعزيز الكفاءة الحكومية ومكافحة الفساد. والتركيز على القرارات الاستراتيجية المحفزة للإبداع والابتكار. مع ضرورة نشر أهمية إتباع المنهج العلمي في صناعة القرارات الاستراتيجية على مستوى القيادات وتدريبهم على مهارات إدارة التغيير والقدرة على تقييم المخاطر والتعامل معها ، وإيجاد آلية واضحة لتقييم القرارات المتخذة ومتابعة نتائجها وتعديلها عند الحاجة ، وتعميم الخبرات الناجحة. مما يسهم في جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة ويحقق أهدافها .

بينما هدفت دراسة أبو حميد (2019): التعرف إلى أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى في غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في الجامعة (اكاديميين وإداريين )، وتكونت عينة الدراسة من (185) موظفاً. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود موافقة من أفراد العينة إلى حد ما في مجال اتخاذ القرار بوزن نسبي (58.33%)، وأظهرت أيضاً وجود علاقة بين أبعاد جودة حياة العمل، وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعة ، كما أظهرت وجود أثر إيجابي لأبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في الجامعة باتخاذ القرارات لتزيد درجة قبولهم للقرار ودرجة ولائهم له

ولم تقتصر الدراسات والأبحاث الخاصة بجودة القرارات في التعليم العالي على رؤساء الأقسام في الجامعات فقط، بل تطرقت إلى مستويات إدارية مختلفة مثل رؤساء الجامعات وعمداء الكليات، ومن هذه الدراسات دراسة محسن (2019): حيث هدفت التعرف إلى إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال، من وجهة نظر المدرسين، وتكون مجتمع الدراسة من (4941) ممن يعملون في كليات الجامعة، وتمثلت عينة الدراسة (370) بأسلوب طبقي عشوائي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن عمداء كليات الجامعة يتمتعون بمستوى جيد من اتخاذ القرار، حيث

بلغ 60.63%، وأظهرت وجود علاقة ذات دلالة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة التابع والمستقل بنسبة 0.825%، وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطوات إدارية سليمة لإدارة الازمات، والعمل على اتخاذ القرارات السليمة، وضرورة اهتمام الإدارة العليا بتعزيز امتلاك عمداء الكليات لمهارات اتخاذ القرارات الإدارية.

وعلى المستوى الإداري فقد هدفت دراسة **باصديق (2019)**: إلى التعرف إلى أهم الأبعاد البنائية للتنظيم، ودورها في عملية اتخاذ القرار، وقد تكونت العينة من (44) موظفاً يمثلون المستويات الإدارية المختلفة في عمادة شؤون الطلبة في جامعة السلطان قابوس. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وجمعت الباحثة بين الأسلوبين الكمي والكيفي في الدراسة. ومن أهم النتائج: الكشف عن وجود مركزية في العمل والتي كانت من أهم معوقات العمل الإداري في عمادة شؤون الطلبة، " وقد أجمع أفراد عينة الدراسة على أن من أهم طرق وآليات مواجهة معوقات اتخاذ القرارات الجيدة هي الإلمام بأهداف العمل ووجود فريق عمل متكامل.

ولم يغيب ميدان العمل النسائي عن الدراسات البحثية فيما يتعلق بجودة القرارات الإدارية، فمثلاً دراسة **رضوان (2019)**: هدفت التعرف إلى المهارات الناعمة لدى المرأة الفلسطينية وأثرها في جودة القرارات بالمؤسسات النسوية - المحافظات الجنوبية-استخدمت الباحثة المنهج " الوصفي التحليلي"، وقد صممت الاستمارة كأداة لجمع البيانات، و تم استخدام أسلوب المسح الشامل لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، والتي بلغت (98) مفردة، من العاملات ذوات الوظائف الإشرافية في الجمعيات النسوية في محافظات غزة ، وقد بلغت "بلغ عدد" الاستبانات المستردة (70) استبانة بنسبة استرداد (71.4%). وكشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول إجمالي جودة القرارات الإدارية لدى المرأة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

دراسة **سليمان(2019)** : هدفت الدراسة قياس تأثير الثقة المفرطة كعامل وسيط بين لوحة المعلومات وجودة القرارات الإدارية. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات العاملة في المنطقة الصناعية في مدينة دمياط الجديدة. وبلغ حجم العينة 455 مفردة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته. وخرجت الدراسة بنتائج من أهمها أن متغيرات الدقة والمرونة والاكتمال والثقة المفرطة هي من أكثر العوامل المؤثرة في جودة القرارات الإدارية.

ولأهمية أثر المعرفة في جودة القرارات الإدارية فإن دراسة **مكي، وعبد مرزوق (2019)**: هدفت التعرف إلى أثر المعرفة في جودة القرارات الاستراتيجية ببعض الحالات الرياضية في الكويت. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث اتبع الأسلوب المسحي لملاءمته

لطبيعة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية التابعة للجنة الأولمبية الكويتية. وتكونت العينة من (93) فرداً.

وكانت أداة جمع المعلومات هي الاستبانة. واستنتجت الدراسة أن المعرفة تؤثر على جودة القرارات الاستراتيجية داخل الاتحادات الرياضية بدولة الكويت. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها ضرورة تهيئة المناخ الثقافي والمعرفي المناسب داخل الاتحادات الرياضية حتى يتمكن كافة الأعضاء من التعاون والمشاركة في أداء العمل بكفاءة. وأهمية إشاعة ثقافة التواصل والاتصال مع الآخرين بين العاملين في الاتحادات الرياضية في قبول الجديد وعدم مقاومته، والاستفادة من تجارب أخرى مناظرة، سعياً إلى تحقيق الابتكار والتجديد والارتقاء المعرفي. وأن تسعى جميع الاتحادات الرياضية إلى فتح قنوات الاتصال التفاعلي مع بعضها البعض ومع بعض الاتحادات الأخرى على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، من خلال عقد مؤتمرات مشتركة عن بعد بين العاملين فيها، لتحقيق الإدراك التفاعلي والترابط المعرفي بما يلبي احتياجاتهم ورغباتهم.

وترتبط جودة القرارات الإدارية بشكل أو بآخر بمدى مشاركة المرؤوسين في صناعة واتخاذ القرارات. لذلك جاءت دراسة العجيلي (2018): بهدف التعرف إلى قياس تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات على الأداء الوظيفي في العراق، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتكونت عينة الدراسة من (97) من العاملين بأسلوب العينة العشوائية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة توفر مستوى المشاركة في صنع واتخاذ القرار بنسبة بلغت (68.3%)، وكما أظهرت وجود علاقة قوية وأثر معنوي بين المشاركة في صنع واتخاذ القرار كمتغير مستقل، وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في عملية صنع القرار لأنها تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لهم.

وانسجاماً مع الدراسة الحالية وعلاقة متغيراتها ببعضها فقد هدفت دراسة الغزالي (2017): إلى الكشف عن أثر القيادة التحولية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين في شركات التأمين العاملة في الأردن، وبلغ عددهم (28) مؤسسة، وشملت عينة الدراسة المجتمع بأكمله وعددهم (489) فرداً، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين كان مرتفعاً

بوزن نسبي بلغ (86.2%)، كما أظهرت وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على فاعلية اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز واستشارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعليتهم، ويسهل قبولهم لها، وضرورة إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية وتأثيرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار في قطاعات أخرى .

أما دراسة اشتيوي (2016) والتي جاءت في سياق متغيرات الدراسة الحالية أيضاً، فقد هدفت إلى التعرف إلى واقع القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في مجمع الشفاء الطبي، حيث أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة كانت الاستبانة" وهي مكونة من خمسة محاور تهدف لقياس اتجاهات العاملين، حيث طبقت على عينة طبقية مسحية على العاملين "الإداريين فقط" في مجمع الشفاء الطبي، وكان عدد مفرداتها(219) من أصل(865) أي ما نسبته (26%) من مجموع مفردات المجتمع الكلي للدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين جودة القرارات الإدارية، حيث كان الوزن النسبي لتبني المجمع للقيادة التحويلية (73.650) وهي بدرجة (كبيرة). أما واقع "جودة القرارات الإدارية" فيها جاء بوزن نسبي (73.906)، وهو بدرجة (كبيرة). وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها التركيز على عامل التأثير المثالي عند القادة تجاه العاملين بالمجمع، وضرورة تعزيز مستوى تقبل المدراء لأفكار العاملين حتى لو تعارضت مع أفكارهم، والتأكيد على سماع المدراء في المجمع لكل عامل بما يكفي ليعبر عن قدراته الذاتية. والعمل على جعل القرارات.

ولأهمية عملية صنع واتخاذ القرارات، فقد هدفت دراسة جمعة، ودويدار(2016): إلى توضيح كل من مفهومي جودة وصنع اتخاذ القرار لدي العاملين بجامعة القصيم والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن في الأدب الإداري وبيان العلاقة بين المتغيرين. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية مقدارها ( 250 ) مفردة، وبعد معالجة البيانات التي وردت في الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى النتائج الآتية : - وجود علاقة بين الوضع الوظيفي للعاملين في جامعة القصيم وعملية صنع القرارات الإدارية، وذلك بمعامل ارتباط قدره 53%. وجود تأثير لمستوى المشاركة في صنع القرارات الإدارية على الرضا المؤسسي للعاملين بجامعة القصيم ، وكذلك وجود علاقة بين عملية صنع القرارات الإدارية والولاء المؤسسي للعاملين في جامعة القصيم بنسبة قدرها 63%. وجاءت مشاركة المرؤوسين في القرارات أكثر العوامل تأثيراً على الولاء

المؤسسي وذلك بنسبة تأثير قدرها 53% ، في حين جاء في الدرجة الثانية للتأثير الخطوات التي تتبعها الجامعة في اتخاذها القرار وذلك بنسبة تأثير قدرها 30%.

ونظراً للعلاقة القوية بين التفكير الاستراتيجي وجودة القرارات فقد هدفت دراسة الشجيري، والسلماني ( 2016): "التعرف إلى مستوى التفكير الاستراتيجي والقدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية ( الأكاديمية) في جامعة الأنبار. ودلالة الفروق الاحصائية في مستوى التفكير الاستراتيجي لدى العينة وفقاً لمتغير التخصص (علمي، إنساني)، ومستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية ( الأكاديمية)، ودلالة الفروق الاحصائية في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى العينة وفقاً لمتغير التخصص (علمي- إنساني)، والعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والقدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية ( الأكاديمية) اعتمد الباحثان خطوات المنهج الوصفي لتحقيق أهداف بحثهما، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، إذ بلغت (50) رئيس قسم علمي ( أكاديمي) في جامعة الأنبار للعام الدراسي (2015 - 2016)، وأعد الباحثان اداتا البحث: الأولى: مقياس التفكير الاستراتيجي: وقد تكون من (45) فقرة، والثانية: مقياس القدرة على اتخاذ القرار: وقد تكون من صورتين، صورة (أ) والتي تكونت من (21) موقفاً، والصورة (ب) التي تكونت من (41) فقرة...وأظهرت النتائج إلى أن رؤساء الأقسام العلمية ( الأكاديمية ) لديهم تفكير استراتيجي بدرجة دالة احصائية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤساء الأقسام العلمية( الأكاديمية) في مستوى التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير التخصص (علمي، إنساني)، وأن رؤساء الأقسام العلمية ( الأكاديمية) لديهم القدرة على اتخاذ القرار بدرجة دالة احصائية، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين رؤساء الأقسام في مقياس القدرة على اتخاذ القرار للصورة(أ): الموافق، ولصالح التخصص (العلمي)، اما الصورة (ب):الجميل، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤساء الأقسام في القدرة على اتخاذ القرار تعزى لمتغير التخصص (علمي- إنساني)، وكذلك وجود علاقة طردية بين التفكير الاستراتيجي والقدرة على اتخاذ القرار أي كلما ارتفع مستوى التفكير الاستراتيجي ارتفعت القدرة على اتخاذ القرار."

وفي الميدان الصحي جاءت دراسة عابدين (2016) : "بهدف التعرف إلى دور اتخاذ القرارات الإدارية في جودة الأداء الإداري في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث، وطبقت الدراسة على عينة مكون من (126) مفردة، وخرجت الدراسة بنتيجة مفادها أن مستوى تطبيق مراحل اتخاذ القرارات الإدارية في

المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا جاء بوزن نسبي (132)، (78) وهو بدرجة (كبيرة)، ومستوى جودة الأداء الإداري جاء بوزن نسبي (74,900)، وهو بدرجة (كبيرة)، كما وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (as0.05) بين مستوى تطبيق مراحل اتخاذ القرارات، وبين مستوى جودة الأداء في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا. كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى مراحل اتخاذ القرارات في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ومتغير المنصب الوظيفي، وسنوات الخدمة."

وعلى مستوى وزارة التعليم العالي فإن دراسة الوادية (2015) : هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية وجودة القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام الباحث باستخدام أسلوب العينة الطبقية المسحية، حيث تم توزيع (247) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (175) استبانة، بنسبة استرداد (70.8). وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين جودة القرارات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بمعامل ارتباط يساوي (0.744). وأن واقع جودة القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، كان ايجابي وبنسبة (63.09%). وأظهرت كذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة القرارات الإدارية، تعزى للمتغيرات: (الجنس المؤهل العلمي - العمر - المستوى الوظيفي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

## 2. الدراسات الأجنبية المتعلقة بجودة القرارات الإدارية :

بحث العديد من الدراسات الأجنبية إلى موضوع جودة القرارات الإدارية من زوايا مختلفة، وفيما يأتي عرض لتلك الدراسات التي كانت مؤسسات التعليم العالي ميدان اهتمامها الرئيس:

ومن الدراسات الحديثة التي درست أساليب اتخاذ القرار، دراسة ( Iqbal, Akhtar & Saleem, 2020) والتي هدفت التعرف إلى أساليب اتخاذ القرار للمديرين الأكاديميين -

رؤساء الأقسام الأكاديمية- في الجامعات الحكومية في وسط البنجاب، والتعرف إلى أنماط القرارات في هذه الجامعات. حيث اعتمدت الدراسة الهيكل النظري على نموذج فروم ويتون لأساليب اتخاذ القرار. استخدم الباحثون أسلوب أخذ عينات عشوائية متعدد المراحل ، وذلك لسحب عينة من 186 رئيساً من عشر جامعات حكومية ، وقاموا بتطوير استبياناً لأساليب اتخاذ القرار ، ذلك لجمع البيانات عن طريق المسح وتحليلها من خلال تطبيق عدد من الاستبيانات الوصفية.

توصلت الدراسة إلى أن هذا الأسلوب في اتخاذ القرار له أهمية كبيرة ، بالإضافة إلى ذلك أكدت الدراسة عدم وجود فرق حسب الجنس ، والعمر للمديرين الأكاديميين -رؤساء الأقسام الأكاديمية - في اتخاذ القرارات، حيث ان المؤثر الاكبر في اتخاذ القرار الحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي. وأوصى الباحثون الجامعات بترتيب دورات تدريبية، ورش عمل و ندوات حول أهمية أساليب اتخاذ القرار، كما أكدت الدراسة أهمية الوعي عند الأكاديميين في اختيار أسلوب اتخاذ القرار الصحيح و علاوة على ذلك، كما أوصت الدراسة المديرين الأكاديميين - رؤساء الأقسام الأكاديمية - ضرورة تبني نهج جيد في اختيار أساليب صنع القرارات الصحيحة.

بينما هدفت دراسة (Mosalam. & Others,2020): الكشف عن أنواع القرارات الإدارية في الجامعات وسبل تحسينها. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات. واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت الاستبانة من 42عبارة، ووصلت الدراسة إلى 596 موظفاً أكاديمياً وإدارياً موزعين على 5 كليات بغزة. تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها 240 موظفاً. أي ما يقارب 40.3% من مجتمع الدراسة. وتناولت الدراسة جودة القرارات الإدارية في كليات قطاع غزة وذلك بهدف الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية مثل: النوع، وطبيعة العمل، وسنوات الخدمة، وقد حاول الباحثون دراسة سبل تحسين جودة القرارات الإدارية في الجامعات.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليات قطاع غزة، متناسبة بشكل عام من حيث الالتزام مع الإدارة العليا وإدارة الجودة الشاملة، كما أوضحت بعض الفروق في مستوى الدلالة بين أفراد البحث بسبب الجنس، ومن ناحية أخرى أثبتت الدراسة عدم وجود فروق بين الأفراد بسبب المؤهل العلمي، أو طبيعة العمل، أو سنوات الخدمة. وأوصت

الدراسة المؤسسات بتحقيق الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين عند وضع اللوائح والسياسات واتخاذ القرارات المهمة.

ونظراً لوجود علاقة بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية، فقد حاز هذا الموضوع على اهتمام الباحثين كدراسة ( Giovanni Pérez-Ortega,2019 ) التي هدفت للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية، وجودة قرارات إدارة الجامعة. أوضحت الدراسة أن القيادة التحويلية تعتمد على أربعة أبعاد: البحث والتعليم والإرشاد والدعم .

تم تطبيق هذه الأبعاد على المديرين في 31 جامعة في كولومبيا، كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد وضع العلاقة بين قرارات إدارة الجامعة والأبعاد المرتبطة بالقيادة التحويلية في الجامعة، كانت نتيجة الدراسة أنها أثبتت أن تمكين بُعد القيادة التحويلية له تأثير مهم في جودة قرارات إدارة الجامعة.

ومن الدراسات التاريخية حول جودة القرارات الإدارية دراسة ( Anastasia Papanthymou, Maria Darra, 2017 ): هدفت الدراسة إلى تقديم أدلة على مستوى جودة القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وقدمت الدراسة ملخصاً لـ 52 دراسة من عام 2006 إلى عام 2016 في إدارة الجودة في معاهد التعليم العالي، وكان منطلق البحث أن دراسة جودة القرارات الإدارية تعتبر أمراً بالغ الأهمية في المؤسسة التعليمية العليا، لأنها تساعد في قياس مستوى جودة القرارات ومحاولة رفعها، كما طرحت الدراسة إجابات لعدد من الأسئلة مثل:

- 1) ما أكثر الموضوعات شيوعاً في الدراسات التي ندرسها؟
- 2) ما هي الطرق المستخدمة؟
- 3) ما الدول التي تساهم في أبحاث إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي؟
- 4) ما العوائق التي تحول دون ممارسات إدارة الجودة؟
- 5) ما عوامل النجاح الحرجة لممارسات إدارة الجودة؟
- 6) ما هي نماذج أو ممارسات إدارة الجودة التي تم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي؟
- 7) ما هي فوائد ممارسات إدارة الجودة؟

ومن أبرز ما أكدته نتائج الدراسة أن هناك اهتماماً متزايداً بجودة القرارات الإدارية خاصة في الدول العربية من عام 2013 حتى الوقت الذي أجريت فيه الدراسة عام 2017.

### التعقيب العام على الدراسات السابقة:

بعد مسح الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، لوحظ أنها شملت متغيرات الدراسة المتمثلة في العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية. إما بصورة منفردة، أو علاقة متغير مع متغير ثانٍ فقط. ولم تتناول أي منها العدالة التنظيمية كعامل وسيط، باستثناء دراسة (أبو برهم، 2021). بينما جاءت الدراسة الحالية لتكون أكثر شمولية، حيث تناولت ثلاثة متغيرات، وهي العدالة التنظيمية، والقيادة التحويلية، وجودة القرارات الإدارية بصورة مجتمعة، إضافة إلى تميزها عن العديد من الدراسات السابقة، وذلك بدراسة العامل الوسيط، والذي يتمثل في العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية. بهدف التوصل إلى بناء استراتيجية تطويرية مقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية التي يتخذها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وعلى مستوى الوطن وليس في جامعة محددة أو منطقة جغرافية محددة، ويرى الباحث أن هذه ميزة بحد ذاتها امتازت بها الدراسة الحالية عن الدراسات المحلية أو العربية أو العديد من الدراسات الأجنبية، إذ أنها لم تقتصر على جامعة واحدة، أو نوع واحد من الجامعات، ولا حتى على منطقة جغرافية واحدة، بل شملت جميع الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة والحكومية، على امتداد مساحة الوطن.

### أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

#### أولاً: من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

- اختلفت الدراسة الحالية التي اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي عن معظم الدراسات السابقة، حيث أن دراسة (سليمان 2021) ودراسة الحربي (2020)، ودراسة بوطكوك (2018)، ودراسة محمود، والعلي (2018)، ودراسة العظامات (2021)، ودراسة خوجة (2017)، ودراسة الحبيشي، وحسان (2021)، ودراسة أبو حميد (2019)، ودراسة محيسن (2019)، ودراسة العجيلي (2018)، ودراسة الغزالي (2017)، ودراسة اشتيوي (2016)، ودراسة جمعة، ودويدار (2016)، ودراسة سليمان (2019)، ودراسة شلدان (2017)، ودراسة الوادية (2015)، ودراسة مسلم

وآخرين (Mosalam. & Others,2020) جميع هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

- اختلفت كذلك مع دراسة ( ولي، 2020)، ودراسة أبو شويطة (2019)، ودراسة آل كردم، والبدوي(2017)، ودراسة دراوشه(2017)، ودراسة خميس(2021)، ودراسة الرشيدى(2018)، ودراسة الخوالدة وجرادات (2011)، ودراسة عابدين(2016)، ودراسة الخوالدة، وجرادات(2011)، ودراسة بيليجيانيس، وآخرون(Beligiannis 2021)، ودراسة باي (Xinlu Pi,2020) وجميعها استخدمت المنهج الوصفي.

- كما اختلفت مع دراسة الخضيرى (2019)، ودراسة عمايرة ، وعاشور (2020)، ودراسة حسون(2016)، ودراسة الليمون، والسرحان(2020)، ودراسة ( شلبي، 2019)، ودراسة ( مكي ، وعبد مرزوق، 2019)، ودراسة باصديق (2019)، ودراسة إقبال وآخرون (Iqbal, et. al. 2020) والتي استخدمت جميعها المنهج الوصفي المسحي.

- اختلفت كذلك مع دراسة بن عدة، وكرومي(2021)، ودراسة أحمد وجميل ( Ahmad & Jameel, 2021 )، ودراسة يانغ ( Yang,2017 )، التي استخدمت المنهج الوصفي الكمي، ودراسة أبو غوش(2015) التي اعتمدت المنهج الوصفي التطوري، ودراسة أبو برهم(2021) التي اعتمدت المنهج السببي المقارن. ودراسة هارفي((Harvey Hiariey, Saleh Tutupoho,2020) التي اعتمدت أسلوب تحليل المحتوى، وكذلك دراسة أناستازيا وماريا( Anastasia, Maria Darra, 2017) التي اعتمدت أيضاً أسلوب تحليل المحتوى. ودراسة الغامدي(2021) التي استخدمت المنهج شبه التجريبي

- بينما اتفقت مع دراسة أبو برهم( 2021)، ودراسة مصطفى ( 2017)، ودراسة ابراهيم وآخرون(2019) ودراسة زينجن وهونج بام (Zhenggen, Hongbum, 2021) التي اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي

**ثانياً : من حيث أداة الدراسة :-**

اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة، حيث أن النسبة الأكبر من تلك الدراسات استخدمت الاستبانة لوحدها أداة للدراسة، بينما الدراسة الحالية استخدمت الاستبانة وإلى

جانبيها استخدمت المقابلات كأداة أخرى لجمع المعلومات، لذلك اختلفت مع دراسة أبو برهم(2021) ودراسة بين عدة، وكرومي(2021)، ودراسة الحربي (2020)، ودراسة ابراهيم وآخرون (2019)، ودراسة الخضيرى ( 2019)، ودراسة آل كردم، والبديوي (2017)، ودراسة شلدان (2017)، ودراسة مصطفى(2017)، ودراسة الخوالدة وجرادات(2011) ودراسة (Anastasia Papanthymou, Maria Darra, 2017)، ودراسة (Ahmad , And Jameel, 2021)، ودراسة يانغ ( Yang,2017)، ودراسة خميس(2021)، ودراسة العظامات (2021). ودراسة كاهيونو وآخرون (2020) (Cahyono.Et al).

- واختلفت مع دراسة هارفي وصالح((Harvey , Saleh,2020) ، ودراسة خوجة (2017)، ودراسة أناستازيا ، ودارا (Anastasia, Maria Darra, 2017) التي اعتمدت أسلوباً مختلفاً في جمع المعلومات وهو تحليل المحتوى.
- وانفتحت الدراسة مع دراسة ( باصديق، 2019) التي استخدمت الأسلوبين الكمي والكيفي.

### ثالثاً : من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

- انفتحت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات، مثل دراسة سليمان (2021)، ودراسة الحربي (2020)، ودراسة الخضيرى ( 2019)، ودراسة آل كردم، والبديوي (2017)، ودراسة مصطفى (2017)، ودراسة أحمد وجميل(Ahmad & Jameel, 2021)، ودراسة زينجن، وهونج بام (Zhenggen, Hongbum, 2021) ودراسة (Yang,2017)، ودراسة (Cahyono.Et, al. 2020) ودراسة (Al-Husseini, S, 2019) ودراسة محسن (2019).

- واختلفت مع الدراسات الآتية التي أجريت في الجامعات، لكن مجتمع الدراسة تكون إما من رؤساء الجامعات، أو رؤساء الأقسام والعمداء، أو المدراء والعاملين الإداريين، مثل دراسة أبو شويته(2019)، ودراسة الرشيدى(2018)، ودراسة أبو غوش(2015)، ودراسة بيليجيانيس، وآخرون(Beligiannis et al. 2021)، ودراسة نكداو (Nicdao,2019) ودراسة أبو حميد(2019)، ودراسة باصديق ( 2019)، ودراسة جمعة، ودويدار ( 2016)، ودراسة مسلم وآخرون Mosalamet el.

(Others,2020)، واختلفت أيضاً مع دراسة الخوادة، وجرادات (2011) والتي تشكلت عينة الدراسة فيها من أعضاء الهيئة التدريسية وطلبة الجامعة، ودراسة إقبال وسليم (Iqbal, Akhtar & Saleem, 2020)، ودراسة جيوفاني (Giovanni Pérez-Ortega,2019) .

- كما اختلفت مع الدراسات الآتية والتي تشكل مجتمع الدراسة فيها من مديري ومعلمي المدارس، مثل دراسة أبو برهم (2021) ودراسة شلدان (2017)، ودراسة تيريز وآخرون (Terzi et el.,2017)، ودراسة خميس (2021)، ودراسة العظامات (2021)، ودراسة الغامدي (2021)، ودراسة عمايرة، وعاشور (2020)، ودراسة إكسينلو (Xinlu Pi,2020).

- واختلف من حيث مجتمع وعينة الدراسة مع كل من دراسة بن عدة، وآل كرومي (2021) ودراسة سليمان (2019) ودراسة الغزالي (2017).

- واختلفت أخيراً من حيث مجتمع وعينة الدراسة مع كل من دراسة اشتيوي (2016)، ودراسة عابدين (2016)، حيث كان مجتمع الدراسة فيهما من العاملين في المستشفيات.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تشكيل تصور عام لموضوع الدراسة، مما كان له دور كبير في تحديد متغيرات الدراسة وأبعادها، وأسئلتها.

- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة بشكل أكثر وضوحاً . كما ساهمت في بيان أهداف الدراسة وأهميتها على صعيد الجامعات الفلسطينية.

- فتحت الدراسات السابقة آفاقاً واسعة للاطلاع على الادب النظري المتعلق بالدراسة.

- اختيار المنهج البحثي الأكثر مناسبة للدراسة.

- ساهمت بشكل فاعل في بناء وتصميم أدوات الدراسة الميدانية، على صعيد فقرات الاستبانة، وأسئلة المقابلات الميدانية للخبراء التربويين.

- ساهمت الدراسات السابقة في إفادة الباحث لاختيار أنسب الأساليب الإحصائية الخاصة بمعالجة البيانات المتعلقة بالدراسة.

- كشفت الدراسات السابقة آفاقاً معرفية جديدة أمام الباحث، مما زاد من وعي الباحث بموضوع دراسته، واختياره لمجتمع وعينة الدراسة التي شملت كافة الجامعات الفلسطينية.

### أوجه تميز الدراسة الحالية :

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جوانب عدة في مقدمتها المؤسسات المستهدفة في الدراسة وهي الجامعات الفلسطينية جميعها ( الأهلية العامة، والحكومية، والخاصة). حيث لم يصل الباحث إلى دراسات سابقة ربطت بين متغيرات الدراسة ( العدالة التنظيمية، القيادة التحويلية، وجودة القرارات الإدارية) في الجامعات الفلسطينية، عدا عن كونها دراسة تتسم بالشمولية، حيث أنه تم تطبيقها على مستوى الوطن، بمعنى أنها تشمل المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية ( أي الضفة الغربية وقطاع غزة) على حد سواء، إذ وكما أُشير في موقع سابق من الدراسة أنها لم تقتصر على جامعة بعينها، أو على محافظة واحدة، أو عدة محافظات، بل شملت المحافظات والجامعات الفلسطينية كلها في المحافظات الشمالية والجنوبية.

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أيضاً بأنها من الدراسات القليلة – حسب اطلاع الباحث- التي استخدمت العامل الوسيط، والمتمثل بالعدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية.

- كما ستساعد الدراسة الحالية إدارات الجامعات الفلسطينية، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي في رسم الخطط الاستراتيجية التي تهدف إلى توفير مناخات تنظيمية تتوفر فيها العدالة التنظيمية، والقيادات الفاعلة، وبالتالي قرارات إدارية سليمة، تساهم في رفعة الجامعات ومخرجاتها التعليمية .

**الفجوة البحثية :** - نعرض فيما يأتي جدولاً يوضح الفجوة البحثية التي ميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

**جدول رقم ( 1 ) الفجوة البحثية**

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
<p>-اهتمت الدراسة الحالية بدراسة واقع العدالة التنظيمية، والكشف عن أبعادها المختلفة في الجامعات الفلسطينية.</p> <p>- التعرف إلى واقع القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.</p> <p>-واهتمت الدراسة أيضاً بالتحقق من أثر العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية.</p> <p>- التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية.</p> <p>- التوصل إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في التعليم العالي الفلسطيني</p>	<p>- تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة من حيث المتغيرات التي تضمنتها.</p> <p>- حسب علم الباحث- فإن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تناولت المتغيرات الثلاث : العدالة التنظيمية، والقيادة التحويلية، وجودة القرارات الإدارية. مجتمعة في دراسة واحدة.</p> <p>- وحسب علم الباحث أيضاً- فإن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تشمل الجامعات الفلسطينية بجميع أنواعه( الحكومية والخاصة والأهلية العامة)، إضافة لكونها شملت المحافظات الفلسطينية جميعها الشمالية والجنوبية.</p> <p>- أنها وحسب علم الباحث وإطلاعه تعتبر الدراسة الأولى التي تقدم استراتيجية مقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية</p>	<p>- ركزت معظم الدراسات السابقة على القيادة التحويلية كمتغير مستقل.</p> <p>- بعض الدراسات السابقة تناولت العدالة التنظيمية في المحور الأول.</p> <p>- بينما معظم الدراسات تناولت القيادة التحويلية في المحور الأول، والعدالة التنظيمية في المحور الثاني.</p> <p>- في المحور الثالث تناولت الدراسات جودة القرارات الإدارية والذي يمثل في هذه الدراسة المتغير التابع.</p> <p>- تناولت الدراسات في المحور الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة.</p> <p>- الدراسات السابقة طبقت في بيئات مختلفة عن بيئة الدراسة الحالية ، واختلفت مجتمعاتها وعيناتها عن مجتمع وعينة الدراسة الحالية</p>

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تطرق الباحث في هذا الفصل إلى المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية، وفيما يلي عرض لذلك:

#### أولاً: منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي نظراً لملاءمته لأهداف الدراسة.

ثانياً : مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية والجنوبية، والبالغ عددهم حسب الدليل الإحصائي الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية في نهاية أيلول (2021). ما مجموعه 5462 عضو هيئة تدريس وهم موزعون وفقاً للجامعات كما في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): توزيع أفراد مجتمع الدراسة (أعضاء الهيئة التدريسية) في الجامعات الفلسطينية

الرقم	اسم الجامعة	نوع الجامعة	العدد	موقع الجامعة
1	جامعة النجاح الوطنية	أهلية عامة	1355	المحافظات الشمالية
2	الجامعة العربية الأمريكية	خاصة	545	المحافظات الشمالية
3	الجامعة الإسلامية	أهلية عامة	364	المحافظات الجنوبية
4	جامعة الأقصى	حكومية	425	المحافظات الجنوبية
5	جامعة الخليل	أهلية عامة	439	المحافظات الشمالية
6	جامعة بوليتكنك الخليل	أهلية عامة	126	المحافظات الشمالية
7	جامعة الأزهر	أهلية عامة	217	المحافظات الجنوبية
8	جامعة بيت لحم	أهلية عامة	187	المحافظات الشمالية
9	جامعة القدس	أهلية عامة	589	المحافظات الشمالية
10	جامعة بيرزيت	أهلية عامة	545	المحافظات الشمالية
11	جامعة فلسطين	خاصة	79	المحافظات الجنوبية
12	جامعة الاستقلال	حكومية	33	المحافظات الشمالية
13	جامعة غزة	خاصة	80	المحافظات الجنوبية
14	جامعة فلسطين الأهلية	خاصة	88	المحافظات الشمالية
15	جامعة الإسراء	خاصة	83	المحافظات الجنوبية
16	جامعة فلسطين التقنية - خضوري	حكومية	305	المحافظات الشمالية
المجموع			5462	عضو هيئة تدريس

**ثالثاً: عينة الدراسة:** تم إجراء الدراسة على عينة تمثل مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة- العشوائية. وكان عددها (429) عضو هيئة تدريس، وتمثل ما نسبته (08. %) من مجتمع الدراسة، إذ تم توزيع الرابط الإلكتروني لأداة الدراسة – الاستبانة- على جميع الجامعات الفلسطينية الأهلية العامة، والحكومية، والخاصة، التي تعتمد نظام التعليم المنتظم، وتمنح درجة البكالوريوس فأعلى. وتوزعت أعداد المستجيبين من هذه الجامعات حسب ما هو ظاهر في الجدول رقم (3) أدناه :

**الجدول رقم (3): عدد أفراد عينة الدراسة الذين استجابوا لأدوات الدراسة**

الرقم	اسم الجامعة	نوع الجامعة	العدد	عدد المستجيبين	موقع الجامعة
1	جامعة النجاح الوطنية	أهلية عامة	1355	95	المحافظات الشمالية
2	الجامعة العربية الأمريكية	خاصة	545	24	المحافظات الشمالية
3	الجامعة الإسلامية	أهلية عامة	364	50	المحافظات الجنوبية
4	جامعة الأقصى	حكومية	425	52	المحافظات الجنوبية
5	جامعة الخليل	أهلية عامة	439	44	المحافظات الشمالية
6	جامعة بوليتكنك الخليل	أهلية عامة	126	11	المحافظات الشمالية
7	جامعة الأزهر	أهلية عامة	217	1	المحافظات الجنوبية
8	جامعة بيت لحم	أهلية عامة	187	18	المحافظات الشمالية
9	جامعة القدس	أهلية عامة	589	3	المحافظات الشمالية
10	جامعة بيرزيت	أهلية عامة	545	28	المحافظات الشمالية
11	جامعة فلسطين – غزة -	خاصة	79	13	المحافظات الجنوبية
12	جامعة الاستقلال	حكومية	33	5	المحافظات الشمالية
13	جامعة غزة	خاصة	80	21	المحافظات الجنوبية
14	جامعة فلسطين الأهلية	خاصة	88	12	المحافظات الشمالية
15	جامعة الإسراء	خاصة	83	10	المحافظات الجنوبية
16	جامعة فلسطين التقنية – خضوري	حكومية	305	31	المحافظات الشمالية
<b>المجموع</b>			<b>5462</b>	<b>429</b>	

أما من حيث توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية للدراسة فكانت على النحو الآتي كما هو مبين في الجدول رقم (4) أدناه:-

الجدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة وفقاً إلى متغيرات الرتبة الأكاديمية، والخبرة، ونوع القسم الأكاديمي، ونوع الجامعة والمحافظة عند أعضاء الهيئة التدريسية (N=429)

المتغيرات	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الرتبة الأكاديمية	محاضر (ماجستير)	160	37.3
	أستاذ مساعد	172	40.1
	أستاذ مشارك	53	12.4
	أستاذ	44	10.3
الخبرة	أقل من 5 سنوات	64	14.9
	5- 10 سنوات	126	29.4
	10 سنوات فأكثر	239	55.7
نوع القسم الأكاديمي	علمي	245	57.1
	إنساني	184	42.9
نوع الجامعة	حكومية	91	21.2
	أهلية (عامة)	227	52.9
	خاصة	111	25.9
المحافظة	المحافظات الشمالية	277	64.6
	المحافظات الجنوبية	152	35.4

- وأما بالنسبة لعينة الجانب النوعي من الدراسة ( المقابلات ) : فقد كانت عينة غرضية تكونت من ثلاثة عشر خبيراً تربوياً ممن عملوا وما زالوا يعملون في مجال التعليم العالي ، وخدموا لسنوات طويلة في الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية والجنوبية، بعضهم شغل منصب عميد، وبعضهم شغل منصب رئيس قسم، وهناك من شغل منصب وزيراً للتربية والتعليم الفلسطيني

#### رابعاً: أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وبعد مسح الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، ودراسة الأدب التربوي المتعلق بموضوعات الدراسة، فقد تم بناء الأدوات على النحو الآتي :

القسم الأول: من أدوات الدراسة وتكون من ثلاث استبانات الأولى لقياس العدالة التنظيمية، والثانية لقياس القيادة التحويلية، أما الاستبانة الثالثة فهي لقياس جودة القرارات الإدارية.

وتم إعداد أدوات القسم الأول " الاستبانات " وفق مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: بناء أدوات الدراسة الميدانية ووصفها وتحكيمها:

#### 1-أداة قياس العدالة التنظيمية:

من خلال اطلاع الباحث على الأدب التربوي ودراسات كل من: بن عده وكرومي(2021) وسليمان(2021) والحربي( 2021) وأبو شويته( 2019) والخضير(2019) والنجار ومقابلة ( 2018). ومصطفى (2017) وآل كردم(2017) ودراوشة(2017). قام الباحث بوضع اطار عام للمجالات والفقرات لكل مجال حيث كان عدد الفقرات قبل التحكيم ( 62) فقرة (ملحق رقم 4) ، وبعد إجراء التعديلات واعتماد الفقرات التي اجمع عليها (70%) فأعلى من المحكمين أصبحت ( 45 ) فقرة (الملحق رقم 5).أما بعد إجراء التحليل العاملي أصبحت (37) فقرة ( الملحق رقم 6).أما الفقرات التي حذفتم في التحليل العاملي فهي التي تحمل الأرقام الآتية (11، 16، 29، 31، 33، 34، 40، 42، 44) ملحق رقم (5).

#### 2-أداة قياس القيادة التحويلية:

من خلال اطلاع الباحث على الأدب التربوي ودراسات كل من: العظامات (2021) والغامدي(2021) وعميرة وعاشور(2020) والرشيدي(2018) واشتيوي (2016) والسعود (2016) قام الباحث بوضع اطار عام للمجالات والفقرات لكل مجال، حيث كان عدد الفقرات قبل التحكيم ( 66) فقرة (الملحق رقم 4)، وبعد إجراء التعديلات واعتماد الفقرات التي اجمع عليها (70%) فأعلى من المحكمين اصبحت ( 46) فقرة (الملحق رقم 5) وبعد إجراء التحليل العاملي أصبح عدد فقرات القيادة التحويلية (29) فقرة (الملحق رقم 6).أما الفقرات التي حذفتم في التحليل العاملي فهي الفقرات التي تحمل الأرقام ( 82، 83، 86، 87، 89، 92، 98، 100، 101، 103، 110، 106، 111، 112، 122، 123) انظر ملحق رقم (5).

### 3-أداة قياس جودة القرارات الإدارية:

من خلال اطلاع الباحث على الأدب التربوي ودراسات كل من مخدوم(2020) وباصديق(2019) ورضوان (2019) وبرويس(2018) وجمعة ودويدار(2016) قام الباحث بوضع اطار عام للمجالات والفقرات لكل مجال حيث كان عدد الفقرات قبل التحكيم (44) فقرة (الملحق رقم 4)، وبعد إجراء التعديلات واعتماد الفقرات التي اجمع عليها (70%) فأعلى من المحكمين اصبحت (34) فقرة (الملحق رقم 5). وبعد إجراء التحليل العاملي أصبحت (33) فقرة. ( الملحق رقم 6). والفقرة الوحيدة التي حذفت في التحليل العاملي هي رقم 53. ملحق (5)

### المرحلة الثانية: الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

للتوصل للخصائص السيكومترية من حيث الصدق والثبات لأدوات الدراسة، تم إجراء الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (63) عضو هيئة تدريسية، ولم يتم تضمينهم في عينة الدراسة الاصلية، وتم استخراج الصدق العاملي الاستكشافي، والثبات للأدوات باستخدام معادلة كرونباخ الفاء، وفيما يلي بيان لذلك:

#### 1-الصدق العاملي لأدوات القياس:

بعد عملية التحكيم للأدوات، تم اعدادها بصورتها النهائية دون وجود مجالات لكل أداة، وفق متطلبات التحليل العاملي، وتم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لكل أداة من أدوات الدراسة الثلاث، وتم مراعاة متطلبات إجراء التحليل العاملي وفق ما أشار إليها (محمد، 2012، ص: 25) وهي:

-أن تسمح البيانات : حجم العينة وتوزيع البيانات بإجراء التحليل العاملي، والتي من أهمها اختبار كاييز ومايرز وأوكلن (KMO) 0,5 فأعلى، إضافة إلى قيمة "مربع كاي" التقريبية لاختبار بارتلتس Bartlett's Test دالة احصائيا، وفي الدراسة الحالية كانت قيم (KMO) عالية، إضافة إلى قيمة مربع كاي التقريبية لاختبار بارتلتس Bartlett's Test كانت جميعا دالة احصائيا.

-أن لا يقل الجذر الكامن للعامل عن (1) صحيح.

-أن لا يقل تشبع الفقرة مع عاملها حسب رأي جلفورد عن (0.30) وفي الدراسة الحالية تم اعتماد التشبع (0.50).

-أن لا تقل عدد الفقرات للعامل عن (3) فقرات.

### -مراجعة محك كاتل Scree Plot

وبعد مراجعة الشروط السابقة وتوفرها في الدراسة الاستطلاعية، تم إجراء التحليل العملي للأدوات الثلاث، وتم التوصل للأدوات بصورتها النهائية كما في الملحق رقم (5). وكانت نتائج التحليل العملي على النحو الآتي:

### 2-الصدق العملي لاستبانة قياس العدالة التنظيمية:

بعد التأكد من ان البيانات تصلح للتحليل العملي بالاعتماد على اختبار كايز ومايرز وأوكلن (KMO) والذي وصل إلى (0,87)، إضافة إلى قيمة "مربع كاي" التقريبية لاختبار بارتلتس Bartlett's Test "" والتي وصلت إلى (3653.841)، وكانت دالة إحصائيا عند مستوى (0.000)، ايضا تم اعتماد محك كاتل للرسم لتحديد عدد العوامل التي يزيد جذرها الكامن عن (1) باستخدام (Scree Plot)، مع مراعاة التشبع على العامل (3) فقرات فأعلى، كما في الشكل رقم (1).



**الشكل رقم (1): عدد العوامل التي جذرها الكامن أكثر من 1 وفق محك كاتل لأداة قياس العدالة التنظيمية**

وبناء عليه تم متابعة إجراءات التحليل العملي ، حيث كانت الاستبانة قبل التحليل العملي ( 45 ) فقرة، وبعد إجراء التحليل العملي أصبحت (37) موزعة على ثلاثة عوامل كما يلي:

**العامل الأول: مجال العدالة التوزيعية والإجرائية**

تشبع على هذا العامل ( 15 ) فقرة ، ووصل الجذر الكامن إلى ( 29.106 )، والتباين المفسر إلى ( 64.679 % )، والجدول رقم ( 5 ) يبين ذلك.

**الجدول رقم (5): تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال العدالة التوزيعية والإجرائية (ن = 63)**

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	تشبع الفقرات
1	A9	يلتزم رئيس القسم بالأنظمة واللوائح التي تنظم العمل في القسم	0.728
2	A15	يلتزم رئيس القسم بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ	0.720
3	A5	يراعي رئيس القسم التوافق بين قدرات أعضاء الهيئة التدريسية الشخصية ومتطلبات العمل الأساسية.	0.716
4	A14	يزود رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بالمعلومات اللازمة عند استفسارهم عن القرارات التي يتخذها.	0.708
5	A12	يتخذ رئيس القسم القرارات المتعلقة بأعضاء الهيئة التدريسية بنزاهة وشفافية	0.703
6	A8	يتيح رئيس القسم الفرصة لجميع أعضاء الهيئة التدريسية لمناقشة الموضوعات التي تتعلق بالأعمال التي يكلفون بها	0.696
7	A6	يتم توزيع المهام على أعضاء الهيئة التدريسية بصورة عادلة.	0.678
8	A1	يتم توزيع الأعباء التدريسية بين أعضاء الهيئة التدريسية داخل القسم بطريقة عادلة.	0.665
9	A7	يقوم رئيس القسم بتوزيع الأعباء الأكاديمية والإدارية في ضوء معايير واضحة.	0.662
10	A3	يشرك رئيس القسم جميع أعضاء الهيئة التدريسية في لجان القسم المختلفة بعدالة .	0.653
11	A13	يشرك رئيس القسم جميع أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرارات.	0.640
12	A17	يبتعد رئيس القسم عن المحاباة في تطبيق القرارات التدريسية في القسم.	0.639
13	A2	يعتمد رئيس القسم أسساً عادلة لإشراك أعضاء الهيئة التدريسية في حضور المؤتمرات العلمية المحلية والإقليمية والعالمية.	0.638
14	A4	يقوم رئيس القسم بإعداد برنامج دوام أعضاء الهيئة التدريسية دون تحيز.	0.633
15	A10	يوجد دليل إجرائي يلتزم به رئيس القسم عند تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالقسم.	0.626
		<b>الجذر الكامن</b>	<b>29.106</b>
		<b>التباين المفسر%</b>	<b>%64.679</b>

العامل الثاني: مجال العدالة التقييمية:

تشبع على هذا العامل (10) فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى ( 2.12)، والتباين المفسر إلى (4.711%)، والجدول رقم ( 6) يبين ذلك.

الجدول رقم (6): تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال العدالة التقييمية  
( ن= 63 )

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	تشبع الفقرات
1	A38	يشرح رئيس القسم الأسباب المنطقية المتعلقة بدرجة التقييم التي حصل عليها كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية.	0.852
2	A37	يسمح رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية مناقشة التقييمات الدورية بشفافية .	0.810
3	A39	أثق باليات التقييم التي يقوم بها رئيس القسم	0.803
4	A41	يُنسق رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية لإنجاز العمل ضمن معايير التقييم.	0.738
5	A43	يحرص رئيس القسم على مكافأة أعضاء الهيئة التدريسية المتميزين في أدائهم في اجتماعات القسم.	0.737
6	A40	يعمل رئيس القسم على تقييم الأداء في ضوء الأعباء والمسؤوليات التي يكلف بها كل عضو هيئة تدريس.	0.735
7	A45	يتيح رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية فرصة مراجعة التقييم عند شعورهم بالظلم وانعدام العدالة.	0.638
8	A36	يتم تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية بناء على معايير واضحة ومقننة.	0.624
9	A30	يصنع رئيس القسم قرارات التقييم عبر خطوات علمية مدروسة	0.612
10	A11	يطبق رئيس القسم النظام المعتمد في التقييم لأعضاء الهيئة التدريسية .	0.606
		الجذر الكامن	2,12%
		التباين المفسر%	4,711%

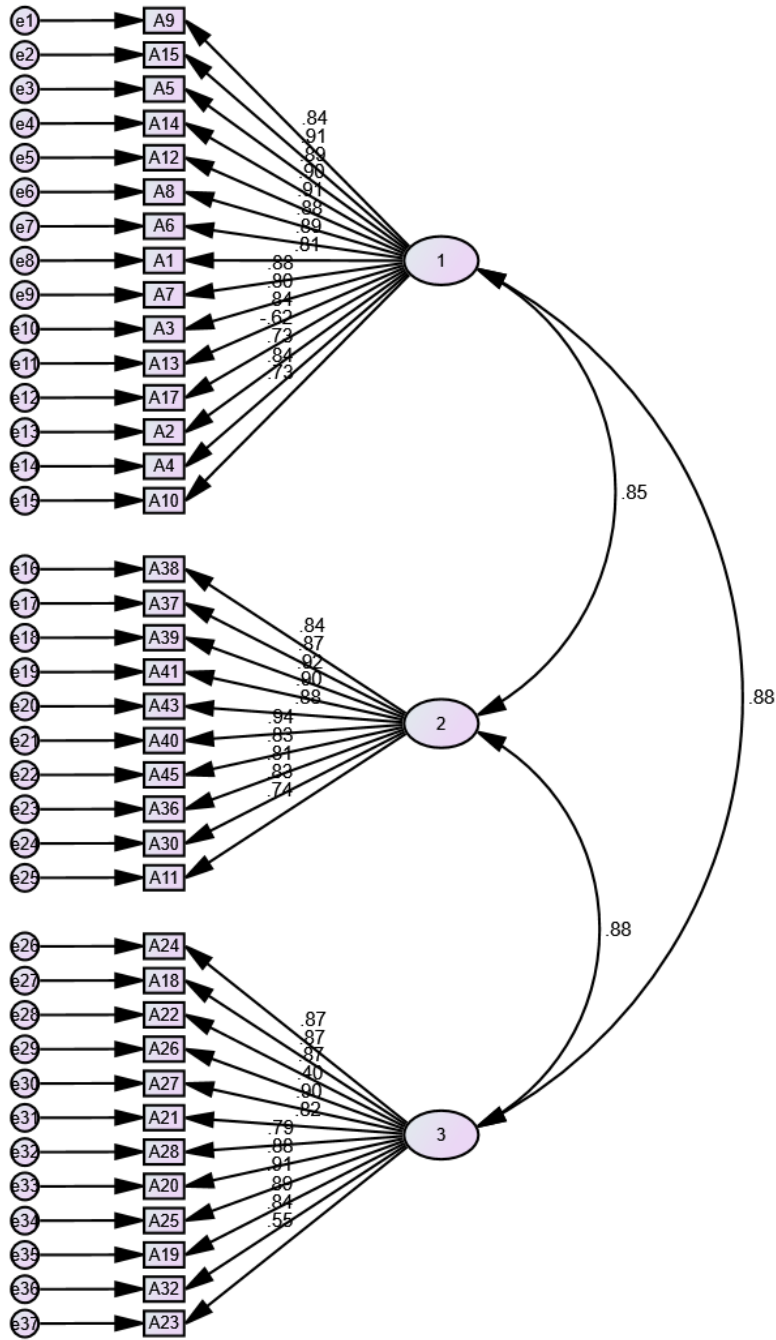
العامل الثالث: مجال العدالة التعاملية:

تشبع على هذا العامل (12) فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى (1.60)، والتباين المفسر إلى ( 3.558%)، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول رقم (7): تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال العدالة التعاملية  
(ن = 63 )

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	تشبع الفقرات
1	A24	يقوم رئيس القسم بحل النزاعات التي قد تحدث بين أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً للأنظمة والقوانين	0.671
2	A18	يحرص رئيس القسم على توفير المعلومات لأعضاء الهيئة التدريسية دون استثناء.	0.665
3	A22	يناقش رئيس القسم مع أعضاء الهيئة التدريسية النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في أعمالهم.	0.655
4	A26	عندما يوصي رئيس القسم بقرار يتعلق بمهام أي من أعضاء الهيئة التدريسية فإنه يراعي مصلحته وفقاً للنظام.	0.655
5	A27	يحرص رئيس القسم على نشر روح التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية.	0.654
6	A21	يناقش رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية في الأسباب التي تؤدي إلى تدني الأداء.	0.651
7	A28	يطلع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على أي إجراءات أو نشاطات أو اجتماعات قبل موعدها المحدد	0.627
8	A20	يصنع رئيس القسم القرارات عبر خطوات علمية مدروسة	0.623
9	A25	يعمل رئيس القسم على تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية مع جميع أعضاء الهيئة التدريسية.	0.622
10	A19	يطبق رئيس القسم الأنظمة والقوانين المعمول بها على الجميع.	0.620
11	A32	يراعي رئيس القسم الأحوال الشخصية والنفسية لجميع أعضاء الهيئة التدريسية .	0.613
12	A23	يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية مناسباتهم الاجتماعية	0.606
		<b>الجذر الكامن</b>	<b>1,60</b>
		<b>التباين المفسر%</b>	<b>%3,558</b>

وحول ارتباط وتشبع الفقرات مع مجالاتها فإن الشكل البياني ( 2 ) يبين ذلك.



الشكل رقم (2) تشبع الفقرات مع عواملها للعدالة التنظيمية

## 2-الصدق العاملي لاستبانة قياس القيادة التحويلية:

بعد التأكد من ان البيانات تصلح للتحليل العاملي بالاعتماد على اختبار كايز ومايرز وأوكلن (KMO) والذي وصل إلى (0.93) ، إضافة إلى قيمة "مربع كاي" التقريبية لاختبار بارتلتس "Bartlett's Test" والتي وصلت إلى (3009.217)، وكانت دالة احصائيا عند مستوى (0.000)،ايضا تم اعتماد محك كاتل للرسم لتحديد عدد العوامل التي يزيد جذرها الكامن عن (1) باستخدام (Scree Plot) ، مع مراعاة التشبع على العامل (3) فقرات فأعلى ، كما في الشكل رقم (3).



الشكل رقم (3): عدد العوامل التي جذرها الكامن أكثر من 1 وفق محك كاتل للقيادة التحويلية

وبناء عليه تم متابعة إجراءات التحليل العاملي ، حيث كانت الاستبانة قبل التحليل العاملي ( 46 ) فقرة، وبعد إجراء التحليل العاملي اصبحت ( 29 ) موزعة على أربعة عوامل كما يلي:

العامل الأول: مجال التأثير المثالي:

تشبع على هذا العامل (7) فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى ( 23.99 )، والتباين المفسر إلى ( 79.193% )، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول رقم (8): تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال التأثير المثالي  
(ن = 63)

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	تشيع الفقرات
1	A80	يتمتع رئيس القسم بخصائص شخصية تجعله قدوة لأعضاء الهيئة التدريسية.	0.935
2	A84	يغرس رئيس القسم الحماس والالتزام في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية.	0.780
3	A81	تنسجم أقوال رئيس القسم مع أفعاله سيما في المواقف المعقدة.	0.775
4	A88	يتصرف رئيس القسم بأسلوب يحظى بثقة أعضاء الهيئة التدريسية في القسم واحترامهم.	0.762
5	A91	يتميز رئيس القسم بالشخصية الإيجابية التي تبعث على التفاؤل بمستقبل القسم.	0.631
6	A85	يغرس رئيس القسم الثقة في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية.	0.478
7	A97	ينظر رئيس القسم لأخطاء أعضاء الهيئة التدريسية كتجارب يستفاد منها.	0.447
		<b>الجذر الكامن</b>	<b>23,99</b>
		<b>التباين المفسر%</b>	<b>%79,193</b>

العامل الثاني: الاعتبارات الفردية:

تشبع على هذا العامل ( 8 ) فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى (8.34)، والتباين المفسر إلى (3.258%)، والجدول ( 9 ) يبين ذلك.

الجدول رقم (9): تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال الاعتبارات الفردية  
(N=63)

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	تشبع الفقرات
1	A119	يتعامل رئيس القسم مع عضو الهيئة التدريسية كإنسان مستقل له مكانته الخاصة	0.825
2	A124	يدرك رئيس القسم التباينات بين احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية وقدراتهم.	0.818
3	A115	يستمع رئيس القسم باهتمام إلى أفكار أعضاء الهيئة التدريسية ومقترحاتهم.	0.703
4	A120	يعطى رئيس القسم اهتماماً شخصياً لأعضاء الهيئة التدريسية الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.	0.666
5	A118	يوجه رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية للنظر في المشكلات التي تواجههم من زوايا مختلفة.	0.502
6	A121	يتعامل رئيس القسم مع كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية بطريقة تناسب قدراته وتوجهاته	0.497
7	A99	يوضح رئيس القسم توقعاته لأعضاء الهيئة التدريسية حتى يتم تحقيقها بشكل جماعي.	0.488
8	A113	ييدي رئيس القسم حماساً تجاه اقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية.	0.424
		الجذر الكامن	8.34
		التباين المفسر %	3.258%

### العامل الثالث: مجال الاستشارة الفكرية

تشبع على هذا العامل (6) فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى (2.10)، والتباين المفسر إلى (2.313%)، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول رقم (10): تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال الاستشارة الفكرية (N=63)

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	تشبع الفقرات
1	A108	يحفز رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية باتجاه التطوير البحثي.	0.900
2	A109	يهتم رئيس القسم بإشعار أعضاء الهيئة التدريسية بأهمية أفكارهم.	0.685
3	A107	يوفر رئيس القسم البيئة المولدة للإبداع والابتكار.	0.531
4	A90	يحرص رئيس القسم على مناخات تتسم بالعلاقة الإيجابية مع أعضاء الهيئة التدريسية.	0.461
5	A105	يحرص رئيس القسم على تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية معنوياً لتحقيق النتائج المرجوة.	0.435
6	A114	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على اكتشاف أو اقتراح حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه القسم	0.336
		<b>الجذر الكامن</b>	<b>2,10</b>
		<b>التباين المفسر%</b>	<b>%2,313</b>

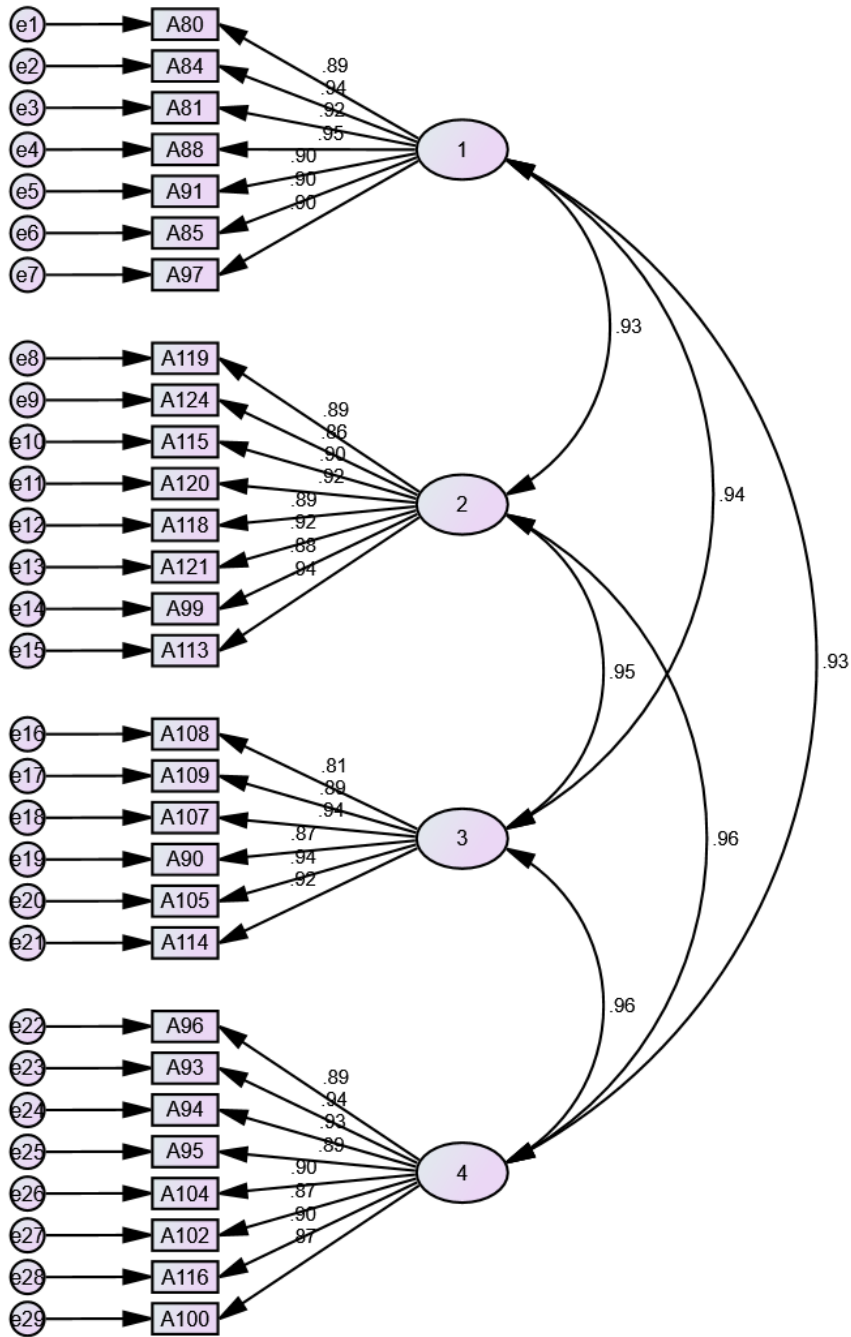
العامل الرابع: مجال التأثير الإلهامي :

تشبع على هذا العامل ( 8 فقرات، ووصل الجذر الكامن إلى (1.25)، والتباين المفسر إلى (1.985%)، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول رقم (11): تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لمجال التأثير الإلهامي  
(N=63)

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	تشبع الفقرات
1	A96	يحفز رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على تحقيق (رؤية الجامعة ورسالتها).	0.798
2	A93	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية	0.725
3	A94	يحفز رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على الابداع والتطوير في العمل .	0.669
4	A95	يغرس رئيس القسم في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية روح التحدي عقبات العمل.	0.539
5	A104	يؤكد رئيس القسم على بناء رؤية مستقبلية للقسم.	0.504
6	A102	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق إنجازات مميزة.	0.435
7	A116	يتيح رئيس القسم الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية للتفكير في المشكلات التقليدية بطرق ابتكارية.	0.379
8	A100	يتحدث رئيس القسم بتفاؤل عن مستقبل القسم.	0.350
		الجذر الكامن	1,25
		التباين المفسر%	%1,985

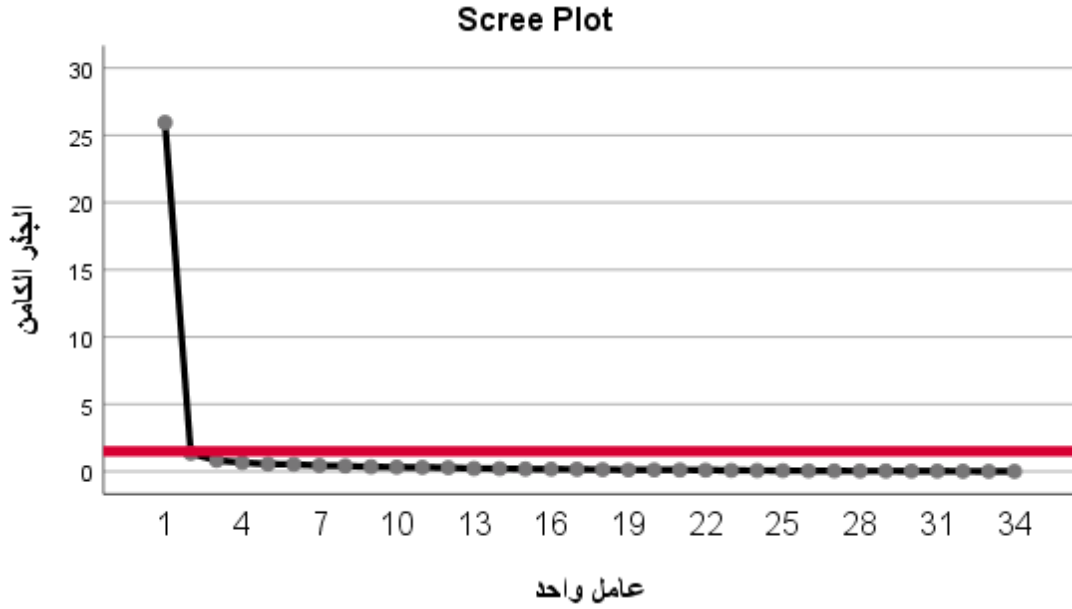
وحول ارتباط وتشعب الفقرات مع مجالاتها الشكل البياني رقم ( 4 ) يبين ذلك.



الشكل رقم ( 4 ) تشعب الفقرات مع عواملها للقيادة التحويلية

### 3-الصدق العاملي لاستبانة قياس جودة القرارات الإدارية:

بعد التأكد من أن البيانات تصلح للتحليل العاملي بالاعتماد على اختبار كايز ومايرز وأوكلن (KMO) والذي وصل إلى (0.92)، إضافة إلى قيمة "مربع كاي" التقريبية لاختبار بارتلتس "Bartlett's Test" والتي وصلت إلى ( 3152.214)، وكانت دالة إحصائيا عند مستوى (0.000)، أيضا تم اعتماد محك كاتل للرسم لتحديد عدد العوامل التي يزيد جذرها الكامن عن (1) باستخدام (Scree Plot)، مع مراعاة التشبع على العامل (3) فقرات فأعلى، وتبين أنه يوجد عامل عام واحد فقط كما في الشكل (5).



الشكل رقم (5): عامل عام واحد وفق محك كاتل

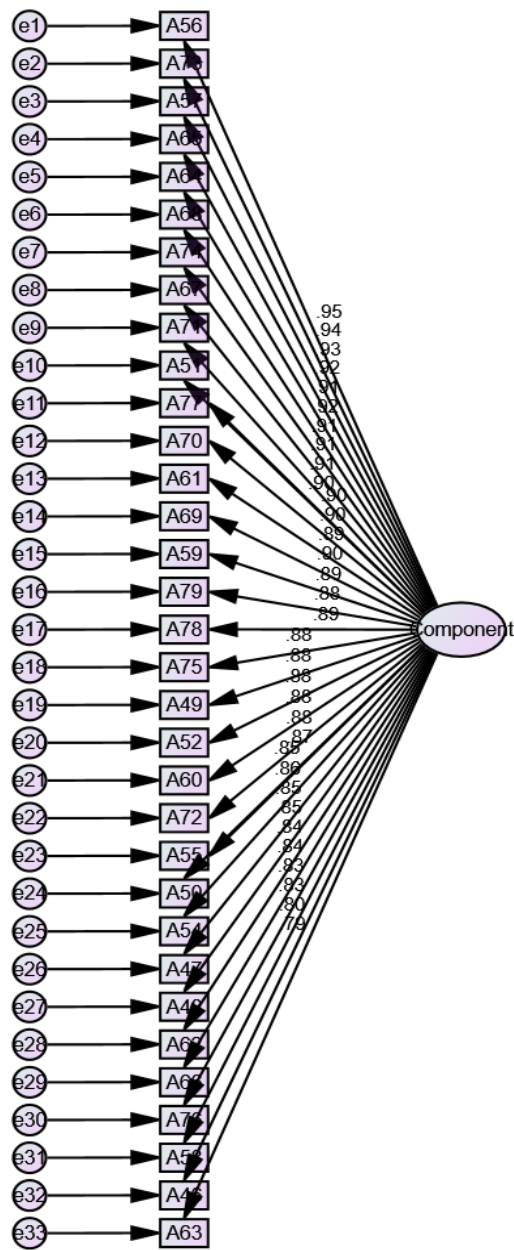
وبناء عليه تم متابعة إجراءات التحليل العاملي، حيث كانت الاستبانة قبل التحليل العاملي ( 34 ) فقرة، وبعد إجراء التحليل العاملي اصبحت ( 37 ) موزعة على عامل عام واحد كما يلي:

تشبع على أداة قياس جودة القرارات الإدارية (37) فقرة، ووصل الجذر الكامن إلى (20.79)، والتباين المفسر إلى (76.299%)، والجدول رقم (12) يبين ذلك، والشكل رقم (7) يبين هذه التشبعات.

**الجدول رقم (12): تشبعات الفقرات والجذر الكامن والتباين المفسر لأداة قياس جودة القرارات الإدارية (N=63)**

الرقم	الرقم في الاستبانة	الفقرات	تشبع الفقرات
1	A56	تحقق القرارات الصادرة عن رئيس القسم المصلحة الأكاديمية لأعضاء الهيئة التدريسية	0.945
2	A73	يتخذ رئيس القسم القرارات في الوقت المناسب	0.942
3	A57	تحقق القرارات الصادرة عن رئيس القسم غايات القسم وأهدافه.	0.934
4	A65	يستخدم رئيس القسم أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار في القسم.	0.924
5	A64	يقوم رئيس القسم بتحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار تحديدا واضحا مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها.	0.918
6	A68	يشرك رئيس القسم جميع أعضاء الهيئة التدريسية معه في تشخيص المشكلات قبل اتخاذ القرارات.	0.916
7	A74	يراعي رئيس القسم الفروق الفردية بين أعضاء الهيئة التدريسية في القسم عند اتخاذ القرارات	0.912
8	A67	يهتم رئيس القسم بدوافع و احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية في القسم عند اتخاذ القرار.	0.908
9	A71	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.	0.907
10	A51	يقوم رئيس القسم بحل المشكلات بفاعلية مما يحقق جودة القرارات المتخذة.	0.906
11	A77	يمتلك رئيس القسم المقدرة على اتخاذ قرارات سريعة عند حدوث مشكلة طارئة .	0.905
12	A70	يستعين رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية في جميع البدائل المختلفة التي تسهم في حل المشكلات.	0.903
13	A61	يوجد تكامل وترابط بين القرارات التي يتخذها رئيس القسم.	0.900
14	A69	يحرص رئيس القسم على مبدأ الشراكة مع أعضاء الهيئة التدريسية في تجميع المعلومات التي تسهم في اتخاذ القرار.	0.896
15	A59	تحقق القرارات الإدارية الصادرة عن رئيس القسم أهداف الجامعة.	0.895
16	A79	يمتلك رئيس القسم المقدرة على تعرف الصعوبات التي تواجهه عند تنفيذ القرارات .	0.892
17	A78	تلاقي القرارات التي يتخذها رئيس القسم قبولا من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في القسم.	0.890

0.890	يأخذ رئيس القسم بعين الاعتبار امتلاك أعضاء القسم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها.	A75	18
0.887	يحرص رئيس القسم على مبدأ الشراكة مع أعضاء الهيئة التدريسية في تجميع المعلومات التي تسهم في اتخاذ القرار.	A49	19
0.885	يحرص رئيس القسم على مبدأ الشراكة مع أعضاء الهيئة التدريسية في تجميع المعلومات التي تسهم في اتخاذ القرار.	A52	20
0.885	ترتبط القرارات الإدارية المتخذة من قبل رئيس القسم مع جوانب العمل المختلفة في القسم .	A60	21
0.879	يحرص رئيس القسم على صياغة قراراته بوضوح ودقة	A72	22
0.876	تتخذ القرارات في القسم بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة في القسم.	A55	23
0.864	يتابع رئيس القسم تنفيذ القرارات التي يتخذها بسهولة.	A50	24
0.862	تتوفر في القسم البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الجيدة	A54	25
0.860	يتخذ رئيس القسم القرارات الوظيفية بطريقة موضوعية ووفق أسباب منطقية.	A47	26
0.851	يتم تعديل القرارات المتعلقة بأعضاء الهيئة التدريسية عندما يتبين عدم صحتها.	A48	27
0.851	المعلومات المتاحة لرئيس القسم تؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة.	A62	28
0.842	يستعين رئيس القسم بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.	A66	29
0.841	يتابع رئيس القسم تنفيذ القرارات التي يتخذها بشكل مستمر.	A76	30
0.839	يوجد انسجام بين جودة القرارات الإدارية والسياسة العامة للجامعة.	A58	31
0.810	يتخذ رئيس القسم قراراته بناء على معلومات دقيقة.	A46	32
0.798	تحقق القرارات الصادرة عن رئيس القسم عامل التميز الإداري للقسم.	A63	33
<b>20,79</b>	<b>الجذر الكامن</b>		
<b>%76,299</b>	<b>النتائج المفسرة%</b>		



الشكل رقم (6): تشبع الفقرات على أداة قياس جودة القرارات الإدارية

## 2-الثبات لأدوات القياس:

بعد التحقق من صدق الأدوات واستخراج الصدق العاملي لها ، تم استخراج الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا للفقرات التي تشبعت على المجالات لأدوات الدراسة، وفيما يلي عرض لثبات الأدوات:

### أ-أداة قياس العدالة التنظيمية:

الجدول رقم ( 13): نتائج معادلة كرونباخ الفا لثبات أداة قياس العدالة التنظيمية (N=63)

الرقم	المجالات	الثبات	مستوى الدلالة*
1	مجال العدالة التوزيعية والإجرائية	0.86	0.001
2	مجال العدالة التقييمية	0.92	0.001
3	مجال العدالة التعاملية	0.94	0.001
	الثبات الكلي للعدالة التنظيمية	0.94	0.001

• دال احصائيا.

تشير نتائج الجدول (13) أن قيم معامل الثبات لمجالات العدالة التنظيمية تراوحت ما بين (0.86- 0.94)، وكان معامل الثبات الكلي للأداة (0.94)، وجميعها تعبر عن ثبات عالٍ ، حيث يكون الثبات عالياً في حالة وصوله إلى (0.80) فأعلى (Cohen,1988).

### ب-أداة قياس القيادة التحويلية:

الجدول رقم (14): نتائج معادلة كرونباخ الفا لثبات أداة قياس القيادة التحويلية (N=63)

الرقم	المجالات	الثبات	مستوى الدلالة*
1	مجال التأثير المثالي	0.93	0.001
2	مجال الاعتبارات الفردية	0.90	0.001
3	مجال الاستثارة الفكرية	0.88	0.001
4	مجال التأثير الإلهامي	0.85	0.001
	الثبات الكلي للقيادة التحويلية	0.93	0.001

• دال احصائيا.

تشير نتائج الجدول (14) أن قيم معامل الثبات لمجالات القيادة التحويلية تراوحت ما بين (0.85- 0.93)، وكان معامل الثبات الكلي للأداة (0.93)، وجميعها تعبر عن ثبات عالٍ ، حيث يكون الثبات عالياً في حالة وصوله إلى (0.80) فأعلى (Cohen,1988).

## ت-أداة قياس جودة القرارات الإدارية :

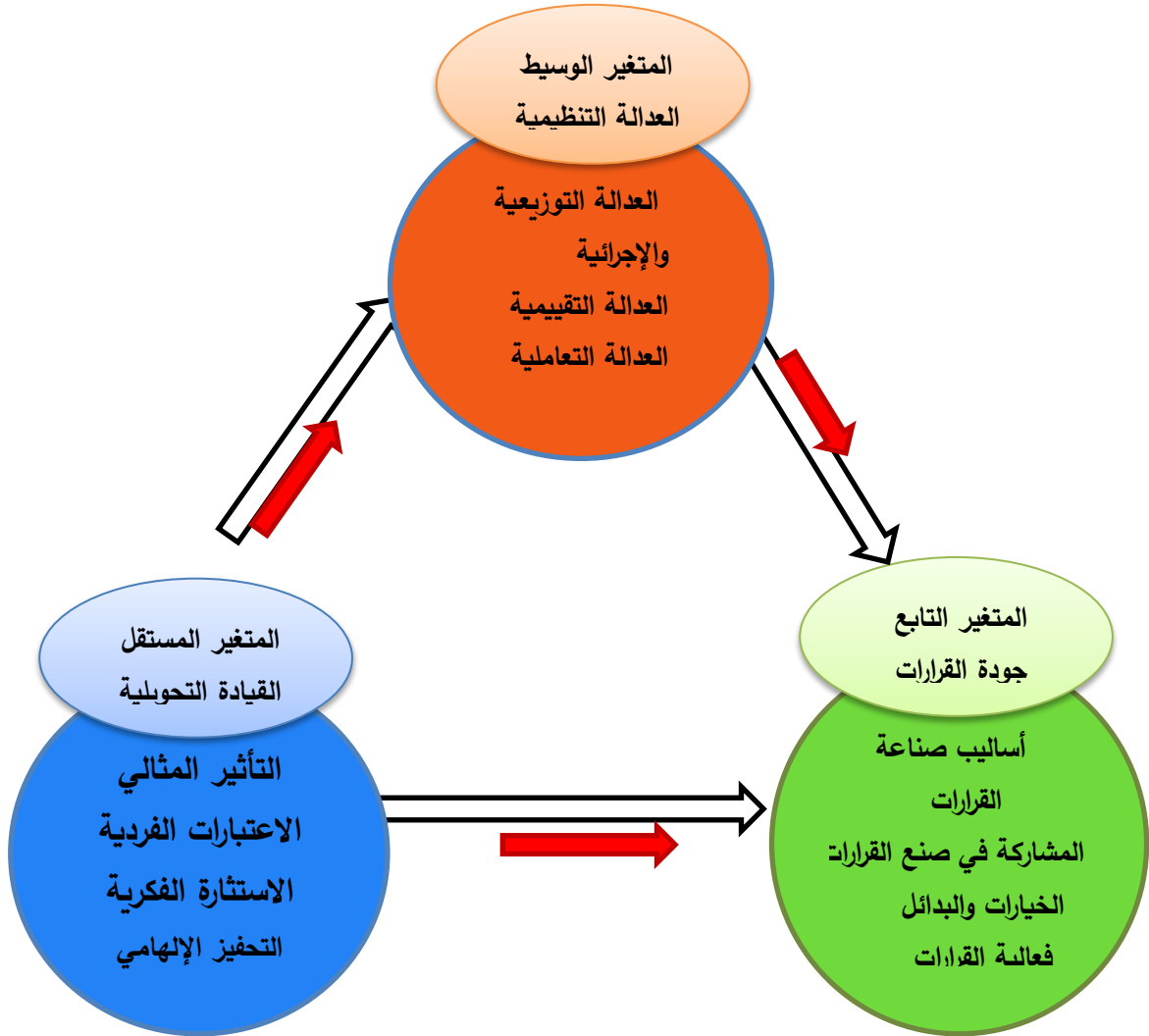
وصل الثبات الكلي للأداة باستخدام معادلة كرونباخ الفا (0.94)، ويعبر عن ثبات عالٍ، حيث يكون الثبات عالياً في حالة وصوله إلى (0.80) فأعلى (Cohen, 1988).

### متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:

أ- المتغير المستقل والتابع والوسيط وفق نموذج الدراسة وفقاً للعنوان:

المتغير المستقل القيادة التحويلية (X)، والتابع جودة القرارات الإدارية (Y)، والوسيط العدالة التنظيمية (M)، وذلك كما في الشكل رقم (7).



الشكل رقم (7): نموذج تحليل المسار للقيادة التحويلية كمتغير مستقل (X)، والعدالة التنظيمية كمتغير وسيط (M)، وجودة القرارات الإدارية كمتغير تابع (Y) وفق نموذج (Baron & Kenny, 1986).

## متغيرات الدراسة :

### أ. المتغيرات الديموغرافية: (Demographic Variables)

- متغير الرتبة العلمية: ( محاضر "ماجستير"، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).
- متغير الخبرة الأكاديمية: ( أقل من خمس سنوات ، 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- متغير نوع القسم الأكاديمي: ( علمي ، إنساني )
- متغير نوع الجامعة: (حكومية، أهلية " عامة" ، خاصة)
- متغير المحافظة – موقع الجامعة-: (المحافظات الشمالية ( الضفة الغربية ) .  
المحافظات الجنوبية ( قطاع غزة ).

### ب- المتغيرات التابعة (Dependent variables):

تتمثل في استجابات أفراد عينة الدراسة على أدوات القياس التي استخدمت في الدراسة الحالية لقياس العدالة التنظيمية، والقيادة التحويلية، وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية .

### إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة الحالية وفق الخطوات الآتية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بمواضيع الدراسة وبناء أدواتها بصورتها الأولية.
- تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من عمادة كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية للجامعات الفلسطينية الملحق رقم ( 9 ).
- التأكد من الصدق الأولي للأدوات من خلال عرضها على محكمين والحذف وإجراء التعديلات وفق آراء المحكمين.
- إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة من أعضاء الهيئات التدريسية لاستخراج الخصائص السيكومترية من حيث الصدق والثبات لأدوات الدراسة.

- تصميم أدوات الدراسة الكترونياً وإرسالها إلى أفراد عينة الدراسة.
- جمع البيانات وترميزها، ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج (AMOS,24) Analysis of Moment Structures.
- إجراء المقابلات مع الخبراء التربويين لتغطية الجانب النوعي في الدراسة .
- عرض النتائج ومناقشتها والتوصل للاستنتاجات والتوصيات.
- التوصل لاستراتيجية تطويرية مقترحة لجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمتغيرات الدراسة .

**المعالجات الإحصائية:** من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة فقد تم استخدام برنامج SPSS، وبرنامج AMOS باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- 1- المتوسطات الحسابية، والأوزان النسبية لها للإجابة عن الأسئلة الأول والثاني والثالث.
  - 2- معامل الارتباط بيرسون و تحليل المسار Path- Analysis باستخدام برنامج AMOS لتحديد دور العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية.
  - 3- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA ، و " مربع إيتا" (Eta Square) لتحديد الفروق و(حجم الأثر) للمتغيرات الديموغرافية في المتغيرات التابعة، إضافة إلى اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية عند اللزوم.
- ولتفسير النتائج في أسئلة الدراسة الأول والثاني والثالث تم استخدام الأوزان النسبية للمتوسطات الحسابية وذلك على النحو الآتي:
- (36% فأقل) درجة قليلة جداً.

- (36.2% - 52%) درجة قليلة.
- (52.2% - 68%) درجة متوسطة.
- (68.2% - 84%) درجة كبيرة.
- (84.2% فأكثر) درجة كبيرة جداً.

القسم الثاني : الجانب النوعي وتمثل بإجراء مقابلات مع ثلاثة عشر خبيراً تربوياً من مختلف الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية والجنوبية، وكانت العينة النوعية عينة غرضية حيث تم اختيار أفرادها ممن يتمتعون بخبرة كبيرة، وأمضوا سنين طويلة في العمل الأكاديمي وسبق أن شغل العديد منهم عدة مناصب ما بين رئيس قسم، أو عميد، أو وزير تربية وتعليم، وقد قام الباحث بإعداد وتطوير أسئلة المقابلات مستعيناً بالأدب التربوي والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية، وقد تم وضع أحد عشر سؤالاً، ومن ثم تم تحكيم هذه الأسئلة من قبل ثمانية محكمين من المتخصصين في العلوم التربوية، تراوحت رتبهم الأكاديمية بين أستاذ مساعد وأستاذ وتمت المقابلات بشكل مباشر من قبل الباحث نفسه وجاهياً للبعض وعبر منصة زووم للبعض الآخر.

#### صدق أداة المقابلات النوعية:

يهدف التأكد من صدق الأسئلة النوعية لمقابلات الخبراء التربويين فقد قام الباحث بعرض الأسئلة المقترحة والتي كان عددها أحد عشر سؤالاً على عدد من الخبراء في العلوم التربوية من الجامعات الفلسطينية لتحكيمها، وجميعهم يحمل رتبة أستاذ مساعد فأعلى، حيث قاموا بمراجعة تلك الأسئلة وإجراء التعديلات اللازمة من حذف وإضافة، وتعديل في الصياغة واللغة والمضمون، حتى تم اختزالها لستة أسئلة فقط في صورتها النهائية بما يناسب الهدف منها.

#### صدق نتائج المقابلات النوعية:

لغرض التحقق من صدق النتائج النوعية للمقابلات التي تم إجراؤها مع الخبراء التربويين، فقد استخدم الباحث الآليات الآتية والتي كان قد أشار إليها زغير(2020).

**1.الصدق التوافقي:** وتم ذلك من خلال عرض ما تم تحليله وتفسيره، على ثلاثة من المتخصصين في البحث العلمي والإدارة التربوية، إضافة لمشرف الباحث على رسالة الدكتوراه، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناء على الملاحظات التي حصل عليها الباحث من هذا الفريق المتخصص.

**2. صدق العضو الفاحص:** هنا عرض الباحث ما تم تحليله على بعض الخبراء الذين تمت مقابلتهم، بهدف الحصول على تغذية راجعة حول التحليل النوعي، والتأكد منهم إن كان ذلك

يمثل فعلاً أفكارهم حول متغيرات الدراسة – العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية- حيث تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على الملاحظات الواردة منهم.

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل تساؤلاتها وفيما يلي عرض للنتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نصه: ما واقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخرجت المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لكل فقرة والدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للعدالة التنظيمية، ونتائج الجدول ( 15 ) تبين ذلك، بينما نتائج الجدول (16) تبين خلاصة النتائج للتساؤل.

**الجدول رقم (15) : المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لكل فقرة والمجال والدرجة الكلية لواقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (N=429)**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الوزن النسبي %	درجة الواقع
1	يلتزم رئيس القسم بالأنظمة واللوائح التي تنظم العمل في القسم	3.82	76.40	كبيرة
2	يلتزم رئيس القسم بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.	3.65	73.00	كبيرة
3	يراعي رئيس القسم التوافق بين قدرات أعضاء الهيئة التدريسية الشخصية ومتطلبات العمل الأساسية.	3.45	69.00	كبيرة
4	يزود رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بالمعلومات اللازمة عند استفسارهم عن القرارات التي يتخذها	3.46	69.20	كبيرة
5	يتخذ رئيس القسم القرارات المتعلقة بأعضاء الهيئة التدريسية بنزاهة وشفافية	3.46	69.20	كبيرة
6	يتيح رئيس القسم الفرصة لجميع أعضاء الهيئة التدريسية لمناقشة الموضوعات التي تتعلق بالأعمال التي يكلفون بها	3.49	69.80	كبيرة
7	يتم توزيع المهام على أعضاء الهيئة التدريسية بصورة عادلة.	3.31	66.20	متوسطة
8	يتم توزيع الأعباء التدريسية بين أعضاء الهيئة التدريسية داخل القسم بطريقة عادلة.	3.38	67.60	متوسطة
9	يقوم رئيس القسم بتوزيع الأعباء الأكاديمية والإدارية في ضوء معايير واضحة.	3.32	66.40	متوسطة
10	يشرك رئيس القسم جميع أعضاء الهيئة التدريسية في لجان القسم المختلفة بعدالة.	3.41	68.20	كبيرة
11	يشرك رئيس القسم جميع أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرارات.	3.20	64.00	متوسطة
12	يبتعد رئيس القسم عن المحاباة في تطبيق القرارات التدريسية	3.27	65.40	متوسطة

			في القسم	
كبيرة	68.20	3.41	يعتمد رئيس القسم أساساً عادلة لإشراك أعضاء الهيئة التدريسية في حضور المؤتمرات العلمية المحلية والإقليمية والعالمية.	13
متوسطة	67.40	3.37	يقوم رئيس القسم بإعداد برنامج دوام أعضاء الهيئة التدريسية دون تحيز.	14
كبيرة	69.80	3.49	يوجد دليل إجرائي يلتزم به رئيس القسم عند تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالقسم.	15
<b>كبيرة</b>	<b>68.66</b>	<b>3.43</b>	<b>الدرجة الكلية لمجال العدالة التوزيعية والإجرائية</b>	
متوسطة	64.60	3.23	يشرح رئيس القسم الأسباب المنطقية المتعلقة بدرجة التقييم التي حصل عليها كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية.	16
متوسطة	63.60	3.18	يسمح رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية مناقشة التقييمات الدورية بشفافية.	17
متوسطة	65.40	3.27	أثق باليات التقييم التي يقوم بها رئيس القسم	18
متوسطة	65.60	3.28	يُنسق رئيس القسم مع أعضاء الهيئة التدريسية لإنجاز العمل ضمن معايير التقييم.	19
متوسطة	59.60	2.98	يحرص رئيس القسم على مكافأة أعضاء الهيئة التدريسية المتميزين في أدائهم في اجتماعات القسم.	20
متوسطة	63.40	3.17	يعمل رئيس القسم على تقييم الأداء في ضوء الأعباء والمسؤوليات التي يكلف بها كل عضو هيئة تدريسي.	21
متوسطة	64.80	3.24	يتيح رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية فرصة مراجعة التقييم عند شعورهم بالظلم وانعدام العدالة.	22
متوسطة	66.80	3.34	يتم تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية بناء على معايير واضحة ومقتنة.	23
متوسطة	66.20	3.31	ييدي رئيس القسم اهتماماً بالحقوق الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية	24
كبيرة	68.60	3.43	يطبق رئيس القسم النظام المعتمد في التقييم لأعضاء الهيئة	25
<b>متوسطة</b>	<b>64.82</b>	<b>3.24</b>	<b>الدرجة الكلية لمجال العدالة التقييمية</b>	
كبيرة	69.60	3.48	يقوم رئيس القسم بحل النزاعات التي قد تحدث بين أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً للأنظمة والقوانين	26
متوسطة	66.80	3.34	يحرص رئيس القسم على توفير المعلومات لأعضاء الهيئة التدريسية دون استثناء.	27
متوسطة	66.60	3.33	يناقش رئيس القسم مع أعضاء الهيئة التدريسية النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في أعمالهم.	28
متوسطة	67.40	3.37	عندما يوصي رئيس القسم بقرار يتعلق بمهام أي من أعضاء الهيئة التدريسية فإنه يراعي مصلحته وفقاً للنظام.	29
كبيرة	69.00	3.45	يحرص رئيس القسم على نشر روح التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية.	30
متوسطة	66.20	3.31	يناقش رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية في الأسباب التي تؤدي إلى تدني الأداء.	31
كبيرة	69.60	3.48	يُطلع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على أي إجراءات أو نشاطات أو اجتماعات قبل موعدها المحدد	32
متوسطة	65.80	3.29	يصنع رئيس القسم قرارات التقييم عبر خطوات علمية مدروسة.	33

كبيرة	68.20	3.41	يعمل رئيس القسم على تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية مع جميع أعضاء الهيئة التدريسية.	34
متوسطة	67.40	3.37	يطبق رئيس القسم الأنظمة والقوانين المعمول بها على الجميع.	35
متوسطة	67.20	3.36	يراعي رئيس القسم الأحوال الشخصية والنفسية لجميع أعضاء الهيئة التدريسية.	36
كبيرة	69.00	3.45	يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية مناسباتهم الاجتماعية	37
متوسطة	<b>67.73</b>	<b>3.39</b>	<b>الدرجة الكلية لمجال العدالة التعاملية</b>	
متوسطة	<b>67.07</b>	<b>3.35</b>	<b>الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية</b>	

\* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (15) أن درجة واقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت كما يلي:

**- مجال العدالة التوزيعية والإجرائية:** كانت الدرجة كبيرة على الفقرات ذات الأرقام: (1، 2، 3، 4، 5، 6، 10، 13، 15) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (68.20%- 76.40%)، وكانت متوسطة على الفقرات ذات الأرقام: (7، 8، 9، 14) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (64%-67.60%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال العدالة التوزيعية والإجرائية كانت كبيرة، وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (68.66%).

**- مجال العدالة التقييمية:** كانت الدرجة كبيرة على الفقرة (25) وبوزن نسبي للاستجابة عليها (68.60%)، وكانت متوسطة على الفقرات ذات الأرقام: (16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (59.60%-66.80%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال العدالة التقييمية كانت متوسطة وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (64.82%).

**- مجال العدالة التعاملية:** كانت الدرجة كبيرة على الفقرات ذات الأرقام: (26، 30، 32، 34، 37) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (68.20%-69.60%)، وكانت متوسطة على الفقرات ذات الأرقام: (27، 28، 29، 31، 33، 35، 36) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (66.20%-67.40%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال العدالة التعاملية كانت متوسطة وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (67.73%).

- الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية: كانت الدرجة الكلية لواقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية متوسطة وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (67.07%)

ومن خلال عرض نتائج الجدول السابق (15)، فيما يلي عرض لخلاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخاص بواقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية كما في الجدول ( 16).

**الجدول رقم ( 16 ) خلاصة النتائج للمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للمجالات وللدرجة الكلية لواقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (N=429)**

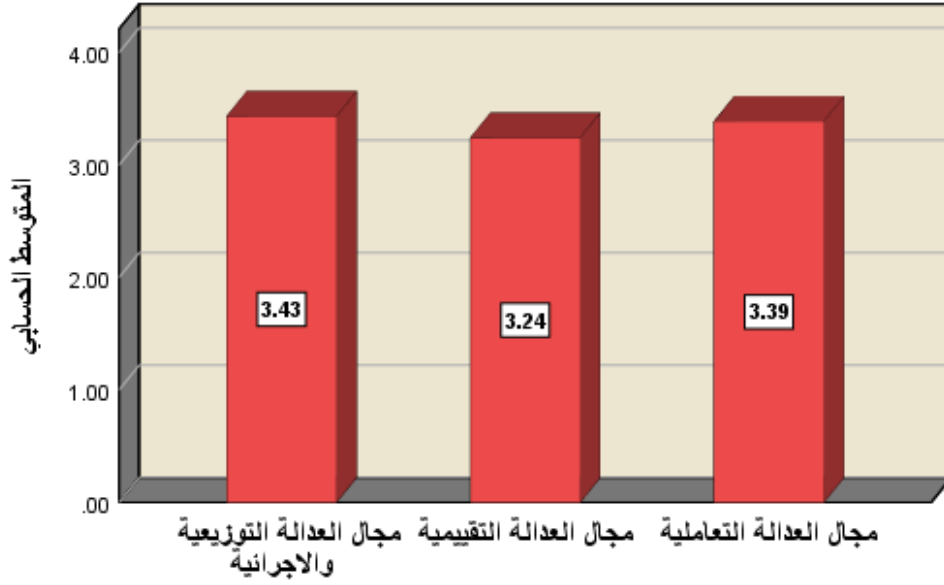
الرقم	الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي*	الوزن النسبي %	درجة الواقع
1	1	مجال العدالة التوزيعية والإجرائية	3.43	68.66	كبيرة
2	3	مجال العدالة التقييمية	3.24	64.82	متوسطة
3	2	مجال العدالة التعاملية	3.39	67.73	متوسطة
		<b>الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية</b>	<b>3.35</b>	<b>67.07</b>	<b>متوسطة</b>

\*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (16) ان الدرجة الكلية لواقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت متوسطة وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (67.07%)، وفيما يتعلق بترتب المجالات كان في الترتيب الأول مجال العدالة التوزيعية والإجرائية وبوزن نسبي للاستجابة (68.66%)، والترتيب الثاني مجال العدالة التعاملية بوزن نسبي (67.73%)، وجاء في الترتيب الأخير مجال العدالة التقييمية بوزن نسبي (64.82%)، والشكل رقم (8) يبين ذلك.

وبما أن العينة العشوائية ممثلة للمجتمع واستناداً إلى التقدير النقطي ( Point Estimation)، فإنه يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للمجتمع  $\mu$  هو نفسه متوسط العينة  $\bar{x}$

(3.35)



الشكل رقم (8): المتوسطات الحسابية لمجالات العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

ثانياً النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه: ما واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

للإجابة عن هذا التساؤل استخرجت المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لكل فقرة والدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للقيادة التحويلية، ونتائج الجدول رقم (17) تبين ذلك، بينما نتائج الجدول رقم (18) تبين خلاصة النتائج للتساؤل.

**الجدول رقم (17) : المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لكل فقرة وللمجال والدرجة الكلية لواقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (N=429)**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الوزن النسبي %	درجة الواقع
1	يتمتع رئيس القسم بخصائص شخصية تجعله قدوة لأعضاء الهيئة التدريسية.	3.55	71.00	كبيرة
2	يغرس رئيس القسم الحماس والالتزام في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية.	3.48	69.60	كبيرة
3	تنسجم أقوال رئيس القسم مع أفعاله سيما في المواقف المعقدة.	3.45	69.00	كبيرة
4	يتصرف رئيس القسم بأسلوب يحظى بثقة أعضاء الهيئة التدريسية في القسم واحترامهم.	3.54	70.80	كبيرة
5	يتميز رئيس القسم بالشخصية الإيجابية التي تبعث على التفاؤل بمستقبل القسم.	3.48	69.60	كبيرة
6	يغرس رئيس القسم الثقة في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية	3.43	68.60	كبيرة
7	ينظر رئيس القسم لأخطاء أعضاء الهيئة التدريسية كتجارب يستفاد منها	3.34	66.80	متوسطة
<b>الدرجة الكلية لمجال التأثير المثالي</b>				
8	يتعامل رئيس القسم مع عضو الهيئة التدريسية كإنسان مستقل له مكانته الخاصة	3.63	72.60	كبيرة
9	يدرك رئيس القسم التباينات بين احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية وقدراتهم.	3.47	69.40	كبيرة
10	يستمتع رئيس القسم باهتمام إلى أفكار أعضاء الهيئة التدريسية ومقترحاتهم.	3.41	68.20	كبيرة
11	يعطى رئيس القسم اهتماماً شخصياً لأعضاء الهيئة التدريسية الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.	3.42	68.40	كبيرة
12	يوجه رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية للنظر في المشكلات التي تواجههم من زوايا مختلفة.	3.31	66.20	متوسطة
13	يتعامل رئيس القسم مع كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية بطريقة تناسب قدراته وتوجهاته	3.44	68.80	كبيرة
14	يوضح رئيس القسم توقعاته لأعضاء الهيئة التدريسية حتى يتم تحقيقها بشكل جماعي.	3.39	67.80	متوسطة
15	يبدى رئيس القسم حماساً تجاه اقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية.	3.35	67.00	متوسطة
<b>الدرجة الكلية لمجال الاعتبارات الفردية</b>				
16	يحفز رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية باتجاه التطوير البحثي.	3.31	66.20	متوسطة
17	يهتم رئيس القسم بإشعار أعضاء الهيئة التدريسية بأهمية أفكارهم.	3.25	65.00	متوسطة
18	يوفر رئيس القسم البيئة المولدة للإبداع والابتكار.	3.09	61.80	متوسطة
19	يحرص رئيس القسم على توفير مناخات تتسم بالعلاقة الإيجابية مع أعضاء الهيئة التدريسية	3.41	68.20	كبيرة
20	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على اكتشاف أو اقتراح حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه القسم	3.25	65.00	متوسطة
21	يحرص رئيس القسم على تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية معنوياً لتحقيق النتائج المرجوة.	3.25	65.00	متوسطة
<b>الدرجة الكلية لمجال الاستثارة الفكرية</b>				
22	يحفز رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على تحقيق (رؤية الجامعة ورسالتها).	3.44	68.80	كبيرة

متوسطة	65.60	3.28	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية	23
متوسطة	64.80	3.24	يحفز رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على الإبداع والتطوير في العمل .	24
متوسطة	63.80	3.19	يغرس رئيس القسم في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية روح التحدي عقبات العمل.	25
متوسطة	66.80	3.34	يؤكد رئيس القسم على بناء رؤية مستقبلية للقسم.	26
متوسطة	65.00	3.25	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق إنجازات مميزة.	27
متوسطة	63.20	3.16	يتيح رئيس القسم الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية للتفكير في المشكلات التقليدية بطرق ابتكارية.	28
متوسطة	67.60	3.38	يتحدث رئيس القسم بتفاؤل عن مستقبل القسم.	29
متوسطة	65.76	3.29	الدرجة الكلية لمجال التأثير الإلهامي	
متوسطة	67.19	3.36	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	

\*اقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (17) أن درجة واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت كما يلي:

- مجال التأثير المثالي: كانت الدرجة كبيرة على الفقرات من (1-6) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (68.60%-71%)، وكانت متوسطة على الفقرة رقم (7) وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (66.80%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال التأثير المثالي كانت كبيرة وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (69.32%).

- مجال الاعتبارات الفردية: كانت الدرجة كبيرة على الفقرات ذات الارقام: (8، 9، 10، 11، 13) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (68.20%-72.60%)، وكانت متوسطة على الفقرات ذات الارقام: (12، 14، 15) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (66.20%-67.80%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال الاعتبارات الفردية كانت كبيرة وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (68.54%).

- مجال الاستشارة الفكرية: كانت الدرجة كبيرة على الفقرة (19) وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (68.20%)، وكانت متوسطة على الفقرات ذات الارقام: (16، 17، 18، 20، 21) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (61.80%-66.20%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال الاستشارة الفكرية كانت متوسطة وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (65.15%).

- مجال التأثير الإلهامي: كانت الدرجة كبيرة على الفقرة (22) وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (68.80%) ، وكانت متوسطة على الفقرات ذات الأرقام: (23، 24، 25، 26، 27، 28، 29) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (63.20%-67.60%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال التأثير الإلهامي كانت متوسطة وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (65.76%).

- الدرجة الكلية للقيادة التحويلية: كانت الدرجة الكلية لواقع للقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية متوسطة وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (67.19%)

ومن خلال عرض نتائج الجدول السابق (17)، فيما يلي عرض لخاصة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخاص بواقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. كما في الجدول ( 18).

الجدول رقم ( 18): خلاصة النتائج للمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية للمجالات وللدرجة العينة الكلية لواقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (N=429)

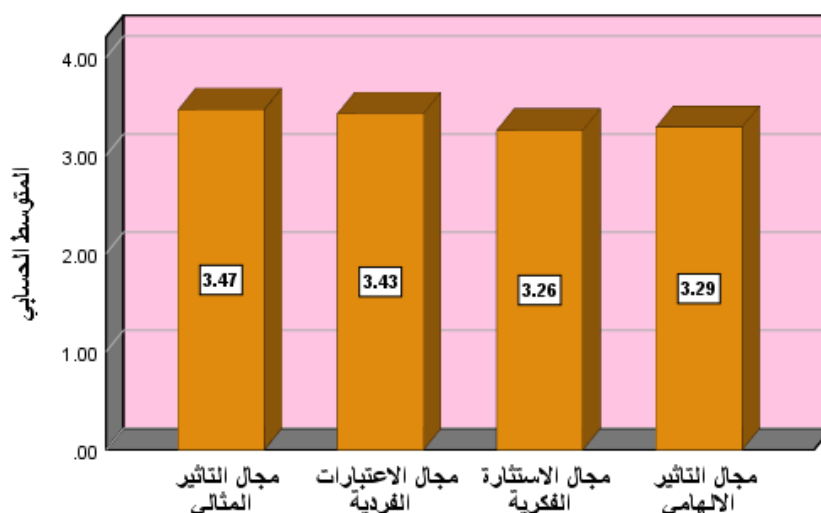
الرقم	الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي*	الوزن النسبي %	درجة الواقع
1	1	مجال التأثير المثالي	3.47	69.32	كبيرة
2	2	مجال الاعتبارات الفردية	3.43	68.54	كبيرة
3	4	مجال الاستثارة الفكرية	3.26	65.15	متوسطة
4	3	مجال التأثير الإلهامي	3.29	65.76	متوسطة
		<b>الدرجة الكلية للقيادة التحويلية</b>	<b>3.36</b>	<b>67.19</b>	<b>متوسطة</b>

\*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول رقم (18) أن الدرجة الكلية لواقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت متوسطة وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (67.19%)، وفيما يتعلق بترتيب المجالات جاء في الترتيب الأول مجال التأثير المثالي وبوزن نسبي للاستجابة (69.32%)، والترتيب الثاني مجال الاعتبارات الفردية بوزن نسبي (68.54%)، وفي الترتيب الثالث مجال التأثير الإلهامي بوزن نسبي

(65.76%)، والترتب الاخير مجال الاستشارة الفكرية بوزن نسبي (65.15%)، والشكل (9) يبين ذلك.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للقيادة التحويلية في مجتمع الرسالة فإنه وبما أن العينة العشوائية ممثلة للمجتمع واستناداً إلى التقدير النقطي (Point Estimation)، فإنه يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للمجتمع  $\mu$  هو نفسه متوسط العينة  $\bar{x}$  (3.36)



الشكل رقم (9): المتوسطات الحسابية لمجالات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث والذي نصه: ما واقع جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

للإجابة عن هذا التساؤل استُخْرِجَت المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لكل فقرة والدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية، ونتائج الجدول (19) تبين ذلك .

الجدول رقم (19) : المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها لكل فقرة وللدرجة الكلية لواقع جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (N=429)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الوزن النسبي %	درجة الواقع
1	تحقق القرارات الصادرة عن رئيس القسم المصلحة الأكاديمية لأعضاء الهيئة التدريسية	3.34	66.80	متوسطة
2	يتخذ رئيس القسم القرارات في الوقت المناسب	3.27	65.40	متوسطة
3	تحقق القرارات الصادرة عن رئيس القسم غايات القسم وأهدافه.	3.36	67.20	متوسطة
4	يستخدم رئيس القسم أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار في القسم.	3.19	63.80	متوسطة
5	يقوم رئيس القسم بتحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار تحديدا واضحا مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها.	3.25	65.00	متوسطة
6	يشرك رئيس القسم جميع أعضاء الهيئة التدريسية معه في تشخيص المشكلات قبل اتخاذ القرارات.	3.13	62.60	متوسطة
7	يراعي رئيس القسم الفروق الفردية بين أعضاء الهيئة التدريسية في القسم عند اتخاذ القرارات	3.25	65.00	متوسطة
8	يهتم رئيس القسم بدوافع واحتياجات أعضاء الهيئة التدريسية في القسم عند اتخاذ القرارات	3.24	64.80	متوسطة
9	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.	3.18	63.60	متوسطة
10	يقوم رئيس القسم بحل المشكلات بفاعلية مما يحقق جودة القرارات المتخذة.	3.20	64.00	متوسطة
11	يمتلك رئيس القسم المقدرة على اتخاذ قرارات سريعة عند حدوث مشكلة طارئة.	3.25	65.00	متوسطة
12	يستعين رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية في تجميع البدائل المختلفة التي تسهم في حل المشكلات.	3.20	64.00	متوسطة
13	يوجد تكامل وترابط بين القرارات التي يتخذها رئيس القسم.	3.17	63.40	متوسطة
14	يحرص رئيس القسم على مبدأ الشراكة مع أعضاء الهيئة التدريسية في تجميع المعلومات التي تسهم في اتخاذ القرار.	3.24	64.80	متوسطة
15	تحقق القرارات الإدارية الصادرة عن رئيس القسم أهداف الجامعة.	3.41	68.20	كبيرة
16	يمتلك رئيس القسم المقدرة على تعرف الصعوبات التي تواجهه عند تنفيذ القرارات.	3.35	67.00	متوسطة
17	تلاقي القرارات التي يتخذها رئيس القسم قبولا من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في القسم .	3.20	64.00	متوسطة
18	يأخذ رئيس القسم بعين الاعتبار امتلاك أعضاء القسم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها.	3.31	66.20	متوسطة
19	تنسجم القرارات الصادرة عن رئيس القسم مع أهداف القسم	3.45	69.00	كبيرة

متوسطة	64.40	3.22	تتعدد مصادر المعلومات التي يستند إليها رئيس القسم في اتخاذ قراراته، وهذا مما يعزز جودة القرارات الصادرة عنه.	20
متوسطة	66.20	3.31	ترتبط القرارات الإدارية المتخذة من قبل رئيس القسم مع جوانب العمل المختلفة في القسم.	21
كبيرة	68.40	3.42	يحرص رئيس القسم على صياغة قراراته بوضوح ودقة	22
كبيرة	69.00	3.45	تتخذ القرارات في القسم بما يتناسب مع الامكانيات المتاحة في القسم.	23
كبيرة	68.80	3.44	يتابع رئيس القسم تنفيذ القرارات التي يتخذها بسهولة.	24
متوسطة	64.40	3.22	تتوفر في القسم البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الجيدة	25
متوسطة	64.20	3.21	يتخذ رئيس القسم القرارات الوظيفية بطريقة موضوعية ووفق أسباب منطقية.	26
متوسطة	66.40	3.32	يتم تعديل القرارات المتعلقة بأعضاء الهيئة التدريسية عندما يتبين عدم صحتها.	27
متوسطة	64.20	3.21	المعلومات المتاحة لرئيس القسم تؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة.	28
متوسطة	66.40	3.32	يستعين رئيس القسم بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.	29
كبيرة	68.20	3.41	يتابع رئيس القسم تنفيذ القرارات التي يتخذها بشكل مستمر.	30
متوسطة	65.20	3.26	يوجد انسجام بين جودة القرارات الإدارية والسياسة العامة للجامعة.	31
متوسطة	65.40	3.27	يتخذ رئيس القسم قراراته بناء على معلومات دقيقة.	32
متوسطة	62.00	3.10	تحقق القرارات الصادرة عن رئيس القسم عامل التميز الإداري للقسم.	33
<b>متوسطة</b>	<b>63.80</b>	<b>3.19</b>	<b>الدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية</b>	

\*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (19) أن واقع جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت كبيرة على الفقرات ذات الأرقام : (15، 19، 22، 23، 24، 30) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (68.20%-69%)، وكانت متوسطة على الفقرات المتبقية ذات الأرقام: (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 16، 17، 18، 20، 21، 25، 26، 27، 28، 29، 31، 32، 33) حيث تراوح الوزن النسبي للاستجابة عليها بين (64.20%-67.20%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لواقع جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت متوسطة وبوزن نسبي للاستجابة (63.80%).

وبالنسبة للمتوسط الحسابي لجودة القرارات الإدارية في مجتمع الرسالة فإنه وبما أن العينة العشوائية ممثلة للمجتمع واستناداً إلى التقدير النقطي (Point Estimation)، فإنه يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للمجتمع  $\mu$  هو نفسه متوسط العينة  $\bar{x}$  (3.19)

رابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والذي نصه: ما دور العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

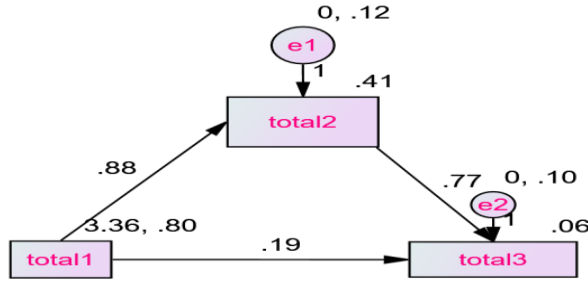
للإجابة عن هذا التساؤل استُخْرِجَ معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation) لتحديد العلاقة بين المتغيرات كخطوة تمهيدية لدراسة الوساطة، حيث تبين نتائج الجدول (20) ذلك.

الجدول رقم: (20) مصفوفة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين العدالة التنظيمية و القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (N=429)

جودة القرارات الإدارية	القيادة التحويلية	العدالة التنظيمية	المتغيرات
<b>*0.93</b>	<b>*0.92</b>		العدالة التنظيمية
<b>*0.88</b>			القيادة التحويلية
			جودة القرارات الإدارية

\*دال احصائيا عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (19) وجود علاقات ارتباطية ايجابية وعالية بين المتغيرات قيد الدراسة، وبالتالي تحقق الشرط الرئيسي للدراسة دور العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وللتوصل إلى ذلك تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج اموس (Amos V.24) والشكل (10) يبين ذلك.



الشكل رقم (10):تحليل المسار للعدالة التنظيمية كعامل وسيط (Total2) بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل (Total1) وجودة القرارات الإدارية (Total3) كمتغير تابع، وفق نموذج بارون وكيني (Baron & Kenny,1986).

يتضح من الشكل (10) أن قيم حجم الأثر (معامل التحديد) بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية (0.88)، وبين العدالة التنظيمية وجودة القرارات الإدارية (0.77)، وبين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية (0.18)، والجدول (21) يبين دلالة تحليل المسار للعدالة التنظيمية كعامل وسيط (Total2) بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل (Total2) وجودة القرارات الإدارية (Total3) كمتغير تابع.

الجدول رقم (21): دلالة تحليل المسار للعدالة التنظيمية كعامل وسيط (Total2) بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل (Total2) وجودة القرارات الإدارية (Total3) كمتغير تابع (ن = 429)

النتيجة	مستوى الدلالة (P)	قيمة ت (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	معاملات المسار المعيارية (Estimate)	اتجاه المسار (Path ) (Direction)
يصلح	*0.000	45.903	.019	0.88	---> Total2 Total1
يصلح	*0.000	4.558	.042	0.19	---> Total3 Total1
يصلح	*0.000	17.446	.044	0.77	---> Total3 Total2

\* مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من الجدول (21) أن القيادة التحويلية تؤثر في العدالة التنظيمية وأيضاً تؤثر في جودة القرارات الإدارية وكانت دالة إحصائياً، وأيضاً العدالة التنظيمية تؤثر في جودة القرارات الإدارية وكانت دالة إحصائياً، وقيم (C.R) للمسارات الثلاثة أكبر من (1.964) وهذا يدل على قوة وصلاحيّة النموذج باعتبار العدالة التنظيمية (Total2) متغيراً وسيطاً بين القيادة التحويلية (Total1) كمتغير مستقل وجودة القرارات الإدارية كمتغير تابع (Total3)، ولكن كانت هذه الوساطة جزئية نظراً لأن تأثير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) في المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية) بقي دال إحصائياً. والجدول (22) يبين مؤشرات جودة مطابقة النموذج.

الجدول رقم (22): قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) بأن العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل وجودة القرارات الإدارية كمتغير تابع (N=429).

مؤشر المطابقة المقارن CFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	محك المقارنة Akaike information criterion *AIC
0.95	0.97	0.96	0.98	0.01	18

يتضح من نتائج الجدول (22) أن قيم مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model) كانت لمؤشر المطابقة المقارن (CFI) ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) تساوي (0.98) وهذا يدل على مطابقة النموذج، وكان مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) يساوي (0.01) وهي قيمة أقل من 0.05 وبالتالي مطابقة النموذج وصلاحيته ولكن بوساطة جزئية وذلك لأن العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (جودة القرارات الإدارية) بقيت دالة احصائياً.

1- خامساً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية وفقاً لمتغيرات الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، ونوع القسم، ونوع الجامعة، والمحافظات- موقع الجامعة-؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و" مربع إيتا" (Eta Square) وفيما يلي عرض للنتائج وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

## 1-متغير الرتبة الأكاديمية:

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير الرتبة الأكاديمية (N=429)

مجال العدالة التنظيمية	مستويات الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال العدالة التوزيعية والإجرائية	محاضر (ماجستير)	160	3.36	0.83
	أستاذ مساعد	172	3.45	0.92
	أستاذ مشارك	53	3.56	0.98
	أستاذ	44	3.43	0.78
مجال العدالة التقييمية	محاضر (ماجستير)	160	3.16	0.90
	أستاذ مساعد	172	3.21	0.95
	أستاذ مشارك	53	3.47	0.98
	أستاذ	44	3.33	0.76
مجال العدالة التعاملية	محاضر (ماجستير)	160	3.34	0.85
	أستاذ مساعد	172	3.35	0.87
	أستاذ مشارك	53	3.59	0.94
	أستاذ	44	3.39	0.76
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	محاضر (ماجستير)	160	3.29	0.82
	أستاذ مساعد	172	3.34	0.88
	أستاذ مشارك	53	3.54	0.96
	أستاذ	44	3.38	0.73

يتبين من قيم المتوسطات الحسابية وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما تظهر نتائجه في الجدول الآتي رقم (24).

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (ن=429).

حجم الأثر Eta Square	مستوى الدلالة*	قيمة ( ف )	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.006	0.503	0.784	0.619 0.790	3 425 428	1.858 335.686 337.543	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال العدالة التوزيعية والإجرائية
0.012	0.168	1.694	1.463 0.863	3 425 428	4.388 366.829 371.216	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال العدالة التقييمية
0.008	0.305	1.211	0.916 0.757	3 425 428	2.748 321.550 324.299	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال العدالة التعاملية
0.008	0.310	1.199	0.886 0.739	3 425 428	2.658 314.027 316.686	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية

\* مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (24) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، وفيما يتعلق بحجم الأثر لمتغير الرتبة الأكاديمية بغض النظر عن مستوياته في المجالات والدرجة الكلية كانت قيم " مربع ايتا" (Eta Square) على التوالي: (0.006، 0.012، 0.008، 0.008) وجميعها (أقل من 0.01-0.06) وتعتبر عن حجم أثر قليل وفق معايير كوهن (Cohen, 1988).

## 2-متغير الخبرة:

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير الخبرة (N=429)

مجلات العدالة التنظيمية	مستويات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال العدالة التوزيعية والإجرائية	اقل من 5 سنوات	64	3.64	0.76
	5-اقل من 10 سنوات	126	3.33	0.78
	10 سنوات فأكثر	239	3.42	0.96
مجال العدالة لتقييمية	اقل من 5 سنوات	64	3.43	0.87
	5 -اقل من 10 سنوات	126	3.11	0.85
	10سنوات فأكثر	239	3.25	0.97
مجال العدالة التعاملية	اقل من 5 سنوات	64	3.57	0.81
	5 - اقل من 10 سنوات	126	3.29	0.76
	10سنوات فأكثر	239	3.38	0.92
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	اقل من 5 سنوات	64	3.55	0.77
	5 -اقل من 10 سنوات	126	3.24	0.76
	10سنوات فأكثر	239	3.35	0.92

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير الخبرة (ن=429)

حجم الأثر Eta Square	مستوى الدلالة*	قيمة ( ف )	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.012	0.074	2.619	2.050 0.783	2 426 428	4.100 333.443 337.543	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال العدالة التوزيعية والإجرائية
0.012	0.072	2.654	2.284 0.861	2 426 428	4.568 366.648 371.216	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال العدالة التقييمية
0.011	0.098	2.334	1.758 0.753	2 426 428	3.515 320.783 324.299	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال العدالة التعاملية
0.013	0.066	2.731	2.004 0.734	2 426 428	4.009 312.677 316.686	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية

\* مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (26) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير الخبرة ، وفيما يتعلق بحجم الأثر لمتغير الخبرة بغض النظر عن مستوياته في المجالات والدرجة الكلية كانت قيم " مربع ايتا" (Eta Square) على التوالي: (0.012، 0.012، 0.011، 0.013) وجميعها (أقل من 0.06-0.01) وتعتبر عن حجم أثر قليل وفق معايير كوهن (Cohen,1988).

### 3-متغير نوع القسم الأكاديمي:

الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير نوع القسم الأكاديمي (N=429)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات نوع القسم الأكاديمي	مجالات العدالة التنظيمية
0.90	3.39	245	علمي	مجالات العدالة التوزيعية والإجرائية
0.86	3.48	184	إنساني	
0.96	3.21	245	علمي	مجالات العدالة لتقييمية
0.88	3.27	184	إنساني	
0.90	3.34	245	علمي	مجالات العدالة التعاملية
0.81	3.44	184	إنساني	
0.89	3.31	245	علمي	الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية
0.80	3.40	184	إنساني	

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير نوع القسم الأكاديمي (ن=429).

حجم الأثر Eta Square	مستوى الدلالة*	قيمة ( ف )	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.003	0.265	1.248	0.984 0.788	1 427 428	0.984 336.560 337.543	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال العدالة التوزيعية والإجرائية
0.001	0.477	0.506	0.439 0.868	1 427 428	0.439 370.777 371.216	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال العدالة التقييمية
0.004	0.220	1.510	1.142 0.757	1 427 428	1.142 323.156 324.299	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجال العدالة التعاملية
0.003	0.292	1.114	0.824 0.740	1 427 428	0.824 315.862 316.686	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية

\* مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (28) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير نوع القسم الأكاديمي ، وفيما يتعلق بحجم الأثر لمتغير نوع القسم الأكاديمي بغض النظر عن مستوياته في المجالات والدرجة الكلية كانت قيم " مربع ايتا" (Eta Square) على التوالي: (0.003، 0.0047، 0.001، 0.003) وجميعها (أقل من 0.01-0.06) وتعتبر عن حجم أثر قليل وفق معايير كوهن (Cohen,1988).

#### 4- متغير نوع الجامعة:

الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير نوع الجامعة (N=429)

مجلات العدالة التنظيمية	مستويات متغير نوع الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال العدالة التوزيعية والإجرائية	حكومية	91	3.35	0.69
	أهلية ( عامة )	227	3.49	0.97
	خاصة	111	3.38	0.85
مجال العدالة التقييمية	حكومية	91	3.27	0.69
	أهلية ( عامة )	227	3.23	0.98
	خاصة	111	3.22	0.93
مجال العدالة التعاملية	حكومية	91	3.31	0.69
	أهلية ( عامة )	227	3.40	0.95
	خاصة	111	3.41	0.81
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	حكومية	91	3.31	0.64
	أهلية ( عامة )	227	3.37	0.94
	خاصة	111	3.33	0.84

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير نوع الجامعة (ن=429)

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( ف )	مستوى الدلالة*	حجم الأثر Eta Square
مجال العدالة التوزيعية والإجرائية	بين المجموعات	1.677	2	0.838	1.063	0.346	0.005
	داخل المجموعات	335.867	426	0.788			
	المجموع	337.543	428				
مجال العدالة التقويمية	بين المجموعات	0.162	2	0.081	0.093	0.911	0.001
	داخل المجموعات	371.054	426	0.871			
	المجموع	371.216	428				
مجال العدالة التعاملية	بين المجموعات	0.553	2	0.277	0.364	0.695	0.002
	داخل المجموعات	323.745	426	0.760			
	المجموع	324.299	428				
الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية	بين المجموعات	0.258	2	0.129	0.174	0.841	0.001
	داخل المجموعات	316.428	426	0.743			
	المجموع	316.686	428				

\* مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (30) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير نوع الجامعة، وفيما يتعلق بحجم الأثر لمتغير نوع الجامعة بغض النظر عن مستوياته في المجالات والدرجة الكلية كانت قيم " مربع ايتا" (Eta Square) على التوالي: (0.005، 0.000، 0.002، 0.001) وجميعها (أقل من 0.01-0.06) وتعتبر عن حجم اثر قليل وفق معايير كوهن (Cohen,1988).

5-متغير المحافظة – موقع الجامعة :-

الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير المحافظة (N=429)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات المحافظة	مجالات العدالة التنظيمية
0.94	3.25	277	شمالية(الضفة الغربية)	مجالات العدالة التوزيعية والإجرائية
0.65	3.75	152	جنوبية ( قطاع غزة )	
0.95	3.04	277	شمالية(الضفة الغربية)	مجالات العدالة التقييمية
0.75	3.59	152	جنوبية ( قطاع غزة )	
0.90	3.20	277	شمالية(الضفة الغربية)	مجالات العدالة التعاملية
0.69	3.72	152	جنوبية ( قطاع غزة )	
0.89	3.16	277	شمالية(الضفة الغربية)	الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية
0.66	3.69	152	جنوبية ( قطاع غزة )	

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير المحافظة (ن=429)

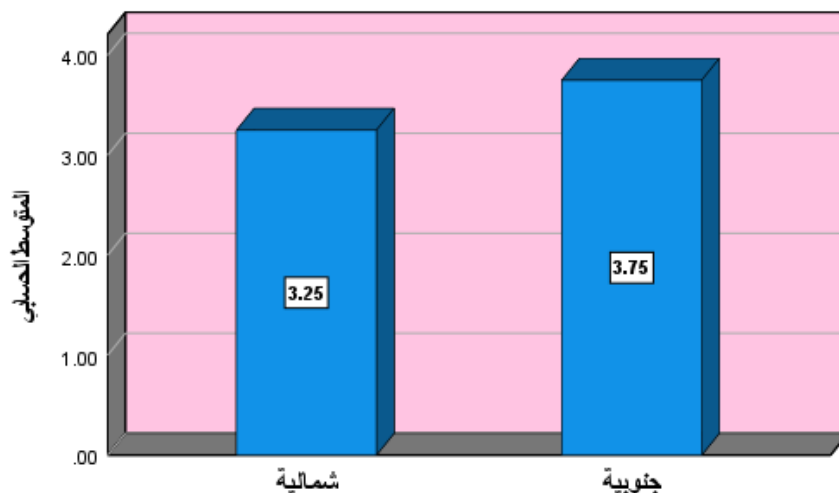
حجم الأثر Eta Square	مستوى الدلالة*	قيمة ( ف )	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.07	*0.000	32.227	23.687	1	23.687	بين المجموعات	مجال العدالة
			0.735	427	313.856	داخل المجموعات	التوزيعية والإجرائية
				428	337.543	المجموع	
0.081	*0.000	37.599	30.042	1	30.042	بين المجموعات	مجال العدالة
			0.799	427	341.174	داخل المجموعات	التقييمية
				428	371.216	المجموع	
0.083	*0.000	38.396	26.755	1	26.755	بين المجموعات	مجال العدالة
			0.697	427	297.544	داخل المجموعات	التعاملية
				428	324.299	المجموع	
0.085	*0.000	39.420	26.765	1	26.765	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			0.679	427	289.921	داخل المجموعات	للعدالة التنظيمية
				428	316.686	المجموع	

\* مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

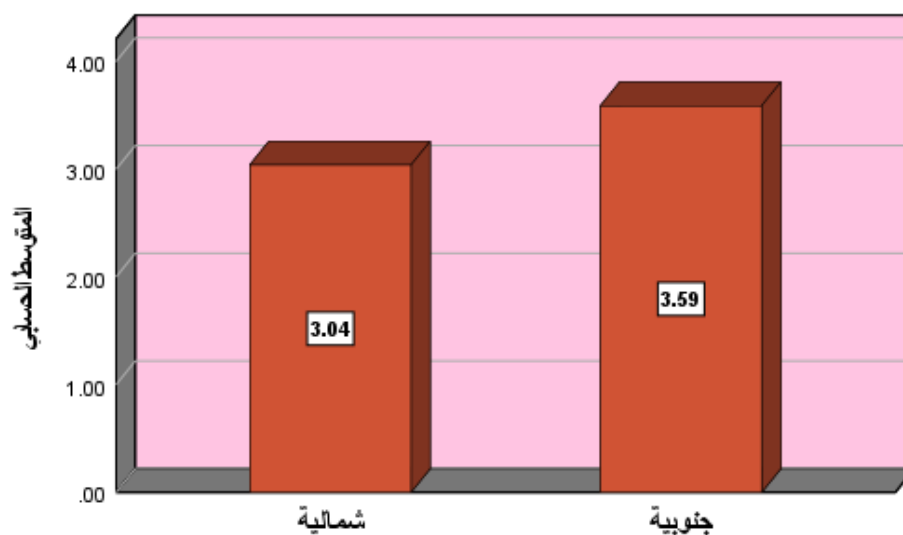
يتضح من الجدول رقم (32) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير المحافظة ولصالح المحافظات الجنوبية (قطاع غزة)

والأشكال البيانية ( 11-14 ) تبين ذلك، وفيما يتعلق بحجم الأثر لمتغير المحافظة بغض النظر عن مستوياته في المجالات والدرجة الكلية كانت قيم " مربع ايتا" (Eta Square) على

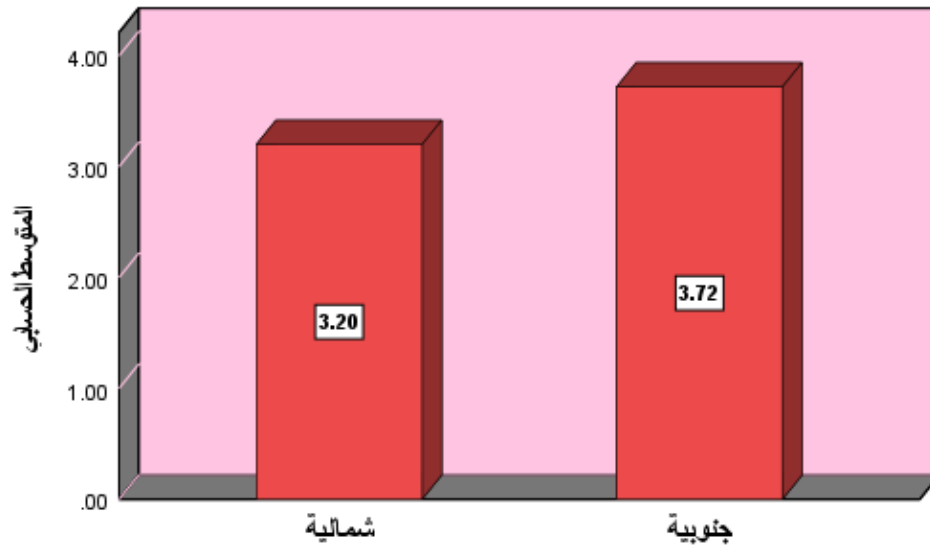
التوالي: (0.07، 0.081، 0.083، 0.085) وجميعها (بين 0.01398-0.06) وتعتبر عن حجم أثر متوسط وفق معايير كوهن (Cohen,1988).



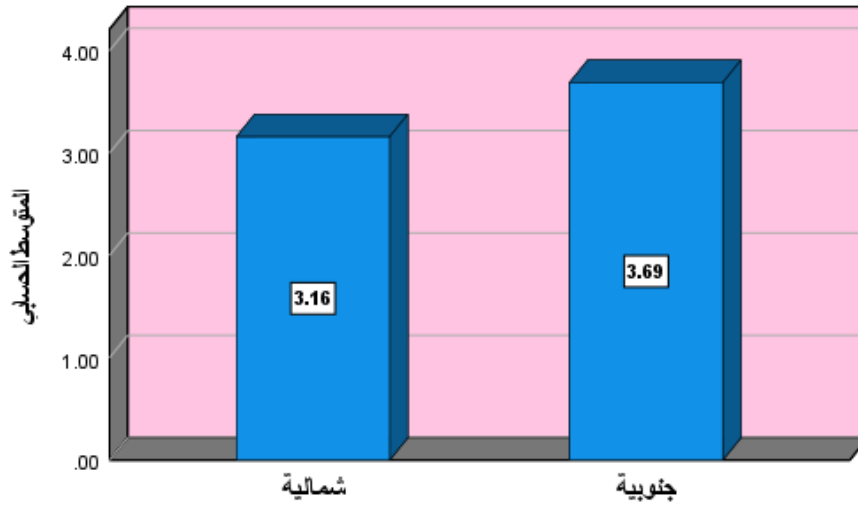
الشكل رقم (11): المتوسطات الحسابية لمجال العدالة التوزيعية والإجرائية وفقاً إلى متغير المحافظة



الشكل رقم (12): المتوسطات الحسابية لمجال العدالة التقييمية وفقاً إلى متغير المحافظة



الشكل رقم (13): المتوسطات الحسابية لمجال العدالة التعاملية وفقاً إلى متغير المحافظة



الشكل رقم (14): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للعدالة التنظيمية وفقاً إلى متغير المحافظة

سادساً: النتائج المتعلقة بالتساؤل السادس والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية وفقاً لمتغيرات الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، ونوع القسم، ونوع الجامعة، والمحافظة- موقع الجامعة- ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و" مربع إيتا" (Eta Square) وفيما يلي عرض للنتائج وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

#### 1- متغير الرتبة الأكاديمية:

الجدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير الرتبة الأكاديمية (N=429)

الأثراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات الرتبة الأكاديمية	مجالات القيادة التحويلية
0.97	3.40	160	محاضر (ماجستير)	مجالات التأثير المثالي
0.96	3.44	172	أستاذ مساعد	
0.93	3.52	53	أستاذ مشارك	
0.77	3.66	44	أستاذ	
0.88	3.34	160	محاضر (ماجستير)	مجالات الاعتبارات الفردية
0.88	3.43	172	أستاذ مساعد	
0.96	3.54	53	أستاذ مشارك	
0.79	3.55	44	أستاذ	
0.96	3.20	160	محاضر (ماجستير)	مجالات الاستشارة الفكرية
0.98	3.20	172	أستاذ مساعد	
0.99	3.46	53	أستاذ مشارك	
0.73	3.42	44	أستاذ	
0.94	3.25	160	محاضر (ماجستير)	مجالات التأثير الإلهامي
0.97	3.23	172	أستاذ مساعد	
0.99	3.49	53	أستاذ مشارك	
0.75	3.38	44	أستاذ	
0.90	3.29	160	محاضر (ماجستير)	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية
0.91	3.33	172	أستاذ مساعد	
0.94	3.50	53	أستاذ مشارك	
0.69	3.50	44	أستاذ	

الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (ن=429)

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( ف )	مستوى الدلالة*	حجم الأثر Eta Square
مجال التأثير المثالي	بين المجموعات	2.618	3	0.873	0.973	0.405	0.007
	داخل المجموعات	380.989	425	0.896			
	المجموع	383.607	428				
مجال الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	2.637	3	0.879	1.119	0.341	0.008
	داخل المجموعات	333.899	425	0.786			
	المجموع	336.536	428				
مجال الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	4.514	3	1.505	1.637	0.180	0.011
	داخل المجموعات	390.719	425	0.919			
	المجموع	395.232	428				
مجال التأثير الإلهامي	بين المجموعات	3.293	3	1.098	1.223	0.301	0.000
	داخل المجموعات	381.441	425	0.898			
	المجموع	384.734	428				
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	بين المجموعات	2.824	3	0.941	1.180	0.317	0.008
	داخل المجموعات	339.023	425	0.798			
	المجموع	341.847	428				

\* مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

يتضح من الجدول (34) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  في درجة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، وفيما يتعلق بحجم الأثر لمتغير الرتبة الأكاديمية بغض النظر عن مستوياته في المجالات والدرجة الكلية كانت قيم " مربع ايتا"

(Eta Square) على التوالي: (0.007، 0.008، 0.011، 0.000، 0.008) وجميعها (أقل من 0.01-0.06) وتعتبر عن حجم أثر قليل وفق معايير كوهن (Cohen, 1988).

## 2- متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير سنوات الخبرة (N=429)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات الرتبة الأكاديمية	مجالات القيادة التحويلية
0.79	3.41	64	أقل من 5 سنوات	مجالات التأثير المثالي
0.87	3.44	126	5-أقل من 10 سنوات	
0.98	3.75	239	10سنوات فأكثر	
0.77	3.57	64	أقل من 5 سنوات	مجالات الاعتبارات الفردية
0.81	3.34	126	5- أقل من 10 سنوات	
0.94	3.43	239	10سنوات فأكثر	
0.91	3.41	64	أقل من 5 سنوات	مجالات الاستشارة الفكرية
0.92	3.16	126	5-أقل من 10 سنوات	
0.98	3.26	239	10سنوات فأكثر	
0.94	3.45	64	أقل من 5 سنوات	مجالات التأثير الالهامي
0.85	3.24	126	5- أقل من 10 سنوات	
0.99	3.26	239	10سنوات فأكثر	
0.82	3.54	64	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية
0.81	3.29	126	5-أقل من 10 سنوات	
0.94	3.34	239	10سنوات فأكثر	

الجدول رقم (36): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=429)

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( ف )	مستوى الدلالة*	حجم الأثر Eta Square
مجالات التأثير المثالي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	6.077 377.531 383.607	2 426 428	3.038 0.886	3.428	*0.033	0.016
مجالات الاعتبارات الفردية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.299 334.237 336.536	2 426 428	1.150 0.785	1.465	0.232	0.007
مجالات الاستشارة الفكرية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.554 392.678 395.232	2 426 428	1.277 0.922	1.385	0.251	0.006
مجالات التأثير الإلهامي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.097 382.637 384.734	2 426 428	1.049 0.898	1.167	0.312	0.005
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.901 338.946 341.847	2 426 428	1.450 0.796	1.823	0.163	0.008

\* مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (36) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في: (مجالات الاعتبارات الفردية ، مجال الاستشارة الفكرية ، ومجال التأثير الإلهامي) والدرجة الكلية للقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في

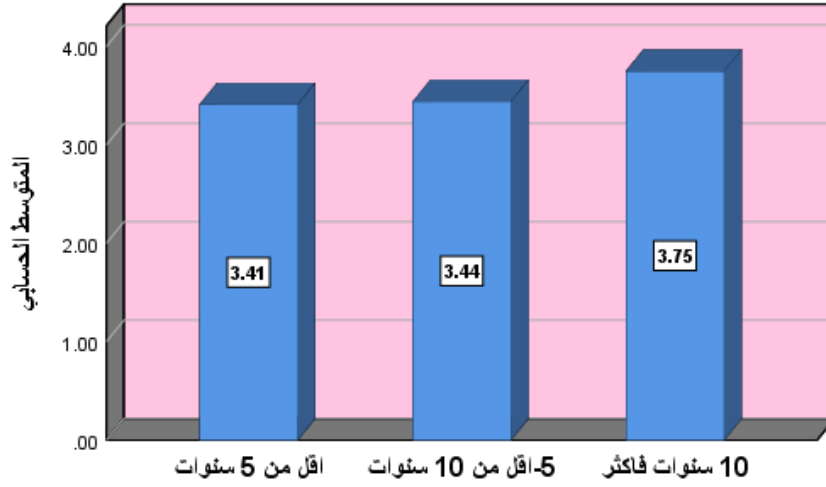
مجال التأثير المثالي، ولتحديد مصدر الفروق استخدم اختبار شففيه (Scheffe Post-hoc Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية كما في الجدول ( 36 )، وفيما يتعلق بحجم الأثر لمتغير الخبرة بغض النظر عن مستوياته في المجالات والدرجة الكلية كانت قيم  $\eta^2$  مربع ايتا  $\eta^2$  (Eta Square) على التوالي: (0.016، 0.007، 0.006، 0.005، 0.008) وجميعها ( أقل من 0.01-0.06) وتعتبر عن حجم أثر قليل وفق معايير كوهن (Cohen,1988).

الجدول رقم (37): نتائج اختبار شففيه (scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال التأثير المثالي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الخبرة	المتوسط	5 سنوات فأقل	من 5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
5 سنوات فأقل	3.41		0.03-	*0.34-
من 5- أقل من 10 سنوات	3.44			*0.31-
10سنوات فأكثر	3.75			

\* مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

يتضح من الجدول (37) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين أعضاء الهيئة التدريسية من أصحاب الخبرة 10 سنوات فأكثر وأصحاب الخبرة (5 سنوات فأقل، و 5- أقل من 10 سنوات ) ولصالح 10 سنوات فأكثر، ولم تكن الفروق دالة إحصائياً بين 5 سنوات فأقل ، و 5- أقل من 10 سنوات ، وتظهر هذه النتيجة في الشكل رقم (15).



الشكل رقم (15): المتوسطات الحسابية لمجال التأثير المثالي وفقاً إلى متغير سنوات الخبرة عند أعضاء الهيئة التدريسية

### 3-متغير نوع القسم الأكاديمي:

الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير نوع القسم الأكاديمي (N=429)

مجال القيادة التحويلية	مستويات نوع القسم الأكاديمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال التأثير المثالي	علمي	245	3.43	0.96
	إنساني	184	3.50	0.92
مجال الاعتبارات الفردية	علمي	245	3.38	0.91
	إنساني	184	3.48	0.84
مجال الاستشارة الفكرية	علمي	245	3.22	0.99
	إنساني	184	3.29	0.90
مجال التأثير الإلهامي	علمي	245	3.26	0.98
	إنساني	184	3.32	0.90
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	علمي	245	3.32	0.92
	إنساني	184	3.40	0.84

الجدول رقم (39): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير نوع القسم الأكاديمي (ن=429)

حجم الأثر Eta Square	مستوى الدلالة*	قيمة ( ف )	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.002	0.411	0.678	0.608	1	0.608	بين المجموعات	مجالات التأثير المثالي
			0.897	427	382.999	داخل المجموعات	
				428	383.607	المجموع	
0.003	0.264	1.248	0.981	1	0.981	بين المجموعات	مجالات الاعتبارات الفردية
			0.786	427	335.555	داخل المجموعات	
				428	336.536	المجموع	
0.001	0.492	0.472	0.437	1	0.437	بين المجموعات	مجالات الاستشارة الفكرية
			0.925	427	394.796	داخل المجموعات	
				428	395.232	المجموع	
0.001	0.506	0.444	0.399	1	0.399	بين المجموعات	مجالات التأثير الالهامي
			0.900	427	384.335	داخل المجموعات	
				428	384.734	المجموع	
0.002	0.392	0.734	0.586	1	0.586	بين المجموعات	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية
			0.799	427	341.260	داخل المجموعات	
				428	341.847	المجموع	

\* مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (39) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في درجة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير نوع القسم الأكاديمي ، وفيما يتعلق بحجم الأثر لمتغير الرتبة الأكاديمية بغض النظر عن مستوياته في المجالات والدرجة الكلية كانت قيم " مربع ايتا" (Eta Square) على التوالي :

(0.002، 0.003، 0.001، 0.001، 0.002) وجميعها ( أقل من 0.01-0.06)

وتعبر عن حجم أثر قليل وفق معايير كوهن (Cohen,1988).

#### 4- متغير نوع الجامعة:

الجدول رقم (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير نوع الجامعة (N=429)

مجال القيادة التحويلية	مستويات متغير نوع الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال التأثير المثالي	حكومية	91	3.50	0.79
	أهلية (عامة)	227	3.43	0.98
	خاصة	111	3.48	0.91
مجال الاعتبارات الفردية	حكومية	91	3.41	0.75
	أهلية (عامة)	227	3.43	0.97
	خاصة	111	3.41	0.79
مجال الاستشارة الفكرية	حكومية	91	3.20	0.76
	أهلية (عامة)	227	3.26	0.98
	خاصة	111	3.27	0.89
مجال التأثير الالهامي	حكومية	91	3.22	0.75
	أهلية (عامة)	227	3.28	0.97
	خاصة	111	3.34	0.87
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	حكومية	91	3.33	0.71
	أهلية (عامة)	227	3.35	0.98
	خاصة	111	3.38	0.82

الجدول رقم (41): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير نوع الجامعة (ن=429)

حجم الأثر Eta Square	مستوى الدلالة*	قيمة ( ف )	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.001	0.812	0.209	0.188	2	0.376	بين المجموعات	مجال التأثير المثالي
			0.900	426	383.231	داخل المجموعات	
				428	383.607	المجموع	
0.000	0.958	0.043	0.034	2	0.068	بين المجموعات	مجال الاعتبارات الفردية
			0.790	426	336.468	داخل المجموعات	
				428	336.536	المجموع	
0.001	0.849	0.163	0.152	2	0.303	بين المجموعات	مجال الاستشارة الفكرية
			0.927	426	394.929	داخل المجموعات	
				428	395.232	المجموع	
0.002	0.701	0.356	0.321	2	0.642	بين المجموعات	مجال التأثير الالهامي
			0.902	426	384.092	داخل المجموعات	
				428	384.734	المجموع	
0.000	0.944	0.058	0.046	2	0.092	بين المجموعات	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية
			0.802	426	341.754	داخل المجموعات	
				428	341.847	المجموع	

\* مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (41) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في درجة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير نوع الجامعة، وفيما يتعلق بحجم الأثر لمتغير نوع الجامعة بغض النظر عن مستوياته في المجالات والدرجة الكلية كانت قيم " مربع ايتا

(Eta Square) على التوالي: (0.001، 0.000، 0.001، 0.002، 0.000) وجميعها ( أقل من 0.01-0.06) وتعتبر عن حجم أثر قليل وفق معايير كوهن (Cohen,1988).  
5-متغير المحافظة – موقع الجامعة -:

الجدول رقم (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية والدرجة الكلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغير المحافظة (N=429)

مجلات القيادة التحويلية	مستويات المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال التأثير المثالي	شمالية ( الضفة الغربية)	277	3.20	0.96
	جنوبية ( قطاع غزة)	152	3.93	0.69
مجال الاعتبارات الفردية	شمالية ( الضفة الغربية)	277	3.21	0.92
	جنوبية ( قطاع غزة)	152	3.82	0.64
مجال الاستثارة الفكرية	شمالية ( الضفة الغربية)	277	3.67	0.77
	جنوبية ( قطاع غزة)	152	3.25	0.96
مجال التأثير الالهامي	شمالية ( الضفة الغربية)	277	3.04	0.96
	جنوبية ( قطاع غزة)	152	3.73	0.73
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	شمالية ( الضفة الغربية)	277	3.12	0.91
	جنوبية ( قطاع غزة)	152	3.79	0.65

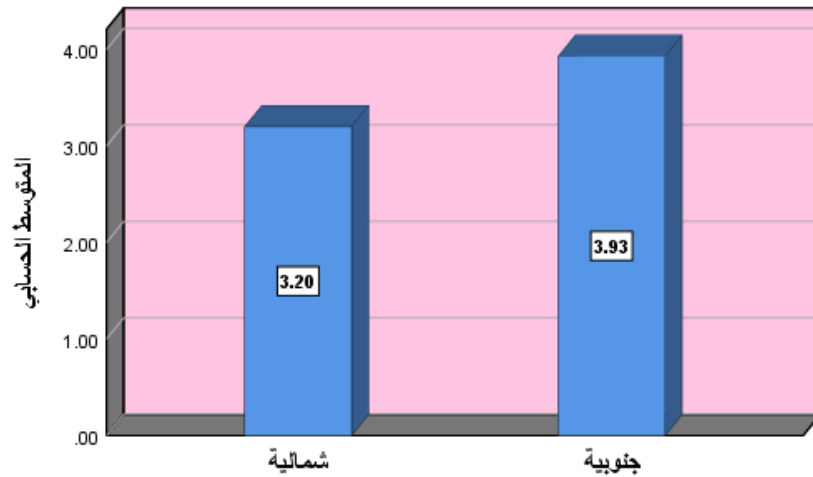
الجدول رقم (43): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير المحافظة – موقع الجامعة - (ن=429)

حجم الأثر Eta Square	مستوى الدلالة*	قيمة ( ف )	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.135	*0.000	66.417	51.636	1	51.636	بين المجموعات	مجال التأثير المثالي
			0.777	427	331.972	داخل المجموعات	
				428	383.607	المجموع	
0.108	*0.000	51.887	36.464	1	36.464	بين المجموعات	مجال الاعتبارات الفردية
			0.703	427	300.073	داخل المجموعات	
				428	336.536	المجموع	
0.104	*0.000	49.563	41.104	1	41.104	بين المجموعات	مجال الاستشارة الفكرية
			0.829	427	354.128	داخل المجموعات	
				428	395.232	المجموع	
0.121	*0.000	58.739	46.525	1	46.525	بين المجموعات	مجال التأثير الإلهامي
			0.792	427	338.210	داخل المجموعات	
				428	384.734	المجموع	
0.128	*0.000	62.663	43.747	1	43.747	بين المجموعات	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية
			0.698	427	298.100	داخل المجموعات	
				428	341.847	المجموع	

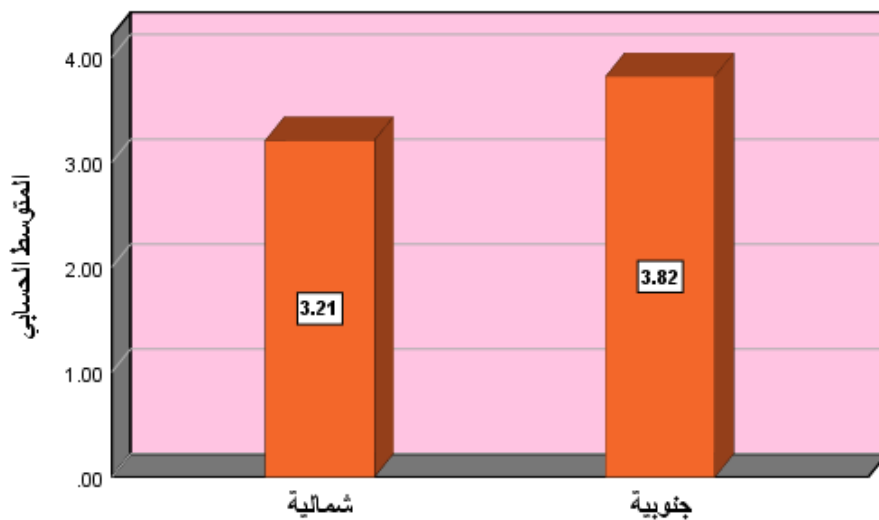
\* مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (43) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في المجالين: (مجال التأثير المثالي، ومجال الاعتبارات الفردية) والدرجة الكلية للقيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية وفقاً لمتغير المحافظة ولصالح المحافظات الجنوبية (قطاع غزة)، بينما كانت الفروق في مجالين: (مجال الاستشارة الفكرية ومجال التأثير الإلهامي) لصالح المحافظات الشمالية (الضفة الغربية).

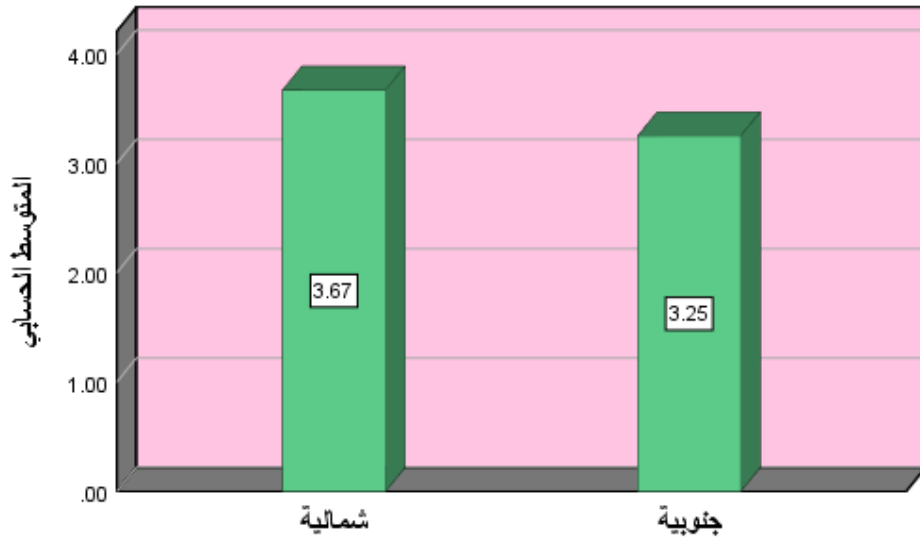
وتظهر هذه النتائج في الأشكال البيانية ذات الأرقام (16- 20) ، وفيما يتعلق بحجم الأثر لمتغير المحافظة بغض النظر عن مستوياته في المجالات والدرجة الكلية كانت قيم  $\eta^2$  مربع ايتا (Eta Square) على التوالي: (0.135، 0.108، 0.104، 0.121، 0.128) وجميعها (0.06-0.1398) وتعبّر عن حجم اثر متوسط وفق معايير كوهن (Cohen,1988).



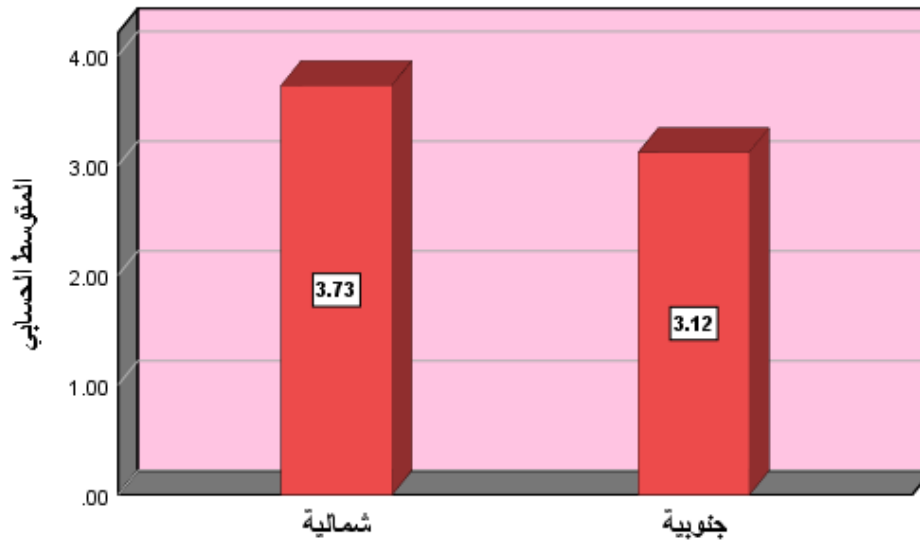
الشكل رقم (16): المتوسطات الحسابية لمجال التأثير المثالي وفقاً إلى متغير المحافظة



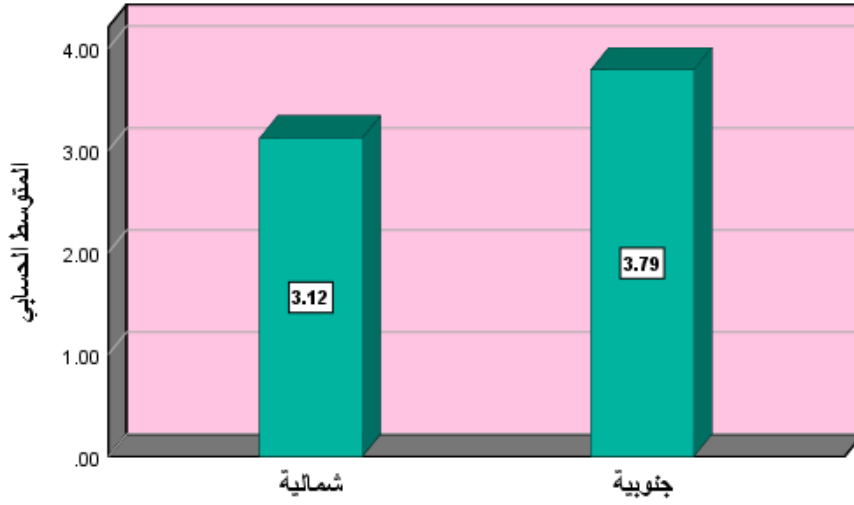
الشكل رقم (17): المتوسطات الحسابية لمجال الاعتبارات الفردية وفقاً إلى متغير المحافظة



الشكل رقم (18): المتوسطات الحسابية لمجال الاستثارة الفكرية وفقاً إلى متغير المحافظة



الشكل رقم (19): المتوسطات الحسابية لمجال التأثير الإلهامي وفقاً إلى متغير المحافظة



الشكل رقم (20): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للقيادة التحويلية وفقاً إلى متغير المحافظة

سابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل السابع والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من جهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية وفقاً لمتغيرات الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، ونوع القسم، ونوع الجامعة، والمحافظة- موقع الجامعة- ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و" مربع إيتا" (Eta Square) حيث يبين الجدول (44) المتوسطات الحسابية، بينما يبين الجدول (45) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم ( 44): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغيرات الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، ونوع القسم الأكاديمي، ونوع الجامعة والمحافظة عند أعضاء الهيئة التدريسية (N=429)

المتغيرات	مستويات متغير نوع الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرتبة الأكاديمية	محاضر (ماجستير)	160	3.23	0.83
	أستاذ مساعد	172	3.25	0.92
	أستاذ مشارك	53	3.47	0.95
	أستاذ	44	3.28	0.74
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	64	3.44	0.81
	5- 10 سنوات	126	3.21	0.78
	10 سنوات فأكثر	239	3.26	0.93
نوع القسم الأكاديمي	علمي	245	3.25	0.91
	إنساني	184	3.31	0.82
نوع الجامعة	حكومية	91	3.26	0.68
	أهلية	227	3.28	0.93
	خاصة	111	3.26	0.90
المحافظة	المحافظات شمالية	277	3.07	0.90
	المحافظات الجنوبية	152	3.65	0.69

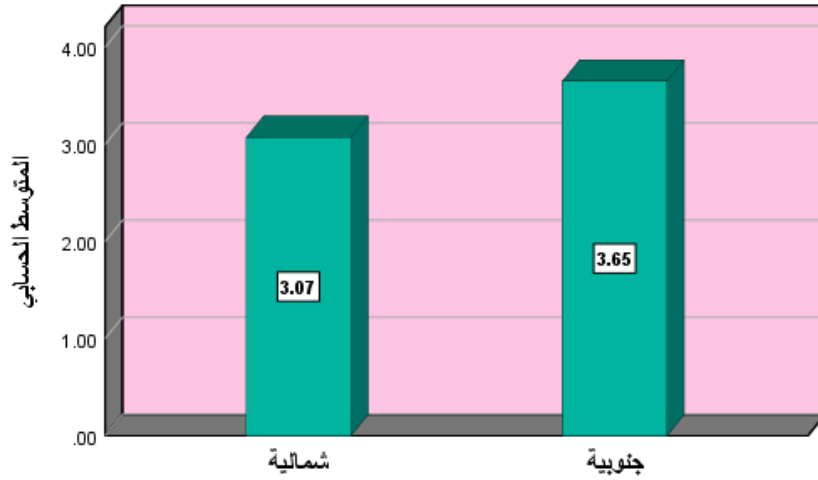
الجدول رقم (45): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغيرات الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، ونوع القسم الأكاديمي، ونوع الجامعة والمحافظة عند أعضاء الهيئة التدريسية (N=429)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( ف )	مستوى الدلالة*	حجم الأثر Eta Square
الرتبة الأكاديمية	بين المجموعات	2.509	3	0.836	1.083	0.356	0.008
	داخل المجموعات	328.207	425	0.772			
	المجموع	330.717	428				
الخبرة	بين المجموعات	2.432	2	1.216	1.578	0.208	0.007
	داخل المجموعات	328.285	426	0.771			
	المجموع	330.717	428				
نوع القسم الأكاديمي	بين المجموعات	0.421	1	0.421	0.544	0.461	0.001
	داخل المجموعات	330.296	427	0.774			
	المجموع	330.717	428				
نوع الجامعة	بين المجموعات	0.065	2	0.033	0.042	0.959	0.000
	داخل المجموعات	330.651	426	0.776			
	المجموع	330.717	428				
المحافظة	بين المجموعات	33.318	1	33.318	47.838	*0.000	0.10
	داخل المجموعات	297.398	427	0.696			
	المجموع	330.717	428				

\* مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  .

يتضح من الجدول (45) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في درجة جودة اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً إلى متغيرات الرتبة الأكاديمية،

وسنوات الخبرة، ونوع القسم الأكاديمي، ونوع الجامعة، وفيما يتعلق بحجم الأثر للمتغيرات بغض النظر عن مستوياتها كانت قيم " مربع ايتا" (Eta Square) على التوالي: (0.007، 0.008، 0.001، 0.000) وجميعها ( أقل من 0.01-0.06) وتعتبر عن حجم أثر قليل وفق معايير كوهن (Cohen,1988). أما بالنسبة لمتغير المحافظة – موقع الجامعة - كانت الفروق في جودة القرارات الإدارية دالة إحصائياً ولصالح المحافظات الجنوبية – قطاع غزة - كما في الشكل (22)، وفيما يتعلق بحجم الأثر لمتغير المحافظة بغض النظر عن مستوياته كانت قيمة " مربع ايتا" (Eta Square) (0.10) وتقع بين (0.06-0.1398) وتعتبر عن حجم أثر متوسط وفق معايير كوهن (Cohen,1988).



الشكل رقم (21): المتوسطات الحاسوبية للدرجة الكلية لجودة القرارات الإدارية وفقاً إلى متغير المحافظة

ثامناً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثامن والذي نصه: ما الاستراتيجية التطويرية المقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في ضوء متغيرات الدراسة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم الاعتماد على الجانب النوعي والمتمثل في المقابلات مع الخبراء، والجانب الكمي، إضافة إلى الدراسات السابقة، وفي هذا الإطار قام الباحث بإجراء مقابلات مع (13) خبيراً تربوياً من مختلف الجامعات الفلسطينية من بينهم وزراء تربية وتعليم سابقين، وقد تم طرح التساؤلات الآتية عليهم :-

**س1:** إلى أي درجة تعتقد أن العدالة التنظيمية -بما تتضمنه من نزاهة ومساواة وموضوعية - متوفرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة؟؟ وإلى أي درجة تؤثر هذه العدالة في جودة القرارات الإدارية التي تتخذ في الأقسام الأكاديمية؟

**س2:** يسعى القائد -في القيادة التحويلية - إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير للأفراد والمؤسسة على حد سواء، إلى أي درجة يتوفر هذا النمط من القيادة في رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وما درجة تأثيره - إن توفر في جودة القرارات الإدارية؟؟ وإن لم يكن متوفراً فما الأسباب التي تقف وراء ذلك؟

**س3:** ما أبرز العوامل والمعوقات التي تؤثر سلباً في جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؟

**س4:** هل هناك إجراءات وآليات لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؟ إذا كانت الإجابة بنعم. برأيك ما أبرز الآليات والمقترحات التي تراها ضرورية ويفترض بإدارات الجامعات القيام بها لتحقيق هذا التطوير؟

**س5:** برأيك هل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القدرة والصلاحيات القانونية والإدارية اللازمة لاتخاذ القرارات الجيدة؟ إذا كانت الإجابة نعم ما المؤشرات؟ وإذا كانت الإجابة لا فما الأسباب؟؟ وأين تكمن المشكلة بالضبط؟

**س6:** ما الإجراءات والآليات التي من الممكن القيام بها من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية أنفسهم لزيادة جودة القرارات الإدارية في أقسامهم؟

وقد استخدم الباحث برنامج ماكس كاد ( MAXQAD 2022 ) لتحليل نتائج المقابلات مستندا في ذلك أيضاً إلى النظرية المتجذرة في تحليل البيانات وتعرف "النظرية المتجذرة أو ( النظرية المجذرة) بالإنجليزية Grounded theory. واختصاراً GT وهي منهجية منتظمة في العلوم الاجتماعية تشمل بناء النظريات من خلال جمع وتحليل منهجي للبيانات وتستخدم منهجية البحث هذه الاستدلال الاستقرائي، على عكس نموذج الفرضية الاستنتاجية للمنهج العلمي. ومن المرجح أن تبدأ الدراسة التي تستخدم النظرية المجذرة بسؤال، أو حتى بمجرد جمع البيانات النوعية. وأثناء مراجعة الباحثين للبيانات التي جُمعت، تظهر الأفكار أو المفاهيم أو العناصر المتكررة، ويوضع علامات عليها بواسطة رموز استُخرجت من البيانات. ومع جمع المزيد من البيانات وإعادة مراجعتها، يمكن تجميع الرموز في مفاهيم، ثم في فئات وقد تصبح هذه الفئات أساس النظرية الجديدة" (موقع ويكيبيديا. الموسوعة الحرة)

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل النوعي للمقابلات بناءً على ما سبق:

**التساؤل الأول ونصه: إلى أي درجة تعتقد أن العدالة التنظيمية - بما تتضمنه من نزاهة ومساواة وموضوعية- متوفرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة؟؟ وإلى أي درجة تؤثر هذه العدالة في جودة القرارات الإدارية التي تتخذ في الأقسام الأكاديمية؟**

أظهرت إجابات (46.2%) من الخبراء التربويين عن هذا التساؤل أن واقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية كان ضعيفاً. وأن هذا الضعف يؤثر بشكل سلبي على جودة القرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية في حين أشار (7.7%) من الخبراء أن العدالة التنظيمية غير موجودة أصلاً، و(15.4%) قالوا إن تطبيق العدالة التنظيمية في الأقسام الأكاديمية كان متفاوتاً بحيث تختلف درجة تطبيقها من قسم لآخر، ومن رئيس قسم لرئيس آخر. ومما لفت نظر الباحث أن الخبراء التربويين أشاروا وبنسبة (23.1%) أن العدالة التنظيمية تتأثر بالانتماءات والاتجاهات السياسية لرؤساء الأقسام. وتتأثر بنفس النسبة (23.1%) بالعلاقات الشخصية بين رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، أما الاتجاهات السياسية لإدارة الجامعة فهي الأخرى ومن وجهة نظر (15.4%) من الخبراء كان لها تأثيراً سلبياً على واقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وبالتالي انعكس الأمر سلباً على جودة القرارات الإدارية في هذه الأقسام. والشكل (23) يوضح المعطيات سالف الذكر.

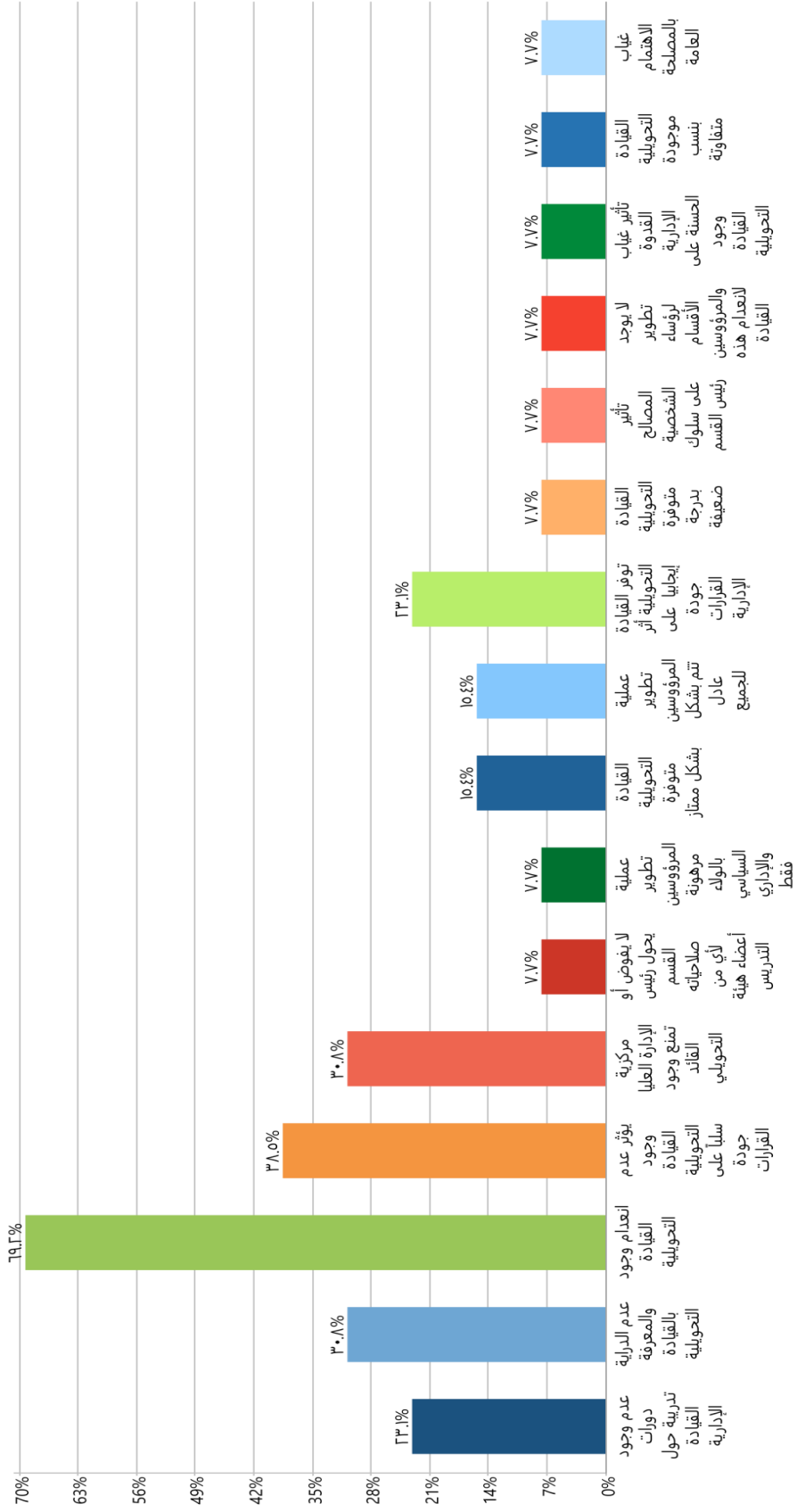


وقد تعزى نتيجة التساؤل الأول والتي أشارت إجابات (46.2%) من الخبراء التربويين إلى أن واقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية كان ضعيفاً وأن هذا الضعف يؤثر بشكل سلبي على جودة القرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية إلى دور العلاقات الشخصية والتجمعات الفئوية والحزبية، والتمحور حول المصلحة الذاتية وحب الذات ، بالإضافة إلى عدم المساءلة من الجهات العليا التي قد يكون لها مصالحها الشخصية التي تُنفذ من قبل بعض رؤساء الأقسام، وتطبيق العقوبات على بعض أعضاء الهيئات التدريسية بشكل غير موضوعي وبعيداً عن الشفافية، عدا عن ذلك تأثير وتدخل جهات طلابية اخرى غير الجهات الإدارية على رؤساء الأقسام بحكم التنظيم الواحد، والاتجاه الفكري الواحد، سواء في اتخاذ القرارات من قبل رؤساء الأقسام في التعيينات أو المشاركة في المؤتمرات، والمشاريع المشتركة مع الجهات الدولية المختلفة

نتيجة التساؤل الثاني والذي نصه: يسعى القائد - في القيادة التحويلية - إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير للأفراد والمؤسسة على حد سواء، إلى أي درجة يتوفر هذا النمط من القيادة في رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وما درجة تأثيره إن توفر- في جودة القرارات الإدارية؟؟ وإن لم يكن متوفراً ما الأسباب التي تقف وراء ذلك؟؟

بالنظر إلى تحليل إجابات الخبراء-كما يظهر في الشكل (24) -تبين أن (69.2%) من الخبراء اجمعوا على أن القيادة التحويلية لا وجود لها عند رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وأرجعوا أسباب ذلك للجهل وعدم الدراية بالقيادة التحويلية بنسبة (30.8%)، وعدم تلقي رؤساء الأقسام لدورات في مجال القيادة الإدارية (23.1%). ومن أبرز مظاهر غياب القيادة التحويلية أيضاً مركزية الإدارة العليا في الجامعات وبنسبة (30.8%) مما يحول دون وجود القائد التحويلي. وهذا الغياب للقيادة التحويلية ترك - حسب رأي (38.5%) من الخبراء آثاراً سلبية على جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. مما أوجد كثيراً من الممارسات الإدارية التي تتعارض مع القيادة التحويلية وأهدافها المنشودة، فقد أشار (7.7%) من الخبراء إلى السلبيات الآتية: أن رئيس القسم لا يفوض صلاحياته أو يحولها لأي من المرؤوسين، وأن تطوير المرؤوسين مرهون بالولاء السياسي والإداري لإدارة الجامعة، إضافة لتأثير المصالح الشخصية على سلوك رئيس القسم، وصولاً إلى غياب القدوة الحسنة التي تعتبر إحدى معالم القيادة التحويلية البارزة.

## س2: واقع القيادة التحولية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية



الشكل (23)

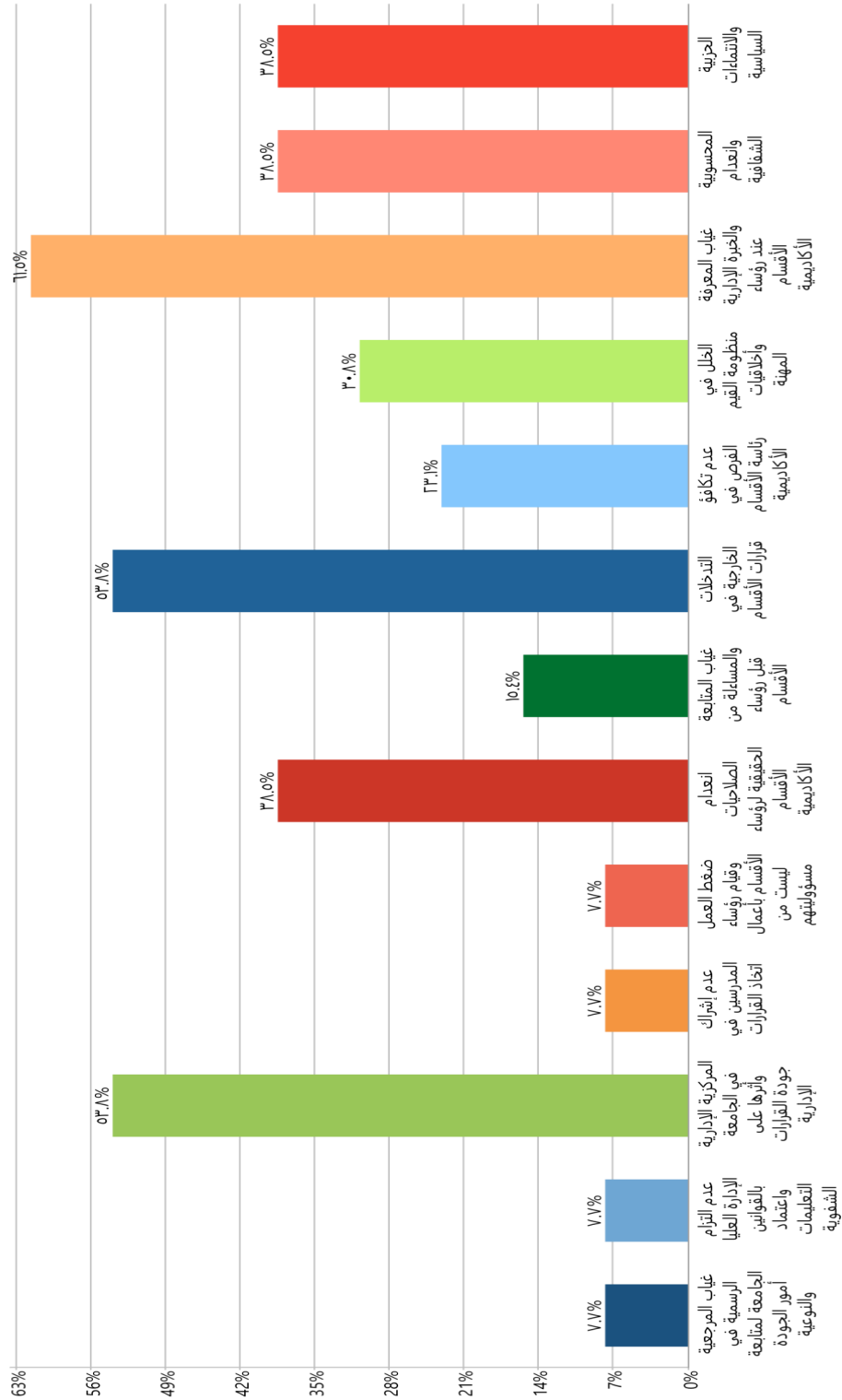
وقد تعزى نتيجة التساؤل الثاني والتي أشارت إلى أن (69.2%) من الخبراء التربويين اجمعوا على أن القيادة التحويلية لا وجود لها عند رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية مما أثر سلباً على جودة القرارات، إلى الجهل في مفهوم القيادة التحويلية وبالتالي عدم اشراك العنصر الشبابية والدماء الجديدة من الأكاديميين في التكليف برئاسة الأقسام، والاحتفاظ بمن لهم دور سابق في ادارة الأقسام، وذلك بحكم علاقاتهم السابقة مع الادارات العليا على اعتبار أن كليهما يتناغم مع الآخر، مما يسهل شخصنة القرارات وتفصيلها وفق الطرف الآخر إيجاباً أو سلباً .

**نتيجة التساؤل الثالث والذي نصه: ما أبرز العوامل والمعوقات التي تؤثر سلباً في جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؟**

لقد أظهرت إجابات الخبراء التربويين عدة عوامل ومعوقات أثرت سلباً على جودة القرارات التي يتخذها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، كما يظهر في الشكل (25). وكان في مقدمة هذه العوامل عدم وجود المعرفة والخبرة الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وبنسبة (61.5%)، وجاء في المرتبة الثانية وبنسبة (53.8%) كل من المركزية الإدارية في الجامعة والتدخلات الخارجية في قرارات الأقسام، كما أن الخبراء الذين أكدوا على وجود المركزية الإدارية وهيمنة الإدارة العليا في الجامعات على قرارات الأقسام الأكاديمية. كان رأيهم وبنسبة (38.5%) أن من أسباب عدم جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية هو انعدام الصلاحيات الحقيقية الممنوحة لهم. ومما لفت نظر الباحث أن من الأسباب الهامة في عدم جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، هو ما أفصح عنه الخبراء حول تدخل عامل الحزبية والانتماءات السياسية في اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك بنفس النسبة (38.8%) التي تمثلت فيها المحسوبية وانعدام الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، وغياب الصلاحيات الحقيقية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، ومما لفت نظر الباحث أيضاً أن إجابات (30.8%) من الخبراء أظهرت خللاً في منظومة القيم لدى بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية، ولربما أن هذا الخلل في منظومة القيم هو ما يفسر ظاهرة المحسوبية وانعدام الشفافية، وتقديم الولاءات والانتماءات السياسية على جودة القرارات الإدارية مما ترك أثراً سلبياً على جودة هذه القرارات لدى رؤساء الأقسام . إضافة لعوامل أخرى لعبت دوراً سلبياً في التأثير على جودة القرارات الإدارية منها عدم تكافؤ الفرص في تعيين رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات (23.1%)، وضغط العمل الواقع على رؤساء الأعمال بسبب تكليفهم بأعمال ومتابعات خارج

نطاق مسؤولياتهم، وعلى حساب تفرغهم لتطوير أقسامهم ومرؤوسيتهم. كما كان لعدم إشراك المدرسين في اتخاذ القرارات (7.7%)، وغياب المتابعة والمساءلة من قبل رؤساء الأقسام (15.4%) دوراً بارزاً في عدم وجود القرارات الإدارية.

س3: العوامل والمعوقات المؤثرة في جودة القرارات الإدارية



الشكل (24)

وقد تعزى نتيجة التساؤل الثالث حول المعوقات التي أثرت سلباً على جودة القرارات الإدارية التي يتخذها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية إلى ضعف المعرفة بآليات اتخاذ القرارات الجيدة، وضعف الخبرة الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وبنسبة (61.5%)، وذلك في بيئة يتم فيها تسلم رؤساء الأقسام لمهامهم دون أية ورشة عمل تُعرف رئيس القسم بالمهام المنوطة به، وكيفية اتخاذ القرار من خلال الاجتماعات التي يتم عقدها من قبل رؤساء الأقسام مع أساتذة القسم لاتخاذ القرارات بعد الحوار والمناقشة، واتخاذ القرارات بشكل فردي ووفق المصلحة الشخصية لرئيس القسم، أو لإرضاء من هم في الإدارة العليا، عدا عن أثر المركزية الإدارية في الجامعات والتدخلات الخارجية في قرارات الأقسام الأكاديمية والتي أشير إليها مسبقاً.

**نتيجة التساؤل الرابع والذي نصه: هل هناك إجراءات وآليات لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؟ إذا كانت الإجابة بنعم. برأيك ما أبرز الآليات والمقترحات التي تراها ضرورية ويفترض بإدارات الجامعات القيام بها لتحقيق هذا التطوير؟**

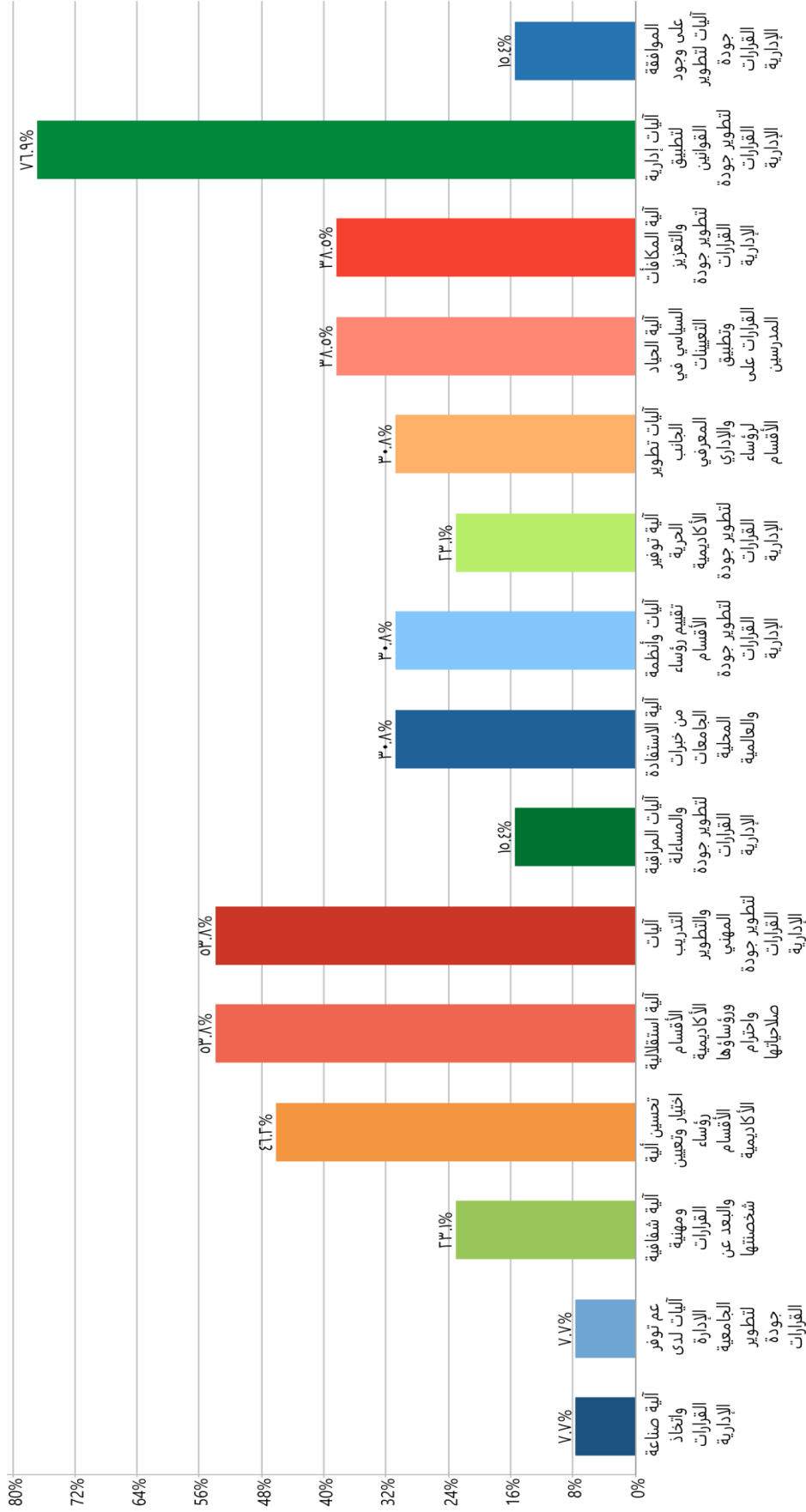
لقد طرح الخبراء التربويون الذين تمت مقابلتهم في إطار تغطية الجانب النوعي من الدراسة، طرحوا العديد من الإجراءات والآليات التي من الواجب أن تقوم بها إدارات الجامعات لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وقد ظهر من خلال اقتراحاتهم مدى الخلل الذي يكتنف القرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. ويوضح الشكل (26) هذه الجوانب على النحو الآتي:

- أن (76.9%) من إجابات الخبراء أجمعت على ضرورة قيام إدارات الجامعات -التي وصفوها في سؤال سابق بالمركزية المطلقة - باتخاذ إجراءات وآليات إدارية لتطبيق القوانين الجامعية الموجودة في لوائح الجامعة بشكل سليم وشفاف، بما يضمن تحقيق جودة القرارات الإدارية في مرافق الجامعة المختلفة، وفي مقدمتها الأقسام الأكاديمية التي تعتبر الحلقة الأكثر أهمية في العمل الجامعي وفي جودة المخرجات التعليمية، وعليه فقد أوصى الخبراء وبنسبة (53.8%) بضرورة وضع آليات تضمن استقلالية الأقسام الأكاديمية واستقلالية رؤسائها واحترام صلاحيات رؤساء الأقسام حسب ما تنص عليه القوانين الجامعية، وبنفس القدر كان التركيز على أهمية التدريب والتطوير المهني لرؤساء الأقسام الحاليين والمحاضرين المرشحين ليكونوا رؤساء أقسام مستقبلاً،

كما أشار الخبراء وبنسبة (46.2%) إلى ضرورة تحسين آلية اختيار وتعيين رؤساء الأقسام الأكاديمية بناءً على الكفاءة والعدالة بعيداً عن اعتبار الولاءات والمعايير غير المهنية. وعليه فقد أشار (38.5%) من إجابات الخبراء إلى أهمية الحياد السياسي في التعيينات وتطبيق القرارات على المدرسين لضمان جودة القرارات الصادرة عن رؤساء الأقسام الأكاديمية، وبنفس النسبة (38.5%) اقترح الخبراء أهمية وجود نظام مكافآت وتعزيز لرؤساء الأقسام الأكاديمية المميزون في إدارتهم لأقسامهم، في الوقت الذي أشاروا فيه وبنفس النسبة (30.8%) إلى ثلاثة أمور هامة لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وهي ضرورة تطوير الجانب المعرفي والإداري لرؤساء الأقسام، وضع آلية مهنية واضحة لتقييم أداء رؤساء الأقسام من قبل مدرسي القسم والجهات العليا في الجامعة، لضمان شفافية ومهنية القرارات الإدارية، وكذلك الاستفادة من خبرات الجامعات الأخرى محلية وعالمية في تطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية. ولفت نظر الباحث وجود اهتمام وتركيز من قبل الخبراء التربويين على أهمية توفير الحرية الأكاديمية (23.1%) لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس. وقد لاحظ الباحث ضيق مساحة الحرية الأكاديمية في العديد من الجامعات الفلسطينية من خلال اعتذار العديد من الخبراء الذين رغب بإجراء مقابلات معهم بعبارات مثل ( سامحني ما بقدر، اعذرنني الطرف لا يسمح ، أعتذر حفاظاً على الموضوعية...) والبعض الآخر تجاوز مشكوراً بشكل ممتاز لكنه اشترط عدم ذكر اسمه. ومما لا شك فيه – حسب رأي الباحث- أن غياب الحرية الأكاديمية عند رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئات التدريسية يلعب دوراً سلبياً وكبيراً في التأثير على جودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

ومن الممكن أن تعزى التوجهات التي رأى الخبراء التربويون ضرورة أن تأخذها الإدارات الجامعية بالحسبان لضمان جودة القرارات الإدارية، إلى ضعف استقلالية رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتبعيتهم شبه الكاملة للجهات الإدارية العليا في عدد من الجامعات، إضافة إلى عجز العديد من رؤساء الأقسام الأكاديمية عن استخدام الصلاحيات القانونية المتاحة لهم، هذا العجز الذي ربما يكون ناتجاً عن ضعف الحرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية – كما أشار الخبراء- . كما أن الآلية التي يتم فيها اختيار بعض رؤساء الأقسام، والبعيدة عن المعايير المهنية، والمرتبطة بالولاءات المختلفة، تلعب دوراً بارزاً في تدني جودة القرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

#### س4: آليات تطوير جودة القرارات الإدارية المطلوبة من الجامعات



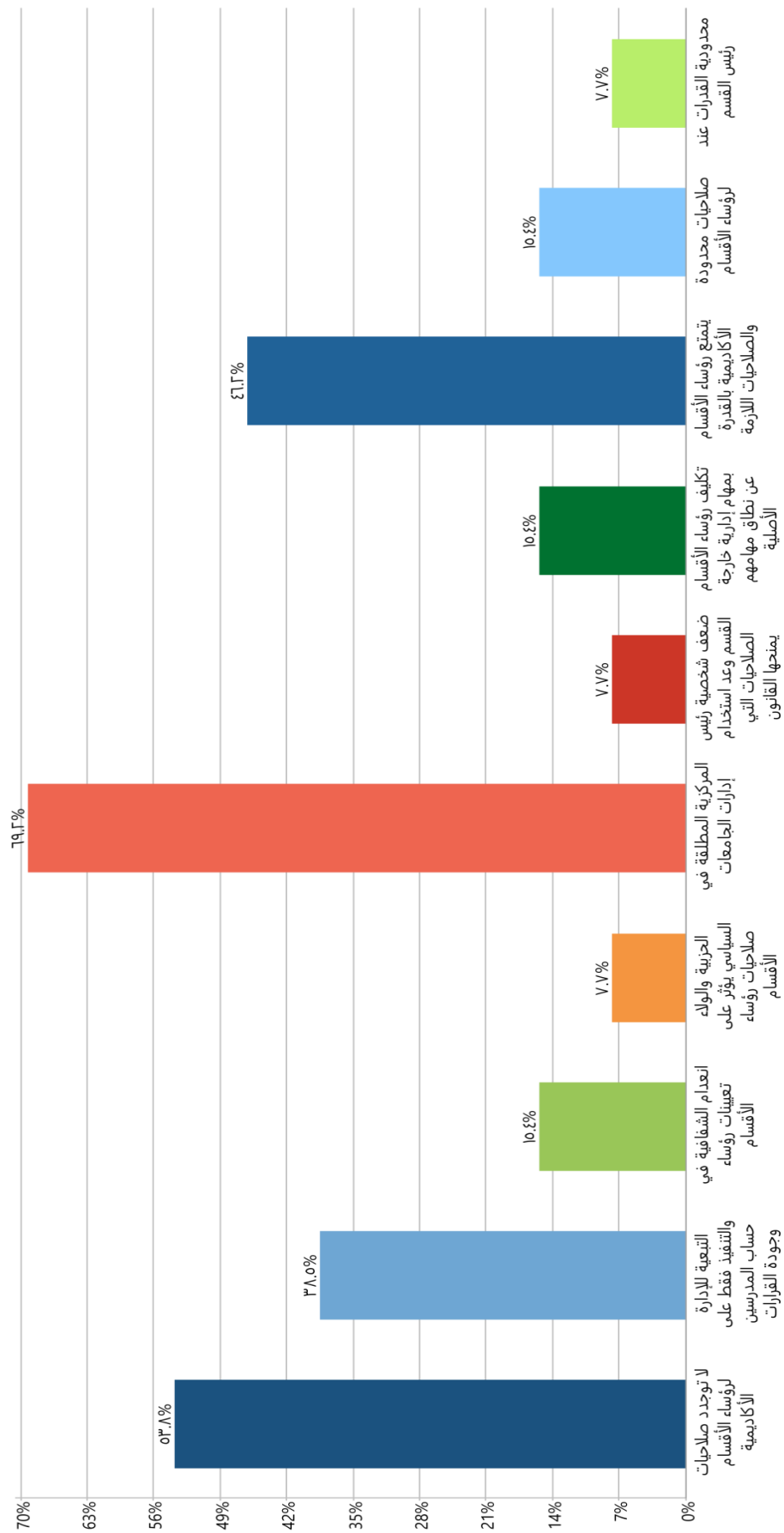
الشكل (25)

نتائج التساؤل الخامس والذي نصه: برأيك هل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القدرة والصلاحيات القانونية والإدارية اللازمة لاتخاذ القرارات الجيدة؟ إذا كانت الإجابة نعم فما المؤشرات؟؟ وإذا كانت الإجابة لا فما الأسباب؟ وأين تكمن المشكلة بالضبط.؟

تناول هذا التساؤل قضية هامة تتعلق بجودة القرارات الإدارية، ألا وهي المساحة القانونية والإدارية التي يتمتع بها رؤساء الأقسام لاتخاذ القرارات الكفيلة بتطوير أقسامهم، ومدى تمسكهم بهذه الصلاحيات ودفاعهم عنها أمام المركزية الإدارية التي تتصف بها العديد من الجامعات – حسب ما ذكر الخبراء سابقا-كما يبحث السؤال في مدى قدرة وكفاءة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاتخاذ قرارات إدارية صائبة وجيدة. والشكل (26) يوضح رأي الخبراء في ذلك كله.

يتضح من الشكل (26) أن إجابات الخبراء قد تمحورت بشكل جلي حول أمرين غاية في الأهمية، الأول يتمثل بالمركزية المطلقة عند إدارات العديد من الجامعات، وظهر ذلك بنسبة عالية (69.2%) من إجابات الخبراء، وهذا يدل على الحجم الكبير من تدخل الإدارات العليا في قرارات رؤساء الأقسام الأكاديمية، مما أفقدهم الكثير من الصلاحيات أو القيام بالصلاحيات المنوطة بهم، حيث أوضح (53.8%) من الخبراء أن رؤساء الأقسام الأكاديمية لا يتمتعون بأية صلاحيات حقيقية، ومع أن (46.2%) من الخبراء أشاروا إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يتمتعون بالقدرة والصلاحيات اللازمة لرئاسة القسم، إلا أن (38.5%) من الخبراء أوضحوا أن رؤساء الأقسام يتصرفون بالتبعية التامة لإدارة الجامعة، ومهامهم تقتصر على تنفيذ ما تطلبه الإدارة فقط ولو كان ذلك على حساب بعض المدرسين. وإن أضفنا إلى ذلك ضعف الشفافية في تعيين رؤساء الأقسام (15.4%) وتأثير الحزبية والولاء السياسي (7.7%) على صلاحيات رؤساء الأقسام، وكذلك ضعف شخصيات بعض رؤساء الأقسام وعدم استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم (7.7%) وفوق ذلك تكليف رؤساء الأقسام بمهام إدارية خارجة عن نطاق مهامهم (15.4%) يتضح لنا مقدار التأثير السلبي لهذه المعطيات بمجموعها على جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

## س5: الصلاحيات القانونية والإدارية لرئيس القسم الأكاديمي



الشكل (26)

نتائج التساؤل السادس والذي نصه : ما الإجراءات والآليات التي من الممكن القيام بها من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية أنفسهم لزيادة جودة القرارات الإدارية في أقسامهم؟

انطلاقاً من أهمية الدور الذي يشغله رؤساء الأقسام الأكاديمية كونهم الحلقة الوسيطة بين إدارة الجامعة من جهة، وبين أعضاء الهيئة التدريسية من جهة أخرى. وكذلك انطلاقاً من كون الأقسام الأكاديمية بأعضائها الأكاديميين هي التي تتحمل المسؤولية الأكبر في حمل رؤيا ورسالة الجامعة، والمنوط بها أيضاً تحقيق أهداف كل منها وتجسيدها قولاً وفعلاً في المخرجات التعليمية، وبلغة أكثر تحديداً أن يتمثل خريجو هذه الجامعة أو تلك، أهداف الجامعة وحمل رسالتها إلى المجتمع، كان لا بد من البحث عن أفضل الإجراءات والآليات التي من المفترض أن يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية أنفسهم لزيادة جودة القرارات الإدارية للوصول إلى الغايات التي ذكرت آنفاً.

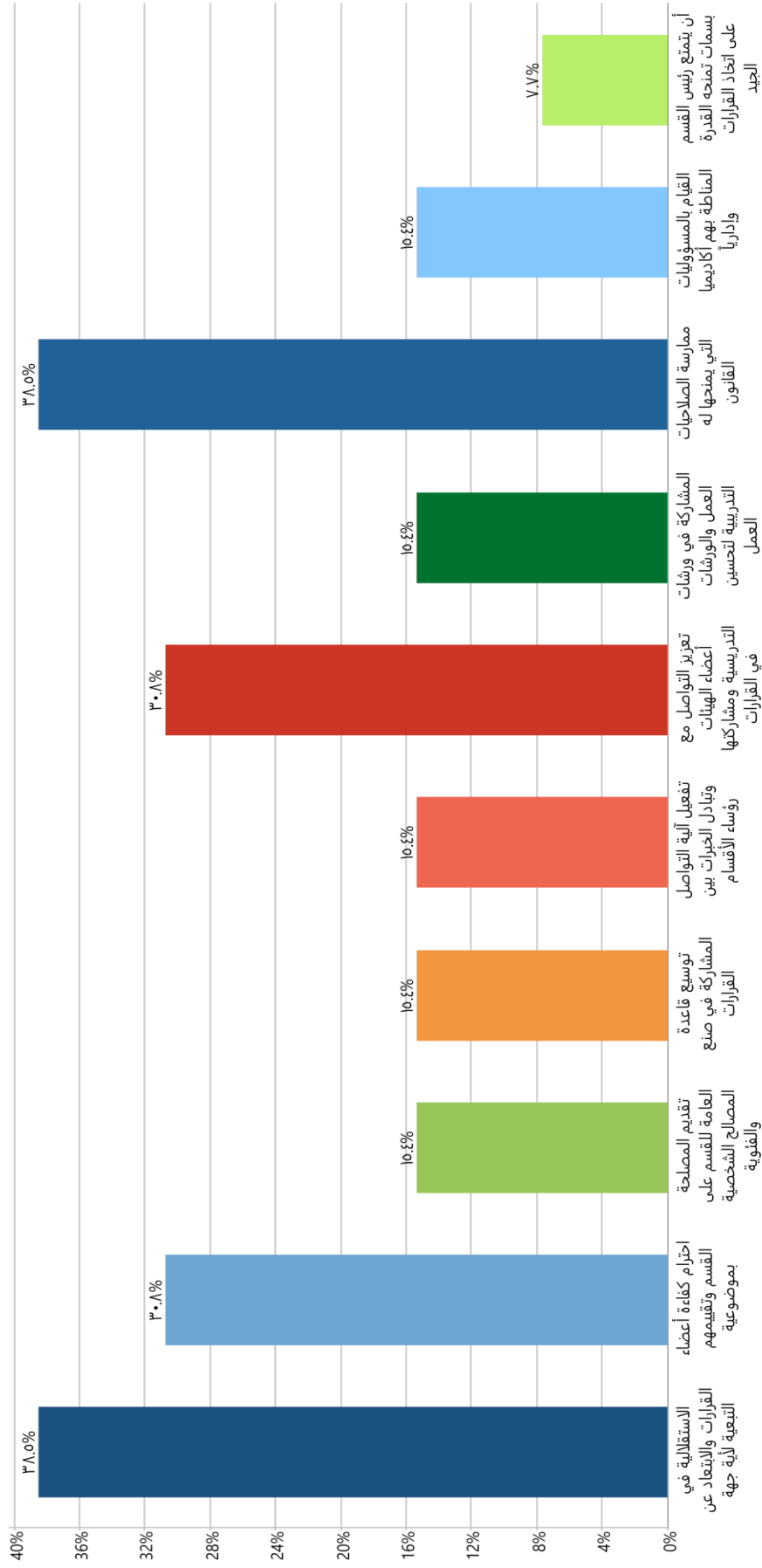
وإذا أمعنا النظر في إجابات الخبراء حول الإجراءات والآليات التي من المفترض أن يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية لزيادة جودة القرارات الإدارية، فإن أهم القضايا المطلوب من رؤساء الأقسام الانتباه إليها وأخذها بعين الاعتبار لتحقيق الرسالة الجامعية على أكمل وجه، هي العمل على تحقيق أكبر قدر من الاستقلالية والابتعاد عن التبعية لأية جهة وجاءت هذه التوصية من الخبراء بنسبة (38.5%) وبنفس النسبة تأتي ضرورة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للصلاحيات التي يمنحها لهم القانون، وعدم التنازل عن هذه الصلاحيات مهما كانت المبررات. يلي ذلك وبنسبة (30.8%) أهمية احترام كفاءة أعضاء القسم وتقييمهم بموضوعية وضرورة تعزيز التواصل معهم وتشجيعهم على المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية. وبنسبة (15.4%) جاءت توصيات الخبراء بضرورة أخذ مجموعة من الأمور بعين الاعتبار بغية الوصول إلى قرارات إدارية تتسم بالجودة، ومن هذه التوصيات: تقديم المصلحة العامة للقسم على المصالح الشخصية، وتوسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، وتفعيل آلية التواصل وتبادل الخبرات بين الأقسام، والمشاركة في ورشات عمل، والورشات التدريبية لتحسين العمل، وأخيراً القيام بالمسؤوليات المناطة بهم أكاديمياً وإدارياً. انظر الشكل (27).

وقد تعزى هذه التوصيات من الخبراء بشأن الإجراءات المطلوبة من رؤساء الأقسام لتحسين القرارات الإدارية، إلى ضعف إشراك أعضاء الهيئات التدريسية في صنع القرارات الخاصة بالقسم، واستناد بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية لتعليمات الجهات العليا، نتيجة ربما لضعف شخصية هؤلاء الرؤساء وإحجامهم عن ممارسة صلاحياتهم التي يمنحها لهم القانون،

ربما لرغبتهم في نيل رضا الجهات الإدارية العليا عنهم لضمان استمراريتهم لفترات إضافية في رئاسة الأقسام، ففي بعض الجامعات وبعض الأقسام يستمر إشغال منصب رئيس القسم أو العميد لسنوات طويلة، مما يتعارض مع مبدأ تكافؤ الفرص، وضرورة تنويع وتجديد الخبرات.

وقد يعود ذلك أيضاً إلى ما لاحظته الخبراء من تدخل الجهات الخارجية في خصوصية الأقسام الأكاديمية وقراراتها، لذلك وجب على رؤساء الأقسام الأكاديمية – كما رأى الخبراء- العمل بحيادية ونزاهة وشفافية، ورفض أية تدخلات خارجية قد تؤثر على قراراتهم، وهذا من السهل أن يتحقق إذا تمتع رئيس القسم بشخصية قوية ترفض الإملاءات والتدخلات الخارجية في شؤون قسمه الأكاديمي.

### س6: دور رؤساء الأقسام في تحسين وتطوير جودة القرارات الإدارية



الشكل (27)

## الفصل الخامس

- مناقشة النتائج

- الاستنتاجات

- الاستراتيجية المقترحة

- التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والاستنتاجات والاستراتيجية المقترحة والتوصيات

اشتمل هذا الفصل على مناقشة النتائج، والاستنتاجات، والاستراتيجية المقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة. وفيما يلي عرض لذلك:

#### أولاً: مناقشة النتائج:

فيما يلي عرض لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك وفقاً لتسلسلها:

#### 1- مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نصه: ما واقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

أظهرت نتائج الجدول (15) والجدول (16) والشكل البياني (9) أن الدرجة الكلية لواقع العدالة التنظيمية، لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت متوسطة (3.35) وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (67,7 %) وفيما يتعلق بترتيب المجالات كان في الترتيب الأول مجال العدالة التوزيعية والإجرائية وبوزن نسبي للاستجابة (68,66%)، والترتيب الثاني مجال العدالة التعاملية بوزن نسبي (67,73%)، والترتيب الأخير مجال العدالة التقييمية بوزن نسبي (64,82%).

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية في مجتمع الرسالة فإنه وبما أن العينة العشوائية ممثلة للمجتمع واستناداً إلى التقدير النقطي (Point Estimation)، فإنه يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للمجتمع  $\mu$  هو نفسه متوسط العينة  $\bar{x}$  (3.35)

وقد يعزى السبب في هذه النتيجة المتوسطة للعدالة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، بأنها تعكس أولاً تقارب وجهات نظر المحاضرين الجامعيين حول واقع العدالة التنظيمية في أقسامهم. إضافة إلى تشابه الأنظمة المعمول بها في الجامعات الفلسطينية، حيث أنها تسير وفق أنظمة وقوانين مجلس التعليم العالي الفلسطيني، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية. وقد تعود هذه النتيجة المتواضعة – المتوسطة- أيضاً إلى ضعف شعور قطاع واسع من الأكاديميين بالقدر الكافي من التقدير والاحترام اللازمين للمدرسين، إذ أن إشغال منصب رئيس

القسم الذي هو حلقة الوصل بين الإدارة العليا والهيئة التدريسية، إنما يتم في معظم الأحيان بالتعيين وليس بالانتخاب في أغلب الجامعات الفلسطينية، وغياب أسس اختيار القادة، ففي بعض الجامعات قد يستمر رئيس القسم والعميد في منصبه عدة سنوات، وهذا قد يعيق طموح بعض المدرسين في الحصول على مركز رئيس قسم أو عميد، مما قد يزيد من خيبة الأمل تجاه العدالة التنظيمية وضعف تحققها في جامعتهم. وقد يتأثر العديد من رؤساء الأقسام بتوجهات وسياسة إدارات الجامعة التي يعملون فيها تجاه بعض الأعضاء، وذلك نظراً لوجود التجاذبات السياسية والحزبية في الجامعات الفلسطينية، والتي تؤثر في قرارات رؤساء الأقسام وممارستهم للعدالة التنظيمية، إضافة إلى الديمومة في إشغال منصب رئيس القسم لسنوات طويلة، فقد يجعل ذلك من رئيس القسم شخصاً يسلك "سلوك الأنا" وبالتالي تحمل القرارات بعداً شخصياً، يتفق مع مصلحته الشخصية والفئوية، وضعف التعامل مع المرؤوسين بمهنية عالية بسبب قربيه من مصدر القرارات العليا لفترات طويلة من الزمن، وتقديم القرار مصبوغاً بصبغة أن هذا أو ذاك هو الذي يريده صاحب القرار في سلم الإدارة العليا للجامعة،— وهذا ما كشفت عنه أيضاً المقابلات في الجزء الكيفي من الدراسة -.

وقد تعود النتيجة- من خلال خبرة الباحث في العمل الأكاديمي الجامعي لأكثر من ثلاثين عاماً، إضافة لما أفصح عنه عدد من الخبراء التربويين من جامعات مختلفة، أن تداول منصب رئيس القسم في العديد من الكليات والأقسام في الجامعات الفلسطينية، لا يتم دوماً بطريقة عادلة، ولا يتم حسب الأصول التنظيمية، ويتعارض مع مبادئ العدالة في تكافؤ الفرص بين مدرسي القسم. مما ينعكس بطبيعة الحال على إحساسهم بتدني مستوى العدالة التنظيمية في جامعاتهم، ويشعرهم بالدونية واللامبالاة في العمل، أو قد يسبب لهم احتراقاً نفسياً هم في غنى عنه. وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسات كل من: أبو شويطة (2019) ودراسة الخضير (2019) ودراسة دراوشة (2017) حيث كان واقع العدالة التنظيمية في هذه الدراسات متوسطاً أيضاً.

واختلفت مع نتائج دراسة كل من: بن عدة وكرومي (2021) ودراسة مصطفى (2017) ودراسة (Terzi, et al,2017) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أن واقع العدالة التنظيمية كان مرتفعاً.

أما بالنسبة لترتيب أبعاد العدالة التنظيمية فقد كان الأمر مخالفاً للدراسة الحالية إذ جاءت العدالة التعاملية عند مصطفى(2017) في الترتيب الأول وبدرجة مرتفعة، تبعها الإجرائية بدرجة متوسطة ثم تلتها العدالة التوزيعية في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة أيضاً

وقد يعود السبب في هذا الاختلاف عن الدراسة الحالية إلى اختلاف مجتمع الدراسة وبيئة العمل بالنسبة لدراسة بن عدة، وكرومي(2021) لكونها أجريت في مجتمع غير أكاديمي، واختلفت مع دراسة مصطفى (2017) وربما يعود ذلك لاختلاف السياسة التعليمية والإدارية في الجامعات المصرية عنه في الجامعات الفلسطينية. أما اختلافها مع دراسة ( Terzi, et al,2017) فقد يعود لأن هذه الدراسة أجريت في مجتمع غربي يختلف في ثقافته ونظامه التعليمي عن المجتمع الفلسطيني.

من جانب آخر فقد اتفقت مع دراسة أبو شويته (2019) بأن العدالة التوزيعية والإجرائية كانت في مقدمة الأبعاد الأخرى من حيث التأثير. واتفقت أيضاً مع دراسة ( Ahmad, & Jamee,2021 ) بالنسبة لترتيب الأبعاد جاءت العدالة التوزيعية أولاً ثم تلتها التفاعلية (التعاملية)، بينما اختلفت مع دراسة (Yang,2017) حيث أن العدالة التوزيعية جاء أثرها ضعيفاً مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية.

وبالنظر إلى نتائج الدراسة المتعلقة بأبعاد العدالة التنظيمية، يلاحظ أن العدالة التوزيعية والإجرائية جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (3,43) وبوزن نسبي (68,66) تلتها العدالة التعاملية بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3,39) وبوزن نسبي (67,73)، وأخيراً جاءت العدالة التقييمية في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3,24) وبوزن نسبي (64,82).

وقد يعزى السبب في هذا الترتيب إلى أنه لا يمكن لرئيس القسم التحكم المطلق بالتوزيع والإجراءات، ذلك لأنها أمور واضحة للعيان من ناحية، ولوضوح القوانين والإجراءات الصريحة المتعلقة بذلك، والتي تُمكن عضو هيئة التدريس من الاستناد إليها ومتابعة الأمر إدارياً عند الشعور بالظلم.

إلا أن العدالة التعاملية تختلف، إذ قد يتأثر بعض المسؤولين بالميل والحسابات الشخصية، وكذلك الأمر بالنسبة للعدالة التقييمية التي جاءت في المرتبة الثالثة، وقد يرجع وجود العدالة التقييمية في المرتبة الثالثة، لكونها تتم في أجواء من السرية والتقديرية الشخصية في

بعض جوانبها، وبالشكل الذي يرضي الجهات المسؤولة أو محاباتها، ويتفق مع المصالح الشخصية والفئوية، ولا يأخذ الطابع المهني مجراه، وفق ما هو مخول به رئيس القسم من قوانين وتعليمات. كما أنه في عملية التقييم يوجد لرئيس القسم مساحة لا يستهان بها من الحرية لوضع علامة التقييم التي يراها مناسبة من وجهة نظره، وهذا ما أفصحت عنه إجابات الخبراء في القسم النوعي من الدراسة، وخاصة في الإجابة عن التساؤل الأول في المقابلات، والذي تناول واقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. ويرى الباحث بأنه هنا يكمن المحك الحقيقي للنزاهة والشفافية، أو إن شئت قل للضمير الحي في تحري العدالة عند تقييم المدرسين بعيداً عن كافة أشكال التحيز والمحابة .

ويرى الباحث أيضاً بأن التجاذبات السياسية التي يعيشها المجتمع الفلسطيني ربما تلعب دوراً واضحاً في تدني مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وبدرجات متفاوتة. وبالتالي كثرت الشكاوى من سوء تطبيق العدالة في التعيينات، والترقيات، والمكافآت، والأحقية في تقلد المناصب الإدارية ومنها رئاسة الأقسام وعمادة الكليات، وهذا ما أكده عدد من الخبراء الذين تمت مقابلتهم في القسم النوعي من هذه الدراسة، وكيف أن العدالة التنظيمية تتأثر بالانتماءات والاتجاهات السياسية لرؤساء الأقسام. وتتأثر بنفس النسبة بالعلاقات الشخصية بين رؤساء الأقسام وزملائهم مدرسي القسم، أما الاتجاهات السياسية لإدارة الجامعة فهي الأخرى ومن وجهة نظر العديد من الخبراء الذين أجريت معهم المقابلات كان لها تأثيراً سلبياً في واقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

ومن هنا يرى الباحث بأن تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات بشكل عام، والأقسام الأكاديمية بشكل خاص، هو شرط مهم لتوفير مناخ تنظيمي يسوده الألفة، والتعاون، والثقة التنظيمية، ويساهم في تشجيع السلوك الابتكاري للأقسام ، كما ويعزز الولاء التنظيمي للعاملين، وهذا كله قابل للتحقيق إذا تمثل رؤساء الأقسام وكل المسؤولين قيم العدالة بأسمى معانيها كما وردت في قوله تعالى: [ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ] النساء:58. وكذلك تحري قيم النزاهة والشفافية كما ورد في قوله تعالى " **وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اَعْدِلُوا هُوَ**

**أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ "** (المائدة 8).

## 2-مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه: ما واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

أظهرت نتائج الجدول (17) والجدول (18) والشكل البياني رقم (9) أن الدرجة الكلية لواقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين في القسم، كانت متوسطة (3.36) وبوزن نسبي للاستجابة وصل إلى (67,19%)، وفيما يتعلق بترتب المجالات كان في الترتيب الأول مجال التأثير المثالي وبوزن نسبي للاستجابة (69,32%)، وجاء مجال الاعتبارات الفردية في المرتبة الثانية وبوزن نسبي (68,54%)، أما مجال التأثير الإلهامي فجاء في المرتبة الثالثة وبوزن نسبي (65,76%)، وفي الترتيب الأخير جاء مجال الاستثارة الفكرية بوزن نسبي (65,15%).

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للقيادة التحويلية في مجتمع الرسالة فإنه وبما أن العينة العشوائية ممثلة للمجتمع واستناداً إلى التقدير النقطي (Point Estimation)، فإنه يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للمجتمع  $\mu$  هو نفسه متوسط العينة  $\bar{x}$  (3.36)

وعليه يمكن القول أنه من حيث الدرجة الكلية لواقع القيادة التحويلية، فقد جاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسات كل من: العظامات (2021)، ودراسة عميرة، وعاشور (2020)، ودراسة أبو غوش (2015)، ودراسة إكسينلو (Xinlu Pi, 2020) ودراسة جميل، وأحمد (2019)، حيث كانت نتائج الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية في جميع هذه الدراسات متوسطة .

واختلفت مع نتائج دراسات كل من: خميس (2021) ودراسة الرشيد (2018) ومع دراسة الليمون، والسرحان (2020) حيث كانت الدرجة الكلية للقيادة التحويلية مرتفعة في جميع هذه الدراسات، واختلفت أيضاً مع دراسة كاهايونو (Cahyono.et al. 2020) حيث كانت الدرجة الكلية للقيادة التحويلية في دراستهم ضعيفة.

وقد يعود هذا الاختلاف مع الدراسات سالفة الذكر، إما نتيجة اختلاف في مجتمع الدراسة حيث أجريت دراسة خميس (2021) ودراسة الليمون، والسرحان (2020) في المدارس الثانوية، أما دراسة الرشيد (2018) فتشكل المجتمع فيها من العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية وليس

من المحاضرين، وربما لذلك كانت النتيجة مرتفعة، وكذلك الأمر اختلاف مجتمع الدراسة وثقافته في دراسة (Cahyono .et al. 2020 )، والتي أجريت في طنجة كان له أثر في اختلاف نتائجها عن الدراسة الحالية. وقد يكون الاختلاف ناجماً عن اختلاف الأنظمة والقوانين في المؤسسات التعليمية في المدارس عما هو عليه في الجامعات. وكذلك الأمر بالنسبة للدراسات الأجنبية فإن اختلاف الثقافة المجتمعية والفلسفة التربوية لكل مجتمع، تعتبر عاملاً مهماً في اختلاف النتائج بين الدراسات التي تجرى في بيئات مختلفة.

وقد يرجع غياب الفروق الدالة إحصائياً المرتبطة بالمتغير المستقل، والمتمثل بالقيادة التحويلية، لخضوع أساتذة الأقسام لنفس التعليمات والممارسات الإدارية لرؤساء الأقسام الذين لا يملكون الصلاحيات الكاملة لإدارة أقسامهم بشكل مستقل بعيداً عن تدخلات الجهات الإدارية العليا في الجامعات، وتدخلها الواسع في شؤون الأقسام، سواءً كان ذلك على صعيد القرارات أم التعيينات، أم غير ذلك من المهمات الإدارية الأخرى.

**أما من حيث مجالات القيادة التحويلية فقد جاءت نتائجها كالآتي : —**

**— المجال الأول : التأثير المثالي :** والذي يشير إلى الجاذبية التي يتمتع بها القائد والكاريزما التي تجعل منه قدوة ونموذجاً يقتدى به. جاء هذا المجال في الدراسة الحالية بوزن نسبي (69,32%) واحتل المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، قد تعزى هذه النتيجة إلى تشجيع رؤساء الأقسام للمدرسين للمشاركة في صياغة أهداف القسم وجعلها منسجمة مع الأهداف الخاصة للأعضاء، انسجاماً مع فلسفة القيادة التحويلية، وكذلك وجود قدر معقول من التأثير الكاريزمي للعديد من رؤساء الأقسام الأكاديمية، مما جعلهم قدوة لزملائهم من المدرسين في جامعاتهم، مما ساهم في كون التأثير المثالي قد تحقق بدرجة كبيرة مقارنة مع المجالات الأخرى للقيادة التحويلية.

واتفقت نتائج الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة أبو برهم (2021) التي جاءت درجة استجابتها بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي ( 75,82%) ، ومع دراسة الرشيد (2018) والتي كانت بدرجة مرتفعة أيضاً.

واختلفت النتائج مع دراسة العظامات (2021) حيث كانت درجة التأثير المثالي متوسطة.

وربما يعزى هذا الاختلاف بين الدراسات في ترتيب مجال التأثير المثالي على أنه اختلاف طبيعي، ونتيجة طبيعية أيضاً لوجود الفروق الفردية بين رؤساء الأقسام الأكاديمية، أو

بين مديري المدارس ومديري المؤسسات المختلفة، وكذلك اختلاف النظرة التي ينظر فيها أعضاء مجتمع الدراسة للقائد، هو أيضاً ما يؤدي لهذا الاختلاف. وقد يعزى أيضاً إلى تأثير بعض رؤساء الأقسام بالسلوكيات غير القانونية القائمة في المؤسسات التعليمية في ظل غياب الدور الفاعل للمؤسسات النقابية التي تعمل بمهنية. إضافة لاختلاف مجتمع وعينة الدراسة بين كل من الدراسات السابقة و الدراسة الحالية. ويرى الباحث أن هذا الأمر ربما ينطبق على كافة مجالات القيادة التحويلية الآتية.

— **المجال الثاني : الاعتبارات الفردية** والمتعلقة بمقدار اهتمام رئيس القسم بمروؤسيه، وكيفية تعامله معهم وفقاً لمبدأ الفروق الفردية، والإمكانات والميول الخاصة بكل عضو من أعضاء القسم. فقد جاءت الاعتبارات الفردية في المرتبة الثانية بوزن نسبي ( 68,54 %) وبدرجة كبيرة

وقد يرجع السبب في هذه الدرجة الكبيرة للاعتبارات الفردية إلى طبيعة التعامل الإيجابي من ناحية العلاقات الشخصية بين رؤساء الأقسام وزملائهم المدرسين، وقد يعود السبب أيضاً إلى أن العدالة التعاملية كان لها دوراً في ارتفاع درجة مجال الاعتبارات الفردية في القيادة ، فرغم أن العدالة التعاملية كانت بدرجة متوسطة، إلا أن الاعتبارات الفردية احتلت المرتبة الثانية من بين مجالات العدالة التنظيمية بوزن نسبي ( 67,73 % ) وبالتالي من الصعب استبعاد تأثير العدالة التعاملية في الاعتبارات الفردية، والتي يمكن من خلالها اكتشاف نقاط الضعف والقوة عند المدرسين والتعامل مع كل فرد منهم وفقاً لهذه المعرفة بمراعاة الفروق الفردية، وتوزيع المهام حسب القدرات والميول الخاصة بكل منهم .

واتفقت الدراسة هنا مع دراسة العظامات (2021) ودراسة أبو برهم (2021) ودراسة الرشيدى (2018) حيث كانت درجة الاعتبارات الفردية في هذه الدراسات كبيرة.

فيما اختلفت مع دراسة أبو غوش (2015) ودراسة ( Xinlu Pi, 2020 ) حيث كانت درجة الاعتبارات الفردية عند كليهما متوسطة.

وربما يرجع هذا الاختلاف إلى الالتزام بالأنظمة والقوانين في إدارة الأقسام في مجتمعي الدراستين السابقين بشكل جماعي بعيداً عن الفردية خصوصاً في ظل ما يعرف بالتنمية المستدامة التي أصبحت غاية تسعى إليها المجتمعات، ولكن هذا السعي كان بشكل نسبي يختلف من مجتمع إلى آخر.

— **المجال الثالث: الاستشارة الفكرية** والذي يشير إلى قدرة القائد والذي يمثله هنا رئيس القسم على إثارة المرؤوسين للتفكير الناقد، والتفكير بطرق جديدة خارج الصندوق بعيداً عن أساليب التفكير التقليدية. لقد احتل هذا المجال المرتبة الرابعة في الدراسة بوزن نسبي (65,15%) وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث هذه الدرجة المتوسطة إلى انتشار المركزية الإدارية في العديد من الجامعات الفلسطينية. كما ظهر في إجابات الخبراء الذين تمت مقابلتهم في القسم النوعي من الدراسة ومن الطبيعي أن المركزية المطلقة، وفرض الإملاءات عدوان للإبداع، وتضعفان المبادرات الخلاقة سواءً لرؤساء الأقسام أو لأعضاء الهيئة التدريسية على حد سواء.

وانفقت نتائج الدراسة في ذلك مع دراسة العظامات ( 2021)، ودراسة أبو غوش (2015)، حيث كانت درجة مجال الاستشارة الفكرية متوسطة.

واختلفت النتائج مع دراسة أبو يره (2021)، ومع دراسة الرشيد ( 2018)، حيث سجل مجال الاستشارة الفكرية درجة مرتفعة.

ويمكن فهم هذه النتيجة المرتفعة في الدراستين السابقتين من منطلق أن القرن الحادي والعشرين يتسم بسعي الأفراد والمنظمات لإتقان ما يسمى بمهارات القرن الحادي والعشرين، والمتمثلة في العمل على تنمية مهارات التقصي والاكتشاف ومهاتري التفكير الناقد والتفكير الإبداعي والتي تنميها فعاليات الاستشارة الفكرية .

— **المجال الرابع: مجال التأثير الإلهامي** والذي يشير إلى عملية تحفيز المرؤوسين أو التابعين لتحقيق الأهداف المشتركة لهم وللقسم وأعضائه، وإذكاء روح التحدي في نفوسهم لبذل أقصى جهد ممكن، وذلك من خلال قائد يملك القدرة على رفع دافعية الإنجاز عند مرؤوسيه، وإيصال رؤية ورسالة الجامعة لهم، للعمل على بلوغ الأهداف والغايات المنشودة للقسم ومدرسيه.

وقد جاء هذا المجال في المرتبة الثالثة في هذه الدراسة وبوزن نسبي ( 65,76%) وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الضعف العام في مستوى القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، والذي يعود بالأصل لضعف المعرفة والدراية بمهارات هذه القيادة وهذا ما أكده الخبراء التربويون الذين تمت مقابلتهم وسؤالهم عن واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، حيث أفاد ( 69,2%) بانعدام وجود القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام، كما أفاد ( 30,8%) بقلة معرفة رؤساء الأقسام بماهية القيادة التحويلية. كما أن الآلية الإدارية التي تتم بها عملية تعيين رؤساء الأقسام في العديد من الجامعات، والقائمة على

الولاءات والانتماءات غير المهنية، لعبت دوراً كبيراً في تدني مستوى القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام، وهذا ما أكده الخبراء التربويون في الجانب النوعي من الدراسة، مما خفض من مستوى التحفيز الإلهامي.

وانفقت نتائج الدراسة في ذلك مع دراسة العظامات (2021) ومع دراسة أبو غوش (2015) التي كانت نتيجة التأثير أو التحفيز الإلهامي فيهما بدرجة متوسطة.

واختلفت مع نتائج دراسة أبو برهم (2021) ودراسة الرشيدى (20218) حيث كانت نتيجة التحفيز الإلهامي فيهما مرتفعة.

وقد يعود الاختلاف هنا إلى امتلاك واهتمام العديد من رؤساء الأقسام في بعض المؤسسات لمهارات الإنجاز والقدرة على الإلهام وتنميتها وتطويرها لديهم وعند مرؤوسهم أيضاً. لما لذلك من أثر في بناء شخصية الفرد وتنمية قدرته على حل المشكلات بشكل علمي وفق خطوات حل المشكلة والتفكير العلمي. والعمل الدؤوب المتواصل بهمة عالية لتحقيق الأهداف والغايات التي تنتهدها رسالة ورؤية الجامعات التي يعملون فيها.

**3-مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث والذي نصه: ما واقع جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟**

أظهرت نتائج الجدول (19) أن الدرجة الكلية لواقع جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت متوسطة وبوزن نسبي للاستجابة (63.80%).

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لجودة القرارات الإدارية في مجتمع الرسالة فإنه وبما أن العينة العشوائية ممثلة للمجتمع واستناداً إلى التقدير النقطي (Point Estimation)، فإنه يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للمجتمع  $\mu$  هو نفسه متوسط العينة  $\bar{x}$  (3.19).

وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسات كل من: دراسة مسلم، وآخرين (2020)، ودراسة أبو حميد (2019)، ودراسة محسن (2019)، ودراسة الوادية (2015) حيث كانت جميعها بدرجة متوسطة.

واختلفت مع نتائج دراسات كل من: الغزالي (2017) ودراسة اشتيوي (2016) ودراسة عابدين (2016) حيث كانت نتيجة جودة القرارات الإدارية في هذه الدراسات بدرجة مرتفعة.

وقد يعود سبب الاختلاف مع هذه الدراسات إلى اختلاف مجتمعات هذه الدراسات عن مجتمع الدراسة الحالية، فدراسة الغزالي (2017) أجريت على المديرين في شركات التأمين في الأردن، أما دراسات اشتيوي (2016) وعابدين (2016) فقد أجريت على الطواقم الطبية في المستشفيات الحكومية وغير الحكومية. حيث أن لكل مجتمع بحثي خصائصه التي تميزه عن غيره من المجتمعات والتي يعمل في ضوئها وبالشكل الذي يتفق مع هذه الخصائص، فمجتمع طبي، ومجتمع شركات تأمين قطعاً يختلفان عن المجتمع التعليمي الذي هو موضوع هذه الدراسة.

أما من حيث النتيجة الكلية لجودة القرارات الإدارية في هذه الدراسة والتي جاءت بدرجة متوسطة. فإن الباحث ينظر إلى هذه النتيجة على أنها نتيجة طبيعية تعزى إلى مستوى العدالة التنظيمية المنخفض لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، من ناحية، وتدني مستوى القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من ناحية أخرى وبدرجة متوسطة، وربما يعود السبب كذلك إلى افتقار العديد من رؤساء الأقسام لمهارات اتخاذ وصنع القرارات الجيدة، وإذا أضفنا إلى ذلك ما أشار إليه الخبراء التربويون في المقابلات التي أجريت معهم في القسم النوعي من الدراسة بشأن آلية تعيين رؤساء الأقسام في العديد من الجامعات والتي قد تتأثر بالميول السياسية، والولاء للإدارات الجامعية دون الأخذ بعين الاعتبار عنصر الكفاءة المهنية، والخبرات الإدارية، علاوة على المركزية الإدارية التي تحكم معظم السياسات الجامعية في الجامعات الفلسطينية، ويمتد أثرها للأقسام الأكاديمية، وضعف إشراك المدرسين في صناعة القرارات الإدارية المتعلقة بأقسامهم، كل هذا وذاك يترك أثره السلبي في جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

**4--مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والذي نصه: ما دور العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟**

أظهرت نتائج الجدول (20) وجود علاقات ارتباطية إيجابية وعالية بين المتغيرات قيد الدراسة، وبالتالي وفي ضوء القيادة التحويلية كمتغير وسيط، تحقق الشرط الرئيس لدراسة دور العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية كمتغير تابع لدى

رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة مدرسي الأقسام، وللتحقق من ذلك تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج أموس (Amos V.24) حيث بين الشكل (10) أن العدالة التنظيمية تصلح كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية

وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسة أبي برهم (2021) التي وجدت ارتباطاً قوياً بين العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية بمعامل ارتباط يساوي (0,748) حيث العدالة التنظيمية في دراسته ثبت أنها تصلح كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية. ودراسة (Xinlu Pi, 2020) والتي أوضحت العلاقة القوية بين العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية، ودراسة أبو حميد (2019) التي أوضحت الارتباط القوي بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل، وكذلك الأمر بالنسبة لدراسة اشتوي (2016) التي كشفت عن وجود ارتباط قوي بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية.

ويرى الباحث أن هذه العلاقة الارتباطية القوية بين المتغيرات الثلاثة، قد تعزى إلى أن ممارسة العدالة التنظيمية - والتي تمثل العامل الوسيط في الدراسة - بأبعادها الثلاثة التوزيعية والإجرائية، والتعاملية، والتقييمية، بما تحمله من احترام لحقوق أعضاء الهيئات التدريسية، وشعورهم بأنهم سواسية لا مفاضلة بينهم إلا بالجهد الذي يبذله المدرس لتحقيق أهداف القسم، إنما هذا تعبير أو ترجمة جلية لأبعاد القيادة التحويلية، حيث أن شعور الأستاذ الجامعي بعدالة ونزاهة رئيس قسمه، يجعل من رئيس القسم قدوة ومثالاً يُقتدى به من قبل المحاضرين في القسم، وبذلك يتحقق مجال التأثير المثالي، ومجال التأثير الإلهامي بشكل قوي، عدا عن أن ممارسة رئيس القسم للعدالة التعاملية - التفاعلية - يعطي إشارة قوية لاهتمامه بالاعتبارات الفردية والتي جاءت بدرجة كبيرة في هذه الدراسة.

إنه لمن الجدير بالذكر - من وجهة نظر الباحث- أنه إن توفرت المقدمات سالفة الذكر، فإنها توفر فرصة وبيئة آمنة للاستثارة الفكرة من ناحية، كما وتوفر أرضية صلبة لقرارات إدارية تتسم بالجودة العالية من ناحية أخرى. إن هذه العلاقة القوية بين المتغيرات الثلاثة جديرة بأن تنتبه إليها أو تأخذها الإدارات الجامعية بالحسبان عند اختيارها لرؤساء الأقسام الأكاديمية، نظراً للدور المحوري والمركزي الذي تلعبه الأقسام الأكاديمية بصفتها الجهة الوسيطة بين إدارة الجامعة من جهة وبين والمدرسين في الجامعة والمستفيدين منها وهم الطلبة من جهة ثانية، حيث أن الطلبة

يمثلون المخرجات التي يعول عليها في تبوأ الجامعة مكانة مرموقة بين الجامعات الأخرى استناداً لجودة هذه المخرجات.

5- مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية وفقاً لمتغيرات الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، ونوع القسم، ونوع الجامعة، والمحافظة- موقع الجامعة- ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و" مربع ايتا" (Eta Square)، وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر المحاضرين في الأقسام وفقاً لمتغيرات الرتبة الأكاديمية، والخبرة، ونوع القسم الأكاديمي، ونوع الجامعة، بينما كانت الفروق دالة وفقاً لمتغير المحافظة – موقع الجامعة- ولصالح المحافظات الجنوبية (قطاع غزة).

فبالنسبة لمتغير الرتبة الأكاديمية جاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسات كل من: أبي برهم (2021) ودراسة آل كردم والبدوي (2017) ودراسة سليمان (2021)، حيث لم تُظهر نتائج هذه الدراسات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

ووفقاً لإجابات أفراد العينة والتي أظهرت أن درجة العدالة التنظيمية الكلية كانت متوسطة، فإن ذلك يعكس تقارباً واضحاً في وجهات نظر مدرسي الجامعات الفلسطينية، حول واقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وكذلك ما أشار إليه الخبراء التربويون الذين تمت مقابلتهم، من ضعف في مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، فإن الرتبة الأكاديمية لم يظهر لها الأثر الكبير في الحكم على العدالة التنظيمية، ذلك أن ممارسات رئيس القسم القيادية للعدالة التنظيمية تجاه مدرسي القسم، هي المعيار الذي يُحكّم من خلاله على قوة أو ضعف العدالة التنظيمية، وليست الرتبة الأكاديمية للمدرسين هي التي تحدد ذلك الحكم على العدالة التنظيمية.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من دراوشة (2017)، حيث كانت الفروق لصالح رتبة أستاذ مساعد، وأستاذ، ودراسة الحربي (2020)، حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للرتبة العلمية، وتحديدًا بين رتبة محاضر، ورتبة أستاذ مساعد، بينما لا توجد فروق بين متوسطات بقية الرتب الأكاديمية.

وقد يعود السبب في ذلك لاختلاف البيئة الإدارية والسياسة التعليمية بين الجامعات الفلسطينية التي تناولها هذه الدراسة، وبين الجامعات السعودية، والأردنية، التي تناولها الباحثون الآخرون. هذا الاختلاف في مجتمع الدراسة كان له دوراً واضحاً في اختلاف الدراسة الحالية مع دراسة دراوشة (2017) التي أجريت على الجامعات الأردنية، ودراسة الحربي (2020) التي أجريت في جامعة الطائف السعودية. وقد يعزى الاختلاف أيضاً إلى اختلاف الجهة المشرفة على الجامعات، خاصة أن فلسطين قد تكون متميزة عن معظم البلدان العربية بوجود جامعات أهلية عامة، ليست حكومية وليست ربحية خاصة. وهي النسبة الأكبر من بين الجامعات الفلسطينية التي أجريت عليها هذه الدراسة، إذ أن واقع الشعب الفلسطيني تحت الاحتلال فرض وجود مثل هذه الجامعات الأهلية العامة بمبادرات وطنية من شخصيات تربوية واجتماعية عامة ساهمت في إنشاء وتطور هذه الجامعات.

وأما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فقد جاءت النتائج متفقة مع دراسة مصطفى (2017) حيث كانت درجة العدالة التنظيمية متوسطة عند جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة طنطا بغض النظر عن سنوات خبرتهم.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدرسين في الأقسام الأكاديمية يخضعون لنفس الممارسات القيادية لرئيس القسم الذي يتعاملون معه. وكون غالبية رؤساء الأقسام أنفسهم ينفذون فقط تعليمات الجهات المسؤولة في الجامعات الفلسطينية، بغض النظر عن أثر هذه التعليمات والقرارات على المرؤوسين، وضعف تمتع رؤساء الأقسام بهامش أو مساحة معقولة من الاستقلالية الإدارية، واستخدام الصلاحيات الخاصة بهم في إدارة أقسامهم. وقد يعود هذا إلى المركزية السائدة في العديد من الجامعات الفلسطينية وفق ما تمت الإشارة إليه سابقاً بناءً على آراء الخبراء الذين تمت مقابلتهم لغايات الدراسة في القسم النوعي من الدراسة.

واختلفت كذلك مع دراسة تيريزي وآخرون (Terzi, et al,2017) حيث أظهرت دراستهم أن الحكم على وجود العدالة التنظيمية يتأثر بسنوات الخبرة، واختلفت أيضاً مع دراسة

يانج (Yang,2017) حيث كانت النتيجة لصالح المحاضرين الأقل خدمة، وأنهم أقل إدراكاً لمعنى العدالة التنظيمية ممن هم أكثر خبرة كما أشارت الدراسة.

وربما يعزى هذا الاختلاف إلى عدم تجانس مجتمع الدراسة الحالية مع مجتمع دراسة Terzi (2017) التي أجريت في المدارس الثانوية التركية، ودراسة يانج ( Yang, 2017 ) والتي أجريت على أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الوطنية والخاصة في تايوان، وبالتالي لا غرابة في هذا الاختلاف، إذا أُجِدَّ بعين الاعتبار اختلاف النظام التعليمي بين نظام التعليم العالي الفلسطيني، ونظام التعليم العالي في الدول الأخرى.

أما فيما يتعلق بنوع القسم الأكاديمي فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة آل كردم، والبدوي (2017) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية تعزى لنوع القسم علمي أو إنساني

وجاءت نتائج الدراسة مختلفة مع نتائج دراسة الحربي(2020) حيث أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح الأقسام الإنسانية.

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية لممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية تعزى لنوع القسم الأكاديمي، علمي أو إنساني إنما يعود للنمط القيادي الذي يمارسه رئيس القسم الأكاديمي أو/وكيفية تعامله مع الطاقم التدريسي في القسم، وليس لنوع القسم، فالأفراد يتأثرون بسلوك المسؤول عنهم بغض النظر عن القسم الذي ينتمون إليه، فإذا كانت نتائج الجانب الكمي من الدراسة قد أشارت إلى درجة متوسطة من ممارسة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية. فإن الجانب النوعي من الدراسة قد أشار إلى ضعف سلوك العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وهذا ما اتضح من إجابات الخبراء الذين تمت مقابلتهم حيث أفاد (46,2%) منهم إلى وجود ضعف في ممارسة العدالة التنظيمية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من دراوشة(2017)، ومع دراسة هارفي وآخرون (Harvey et al,2020)، حيث كانت النتيجة لصالح الجامعات الحكومية، وأظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح الجامعات الحكومية مقارنة بالجامعات الخاصة.

وقد يعود ذلك إلى أن الجامعات الحكومية تحكمها أنظمة وتعليمات حكومية محددة، يتم تطبيقها على الجميع على خلاف الجامعات العامة والخاصة التي تخضع لمجالس أمناء من شخصيات عامة واقتصادية وتربوية، هي نفسها مرجعية هذه الجامعات، وهنا ربما تتدخل عوامل شخصية في القرارات والتعيينات الإدارية المختلفة، وفي مقدمتها ما يتعلق بالعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

وبالنسبة لموقع المحافظة – موقع الجامعة- فقد تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغير المحافظة ولصالح المحافظات الجنوبية (قطاع غزة). وقد جاءت النتائج متفقة مع دراسات كل من أبي برهم (2021) حيث كانت النتيجة لصالح محافظة خان يونس بخلاف بقية المحافظات الجنوبية. ودراسة تيريزي وآخرون (Terzi et al, 2017) حيث أظهرت الدراسة اختلاف العدالة التنظيمية باختلاف أماكن العمل وحسب المنطقة التي يعمل فيها المعلمون

وقد تعود هذه النتيجة إلى اختلاف واقع الجامعات الفلسطينية بين المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) والمحافظات الجنوبية (قطاع غزة) فعدد الجامعات الخاصة في المحافظات الشمالية التي أجريت عليها هذه الدراسة هما جامعتان فقط، في حين عدد الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية والتي شملتها الدراسة ثلاث جامعات رغم صغر حجم المحافظات الجنوبية (قطاع غزة) مقارنة بالشمالية (الضفة الغربية) وهذا لا شك يعكس أثره في نتائج الدراسة لوجود اختلاف في أساليب إدارات الجامعات العامة والحكومية والخاصة. كما أن قرب الجامعات بأنواعها المختلفة في المحافظات الشمالية من مركز السلطة الحاكمة ووجود عدة جامعات حكومية في هذه المحافظات مقابل جامعة حكومية واحدة في المحافظات الجنوبية، وكون الجامعات الأهلية العامة – غير الحكومية وغير الخاصة- وقد يعزى السبب بشكل أو بآخر لتأثير التجاذبات السياسية من ناحية وتدخل السلطة الحاكمة المباشر في التأثير على إداراتها. وربما يكون قد ساهم في تدني مستوى الحريات الأكاديمية في جامعات المحافظات الشمالية وبالتالي تدني درجة العدالة التنظيمية، وتحجيم دور القائد التربوي الذي يمثلها هنا " رئيس القسم" وما يقع عليه من ضغوط داخلية من إدارة الجامعة. أو خارجية تتمثل في مراكز القوى الاجتماعية والسياسية والأمنية، كل ذلك ترك أثراً سلبياً على واقع العدالة التنظيمية. مما أدى إلى خفض مستوى جودة القرارات الإدارية، لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات بأنواعها المختلفة في المحافظات الشمالية.

وهذا لا يعني أن الجامعات في المحافظات الجنوبية بعيدة عن التأثيرات الخارجية ولا سيما مراكز القوى بشكل أو بآخر، ولكن ربما بشكل أقل مما أظهرته تلك النتائج في المحافظات الشمالية.

**6-مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل السادس والذي نصه:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية وفقاً لمتغيرات الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، ونوع القسم، ونوع الجامعة، والمحافظة- موقع الجامعة- ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و" مربع اينتا" (Eta Square) إذ بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمتغيرات الرتبة الأكاديمية، والخبرة، ونوع القسم الأكاديمي، ونوع الجامعة، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغير المحافظة ولصالح المحافظات الجنوبية (قطاع غزة).

وقد جاءت النتائج بالنسبة لمتغير الرتبة الأكاديمية متفقة مع نتائج دراسات كل من خميس (2021)، ودراسة شلدان (2017)، ودراسة الليمون والسرطان (2020)، والتي أظهرت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، أو المؤهل العلمي للمحاضر الجامعي، إذ أنهم جميعاً يخضعون لنفس اللوائح والتعليمات الإدارية الصادرة من إدارة الجامعة لرئيس القسم، والذي بدوره يحولها لأعضاء الهيئة التدريسية، كما أن الحكم على وجود القيادة التحويلية هو أمر يعتمد إلى حد بعيد على شخصية عضو هيئة التدريس وكيف ينظر إلى سلوك رئيس القسم "الفائد" ومقدار تطلعه - المدرس الجامعي- للتغيير بغض النظر عن رتبته الأكاديمية أو مؤهله العلمي.

واختلفت الدراسة الحالية مع نتائج دراسات كل من: الغامدي (2021)، ودراسة الخوالدة، وجرادات (2011) التي كشفت عن فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للرتبة العلمية.

ويرى الباحث أن هذا الاختلاف قد يكون ناجماً عن اختلاف مجتمع الدراسة الحالية الذي يتكون من شريحة كبيرة من الأكاديميين والذين يشكلون مجتمعاً علمياً وثقافياً، يختلف في خصائصه عن مجتمع مديري المدارس أو مديري الشركات أو المؤسسات المختلفة، وبالتالي اختلاف مكان وميدان العمل قد يؤثر في اختلاف النتائج فيما يتعلق بالمؤهل أو الرتبة العلمية.

وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة جاءت النتائج متفقة مع دراستي كل من خميس (2021) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التحويلية تعزى لسنوات الخبرة، ودراسة اشتويوي (2016)، والتي بحثت العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية.

وينظر الباحث إلى الدرجة التي وصف بها المدرسون القيادة التحويلية بالمتوسطة على أنها تعبير عن عدم رضا عام عن أسلوب قيادة الأقسام الأكاديمية، وبالتالي فإن سنوات الخبرة لم تلعب دوراً كبيراً وواضحاً في حكم المحاضرين على الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسات كل من الغامدي (2021) التي خرجت بنتيجة مفادها وجود أثر لممارسة القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، ويعزى هذا الأثر لسنوات الخبرة، وتحديداً لمن هم أكثر في عدد سنوات الخبرة. واختلفت كذلك مع نتائج دراسة الليمون والسرحدان (2020)، حيث أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تصورات المعلمين نحو درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وفقاً لمتغير الخبرة، في جميع الأبعاد باستثناء الاستثارة الفكرية، كذلك مع دراسة شلدان (2017)، حيث كانت لصالح الأقل خدمة، ومع دراسة الخوالدة، وجرادات (2011) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لصالح أصحاب الخبرات الطويلة.

وقد تعود الفروق التي جاءت لصالح من هم أقل خبرة، ربما لاهتمام رؤساء الأقسام بحديثي الخبرة نظراً لحاجتهم للتوجيه والإرشاد في بداية خدمتهم وحياتهم المهنية وميلهم لطاعة المسؤول عنهم، لذلك فهم يتلقون رعاية وتدريباً واهتماماً يفوق زملائهم القدامى.

أما بالنسبة لمتغير نوع القسم الأكاديمي، فقد جاءت النتائج متفقة مع نتائج دراسة الرشيد (2018)، حيث لا توجد فروق بين إجابات عينة البحث حول الدرجة الكلية لممارسة رؤساء الجامعات السعودية للقيادة التحويلية، وذلك بغض النظر عن نوع القسم العلمي الذي ينتمي إليه أفراد العينة.

في حين اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من الخوالدة وجرادات (2011)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الكليات الإنسانية، واختلفت مع نتائج دراسة الرشيد (2018) في مجالين فقط هما التأثير المثالي والاستثارة الفكرية، حيث كان الاختلاف

لصالح متغير التخصص الذي ينتمي إليه عضو هيئة التدريس في الجامعة سواءً كان علمياً أو إنسانياً

وقد يعود هذا الاختلاف، لاختلاف الجهة المشرفة على التعليم العالي في كل من الجامعات السعودية، والجامعات الفلسطينية، واختلاف طرق التعيين والتوظيف وجهة الإشراف على التعليم العالي، حيث النسبة الأكبر من الجامعات الفلسطينية هي جامعات أهلية عامة غير حكومية أو خاصة، تشرف عليها مجالس أمناء من شخصيات عامة هي المسؤولة عن وضع السياسات العامة لهذه الجامعات. بينما القسم الأكبر من الجامعات السعودية هي جامعات حكومية تخضع بشكل كامل لسياسة وزارة التعليم العالي في السعودية.

وبالنسبة لمتغير نوع الجامعة جاءت النتائج متفقة مع نتائج دراسة الرشيدى (2018) حيث لا فروق دالة إحصائياً بين الجامعات الحكومية والأهلية في مدينة الرياض السعودية في درجة ممارسة القيادة التحويلية.

أما بالنسبة لمتغير المحافظة – موقع الجامعة-، فقد جاءت النتائج متفقة مع نتائج دراسة أبي برهم (2021) التي أظهرت اختلاف نتائج محافظة خان يونس عن بقية المحافظات الجنوبية، رغم أن دراسته انحصرت في المحافظات الجنوبية فقط، وشملت المدارس الثانوية وليس الجامعات.

وقد سبقت الإشارة إلى اختلاف نتائج الجامعات الواقعة في المحافظات الجنوبية عن نتائج الجامعات في المحافظات الشمالية، وأن ذلك ربما يعود لعدة أسباب منها عدد الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية أكثر من الشمالية، وربما إن درجة الاستقلالية في تلك الجامعات تفوق جامعات المحافظات الشمالية والتي فيها عدد من الجامعات الحكومية الخاضعة تماماً لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية.

7- مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل السابع والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر أعضاء الهيئات التدريسية وفقاً لمتغيرات الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، ونوع القسم، ونوع الجامعة، والمحافظة- موقع الجامعة- ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و"مربع ايتا" (Eta Square) بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر المحاضرين وفقاً لمتغيرات الرتبة الأكاديمية، والخبرة، ونوع القسم الأكاديمي، ونوع الجامعة، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغير المحافظة ولصالح المحافظات الجنوبية (قطاع غزة).

وفيما يتعلق بمتغير الرتبة الأكاديمية جاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسة مسلم، وآخرون (2020)، ومع دراسة الوادية (2015)، ودراسة رضوان (2019)، ودراسة عابدين (2016)، حيث أفادت نتائج هذه الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة العلمية، أو المؤهل العلمي لأفراد العينة.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة إقبال وأختار و سليم (Iqbal, Akhtar & Saleem, 2020)، حيث كان للمؤهل العلمي الأثر الأكبر في اتخاذ القرارات.

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجمالي جودة القرارات الإدارية يعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية إنما يعكس تقارب وجهات نظر المحاضرين في الأقسام الأكاديمية بغض النظر عن الرتبة الأكاديمية، أو المؤهل العلمي لكل من أفراد مجتمع الدراسة، فالقرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية تتأثر بشكل كبير بالنمط القيادي الذي يتبناه رئيس القسم، وبما أن وجهة المحاضرين كانت متقاربة نحو المتغير المستقل في الدراسة وهو القيادة التحويلية، حيث كانت الدرجة الكلية بدرجة متوسط، فمن البديهي أن تكون وجهة النظر متقاربة جداً نحو المتغير التابع في الدراسة وهو جودة القرارات الإدارية دون أن يكون هناك تأثير واضح لمتغير الرتبة العملية.

وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة جاءت النتائج متفقة مع دراسة مسلم وآخرون (2020)، ودراسة رضوان (2019)، ومع دراسة عابدين (2016)، والتي كشفت نتائجها عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أما فيما يتعلق بمتغير نوع القسم الأكاديمي جاءت النتائج متفقة مع دراسة الشجيري والسلماني (2016)، في عدم وجود فروق دالة إحصائية بين رؤساء الأقسام الأكاديمية في القدرة على اتخاذ القرار تعود إلى التخصص علمي أو إنساني.

وبالنسبة لمتغير نوع الجامعة لم تظهر النتائج أي أثر لنوع الجامعة، حيث لم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لنوع الجامعة سواءً كانت حكومية أم أهلية عامة، أم خاصة.

وفيما يتعلق بمتغير المحافظة – موقع الجامعة -، فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير المحافظة ولصالح المحافظات الجنوبية (قطاع غزة). وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة أبو برهم (2021)، حيث أشارت إلى اختلاف في مستوى المشاركة في صنع القرارات بين المحافظات، إذ كانت لصالح المعلمين في محافظة خان يونس على حساب بقية المحافظات الجنوبية.

## ثانياً: الاستنتاجات

إنه ومن خلال تطبيق الدراسة الميدانية على عينة قوامها (429) عضو هيئة تدريس من الكادر الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية الأهلية العامة، والحكومية، والخاصة في المحافظات الشمالية والجنوبية والتي تشمل الضفة الغربية وقطاع غزة. وكذلك من خلال المقابلات التي أجريت مع الخبراء التربويين الفلسطينيين، فقد تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. وجود إجماع من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وكذلك من قبل الخبراء التربويين الفلسطينيين على وجود خلل في تطبيق العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وقد تراوح هذا الخلل بين درجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، وبدرجة ضعيفة من وجهة نظر الخبراء التربويين.
2. وجود ضعف في مجال العدالة التقييمية مقارنة مع المجالات الأخرى للعدالة التنظيمية، مما يؤدي لإعاقة الترقيات للعديد من المدرسين الجامعيين الذين يستحقون هذه الترقيات.
3. تبين أن هناك ضعفاً واضحاً في معرفة وممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وخاصة مهارات القيادة التحويلية.
4. ضعف قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية على تشجيع التفكير الإبداعي والاستثارة الفكرية، لدى أعضاء الهيئة التدريسية، حيث احتل مجال الاستثارة الفكرية المرتبة الأخيرة من مجالات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.
5. أن واقع جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، يحتاج إلى تحسين وتطوير، فهو ليس بالدرجة المقبولة، حيث تراوحت درجته بين متوسطة إلى ضعيفة.
6. وجود علاقات ارتباطية إيجابية وعالية بين متغيرات الدراسة، وبالتالي فإن العدالة التنظيمية كان لها أثر واضح كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
7. أن المتغير الوحيد من بين كافة متغيرات الدراسة الديمغرافية والذي كانت له فروق ذات دلالة إحصائية هو متغير المحافظة- موقع الجامعة- وكان لصالح الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية (قطاع غزة). سواء فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية أو القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية.

8. أن هناك خلافاً واضحاً في آلية اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية في العديد من الجامعات الفلسطينية، وأن آلية التعيين والاختيار لا تعتمد على أسس ومعايير إدارية ومهنية سليمة.
9. أن التدخلات الخارجية، والولاءات السياسية والحزبية لها تأثيرات سلبية على جودة القرارات الإدارية في العديد من الجامعات الفلسطينية بشكل عام، وفي الأقسام الأكاديمية بشكل خاص.
10. ضيق مساحة الحرية الأكاديمية في العديد من الجامعات الفلسطينية، وسيادة النمط الإداري المركزي من قبل الإدارات الجامعية، مما أفقد الأقسام الأكاديمية القدرة على اتخاذ قرارات إدارية مستقلة ذات جودة عالية..
11. وأخيراً أظهرت الدراسة مدى حاجة الجامعات الفلسطينية إلى استراتيجية إدارية تربوية لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، تعالج سلبيات الواقع من جانب، وتستشرف المستقبل من جانب آخر للوصول إلى قرارات إدارية تتسم بالجودة العالية في الأقسام الأكاديمية، سعياً لتحقيق رسالة ورؤية التعليم العالي الفلسطيني.

### ثالثاً: الاستراتيجية المقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى

#### رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية

أولاً: اسم الاستراتيجية: ( استراتيجية ذوقان الإدارية التربوية لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في ضوء علاقتها بالعدالة التنظيمية والقيادة التحويلية)

بناءً على الدراسة النظرية وتحليل معطياتها، وكذلك بالاستناد للدراسة الميدانية ومقابلات الخبراء التربويين من ذوي الاختصاص التربوي والخبرة العملية الطويلة في الحقل الأكاديمي الجامعي، وتحليل نتائج كل ذلك، ونظراً للدور الكبير الذي تلعبه الجامعات في إحداث التغيير داخل المجتمعات، من خلال إعداد الكوادر العلمية والمهنية من طلبتها، ورفد المجتمعات بالكفاءات الفاعلة القادرة على إحداث ذلك التغيير المنشود كان لا بد من وضع أسس صلبة لصناعة قرارات فاعلة.

وبما أن الكادر الأكاديمي الجامعي الذي يتشكل من أعضاء الهيئات التدريسية، إلى جانب العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، هو من يتحمل مسؤولية إعداد هذه الكفاءات الواعدة، أصبح من الضروري أن يتمتع هذا الكادر الأكاديمي بمناخ تنظيمي صحي، يتسم بالعدالة التنظيمية، في ظل قيادة فاعلة تتمثل القيم السامية، وتسعى لتحقيق أهداف تربوية عليا، وفي مقدمتها الرضا الوظيفي من خلال تلبية وإشباع حاجات المرؤوسين وأهدافهم، إلى جانب تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية، في ظل مناخ تنظيمي تعاوني يضمن مشاركة الجميع في رسم الخطط التطويرية، وصناعة القرارات الإدارية المأمولة داخل الأقسام الأكاديمية، تقودها قيادات تتمتع بسمات عالية، تجعل منها قدوة للمرؤوسين، وتستثير فيهم الهمم لمزيد من العطاء، واستثمار طاقاتهم الكامنة، واستثارة تفكيرهم لمزيد من الإبداع، قيادة تأخذ بعين الاعتبار الخصوصية الفردية لكل عضو هيئة تدريس جنباً إلى جنب مع المصلحة العامة لبقية الأعضاء الآخرين عن طريق دمج ذلك كله مع الأهداف العامة للمؤسسة الجامعية، وصولاً إلى مخرجات تعليمية مميزة، تعكس صورة راقية للأداء الإداري المتميز للقسم الأكاديمي الذي تنتمي إليه هذه الكوادر الأكاديمية، وتلك المخرجات التعليمية المنشودة. وهذا كله يعتبر ترجمة بليغة لجودة القرارات الإدارية التي حققت كل هذه الإنجازات الكبيرة.

## ثانياً : مرتكزات الاستراتيجية ومنطلقاتها :

تنطلق هذه الاستراتيجية لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، من واقع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي أظهرت مستوىً متواضعاً يتراوح بين ضعيف – حسب رأي الخبراء- إلى متوسط حسب رأي أفراد عينة الدراسة الميدانية، لكل من العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، ومتغير القيادة التحويلية بمجالاتها المختلفة أيضاً، ومتغير جودة القرارات الإدارية. وعليه فقد ارتكزت الاستراتيجية المقترحة إلى :

1. التأكيد على التطور المعرفي المتسارع في علم الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص، واتسام هذا القرن -الحادي والعشرين- بالتغير المتسارع في المجالات العلمية والحياتية كافة ، هذا كله يحتم على الجامعات ضرورة مواكبة هذا التطور المتسارع، لتكون لديها المقدرة الكافية على التنافس والتميز، وضمان استمرارية حفاظها على مكانة مرموقة بين بقية الجامعات المحلية والعالمية من ناحية، والحصول على تصنيفات متقدمة. ومن ناحية ثانية تلبية احتياجات التغيير المتجددة على كافة الأصعدة الاجتماعية ، والمهنية، والمعرفية.

2. التركيز على رؤية التعليم العالي الفلسطيني والتي تتمثل في الرغبة في تحقيق تعليم عال متميز عالمياً، وبحث علمي يواكب التطور العالمي، وينعكس أثره على دولة فلسطين حاضراً ومستقبلاً (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) (الصفحة الرسمية، 2022/9/20).

3. الاعتماد على رسالة التعليم العالي الفلسطينية والتي تتضمن "دعم وتمكين جميع مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من أجل القيام بواجباتها والمنسجمة مع سياسات واستراتيجيات التعليم العالي القائمة على التنافس، لإرساء معايير النزاهة وتعزيز مبادئ المساءلة، والعدالة، والشفافية، بالإضافة إلى تبني التميز والإبداع كمنهج إداري، خاصة في مجالات البحوث العلمية القائمة على التفكير المبدع والتحليلي وحل المشكلات، وذلك للتكيف مع متطلبات التقدم والتكنولوجيا في هذا العصر، وضمان التعليم للجميع، وتوفير بيئة متوازنة وسليمة تؤهل الطلبة للدفاع عن الحقوق والثوابت الوطنية.

(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. الصفحة الرسمية، 2022/9/20)

4. التأكيد على أهمية الاستغلال الأمثل للكفاءات والطاقات البشرية الفاعلة في الأقسام الأكاديمية في الجامعات، بما يحقق أعلى مستوى من القرارات الإدارية الجيدة التي تسهم في تطوير الأقسام

الأكاديمية لتلبي احتياجات العصر من ناحية، وتحقق الأهداف التعليمية والتربوية التي تنشدها الجامعات من ناحية أخرى.

5. التذكير بأن القائد الناجح هو الذي يترك مساحة واسعة للإبداع وإطلاق الطاقة الذهنية لمروسيه ومشاركتهم في صنع القرارات الرشيدة للمؤسسة التي يعملون فيها ويشجع على التفكير الخلاق، ويحفز تابعيه على تحقيق أهداف أعلى بكثير مما هو متوقع.

6. التثبيت بأن الإدارة الحديثة هي التي تولي أهمية كبرى للمشاركة في صنع القرارات، وتوسيع قاعدة الشورى في المنظمات، والعمل بروح الفريق الواحد، مما يضمن الخروج بقرارات تتسم بالجودة العالية من ناحية، ومن ناحية أخرى ضمان الالتزام بها من قبل المرؤوسين الذين ساهموا في صنع هذه القرارات.

7. التأكيد على الإدارات الجامعية لإعادة النظر في سياساتها المركزية، والعمل على وضع رؤية لإنجاز قرارات تتسم بالجودة في ضوء الواقع الموجود في الأقسام الأكاديمية، والعمل الدؤوب على تطبيق هذه الرؤية، انطلاقاً من فهم واقع القرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية والعمل على تطويرها من حيث الكم والكيف.

### ثالثاً : أهمية الاستراتيجية المقترحة :

تتبع أهمية استراتيجية تطوير جودة القرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، من أهمية القرارات نفسها لما تعكسه من تميز وإبداع يضع المؤسسة الجامعة في صدارة التصنيفات الدولية للجامعات، أو أنها تعكس ترهلاً إدارياً وتراجعاً في مكانة الجامعة التي تفتقر قرارات أقسامها للشفافية والنزاهة، والمنهجية العلمية في صناعة القرارات، مما يؤدي إلى فقدانها القدرة على استقطاب الكفاءات العلمية، إضافة لفقدانها القدرة على جذب المستفيدين من التعليم الجامعي، سواء كانوا طلبة أم أصحاب المصلحة، أو عاملين يكرسون جهودهم في خدمة المؤسسة التي يعملون فيها.

كما أن أهمية الاستراتيجية تتبع من الحاجة الملحة والدائمة لتطوير الخدمات الجامعية المقدمة لأصحاب المصلحة، والحاجة إلى تحسين وتطوير الكفاءات الإدارية للعاملين فيها، خاصة وأن الجامعات بأقسامها الأكاديمية تقوم بدور مركزي في المجتمع من كافة الجوانب العلمية والإنسانية والاقتصادية.

لذلك جاءت هذه الاستراتيجية لتعزيز مكانة ودور الأقسام الأكاديمية في الجامعات بشكل عام، والجامعات الفلسطينية بشكل خاص، وتطوير أدائها بما يلبي حاجات الواقع وتطلعات المستقبل. كما أنه كلما تميزت الأقسام الأكاديمية في أدائها وجودة قراراتها، لعب ذلك دوراً مهماً في الحصول على مواقع متقدمة للجامعات في التصنيفات العالمية من حيث الإنجاز والمساهمة في عملية التنمية المستدامة.

من هنا جاءت أهمية وضرورة تبني استراتيجية فاعلة لتطوير جودة القرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، انطلاقاً من نتائج دراسة الواقع، وآراء الخبراء التربويين، وفي ضوء الخبراء العالمية، واستجابة لمتطلبات التغيرات المتنامية في عالم المعرفة، والتي تفرض على الجامعات مواكبة هذ التطور أولاً بأول للحفاظ على كينونتها واستمرارية تقدمها وتميزها وعطائها.

### ثالثاً : أهداف الاستراتيجية المقترحة :

انطلاقاً من الإطار النظري والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية، وكذلك ما أبرزه الجانب النوعي من الدراسة من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع الخبراء التربويين، فإن الاستراتيجية الإدارية التربوية المقترحة تهدف إلى :

1. إيجاد بيئة جامعية أكاديمية تدعم تطبيق العدالة التنظيمية في الأقسام الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
2. توفير بيئة أكاديمية إدارية تعمل على الاستفادة من قدرات وطاقت المحاضرين في الأقسام الأكاديمية للمساهمة في إنجاز قرارات إدارية ذات جودة عالية.
3. السعي لأن تقاد الأقسام الأكاديمية من قبل كوادر أكاديمية تتمثل قيم ومبادئ القيادة التحويلية، وأن تكون قادرة على دعم المبادرات الإبداعية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وتحفيزها لمزيد من العطاء .
4. بيان أهمية اتباع المنهج العلمي في صناعة القرارات الإدارية الجيدة المحفزة للإبداع والابتكار في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
5. تطوير رؤية عامة مشتركة للأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، تركز على قيم العدالة والمشاركة الفاعلة في صنع القرارات الإدارية، لتحقيق رؤية ورسالة التعليم العالي في فلسطين.

6. وضع الآليات المناسبة للتغلب على العوامل والمعوقات التي تؤثر سلباً في جودة القرارات الإدارية التي على رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية اتخاذها .
7. وضع الآليات المناسبة من قبل إدارات الجامعات الفلسطينية، لتطوير المهارات الإدارية والقيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وأعضاء الهيئات التدريسية فيها، للوصول إلى درجة عالية من جودة القرارات الإدارية .
8. وضع الآليات المناسبة لتمكين رؤساء الأقسام الأكاديمية من ممارسة صلاحياتهم التي يمنحها لهم القانون، وتحقيق استقلاليتهم في اتخاذ القرارات المناسبة لأقسامهم في ضوء معايير الجودة.
9. تحقيق الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية من خلال مشاركتهم في صنع القرارات الإدارية، وبناء السياسات العامة، واتخاذ القرارات المهمة في أقسامهم.
10. وضع الآليات المناسبة لتفعيل دور مجالس الأقسام الأكاديمية في رسم سياسات أقسامهم، وإدارة شؤونها، وصناعة واتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بها، والتي من شأنها تحقيق التنمية المستدامة لهذه الأقسام.
11. الاستغلال الأمثل لطاقات الكوادر الأكاديمية، وقدراتهم الإبداعية، من خلال توفير المزيد من الرضا الوظيفي والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

#### أسس الاستراتيجية المقترحة :

1. الأساس الديني ويتمثل بالقيم الدينية التي ينتمي إليها المجتمع الفلسطيني، والتي تعتبر العدل أساس الحكم " **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا** " ( النساء 58). فالعدل أو العدالة عنصر أصيل في بناء المجتمع المتناسك، إضافة إلى ذلك فإن الإسلام أولى اهتماماً خاصاً لمن يستلم زمام القيادة، ووضع جملة معايير وسمات يفترض أن تكون من المعالم المهمة في شخصية القائد: مثل القوة والعلم والأمانة حيث قال تعالى **قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ( القصص 26 )** وفي موضع آخر قال

تعالى: "قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَنَّهُ مَن

يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ" (البقرة 247)

ولا شك أن قائدا يتسم بما سبق من صفات بدءاً من العدل مروراً بالقوة والأمانة والعلم، لا شك أنه سيكون صاحب رأي سديد وقرارات حكيمة، لما يتمتع به من استشعار لعظم المسؤولية أمام رب العزة القائل في كتابه الكريم " **وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ** (التوبة 105) واستناداً كذلك إلى ركيزة مهمة في العمل، تتلخص في قول الرسول الكريم عليه السلام: **(إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ)** حيث أن الإتيان والإيمان صنوان لا ينفصلان.

**2. الأساس الفكري:** ويمثل هذا الأساس محوراً مهماً من محاور بناء الاستراتيجية المقترحة، حيث أن الاستناد إلى قاعدة فكرية صلبة قائمة على الاستشراف الاستراتيجي لجودة القرارات الإدارية التي تتلاءم والمستجدات المتلاحقة، والتطور المستمر لحاجات الحاضر والمستقبل فيما يتعلق بالمهن والتخصصات. وهذا كله يتطلب العمل على صناعة قرارات تمتاز بالجودة العالية، بحيث تتسم بالدقة ودرجة عالية من الموضوعية والحيادية والمهنية الخالصة، من خلال توفر القنوات لدى القادة بضرورة مشاركة جميع أعضاء الأقسام في صناعة القرارات الإدارية، والتي بدورها تعمل على تحقيق استراتيجية التمكين الهادفة إلى تحقيق جودة القرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

**3. الأساس الاجتماعي الإنساني:** إن نجاح آلية الاتصال والتواصل داخل المؤسسة الجامعية بشكل عام، وداخل الأقسام الأكاديمية بشكل خاص، لها الأثر الكبير في توفير المناخ التنظيمي الصحي الذي يشجع الأعضاء على العمل بروح الفريق الواحد، ويتحقق هذا الأمر من خلال التطبيق الفعلي لقواعد العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وخاصة العدالة التفاعلية أو التفاعلية، والتي تعتبر دعامة رئيسية في تمتين العلاقات الإنسانية، وهي جزء مهم من العدالة الاجتماعية التي تحقق الرضا والأمن النفسي للعاملين، مما يؤدي إلى إطلاق العنان لطاقتهم الإبداعية، واندفاعهم للمشاركة الفعالة في صناعة القرارات الإدارية الجيدة وتبنيها ومن ثم الالتزام بتطبيقها قولاً وفعلاً.

**4. الأساس القيمي والأخلاقي:** تعتبر القيم والأخلاق أساساً جوهرياً في توجيه سلوك العاملين، وقيامهم بالوفاء بالتزاماتهم المهنية، وإن كانت القيم والأخلاق جزء لا يتجزأ من الأساس الديني،

إلا أنه من الأهمية بمكان تسليط الضوء بشكل مركز عليها، فالعمل بمقتضى القيم والأخلاق الحميدة من طرفي المعادلة الإدارية ( الرئيس والمرؤوس) هو ضمانة قوية للعمل ليس فقط بما انفق عليه من قرارات، بل البحث عن تطوير هذه القرارات، وعدم ادخار أي جهد إبداعي يرفد المؤسسة – وهنا الأقسام الأكاديمية- بكل ما من شأنه المساهمة في رفعتها وتقدمها.

**5.الأساس الاقتصادي:** إن الاختيار الموفق لرؤساء الأقسام الأكاديمية والقائم على أسس العدالة والكفاءة والمهنية، ومن ثم الوصول إلى قرارات إدارية جيدة في هذه الأقسام بمشاركة فاعلة من المحاضرين فيها، واستغلال طاقاتهم الإبداعية لتطوير القسم وتطوير قراراته. هذا كله يلعب دوراً اقتصادياً هاماً يتمثل في توفير الكثير من الجهود الضائعة، والأموال المهدورة الناجمة عن اختيارات غير موفقة للقيادات ونتيجة طبيعة إدارات مركزية تهمل الطاقات الخلاقة عند المرؤوسين.

**6.الأساس القانوني:** ويستند هذا الأساس إلى أمرين: الأول تفعيل القوانين الموجودة أصلاً والمتعلقة بإدارة الأقسام الأكاديمية، والثاني سن قوانين جديدة تتعلق بأسس عادلة ومهنية وموضوعية لاختيار رؤساء الأقسام وتحديد مدة إشغالهم للمنصب، ومنح الأقسام مزيداً من الاستقلالية الإدارية بعيداً عن المركزية التي تحول دون المبادرات الإبداعية للتطوير.

#### **آليات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:**

في ضوء ما تم طرحه من أفكار وآراء ووجهات نظر في الإطار النظري للدراسة، وفي ضوء أهداف الدراسة، والنتائج التي توصلت إليها في القسمين الميداني والكيفي في مجالات الدراسة المختلفة، وحتى يتم تنفيذ الاستراتيجية المقترحة على الوجه الأفضل، فلا بد من وضع آليات تنفيذية واضحة وشاملة للمستويات المختلفة ذات العلاقة بتحسين وتطوير جودة القرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. أملاً في أن تتبنى الجامعات هذه الاستراتيجية والمباشرة في تنفيذها لتحقيق الأهداف المنشودة منها.

## الجهات المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:-

أولاً : آليات على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومجلس التعليم العالي الفلسطيني:-

1. سن تشريعات وقوانين تلزم الإدارات الجامعية باعتماد العدالة التنظيمية، والأسس المهنية في اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية، بعيداً عن أية اعتبارات أخرى.
2. إنشاء جائزة سنوية لأفضل جامعة تعمل على تطوير أقسامها ضمن معايير الجودة الشاملة العدالة بين كافة المحاضرين فيها.
3. تزويد الجامعات الفلسطينية بخلاصة الخبرات والتجارب العالمية في مجال تطوير القرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية.
4. تشكيل وحدة رقابة ومتابعة لتقييم مدى التزام الجامعات بالأنظمة والقوانين الخاصة بالأقسام الأكاديمية، وربط ذلك باعتماد برامج هذه الأقسام بناءً على نتائج تقييمها من حيث الأداء وجودة القرارات، وفوق ذلك كله جودة المخرجات التعليمية في تلك الأقسام.

## ثانياً: الآليات على مستوى الجامعات :-

بالنظر إلى نتائج الدراسة الميدانية التي طبقت على أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية، والدراسة الكيفية التي تمت من خلال إجراء مقابلات مع الخبراء التربويين على مستوى الوطن، فإن الآليات المطلوب من الجامعات القيام بها لضمان تطوير جودة القرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية فيها، تتمثل فيما يلي:-

1. تطبيق آلية واضحة في اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية، وذلك باعتماد معايير واضحة في اختيار رؤساء الأقسام، كأن تتوفر فيهم سمات العدل والموضوعية، والنزاهة، والقدرة على التطوير وحل المشكلات، والعمل مع الفريق، بعيداً عن سياسة التعيينات الفوقية، وأن تتاح فرصة الترشح لرئاسة الأقسام لمن تتوفر فيهم الكفاءة العلمية والإدارية، والقبول من بقية الأعضاء في القسم، وكذلك اعتماد سياسة تداول إشغال منصب رئيس القسم، ضمن مبدأ تكافؤ الفرص بين الجميع، ولفترة زمنية محددة.
2. تفعيل نظام للرقابة والمساءلة بشأن تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بعيداً عن الاعتبارات الشخصية، والفئوية والحزبية، والمصالح الذاتية.

3. تصميم برنامج تثقيفي وتدريبى لتنمية مهارات القيادة لتحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، لما لها من أثر في الإلهام والتحفيز والاستثارة الفكرية والتي تساهم جميعها في الوصول إلى إدارة سليمة للأقسام الأكاديمية تؤسس لقرارات إدارية تتمتع بالجودة العالية.
4. إنشاء جهة رقابة داخلية تابعة لدوائر الجودة والنوعية في الجامعات، تتابع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية ومدى التزامهم بالقواعد المهنية، وأسس العدالة التنظيمية في التعامل مع المدرسين.
5. وضوح التعليمات، ومنح الصلاحيات لرؤساء الأقسام الأكاديمية، ورفع الوصاية والإدارة المركزية عنهم، ووضع حد للتدخلات الخارجية في شؤون الأقسام الأكاديمية الداخلية، وفي كل ما يتخذه القسم من قرارات لا تتعارض مع القوانين السارية في الجامعة.
6. إنشاء جائزة سنوية على مستوى الجامعة تمنح لأفضل رئيس قسم أكاديمي نجح في إدارة قسمه بمهنية عالية، وحيادية كاملة، وساهم بإدارته في الوصول إلى قرارات إدارية مميزة رفعت من شأن القسم، وشأن المدرسين فيه. على أن يكون للمدرسين دور في تقييم رئيس القسم بناء على خبراتهم معه.
7. العمل على عقد ورشات عمل وندوات مشتركة بين كافة الأقسام الأكاديمية في الجامعة، لمناقشة المشكلات المشتركة، وتبادل الخبرات، لتعميم الإيجابيات وتلافي السلبيات في مختلف الأقسام الأكاديمية سواء كانت علمية أم إنسانية.
8. عقد دورات تأهيل – وجاهية و/أو إلكترونية - لكافة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، ممن هم مؤهلون مستقبلاً لشغل منصب رئيس قسم أو عميد، وذلك ضمن خطة شاملة وبرنامج مقنن، يشمل مهارات القيادة وخاصة التحويلية، وأسس العدالة التنظيمية، وطرق صناعة القرارات واتخاذها، وآلية تحليل القرارات واختيار البدائل المناسبة. وأن يكون الحصول على شهادة رسمية بهذه الدورات شرطاً رئيساً ومسبقاً إلى جانب الشروط الأخرى لمن سيتولى منصب عميد أو رئيس قسم أكاديمي.
9. وضع آلية تقييم سنوية لأداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، يشارك فيها كل من أعضاء الهيئة التدريسية في القسم وعمادة الكلية، وطلبة القسم، بحث يوضع وزن معين من التقييم لكل طرف من الأطراف ذات العلاقة بالقسم، على أن يتضمن هذا التقييم مساحة واسعة لتقييم القرارات الإدارية الصادرة عن رئيس القسم، ومدى التزامه بالقوانين والأنظمة الخاصة بذلك.

11. توزيع التعليمات والنظام الداخلي على رؤساء الأقسام الأكاديمية للاطلاع على الوصف الوظيفي لدورهم.

### ثالثاً: الآليات على مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية :-

لا بد من الإشارة بادئ ذي بدء أنه مهما كانت الأنظمة والقوانين الجامعية تسير بالاتجاه الصحيح أم لا، ومهما كانت العقبات تعترض عمل رؤساء الأقسام الأكاديمية، فإن شخصية رئيس القسم لها الدور الأكبر في تغيير واقع القسم نحو الأفضل، أو الاستمرار في السير متعثراً في قراراته الإدارية بعيداً عن معايير الجودة الشاملة.

وبالنظر إلى الأدب التربوي، وإلى نتائج الدراسة الميدانية التي شخصت واقع القرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، ونتائج المقابلات مع الخبراء التربويين الذين لديهم خبرات طويلة ومتنوعة في الحياة الأكاديمية الجامعية، فقد تبين أن الدور الأكبر في تطوير جودة القرارات الإدارية يقع على عاتق رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومن أهم الآليات التي على رؤساء الأقسام الأكاديمية اتباعها لتحقيق ذلك :

1. أن يتمتع رؤساء الأقسام الأكاديمية بالقدرة على الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل الأكاديمي، وتعرف هذه المتطلبات المستقبلية، بهدف وضع الخطط الاستراتيجية التي تضمن استمرارية تقدم القسم واستمرارية استقطاب الكفاءات الأكاديمية، والحفاظ على قوة الجذب للمنتفعين منه – الطلبة وأصحاب المصلحة- وذلك بمشاركة أعضاء القسم للخروج بقرارات إدارية استراتيجية على المدى القريب والبعيد.
2. وجوب التحاق رؤساء الأقسام الأكاديمية ببرامج ودورات التنقيف والتدريب على مهارات القيادة وخاصة التحويلية منها، وأسس العدالة التنظيمية، ومهارات تحليل القرار التربوي، وصنع القرارات الإدارية الرشيدة.
3. التمسك بصلاحياتهم التي يمنحها لهم القانون، وعدم التنازل عنها لصالح المسؤولين في المناصب العليا في الجامعة، هذا التنازل الذي يضعف بدوره شخصية رئيس القسم أمام نفسه وأمام زملائه.
4. رفض التدخلات الداخلية، والخارجية في الشؤون الداخلية للقسم وما يصدر عنه من قرارات، طالما أنها صُنِعَتْ وفق الأصول الإدارية السليمة، وحسب القانون.

5. إشراك المحاضرين جميعاً ودون استثناء في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بالقسم، وتوظيف قدراتهم الإبداعية لتطوير القسم وتحسين قراراته.
6. تحييد الولاءات الشخصية، والإدارية، والسياسية عن ميدان العمل الإداري في القسم، والتعامل مع الجميع بنزاهة وشفافية بعيداً عن أية مؤثرات أخرى ليست ذات علاقة بالمهام الأكاديمية.
7. تبادل الخبرات مع رؤساء الأقسام الآخرين، والاستفادة من الخبرات الناجحة داخلياً على مستوى نفس الجامعة، وخارجياً على مستوى جامعات الوطن والتجارب العالمية المختلفة.
8. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل القسم مع بقية أعضاء الهيئة التدريسية، لما لذلك من أثر في توفير مناخ تنظيمي سليم، ورضاً وظيفي ونفسي يساهم في زيادة دافعية أعضاء القسم لمزيد من العطاء.
9. العمل على الارتقاء بأعضاء الهيئة التدريسية في القسم، والأخذ بأيديهم ليكونوا قادة ناجحين عند توليهم رئاسة قسمهم، وهذا السلوك يعد من أسس القيادة التحويلية الناجحة المطلوب من رؤساء الأقسام الأكاديمية ممارستها بأبعدها المختلفة، وخاصة بعد الاعتبارات الفردية والذي يعتبر عاملاً مهماً في زيادة ثقة العاملين بالقائد وبالتالي مشاركته في حمل المسؤولية للوصول إلى تحقيق أهداف القسم وفي مقدمتها الخروج بقرارات إدارية عالية الجودة.
10. عقد اجتماعات دورية منتظمة للقسم، تناقش كافة قضايا القسم، وفق جدول أعمال واضح وبمشاركة المدرسين في القسم، للاستفادة من خبراتهم من ناحية، والوصول إلى قرارات إدارية مُجمَع عليها، يلتزم الجميع بمسؤولية بتنفيذها.

#### رابعاً: الجهات المسؤولة عن متابعة تنفيذ الاستراتيجية :

1. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية
2. مجلس التعليم العالي الفلسطيني
3. مجالس أمناء الجامعات الفلسطينية
4. إدارات الجامعات الفلسطينية
5. رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية
6. أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية

خامساً: المعوقات والحلول لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية:

استناداً للدراسة الميدانية التي أجريت في الجامعات الفلسطينية على مستوى الوطن، وبناءً على نتائج القسم النوعي من الدراسة. فقد تم استنتاج مجموعة من المعوقات التي تحول دون الوصول إلى قرارات إدارية تتسم بالجودة في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وتم الوصول كذلك إلى الحلول لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، كما يتضح ذلك في الجدول (46).

جدول رقم (46): المعوقات والحلول لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية

الرقم	المعوقات	الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات
1.	تدني مستوى المعرفة والخبرة الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بأصول تحليل القرارات واتخاذها.	1. عقد دورات تدريبية حول مفهوم تحليل القرارات وسبل اتخاذ القرارات الجيدة. 2. توزيع نشرات تثقيفية على رؤساء الأقسام الأكاديمية تبين آلية الوصول للقرارات الجيدة.
2.	المركزية الإدارية شبه المطلقة في العديد من الجامعات الفلسطينية.	1. سن قوانين إدارية جديدة تكفل الاستقلالية الإدارية المقننة للأقسام الأكاديمية. 2. التزام الإدارات العليا بالأنظمة المعمول بها وتطبيقها وعدم التدخل في قرارات الأقسام الأكاديمية.
3.	التدخلات الخارجية في قرارات الأقسام الأكاديمية.	1. أن يرفض رؤساء الأقسام الأكاديمية أي تدخل من أية جهة خارجية في شؤون أقسامهم. 2. أن توفر الجامعة شبكة أمان وحماية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تضمن لهم استقلاليتهم وعدم خضوعهم لأية ضغوطات خارجية.
4.	عجز رؤساء الأقسام عن ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم بحكم	1. التزام إدارة الجامعة بمنح الصلاحيات الكاملة التي يكفلها القانون لرؤساء الأقسام الأكاديمية.

<p>2. إعفاء رؤساء الأقسام الذين يتصفون بالشخصيات الضعيفة التي تخشى ممارسة صلاحيتها لأي سبب من الأسباب، من مناصبهم.</p>	<p>القانون.</p>	
<p>1. الالتزام بعقد الاجتماعات الدورية للأقسام الأكاديمية لمناقشة قضايا القسم المختلفة. 2. تشكيل لجان عمل مشتركة من أعضاء القسم لزيادة التفاعل بينهم، وتبادل الأفكار والخبرات. مما يساهم في زيادة الالتزام والانتماء للقسم والعمل على تطويره. 3. المتابعة من قبل المستويات الإدارية المختلفة لسير العمل في الأقسام الأكاديمية.</p>	<p>5. فلة إشراك أعضاء الهيئات التدريسية في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بأقسامهم.</p>	
<p>1. أن تلتزم الجامعة بتحديد الانتماءات السياسية والحزبية عند اختيار رؤساء الأقسام. 2. تقديم الجانب المهني والعلمي على كافة الجوانب الأخرى.</p>	<p>6. تدخل العوامل الحزبية والسياسية في اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية.</p>	
<p>1. عقد اللقاءات العامة مع رؤساء الأقسام الأكاديمية، وإقامة الندوات معهم حول أهمية الالتزام بالنزاهة والشفافية فيما يتعلق بكافة الإجراءات والقرارات التي يتخذها رئيس القسم. 2. تقوية الوازع الديني واستشعار الرقابة الإلهية حول أي قرار ينوي رئيس القسم اتخاذه، منفرداً أو مع بقية أعضاء القسم. 3. ضرورة التزام إدارة الجامعة نفسها بتطبيق معايير النزاهة والشفافية في تعاملها مع جميع العاملين في الجامعة، وفي كافة قراراتها التي تتخذها.</p>	<p>7. خلل في منظومة القيم المتمثل بتفشي ظاهرة المحسوبية وتدني مستوى النزاهة والشفافية في اتخاذ القرارات عند بعض رؤساء الأقسام.</p>	
<p>1. اعتماد نهج الانتخابات لرؤساء الأقسام من قبل</p>	<p>8. اعتماد نظام التعيين لرؤساء الأقسام</p>	

<p>أعضاء الأقسام، ضمن معايير وأنظمة مقننة.</p> <p>2. إتاحة الفرصة للترشح لرئاسة القسم لكل من تنطبق عليه الشروط الواجب توفرها في رئيس القسم.</p> <p>3. أن تكون الانتخابات بطريقة سرية بعيدا عن المشاورات العلنية الشكلية المحرجة من قبل العمداء.</p>	<p>الأكاديمية في أغلب الأحيان، وعدم تكافؤ الفرص في ذلك.</p>	
<p>1. عدم تكليف رؤساء الأقسام بأية مهام خارج تلك التي ينص عليها القانون.</p> <p>2. تشكيل اللجان داخل القسم وإعطائها صلاحيات اللازمة، والعمل بروح الفريق الواحد.</p> <p>3. توجيه الجهود لتطوير القسم وتطوير قراراته، وعدم تبديد الجهود في أعمال خارج إطار الوصف الوظيفي لرئاسة القسم.</p>	<p>9. ضغط العمل الواقع على كاهل رؤساء الأقسام الأكاديمية، وإشغالهم بمهام ليست من متطلبات وظيفتهم.</p>	
<p>1. سن القوانين والتشريعات الواضحة التي تضمن الحرية الأكاديمية لأعضاء الهيئات التدريسية، وضمان حقهم في إبداء آرائهم، وإجراء أبحاثهم بحرية، دون ملاحقة وتتبع لما يصدر عنهم، طالما أنه يدور في دائرة النقد البناء، أو الحث على التغيير الإيجابي.</p>	<p>10. ضيق مساحة الحرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وما يعكسه ذلك من آثار سلبية على محاولات النقد والتغيير نحو الأفضل.</p>	
<p>1. عقد اجتماعات فصلية لرؤساء الأقسام المختلفة في الجامعة، لتدارس المشكلات المشتركة، واقتراح الحلول ومناقشتها.</p> <p>2. تبادل الخبرات الناجحة بين الأقسام الجامعية في الجامعة الواحدة.</p> <p>3. تكثيف الأنشطة الاجتماعية والثقافية بين الأقسام الأكاديمية.</p>	<p>11. ضعف التواصل الداخلي في الجامعة الواحدة بين الأقسام الأكاديمية لتبادل الخبرات.</p>	

<p>1. تحديد سقف زمني أعلى لإشغال منصب رئيس القسم.</p> <p>2. تحديد مواعيد دورية لانتخاب رؤساء الأقسام الأكاديمية من قبل أعضاء الهيئات التدريسية.</p> <p>3. أن لا يشغل رئيس القسم منصبه لأكثر من فترة انتخابية إلا بموافقة أعضاء القسم. وأن لا تزيد فترة رئاسة القسم عن دورتين انتخابيتين.</p>	<p>12. التجديد المتواصل لمن يشغل منصب رئيس القسم لفترات طويلة قد تمتد لسنوات، على حساب الأعضاء الآخرين ممن لهم الحق في إشغال هذا المنصب.</p>
<p>1. التزام رؤساء الأقسام الحاليين، وأعضاء الهيئة التدريسية المتوقع إشغالهم لهذا المنصب بدورات تأهيلية تثقيفية حول أنماط القيادة الإدارية الناجحة.</p> <p>2. ربط إشغال منصب رئيس القسم بشرط الحصول على شهادة تثبت حضوره لدورة تأهيل تربوية إدارية تصدر من دائرة الجودة والنوعية في الجامعة.</p>	<p>13. تدني مستوى معرفة رؤساء الأقسام الأكاديمية بأنماط القيادة الناجحة، وخاصة القيادة التحويلية.</p>
<p>1. تشكيل جهاز رقابة مستقل في الجامعة لمراجعة سلامة الإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة في الأقسام الأكاديمية، وهل هي قرارات جماعية؟ أم فردية؟</p> <p>2. طلب تقارير شهرية وأخرى فصلية من رؤساء الأقسام الأكاديمية توضح النشاطات والقرارات التي اتخذت في القسم في تلك الفترة.</p> <p>3. أن تطلب إدارة الجامعة أو الجهة الرقابية المسؤولة من رئاسة القسم نسخة عن الخطة السنوية للقسم لتقييمها ومتابعة ما نفذ منها وما لم يتحقق، وذلك تحقيقاً لمبادئ الإدارة بالأهداف.</p>	<p>14. ضعف الرقابة والمساءلة من قبل إدارات الجامعات على أداء رؤساء الأقسام.</p>
<p>1. إنشاء جوائز تشجيعية لأفضل رئيس قسم أكاديمي في الكليات العلمية وآخر في الكليات</p>	<p>15. غياب المحفزات والجوائز التقديرية لأفضل الأقسام الأكاديمية من حيث</p>

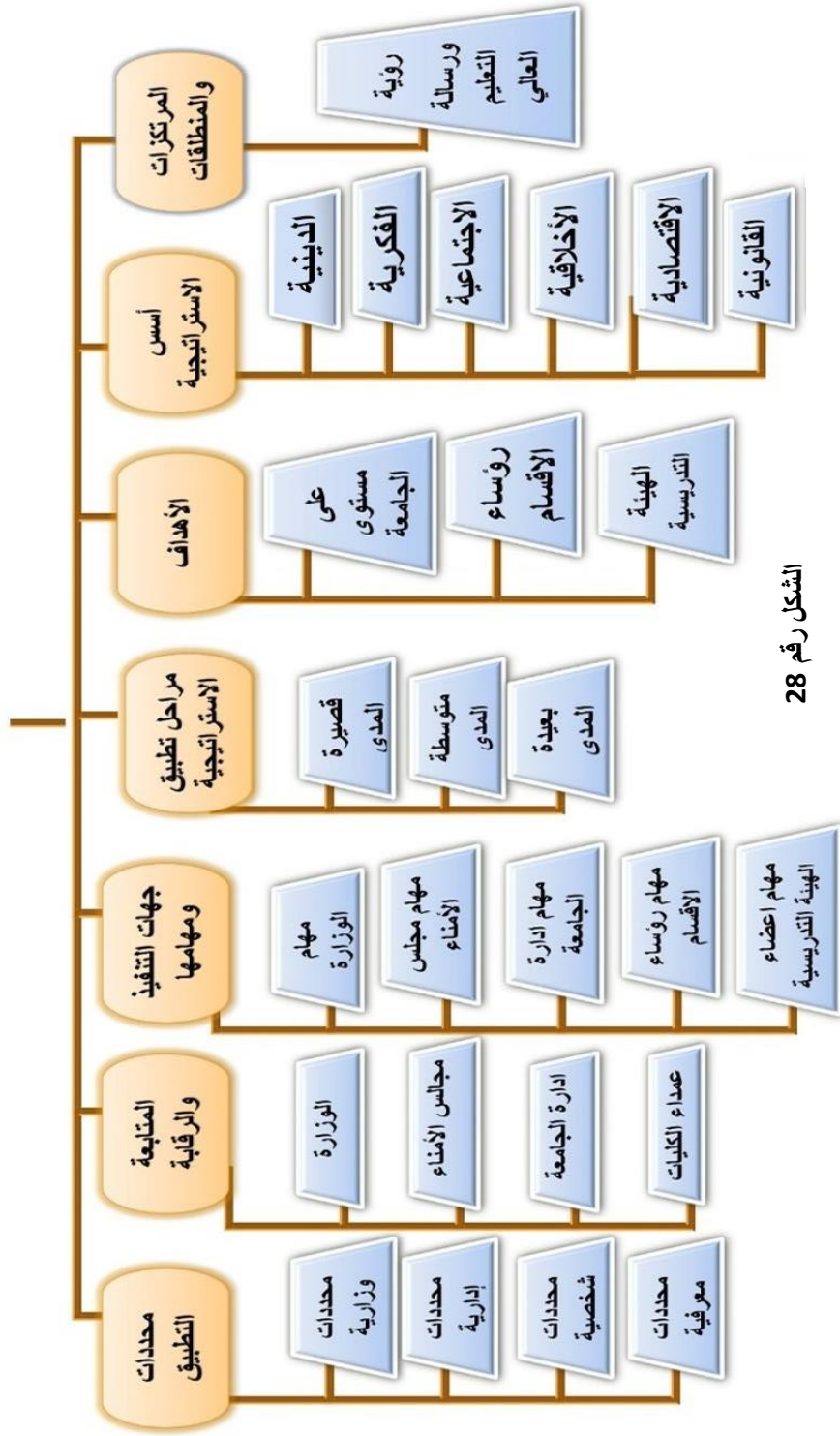
<p>الإنسانية، نجح في تطوير قسمه من خلال القرارات الإدارية الناجحة.</p> <p>2. إنشاء جائزة سنوية لأفضل قسم تميز بالمشاركة الفعالة بين أعضائه سواءً على صعيد تطوير القسم، أو على صعيد تميز المجموعات البحثية فيه.</p> <p>3. تحسين العلاوة الإدارية التي تمنح لرؤساء الأقسام الأكاديمية لتتناسب مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.</p>	<p>الأداء المميز.</p>	
<p>1. عقد دورات تدريب وجاهية و/أو إلكترونية على مهارات القيادة والعدالة التنظيمية، وجودة القرارات الإدارية.</p> <p>2. تزويد رؤساء الأقسام بنشرات توعية ورقية أو إلكترونية حول مهارات تحليل وصناعة القرارات.</p>	<p>ندرة البرامج التدريبية التي تعمل على تزويد رؤساء الأقسام الأكاديمية بالمهارات اللازمة لقيادة أقسامهم واتخاذ القرارات الإدارية ذات الجودة العالية.</p>	<p>16.</p>
<p>1. وضع لوائح رسمية تبين المعايير التي يمكن لعضو هيئة التدريس الترشح من خلالها لرئاسة قسمه الأكاديمي.</p> <p>2. أن تقوم دائرة الرقابة والجودة في الجامعة باعتبارها جهة مستقلة بمتابعة الالتزام بهذه المعايير من قبل العمداء والنواب الأكاديميين.</p> <p>3. أن لا تقل رتبة رئيس القسم عن رتبة استاذ مشارك.</p>	<p>قلة وجود معايير وأسس واضحة ومقننة لاختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية.</p>	<p>17.</p>
<p>1. تبادل الزيارات بين الجامعات المحلية لتبادل الخبرات في مجال تطوير الأقسام الأكاديمية وتطوير قراراتها الإدارية.</p> <p>2. أن يقوم مجلس التعليم العالي بتعميم الخبرات والتجارب المحلية والعالمية الناجحة في مجال صناعة القرارات في الأقسام الأكاديمية، وتطوير هذه الأقسام.</p>	<p>قلة الاستفادة من الخبرات المحلية والتجارب الدولية في مجال إدارة الأقسام الأكاديمية وصناعة القرارات الجيدة فيها.</p>	<p>18.</p>

## سادساً : محددات " صعوبات " تطبيق الاستراتيجية:

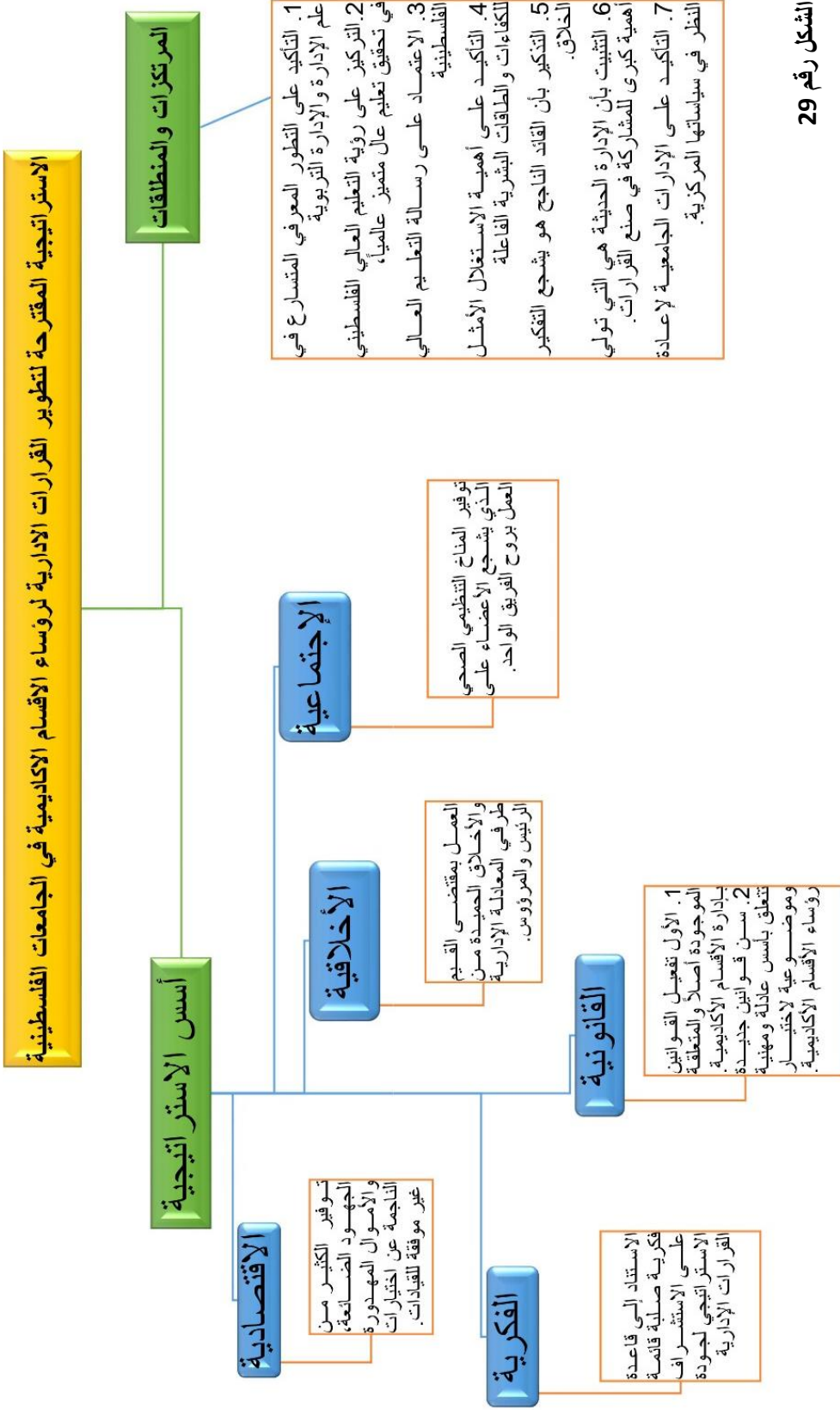
1. تعاون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومجلس التعليم العالي في تعميم الاستراتيجية على كافة الجامعات الفلسطينية.
2. مدى قناعة والتزام الإدارات الجامعية بتطبيق الاستراتيجية على أقسامها الأكاديمية.
3. توفر الثقة التنظيمية بين أعضاء الهيئات التدريسية ورؤساء الأقسام الأكاديمية للمشاركة في صناعة وتطوير القرارات الإدارية.
4. تعاون الجامعات في توفير مناخ تنظيمي يساعد في تطبيق الاستراتيجية بهدف تطوير القرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية.
5. تعاون الجامعات في نشر ثقافة العدالة التنظيمية بكافة أبعادها بين كافة العاملين، وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الولاء التنظيمي، مما يزيد من المشاركة الفعالة في صناعة قرارات إدارية جيدة.
6. مقاومة التغيير من بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية، أو بعض أعضاء الهيئة التدريسية.

الاستراتيجية المقترحة لتطوير القرارات الادارية لدى

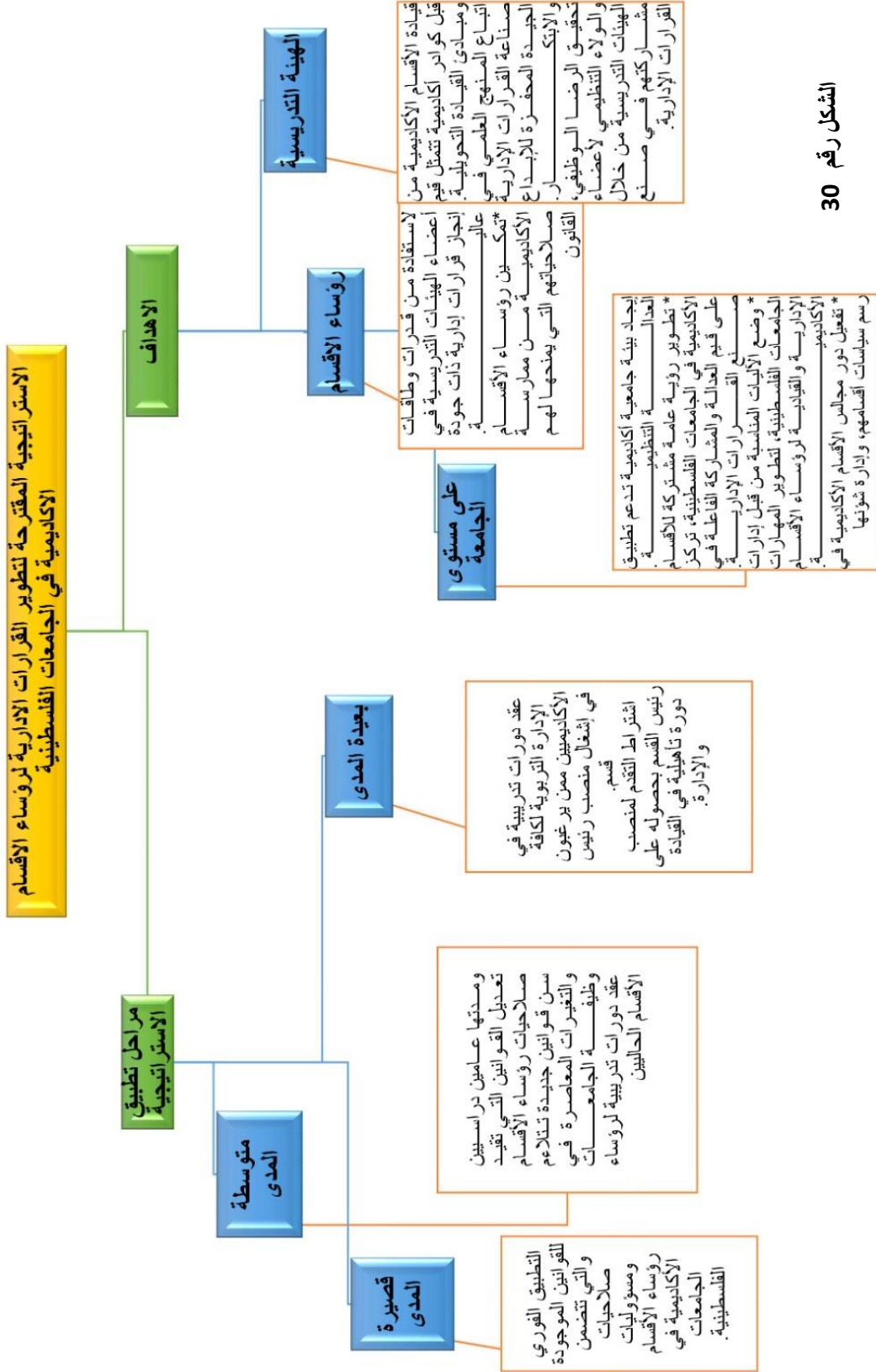
رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية



الشكل رقم 28



الشكل رقم 29



الشكل رقم 30

## الاستراتيجية المقترحة لتطوير القرارات الادارية لرؤساء الاقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية

### جهات التنفيذ ومهماتها

#### الهيئة التدريسية

1. التعاون الكامل مع رئيس القسم في تطوير القسم والارتقاء به لتحقيق تميزه عن بقية الأقسام الأكاديمية.
2. المشاركة الفاعلة في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالقسم.
3. العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف القسم.
4. الالتحاق بالدورات التأهيلية الخاصة بمهارات القيادة وصناعة القرارات الإدارية وتنشئة كل لديهم الخلفية المعرفية والعملية لشغل منصب رئيس

#### رؤساء الاقسام

1. التمسك بالصلاحيات التي يمنحها لهم القانون والحفاظ على استقلالية أقسامهم.
2. تنفيذ التعليمات الواردة من الإدارات العليا والخاصة بتحقيق مبادئ العدالة التعليمية وبين أعضاء القسم.
3. العمل على تطوير مهاراتهم الذاتية في مجالات القيادة وجودة القرارات من خلال الالتحاق بالدورات الخاصة بذلك.
4. الحفاظ على علاقات متوازنة مع جميع أعضاء القسم، وتشجيع المشاركة في صنع القسم، وتنشئة المشاورة في قرارات
5. الالتزام بقواعد العدالة التنظيمية بإعدادها المختلفة ومع جميع الأعضاء دون استثناء.
6. التواصل مع الأقسام الأكاديمية الأخرى في الجامعة وتبادل الخبرات معها.

#### ادارة الجامعة

الالتزام بالتطبيق الفوري لأنظمة والقوانين الموجودة والمتعلقة بالصلاحيات ومسؤوليات رؤساء الأقسام الأكاديمية.

2. الالتزام بما يورد من الوزارة من تعليمات وقوانين تضمن تحقيق العدالة التعليمية، وجودة القرارات الإدارية.

التدويرات التدريبية لرؤساء الأقسام عقد الدورات ورفع مستوى مهارات القيادة الحاليين ورفع مستوى مسؤلياتهم، التحول إلى نهج إداري جديد.

تفعيل دور دوائر الجودة والتوعية في إعداد وتنفيذ الخطط تأهيل الراغبين في شغل منصب رئاسة الأقسام الأكاديمية من خلال الدورات والندوات وورش العمل المستمر.

5. اعتماد آليات عادلة في تعيين رؤساء الأقسام الأكاديمية قائمة على الانتخاب اعتماد وتطبيق نظام الجوائز لأكثر الأقسام تميزاً في الكليات العلمية والإنسانية.

#### مجلس الامناء

تعديل القوانين التي تحد من تطبيق العدالة التنظيمية.

تشريع قوانين تساهم في استقلالية الأقسام الأكاديمية.

تشكيل لجنة من مجلس الأمناء تتابع السياسات الإدارية المعمول بها في الجامعة، وخاصة في الأقسام الأكاديمية.

ما يتعلق منها بالأقسام الأكاديمية خاصة بقرار ميزانية خاصة تصرف على شكل جوائز لتشجيع التنافس بين الأقسام الأكاديمية.

#### الوزارة

سن القوانين والتشريعات الملائمة بتطبيق العدالة التنظيمية.

تزويد الجامعات بالخدمات التعليمية المحلية والدولية.

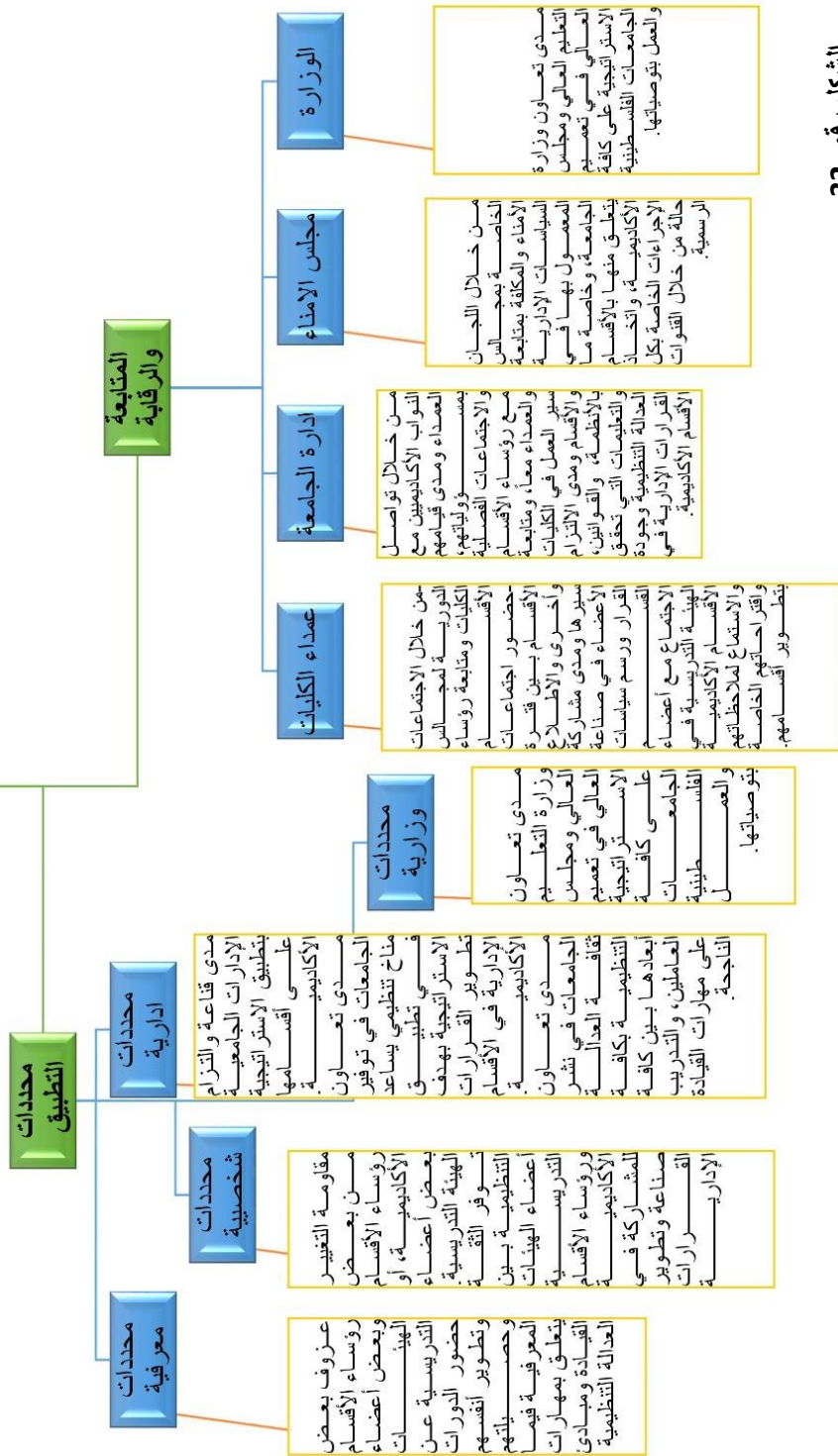
في مجالات العدالة التنظيمية وجودة القرارات الإدارية.

اعتماد تصنيف محلي للجامعات يتعلق بالأقسام الأكاديمية المميزة.

اعتماد جائزة سنوية لأفضل جامعة تميز أقسامها بتحقيق العدالة التنظيمية وجودة القرارات الإدارية.

الشكل رقم 31

الاستراتيجية المقترحة لتطوير القرارات الادارية لرؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية



الشكل رقم 32

## رابعاً: التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة وما توصلت إليه من نتائج، وبالاستفادة من توصيات الدراسات السابقة، ذات الصلة التي حظيت باطلاع الباحث عليها، فإنه يوصي بما يأتي :-

### أولاً : التوصيات المتعلقة بالمتغير الوسيط وهو العدالة التنظيمية :-

1. عقد اجتماعات دورية للأقسام الأكاديمية يشارك فيها كافة أعضاء الهيئة التدريسية لمناقشة كافة القرارات والنتائج المترتبة على هذه القرارات وخاصة تلك المتعلقة بعضو هيئة التدريس نفسه.
2. وضع لوائح تنظيمية علنية تبين آلية وأسس تقييم المدرسين في القسم، وضمان حق المحاضر الجامعي بالاعتراض على التقييم لجهة مستقلة أعلى من رئيس القسم.
3. الاهتمام بالعدالة التوزيعية ضمن العدالة التنظيمية، وذلك من خلال تحقيق المساواة بين مدرسي القسم، من حيث توزيع الأعباء الأكاديمية، والبرامج التدريسية، والمهام المختلفة.
4. تحسين العلاقات الإنسانية بين رؤساء الأقسام وكافة أعضاء الهيئة التدريسية، وإشعار كل عضو هيئة تدريس بأهميته، وذلك من خلال رفع مستوى العدالة التعاملية داخل القسم الأكاديمي.
5. تزويد كافة المحاضرين في القسم بكل النشرات والمعلومات التي تَرُدُّ للقسم من الجهات الإدارية الداخلية، أو من أي مصدر آخر. وتوظيف التكنولوجيا لتمرير هذه المعلومات للجميع تحقيقاً لمبدأ العدالة المعلوماتية.

### ثانياً: التوصيات الخاصة بالمتغير المستقل وهو القيادة التحويلية :-

1. الاهتمام بتنفيذ ممارسة القيادة التحويلية من خلال عقد دورات تدريبية، وورش عمل، وندوات متنوعة، لنشر ثقافة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئة التدريسية، لما لهذا النمط القيادي من أهمية في تحفيز المحاضرين وشحنهم، واستثارة تفكيرهم، لبذل المزيد من العطاء في سبيل تطوير أقسامهم، وتحقيق رؤية ورسالة الجامعة التي يعملون فيها.
2. تخصيص جزء من الميزانية العامة للجامعة لإنشاء جوائز تحفيزية لرؤساء الأقسام والمحاضرين الأكاديميين الذين يحققون إنجازات تفوق ما هو متوقع منهم.

3. تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية على كيفية استثارة أفكار أعضاء الهيئة التدريسية، وتشجيعهم لطرح أفكار خارج الصندوق، للارتقاء بالأقسام وقراراتها الإدارية.
4. توظيف التكنولوجيا المعاصرة بما فيها وسائل التواصل الاجتماعي، لتزويد أعضاء الهيئات التدريسية بكل ما يلزم لتطوير المهارات القيادية والإدارية لديهم.

### ثالثاً : التوصيات الخاصة بالمتغير التابع وهو جودة القرارات الإدارية:-

1. تفعيل مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية من خلال مشاركتهم الفاعلة في اجتماعات الأقسام الأكاديمية.
2. عقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام والمحاضرين حول تحليل القرار وكيفية المفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات الإدارية السليمة.
3. ضرورة تزويد رؤساء الأقسام، والمحاضرين بالمعلومات الكاملة واللازمة للوصول إلى قرارات إدارية جيدة ورشيده.
4. المحافظة على استقلالية الأقسام الأكاديمية من أية تدخلات داخلية أو خارجية في التأثير في قراراتها.
5. استخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في صنع القرارات الإدارية.
6. قيام دوائر الجودة والنوعية في الجامعات، أو تشكيل هيئة مستقلة لمتابعة جودة القرارات الإدارية في الأقسام الأكاديمية، ومتابعة الشكاوى والتظلمات التي يتقدم بها المدرسون في الأقسام الأكاديمية.
7. وقف سياسة التعيينات الفوقية لرؤساء الأقسام، وأن يتم اختيارهم بناءً على أسس مهنية وعلمية، وعن طريق الانتخاب المباشر من أعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام، ولفترات زمانية محددة.

رابعاً : يوصي الباحث باعتماد الاستراتيجية الإدارية التربوية المقترحة لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.  
المقترحات:-

بهدف إثراء المكتبة التربوية في موضوع الدراسة الحالية، واستنادا لما كشفت عنه الدراسة الميدانية، وكذلك القسم النوعي منها والذي تمثل بإجراء المقابلات مع الخبراء التربويين، فإن الباحث يقترح إجراء البحوث والدراسات الآتية :-

1. إجراء دراسات أخرى بنفس الموضوع على الكليات الجامعية المتوسطة في فلسطين.
2. إجراء دراسات أخرى تتعلق بنفس الموضوع على الوزارات أو الدوائر الحكومية المختلفة.
3. أثر العدالة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية.
4. دور القرارات الإدارية الجيدة في الأقسام الأكاديمية في الجامعات على تصنيف هذه الجامعات عربياً ودولياً.
5. أثر الحرية الأكاديمية في الجامعات في جودة القرارات الإدارية فيها.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

#### القرآن الكريم

صحيح مسلم: باب فضيلة الأمير العادل وعقوبة الجائر. حديث رقم(1827).الرياض. دار

السلام. ط2. 1421هجري/ 2000م، (ص. 819).

الموسوعة الفلسطينية (1990). القسم الثاني. دمشق: هيئة الموسوعة الفلسطينية، منظمة

التحرير الفلسطينية.

آل كردم، مفرح سعيد، والبدوي، أمل محمد حسن.(2017)، رؤية مقترحة لدور رؤساء الأقسام

الأكاديمية لتحقيق العدالة التنظيمية بكليات التربية. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية،

ع 10، 235-263.

ابراهيم، صديق بلل وآخرون.(2019). الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة

التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي: دراسة على عينة من الشركات السعودية. مجلة

إدارة الجودة الشاملة، مج20(2)، 1-16.

ابن منظور، حمد بن مكرم بن علي. لسان العرب، دار الأفق العربية، ج 11، المكتبة الشاملة..

أبو برهم، محمد ابراهيم أحمد.(2021). أثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية

وجودة الحياة الوظيفية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.] رسالة

ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين.

أبو غوش، رانية غازي.(2015). أنموذج مقترح للقيادة التحويلية في الجامعات الأردنية

العامّة في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة. [رسالة ماجستير غير منشورة].

جامعة عمان العربية، كلية الدراسات العليا، عمان، الأردن

أبو حمده، ساره احمد. (2020). أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية:

دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية.

[رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك، كلية الدراسات العليا، إربد،

الأردن.

أبو حميد، هاشم. (2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في

جامعة الأقصى بغزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة،

فلسطين.

أبو شويته، فتحية أبو بكر محمد (2019). أثر العدالة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي: دراسة

استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة سرت، مجلة الدراسات

الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، 2 (2)، 76 – 107.

أبو العلا، ليلي. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، عمان

: دار يافا للنشر والتوزيع.

أبو الفضل، عبد الشافي. (1996). القيادة الإدارية في الإسلام. (ط. 1)، المعهد العالمي للفكر

الإسلامي، القاهرة، مصر.

أحمد، سعيد أحمد مصطفى وعاشور، مقلاتي وبن صارف، سهيلي (2018). القيادة التحويلية في

حياة النبي محمد (ﷺ) وأثرها في إحداث التغيير المنشود، أكاديمية الدراسات الإسلامية –

جامعة مالايا - ماليزيا، مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية،

94-66.(4)4

أحمد، عرفات صلاح شعبان.(2013). القيادة التحويلية والابتكار لدى الموظفين: دور التمكين

الهيكلية والتمكين النفسي كمتغيرات وسيطة. المجلة المصرية للدراسات النفسية،

.163-101، (79)23.

اشتوي، محمد عبد.(2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية.

مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 6(1)، 3-38.

أنيس، ابراهيم وآخرون (2004). المعجم الوسيط. ط4. مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق

العربية.

باصديق، سامية بنت عوض بن عبد الله بن سالم.(2019). الأبعاد البنائية للتنظيم واتخاذ القرار

في العمل الإداري : دراسة ميدانية مطبقة على عمادة شؤون الطلاب بجامعة السلطان

قابوس. حوليات آداب عين شمس، (47). 360-342.

بالحبيب، فريدة. (2017). مبدأ الشفافية وأثره على جودة القرارات الإدارية. [رسالة ماجستير

غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح، كلية الدراسات العليا، ورقلة، الجزائر.

برويس، وردة، و هادف نجاة ساسي(2018). أبعاد جودة العمل وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات

الإدارية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، المجلة العربية للآداب والدراسات

الإنسانية، ع(8)، 244-223.

بلفكرات، رشيد، و بن زعمه، عبد القادر.(2019). دور المشاركة في تفعيل عملية اتخاذ القرار

الإداري في المؤسسة. مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 4 (3)، 174-

.186

بن عدة، امجد، و كرومي، سعيد.(2021).أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة شركة نفضال فرع ولاية معسكر، جامعة طاهري محمد، مجلة البشائر الاقتصادية،

مج7 (2)،670-652.

بوقطف، فوزية(2017).مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. حوليات جامعة قالمة للعلوم

الاجتماعية والانسانية،(20)،602-579،

تعلم، سيد صابر.(2011). نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية. (ط. 1).. دار الفكر للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن.

جمعة، السيد عبد العال علي. ودويدار محمود محمد عوض. (2016). أثر جودة صنع واتخاذ

القرارات الإدارية على الولاء المؤسسي بجامعة القسيم: دراسة تطبيقية، جامعة بورسعيد،

مجلة البحوث المالية والتجارية، ع1، 178-201.

حارب، محمد على الحراسي.(2017). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة

الداخلية في سلطنة عُمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم. [ رسالة ماجستير غير

منشورة]. جامعة نزوي، عُمان، سلطنة عُمان .

الحبيشي، نيفين عزت علي، و حسان، دعاء محمد رستم.(2021). أثر القيادة التحويلية على إبداع

العاملين : الدور الوسيط للمن النفسي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14

(12). 317-262.

الحربي، محمد بن عطية.(2020).أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. *مجلة البحوث المعاصرة*، 34(3)، 173-214.

حسن، أميرة محمد علي أحمد.(2014). العلاقة بين القيادة التحويلية وأساليب اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المجتمع الإسلامي في عهد الرسول ﷺ، *مجلة البحوث والدراسات الإسلامية*، 2(15). 89.

حسن، طاهر.(2018).اتخاذ القرار وإدارة الأزمات. الجامعة السورية الخاصة. دمشق، سوريا.  
الخضري، أنور قاسم.(2007). أحاديث القرآن والسنة عن القادة، موسوعة مداد .  
Midad.com\209497 . تاريخ الزيارة 2022/8/20

الخضيري، فاطمة بنت علي بن صالح.(2019).العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية: تصور مقترح. [رسالة دكتوراه غير منشورة] كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

خميس، عبد العزيز.(2021). مدى ممارسة مديري التعليم الثانوي للقيادة التحويلية من وجهة نظر الأساتذة: دراسة استكشافية بمدينة ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*. 13(2)، 313-334.

الحوالدة، عايد أحمد و جرادات، محمد حسن.(2011). درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية. *مجلة بحوث التربية النوعية*. 1(23)، 1-31.

خوجة، خاصيت بنت يعقوب بولداش.(2017). أهمية بناء القيادة التحويلية في الإدارة العامة:

نموذج تطبيقي لقيادة الخليفة عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه. مجلة جامعة الجوف

للعلوم الاجتماعية، 3 (2)، 157-190.

الداود، خالد بن عبد العزيز (2018). تطوير الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس

بالجامعات السعودية في ضوء الخبرات العالمية. مجلة كلية التربية، جامعة

أسيوط34(12).336-364

الدراكة، أمجد محمود.(2012). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم

النفوس. 3(30)، 141-170

دراوشة، نجوى عبد الحميد (2017)، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها

بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة اليرموك، المجلة الأردنية

للعلوم التربوية، 13،(3)، 373-388.

دوح، التجاني، و شنيبي، حسين. (2019). سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على أداء العاملين

في الجماعات المحلية دراسة حالة (بلدية الطيبات ولاية ورقلة). مجلة رؤى اقتصادية،

9(2)،295-311

الرشيدي، علي بن ضبيان بن شلال.(2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى

عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، 33(71)، 1-39.

رضوان، نعم جهاد.(2019). المهارات الناعمة لدى المرأة الفلسطينية وأثرها في جودة القرارات في المؤسسات النسوية: المحافظات الجنوبية، مركز رماح، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(12)، 107-133.

رفاعي، رجب حسنين محمد(2009).تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومسؤوليات الصراع وأساليب إدارته " دراسة ميدانية"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية زغير، رهام.(2020). واقع برامج إعداد المعلمين في كليات العلوم التربوية: دراسة نوعية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات النفسية والتربوية، 28(3)، 708-724.

سكر، ناجي.(2018).الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط:( دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية). مجلة جامعة بابل، 26(7)، 523 – 546.

سليمان، أمل علي محمد.( 2021). دور العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية: دراسة تطبيقية على كليات العلوم الإدارية 2021م، مجلة القلزم للدراسات اقتصادية والاجتماعية، ع(8)، 52-72.

الشجيري، ياسر خلف رشيد، والسلماني، أورايد عدنان دليمي.(2016). التفكير الاستراتيجي والقدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. ع(8)، 88-113.

شليبي، محمد ثلجي محمد.(2019).أثر جودة القرارات الإدارية على الأداء في مجموعة شركات المناصير في الأردن: الدور المعدل لقرارات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.[رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا، الأردن .

شلدان، فايز كمال.(2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات

القيادية الواردة في قصة ذي القرنين وسبل تفعيلها. دراسات عربية في التربية وعلم

النفس.(92)، 261-302 .

الشماع، خليل محمد محسن.(1999). مبادئ الإدارة – مع التركيز على إدارة الأعمال-دار المسيرة

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الشمري، صادق راشد، والعزاوي، باسل محمد حسن، والمشهداني، أحمد اسماعيل. (2013). أثر

بعض العوامل الاستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة - دراسة ميدانية في عينة

من الوزارات العراقية- مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع(34)، 67-86

-الشيخلي، عبد الرزاق إبراهيم و عبيد، مهدي عواد.(2015). أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب

اتخاذ القرار - بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان، مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية، بغداد، 21(58)، 1-28

صالحة، محمد عمران، وآخرون.(2021). القيادة : فقه النظرية وعلم الممارسة [غير منشور].

الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين.

الطائي، يوسف حجيم، وآخرون.(2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل،

الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطراونة، محمد، وعبيدات، سليمان.(2009). مقدمة في بحوث العمليات. عمان. دار المسيرة

للنشر والتوزيع.

الطعان، حاتم و العبيدي، ميسون عبد السلام(2021) دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة

التنظيمية: بحث ميداني في بعض الجامعات العراقية، مجلة كلية الإدارة

والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية- جامعة بابل، 13(3). 190-215.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح(1998).الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد

والجماعات في النظم،(ط2)،دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

عابدين، إبراهيم عبد.(2015). تقييم استراتيجيات التوظيف بهدف زيادة كفاءة الأداء دراسة

ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية ، [ رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة قناة

السويس، مصر.

عابدين، ابراهيم.(2016). دور اتخاذ القرارات الإدارية في جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية

على المستشفيات غير الحكومية – قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات،

6(1)،ص40 .

العامري، أحمد بن سليم.(2001). القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، دراسة استطلاعية

مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية.جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية

السعودية.

عبد المولى، عصام عبد اللطيف.(2015). نظرية القيادة النبوية التحويلية[ رسالة ماجستير غير

منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عبوي، زيد منير ( 2010).دور القيادة التربوية في اخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق، عمان،

الأردن.

العجمي، محمد حسنين (2008). القيادة التربوية : الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، دار  
الجامعة الجديدة، المنصورة، مصر.

العجيلي، حسن كاظم حسين(2018). قياس تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات على  
الأداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 42، (14)، 133-146.

العظامات، ابتسام عواد.(2021). واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في  
الأردن من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة، غزة، المركز القومي  
للبحوث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(43)، 22-36.

العقلة، ريم محمود(2011). العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء هيئة التدريس  
فيها وسبل تحسينها، [ رسالة دكتوراه غير منشورة ] جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عقيلي، عمر وصفي.(1993). الوجيز في مبادئ الإدارة . مؤسسة زهران، عمان، الأردن.

علي، عيسى(2007). الإدارة التربوية ونظرياتها(ج2)، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

عميرة، رضا بن محمد سعيد بن رضا، وعاشور، محمد علي ذيب.(2020). درجة ممارسة القيادة  
التحويلية لدى مديري المدارس في مدينة قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من  
وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية،  
28،(3)386-409.

العمرى، محمد بن سعيد (2011). التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في  
جامعة الملك سعود، مجلة جامعة الملك سعود ( العلوم الإدارية)، 1، (23).

عوايدي، عمار.(2015). كتاب القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية ، ( ط. 3)،

دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عياصرة، علي (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان- الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

الغامدي، علي بن مرزوق بن معيض.(2021). فاعلية برنامج تدريبي على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، جامعة سوهاج، *المجلة التربوية*، ج(82)، 784-721.

الغزالي، حافظ.(2017). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. [ رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.

القيسي، هناء محمود(2010). الإدارة التربوية: مبادئ \_ نظريات \_ اتجاهات معاصرة. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كنعان، نواف.( 2009). القانون الإداري . الكتاب الثاني : الوظيفة العامة ، القرارات الإدارية، الأموال العامة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الكيلاني، لبنى تيسير زيد.( 2016). استراتيجية إدارية تربوية مقترحة لتفعيل المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية القيادة التحويلية. [رسالة دكتوراه غير منشورة] . الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، عمان، الأردن.

الليمون، شاهر قبلان، والسرحان، خالد علي.( 2020). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في الأردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، *المجلة التربوية الأردنية*، 5(4)، 1-25.

محسن، منتهى.(2019). إدارة الازمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال من وجهة التدريسين، *مجلة التربية، جامعة المستنصرية، ع(34)*، 548-515.

محمد لمين، سليمان تيش تيش، و خياط، أميرة.(2020). العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج. *مجلة ابن خلدون للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 1(12)*، 59-39.

محمود، محمد الأمين محمد ، و العلي، رامي أسامة.(2018). علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات: دراسة حالة كلية العلوم الإدارية جامعة نجران- السعودية ، *الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 9(30)*، 136-123.

مخدوم، هند كرامة الله (2020). مهارات وآليات صناعة القرارات الاستراتيجية: دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على الجامعات السعودية، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ-كلية التجارة، ع(9)*، 130-100.

مصطفى، أميمة حلمي.(2017). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية، *جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 41(3)*، 251-112.

مكي، عادل محمد عبد المنعم. وعبد مرزوق، محمد خمد حسن.(2019). تأثير إدارة المعرفة على جودة القرارات لدى المسؤولين ببعض الاتحادات الرياضية بدولة الكويت، *جامعة إسوان، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة المتخصصة، ع(7)*، 110-83.

النجار، أحمد خليل حسني. ومقابلة، عاطف يوسف. (2018). درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى رؤساء أقسام التمريض في المستشفيات الخاصة وعلاقتها بالدافعية نحو العمل من وجهة نظر الممرضين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(5) 517-541.

الوادية، محمد سميح محمد. (2015). علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة القرارات الإدارية : دراسة حالة. وزارة التربية والتعليم العالي- قطاع غزة. كلية الدراسات العليا، جامعة الأزهر- غزة- [ رسالة ماجستير غير منشورة ]

المواقع الإلكترونية :

معجم المعاني <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> تاريخ الزيارة 2022/8/9

موقع فركوش <https://ferkous.com/home/?q=rihab-6-9> تاريخ الزيارة 2022/11/4

موقع الجامعة السورية الخاصة : 2022/8/9

[https://spu.edu.sy/admin/index.php?page=show&ex=2&dir=items&la&ng=1&service=72&cat\\_id=2564](https://spu.edu.sy/admin/index.php?page=show&ex=2&dir=items&la&ng=1&service=72&cat_id=2564)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: 2022/9/20

<https://www.mohe.pna.ps/mohe/visionandmission>

موقع ويكيبيديا- الموسوعة الحرة- <https://ar.wikipedia.org/wiki>

## Foreign References

- Ahmad, A. R., & Jameel, A. S. (2021). Effect of organizational justice dimensions on performance of academic staff in developing countries. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(3), 259-270.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
- Alamir, I., Ayoubi, R. M., Massoud, H., & Hallak, L. A. (2019). Transformational leadership, organizational justice and organizational outcomes: A study from the higher education sector in Syria. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 749-763.
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670-693.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N.

(2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: during the COVID-19 pandemic. *Emerging science journal*, 5(1), 1-15.

Cahyono, Y., Novitasari, D., Sihotang, M., Aman, M., Fahlevi, M.,

Nadeak, M., ... & Purwanto, A. (2020). The effect of transformational leadership dimensions on job satisfaction and organizational commitment: case studies in private university Lecturers. *Solid State Technology*, 63(1s), 158-184.

education: Review and perspectives. *Higher Education Studies*, 7(3), 132-147.

Conger, M. (2002). Leadership: Learning to Share the Vision,

*Organizational Dynamics*, 19(3),45-53.

Elele, J. and Fields, D. (2010), "Participative decision making and

Green HRM and psychological safety: How transformational leadership drives follower's job satisfaction. *Current issues in Tourism*, 24(16), 2269-2277.

He, S., & Li, C. W. (2016). Human capital, management quality, and the

exit decisions of entrepreneurial firms. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 51(4), 1269-1295.

Hiariey, H., & Tutupoho, S. (2020). Organizational Justice In Higher

Educations. *JKBM (JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 6(2), 218-233.

Iqbal, H. S., Akhtar, M. M. S., & Saleem, M. (2020). A Study of Decision Making Styles of Academic Managers in Public Sector Universities of the Punjab. *Bulletin of Education and Research*, 42(2), 181-196.

Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The effect of transformational leadership on job satisfaction among academic staff. In *The 34th International Business Information Management Association (IBIMA) Conference* (pp. 13-14).

Kristina L. Guo, (2015). A Decision-Making Model for More Effective Decision Making by Health Care Managers, *The Health Care Manager Journal*, 27 (2). 118-127.

Kotamena, F., Senjaya, P., & Prasetya, A. B. (2020). A literature review: Is transformational leadership elitist and antidemocratic?. *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 36-43.

Lin, Z., & Shin, H. (2021). Structural relationship between organizational justice, organizational trust, and knowledge sharing and innovative behavior: Focus on professors from Chinese sport universities. *Journal of Physical Education and Sport*, 21(2), 882-893.

Miller, T. W., & Miller, J. M. (2001). Educational leadership in the new

millennium: a vision for 2020. *International Journal of leadership in education*, 4(2), 181-189.

Moin, M. F., Omar, M. K., Wei, F., Rasheed, M. I., & Hameed, Z. (2021).

Green HRM and psychological safety: How transformational leadership drives follower's job satisfaction. *Current issues in Tourism*, 24(16), 2269-2277.

Msallam, A. A., Al Hila, A. A., Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2020).

organizational commitment: Comparing Nigerian and American employees", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17 ( 4),. 368-392.

Papantymou, A., & Darra, M. (2017). Quality management in higher

education: Review and perspectives. *Higher Education Studies*, 7(3), 132-147.

Pérez-Ortega, G., & Moreno-Freites, Z. (2019). Model of relationship of

transformational leadership and university management. *Dyna*, 86(210), 9-16.

Purwanto, A., Purba, J. T., Sijabat, R., & Bernarto, I. (2021). The role of

transformational leadership, organizational citizenship behaviour, innovative work behaviour, quality work life, digital transformation and leader member exchange on universities performance. *Organizational Citizenship Behaviour, Innovative*

*Work Behaviour, Quality Work Life, Digital Transformation and Leader Member Exchange on Universities Performance (December 17, 2021).*

Sun, L., Nazir, S., & Hussain, A. (2021). Multicriteria Decision Making to Continuous Software Improvement Based on Quality Management, Assurance, and Metrics. *Scientific Programming, 2021*, 1-7.

Terzi, A. R., Dülker, A. P., Altin, F., Çelik, F., Dalkiran, M., Yulcu, N. T., ... & Deniz, Ü. (2017). An Analysis of Organizational Justice and Organizational Identification Relation Based on Teachers' Perceptions. *Universal Journal of Educational Research, 5*(3), 488-495.

Msallam, A. A., Al Hila, A. A., Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2020). The Reality of Achieving the Requirements of Total Quality Management in University Colleges.

Nicdao, R. C. (2019). Transformational leadership and its beneficial influence on state universities. *Management Research and Practice, 11*(4), 53-62.

Vykydal, D., Folta, M., & Nenadál, J. (2020). A study of quality assessment in higher education within the context of sustainable development: A case study from Czech Republic. *Sustainability, 12*(11), 4769.

Xinlu, P., & Vinitwatanakhun, W. (2021). A study of the relationship

between teachers' perceptions towards principal's transformational leadership style and organizational justice at a Junior High School, Chongqing, China. *Scholar: Human Sciences*, 13(1), 379-392.

Yang, J. C. C., & Cho, I. P. (2017). Organizational justice in higher education: Perceptions of Taiwanese professors and staffs. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 10(4), 231-240.

# الملاحق

## ملحق رقم ( 1 )

### قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة الأولى " الاستبانة "

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل اسم الجامعة
1	الدكتور غسان الحلو	أستاذ	إدارة وإشراف تربوي	النجاح الوطنية
2	الدكتور حمدان الصوفي	أستاذ	أصول تربية	الإسلامية-غزة
3	الدكتورة جلتان أبو حمدية	أستاذ	علم نفس	خضوري
4	الدكتور على زهدي شقور	أ.مشارك	تكنولوجيا تعليم	النجاح الوطنية
5	الدكتور حسن تيم	أ.مساعد	إدارة تربوية	النجاح الوطنية
4	الدكتور محمود رمضان	أ.مساعد	أساليب علوم	النجاح الوطنية
6	الدكتور محمود الشمالي	أ.مساعد	مناهج تدريس	النجاح الوطنية
7	الدكتور فاخ الخليلي	أ.مساعد	علم نفس	النجاح الوطنية
8	الدكتور شادي أبو الكباش	أ.مساعد	إرشاد نفسي	النجاح الوطنية
9	الدكتور جمال مرشود	أ.مساعد	إدارة تربوية	كلية العوم التربوية – وكالة الغوث. رام الله
11	الدكتور بلال أبو عيده	أ.مساعد	أساليب تدريس	النجاح الوطنية

## ملحق رقم ( 2 )

### قائمة بأسماء محكمي أسئلة مقابلات الخبراء التربويين

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	د. خولة الشخشير	أستاذ دكتور	أساليب علوم	ج. بير زيت
2	د. غسان الحلو	أستاذ دكتور	إدارة وإشراف تربوي	ج. النجاح الوطنية
3	د. علي زهدي شقور	أ.مشارك	تكنولوجيا تعليم	ج. النجاح الوطنية
3	د. عمر عبد الرازق	أ.مشارك	اقتصاد	ج. النجاح الوطنية
5	د. محمود رمضان	أ.مساعد	أساليب علوم	ج. النجاح الوطنية
6	د. حسن تيم	أ.مساعد	إدارة تربوية	ج. النجاح الوطنية
7	د. محمود الشمالي	أ.مساعد	أساليب علوم	ج. النجاح الوطنية
8	د. فاخر الخليلي	أ.مساعد	علم نفس	ج. النجاح الوطنية
9	د. شادي أبو الكباش	أ.مساعد	علم نفس	ج. النجاح الوطنية

ملحق رقم ( 3 )

قائمة بأسماء محكمي الاستراتيجية التطويرية المقترحة لجودة القرارات الإدارية  
لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	دكتور خولة الشخشير	أستاذ دكتور	أساليب علوم	ج. بير زيت
2	دكتور غسان الحلو	أستاذ دكتور	إدارة وإشراف تربوي	ج. النجاح الوطنية
3	دكتور نضال دويكات	أستاذ دكتور	كيمياء	مساعد رئيس جامعة النجاح الوطنية لشؤون التخطيط
4	دكتور سام فقهاء	أ.مشارك	إدارة عامة	ج. النجاح الوطنية
5	د. علي زهدي شقور	أ.مشارك	تكنولوجيا تعليم	ج. النجاح الوطنية
6	دكتور عمر عبد الرازق	أ.مشارك	اقتصاد	ج. النجاح الوطنية
7	دكتور محمود رمضان	أ.مساعد	أساليب علوم	ج. النجاح الوطنية
8	دكتور حسن تيم	أ.مساعد	إدارة تربوية	ج. النجاح الوطنية
9	دكتور محمود الشمالي	أ.مساعد	أساليب علوم	ج. النجاح الوطنية
10	دكتور فاخر الخليلي	أ.مساعد	علم نفس	ج. النجاح الوطنية
11	دكتور جمال مرشود	أ.مساعد	إدارة تربوية	كلية العلوم التربوية- وكالة الغوث- رام الله

## ملحق رقم (4)

### استبانة الدراسة في صورتها الأولية قبل التحكيم

برنامج دكتوراه الإدارة التربوية



الجامعة العربية الأمريكية

حضرة الدكتور الفاضل :.....الرتبة العلمية.....الجامعة.....

يقوم الباحث بالإعداد لرسالة دكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان ( العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية . واستراتيجية مقترحة للتطوير ) يرجى التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة، وإبداء ملاحظاتكم الطيبة حول فقراتها، واقتراح ما ترونه مناسباً، شاكراً لكم تطفكم ومساهمتم الكريمة بما تمتلكونه من علم وخبرة في دعم المسيرة العلمية، سائلاً العلي القدير أن يكون ذلك في ميزان حسناتكم.

الباحث

غسان نايف ذوقان

#### الجزء الأول : المتغيرات الديمغرافية

- 1.الكلية : إنسانية  علمية
- 2.نوع الجامعة : حكومية  عامة  خاصة
- 3.الرتبة العلمية : محاضر(ماجستير)  أستاذ مساعد  أستاذ مشارك  أستاذ
- 4.الخبرة الأكاديمية : أقل من خمس سنوات.  5سنوات إل أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر
- 5.الجامعة : النجاح الوطنية  العربية الأمريكية  الجامعة الإسلامية  جامعة الأقصى
6. موقع الجامعة: 1. المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)  2. المحافظات الجنوبية( قطاع غزة)  جامعة فلسطين التقنية (خضوري)  جامعة القدس (أبو ديس)  جامعة فلسطين-غزة-

الجزء الثاني : الاستبانة

الرقم	الفقرة العدالة التوزيعية	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا
1.	يقدم رئيس القسم حوافز تعادل مجهود الذي يقدمه أعضاء الهيئة التدريسية					
2.	يعتمد رئيس القسم أسساً عادلة لاشتراك أعضاء هيئة التدريس في حضور المؤتمرات الخارجية.					
3.	يتم توزيع ساعات العمل الإضافية بين الأعضاء بعدالة.					
4.	يقوم رئيس القسم بتوزيع الحضور للدورات التدريبية العلمية بين أعضاء الهيئة التدريسية بطريقة عادلة.					
5.	يقوم رئيس القسم بتوزيع المساقات التعليمية بين أعضاء الهيئة التدريسية بعدالة.					
6.	يشرك رئيس القسم جميع أعضاء الهيئة التدريسية في اللجان المختلفة في القسم بعدالة					
7.	يقوم رئيس القسم بتوزيع ساعات الدوام في البرنامج التدريسي لأعضاء الهيئة التدريسية دون تحيز					
8.	يعمل رئيس القسم على أن تتوافق متطلبات العمل مع القدرات الشخصية لكل عضو هيئة تدريس					
9.	يتم توزيع المهام على أعضاء الهيئة التدريسية بصورة عادلة					
10.	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية كعضو هيئة تدريس مناسبة جداً.0					
11.	يقدم رئيس القسم الحوافز الوظيفية للجهود الإضافي المقدم من الأعضاء حسب قوانين الجامعة بعدالة.					
12.	يوزع رئيس القسم المهام الوظيفية حسب القدرات الذاتية والعلمية لأعضاء هيئة التدريس دون تمييز					

					العدالة الإجرائية	
					يقوم رئيس القسم بتوزيع الأعمال التعليمية والإدارية في ضوء معايير واضحة.	13.
					يتيح رئيس القسم الفرصة لجميع الأعضاء لمناقشة الموضوعات التي تتعلق بالأعمال التي يكلفون بها	14.
					يوجد أنظمة ولوائح واضحة للجميع تنظم العمل في القسم.	15.
					يستخدم رئيس القسم القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز .	16.
					يوجد دليل إجرائي لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	17.
					يوجد نظام لحضور برامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.	18.
					يتخذ رئيس القسم القرارات بالنسبة لجميع الأعضاء بنزاهة ودون تحيز	19.
					يشرك رئيس القسم جميع الأعضاء في صنع القرارات.	20.
					يجمع رئيس القسم المعلومات الدقيقة حول الموضوع الذي سيتخذ قراراً بشأنه .	21.
					يناقش رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية في القرارات التي يتخذها لمصلحة العمل.	22.
					يزود رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن القرارات التي يتخذها	23.
					يتيح رئيس القسم المجال للاعتراض على القرارات التي يتخذها.	24.
					يلتزم رئيس القسم بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذه للقرارات.	25.
					يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بمناقشة القرارات التي يصدرها	26.
					يحرص رئيس القسم على أن يبدي كل عضو هيئة تدريس رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	27.
					الإجراءات الإدارية التي يتخذها رئيس	28.

					القسم تتسم بالعدالة
					29. يشرح رئيس القسم القرارات ويزود جميع أعضاء الهيئة التدريسية دون استثناء بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.
					30. يتم تطبيق كل القرارات على جميع أعضاء الهيئة التدريسية بلا استثناء.
					31. يحرص رئيس القسم على توفير المعلومات لجميع العاملين دون استثناء.
					32. يحاسب رئيس القسم جميعاً الأعضاء دون تحيز.
					33. يتخذ رئيس القسم قراراته بناء على أساليب منطقية مدروسة.
					<b>العدالة التعاملية</b>
					34. يعتمد رئيس القسم أساساً واضحة للتوصية بالترقية تطبق على جميع أعضاء هيئة التدريس بالتساوي
					35. يناقش رئيس القسم جميع أعضاء هيئة التدريس في الظروف التي تؤدي إلى تدني الأداء.
					36. يشارك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في مناقشة الموضوعات التعليمية والإدارية في القسم
					37. يناقش رئيس القسم مع أعضاء القسم النتائج المترتبة على القرارات والتي يمكن أن تؤثر في وظائفهم.
					38. يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية افرحهم واتراحهم.
					39. يقوم رئيس القسم بحسم المنازعات التي قد تحدث بين أعضاء الهيئة التدريسية بشكل نزيه.
					40. يعمل رئيس القسم على تنمية العلاقات الإنسانية الحسنة مع جميع أعضاء الهيئة التدريسية
					41. يتعامل رئيس القسم مع أعضاء الهيئة التدريسية بطريقة موضوعية

					42. عندما يتخذ رئيس القسم قراراً متعلقاً بوظيفة أي من أعضاء الهيئة التدريسية فإنه يتعامل معه بكل الاهتمام والود.
					43. عندما يتخذ رئيس القسم قراراً متعلقاً بوظيفة أي من أعضاء الهيئة التدريسية فإنه يتعامل معه باحترام وكرامة
					44. عندما يتخذ رئيس القسم قراراً متعلقاً بوظيفة أي من أعضاء الهيئة التدريسية فإنه يناقشه معه بمنتهى الصراحة
					45. عندما يتخذ رئيس القسم قراراً متعلقاً بوظيفة أي من أعضاء الهيئة التدريسية د. فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبه الشخصية.
					46. عندما يتخذ رئيس القسم قراراً متعلقاً بوظيفة أي من أعضاء الهيئة التدريسية فإنه يبدي اهتماماً بمصلحته كموظف.
					47. يناقش رئيس القسم مع الأعضاء النتائج المترتبة على القرارات المتخذة من قبله والتي يمكن أن تؤثر على وظيفة عضو هيئة التدريس
					48. عندما يتخذ رئيس القسم قراراً متعلقاً بوظيفة أي عضو هيئة تدريس فإنه يشرح الأسباب المنطقية التي دعت له لاتخاذ تلك القرارات
					49. يعامل رئيس القسم جميع أعضاء الهيئة التدريسية في القسم باحترام .
					50. يحرص رئيس القسم على نشر روح التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية
					51. يخبر رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بأي إجراءات أو نشاطات أو اجتماعات قبل تنفيذها
					52. يقدم رئيس القسم للأعضاء أية توجيهات بطريقة لائقة .
					53. يحرص رئيس القسم على بناء علاقات إنسانية طيبة مع أعضاء القسم
					54. يعمل رئيس القسم على سيادة روح التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية من أجل

					العمل بروح الفريق	
					ييدي رئيس القسم اهتماماً بالحقوق الوظيفية للأعضاء .	.55
					يحرص رئيس القسم على حل الصراعات الوظيفية بين أعضاء الهيئة التدريسية بعدالة	.56
					تتطابق قرارات رئيس القسم مع موثيق الاخلاق المهنية.	.57
					يراعي رئيس القسم الأحوال الشخصية والنفسية لجميع أعضاء القسم	.58
					يقدم رئيس القسم المساعدات العلمية والتقنية لجميع أعضاء هيئة التدريس بعدالة	.59
					يعالج رئيس القسم الخلافات العلمية بين أعضاء الهيئة التدريسية بحكمة و اقتدار .	.60
					<b>العدالة التقييمية</b>	
					يتيح رئيس القسم لجميع أعضاء الهيئة التدريسية مناقشة الموضوعات تتعلق بالأعمال التي يكلفون بها	.61
					يعتمد رئيس القسم دليلاً واضحاً للقواعد والإجراءات المتبعة لتقييم الأعضاء في القسم .	.62
					يلتزم رئيس القسم بتطبيق إجراءات التقييم على جميع أعضاء الهيئة التدريسية بلا استثناء	.63
					يتم تقييم أداء الأعضاء بناء على معايير واضحة ومقننة.	.64
					يعتمد رئيس القسم في تقييم الأداء على ما يبذله عضو هيئة التدريس من جهد وينعكس في ما يحققه من إنجاز	.65
					يسمح رئيس القسم لعضو هيئة التدريس مناقشة التقييمات الدورية بشفافية .	.66
					يشرح رئيس القسم الأسباب المنطقية المتعلقة بدرجة التقييم التي حصل عليها كل عضو من أعضاء القسم	.67
					يوجد في القسم إجراءات وأنظمة واضحة ومحددة لتقييم جميع أعضاء الهيئة	.68

					التدريسية دون استثناء
					69. يثق أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة التقييم التي يعطيها رئيس القسم لكل منهم .
					70. يعمل رئيس القسم على تقييم الأداء في ضوء الأعباء والواجبات التي يكلف بها كل عضو في القسم
					71. يعتمد رئيس القسم التنسيق مع جميع أعضاء هيئة التدريس لإنجاز العمل ضمن معايير التقييم.
					72. يتم تنفيذ الأعمال من قبل أعضاء الهيئة التدريسية دون وجود مراقبة من رئيس القسم.
					73. يعرف عضو هيئة التدريس المعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائه .
					74. عملية تقييم الأداء التي يجريها رئيس القسم بعيدة عن تأثير العلاقات الشخصية.
					75. يعتمد رئيس القسم في تقديرات تقييم الأداء على ما يبذله أعضاء هيئة التدريس من (جهد وما تم تحقيقه من إنجاز).
					76. يعطي رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس الفرصة المناسبة للترقية بناءً على كل أداء متميز .
					77. يحرص رئيس القسم على مكافأة أعضاء الهيئة التدريسية المتميزين في أدائهم.
					78. يتأثر تقييم رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية بالانتماءات السياسية والحزبية.
					79. يوفر رئيس القسم فرصة لعضو هيئة التدريس (للتظلم من التقييم) لو شعر أنه غير عادل.
					80. يعتمد رئيس القسم الأعمال الإضافية الطوعية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس كأحد الأبعاد المهمة عند تقييم الأداء
					81. يوجد دليل إجرائي لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم

الجزء الثاني :: جودة القرارات الإدارية

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا
1.	يتخذ رئيس القسم القرارات بناء على معلومات دقيقة					
2.	يتخذ رئيس القسم القرارات الوظيفية بطريقة موضوعية وفق أسباب منطقية					
3.	يتم تعديل القرارات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس عندما يتبين عدم صحتها					
4.	تتسجم القرارات الصادرة عن رئيس القسم مع أهداف القسم					
5.	يتم متابعة القرارات التي يتخذها رئيس القسم عند تنفيذها بسهولة					
6.	يقوم رئيس القسم بحل المشكلات بدقة مما يحقق جودة القرارات المتخذة					
7.	تعتمد القرارات التي يتخذها رئيس القسم على اختيار البديل الأمثل من عدة بدائل أخرى					
8.	تتعدد مصادر المعلومات التي يستند إليها رئيس القسم في اتخاذ قراراته، مما يعزز جودة القرارات الصادرة عنه					
9.	قبل إصدار القرارات يأخذ رئيس القسم بعين الاعتبار قيم ومعتقدات واتجاهات أعضاء هيئة التدريس في القسم					
10.	تتأثر طبيعة القرارات التي يتخذها رئيس القسم بالاعتبارات السياسية والتنظيمية لأعضاء هيئة التدريس					
11.	يتقن رئيس القسم مهارات استخدام التكنولوجيا المساعدة في اتخاذ القرارات					
12.	تتوفر في القسم البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الجيدة					
13.	تتخذ القرارات بما يتناسب مع إمكانيات القسم المتاحة					
14.	تحقق القرارات الصادرة عن رئيس القسم غايات أعضاء الهيئة التدريسية والقسم معاً					

					15	تتأثر طبيعة القرارات الصادرة عن رئيس القسم بالعلاقات الشخصية.
					16	يوجد انسجام بين جودة القرارات الإدارية والسياسية العامة للجامعة
					17	تحقق القرارات الإدارية الصادرة عن القسم أهداف الجامعة.
					18	ترتبط القرارات الإدارية المتخذة من قبل رئيس القسم مع جوانب العمل المختلفة في القسم .
					19	يوجد تكامل وترابط بين القرارات التي يتم اتخاذها في القسم
					20	تمتاز المعلومات المتوفرة لرئيس القسم والأعضاء بالمرونة مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة.
					21	تعتمد القرارات المتخذة على شبكة معلومات تشمل كافة دوائر و أقسام الجامعة
					22	تحقق القرارات المتخذة عامل التميز الإداري للقسم.
					23	يقوم رئيس القسم بتحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار تحديدا واضحا مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها.
					24	يتم استخدام أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار في القسم.
					25	يحرص رئيس القسم على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعليتها.
					26	يستعين رئيس القسم بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.
					27	يعمل رئيس القسم على مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار.
					28	يهتم رئيس القسم بدوافع و احتياجات أعضاء القسم عند اتخاذ القرار.
					29	يشرك رئيس القسم جميع الأعضاء معه في تشخيص المشكلات قبل اتخاذ القرارات.
					30	يشرك رئيس القسم أعضاء القسم في حل المشكلات التي تواجه القسم

					31	يشترك أعضاء الهيئة التدريسية مع رئيس القسم في تجميع المعلومات التي تساهم في اتخاذ القرار
					32	يساعد الأعضاء رئيس القسم في تجميع البدائل المختلفة التي تساهم في حل المشكلة المشكلات.
					33	يشرك رئيس القسم معه في اختيار البديل المناسب لحل المشكلة
					34	أتحمل كعضو هيئة تدريس مع رئيس القسم مسئولية تنفيذ القرار .
					35	يضع رئيس القسم آليات واضحة لدفع أعضاء القسم للمشاركة في اتخاذ القرارات.
					36	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.
					37	. يحرص على اشراك جميع العاملين اتخاذ القرارات.
					38	يحرص رئيس القسم على صياغة قراراته بوضوح ودقة
					39	يعتقد رئيس القسم أن القرارات التي يتخذها تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها
					40	يتخذ رئيس القسم القرارات في الوقت المناسب
					41	يراعي رئيس القسم الفروق الفردية بين أعضاء القسم عند اتخاذ القرارات
					42	يأخذ رئيس القسم بعين الاعتبار امتلاك أعضاء القسم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها
					43	يتابع رئيس القسم تنفيذ القرارات التي يتخذها بشكل مستمر
					44	يحرص رئيس القسم عند اتخاذ القرار على اختيار البديل الأنسب للتطبيق من بين البدائل المتاحة
					45	يمتلك رئيس القسم القدرة على اتخاذ قرارات سريعة عند حدوث مشكلة طارئة
					46	يستخدم رئيس القسم الخطوات العلمية في صنع القرار
					47	تلاقي القرارات التي يتخذها رئيس القسم قبولا من قبل أعضاء القسم
					48	يمتلك رئيس القسم القدرة على معرفة الصعوبات التي تواجهه عند تنفيذ القرارات .

					49	يحرص رئيس القسم عند اتخاذه للقرارات على أخذ رأي أعضاء القسم مما يسهم في سهولة تطبيقها
--	--	--	--	--	----	---

الجزء الثالث : القيادة التحويلية

الرقم	الفقرة التأثير المثالي	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا
1.	يتمتع رئيس القسم بخصائص شخصية تجعله قدوة الأعضاء الهيئة التدريسية					
2.	تنسجم أقوال رئيس القسم مع أفعاله سيما في المواقف المعقدة					
3.	يصبر رئيس القسم على اخطاء أعضاء الهيئة التدريسية ما يدفعهم لاحترامه					
4.	يستشير رئيس القسم من حوله نحو إنجاز العمل					
5.	يغرس رئيس القسم الحماس والالتزام والثقة في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية					
6.	يشعر رئيس القسم بالفخر والاعتزاز بالإنجازات التي حدثت في القسم					
7.	يتجاوز رئيس القسم مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة					
8.	يتصرف رئيس القسم كقدوة يسعى أعضاء الهيئة التدريسية لمحاكاته .					
9.	يمتلك رئيس القسم القدرة على توفير حماس جماعي لإنجاز المهام الإدارية المتعلقة بالقسم					
10.	يعطى رئيس القسم الأولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين أعضاء الهيئة التدريسية					
11.	يهتم رئيس القسم بتنمية قيم أعضاء الهيئة التدريسية واتجاهاتهم.					
12.	يتصرف رئيس القسم بأسلوب يحظى بثقة أعضاء الهيئة التدريسية في القسم واحترامهم					
13.	يظهر رئيس القسم درجة من الاحترام والتقدير لأعضاء					

					الهيئة التدريسية
					14. يحرص رئيس القسم على مناخات تتسم بالعلاقة الإيجابية مع أعضاء الهيئة التدريسية
					15. يتميز رئيس القسم بالشخصية الإيجابية التي تبعث على التفاؤل بمستقبل القسم
					16. يهتم رئيس القسم بالعلاقات الإنسانية بغية تحسين نمط الإدارة في القسم
					17. يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية
					18. يحفز رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على تحقيق (رؤية الجامعة ورسالتها)
					<b>التأثير الإلهامي</b>
					19. يحفز رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على الإبداع والتطوير في العمل
					20. يغرس رئيس القسم في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية تحدي عقبات العمل
					21. يعتبر رئيس القسم أخطاء أعضاء الهيئة التدريسية تجارب يستفاد منها
					22. يبسط رئيس القسم الصعاب لأعضاء الهيئة التدريسية كي لا يصابوا بالإحباط
					23. يوصل رئيس القسم توقعاته لأعضاء الهيئة التدريسية حتى يتم تحقيقها بشكل جماعي
					24. يهتم رئيس القسم بتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق أهداف القسم.
					25. يتحدث رئيس القسم بتفاؤل عن مستقبل القسم.
					26. يوضح رئيس القسم رؤية الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية ليحفزهم لتحقيقها.
					27. يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق إنجازات مميزة.
					28. يحفز رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحقيق أعمال طموحة في العمل.
					29. يسعى رئيس القسم لتطوير أعضاء الهيئة التدريسية وإلهامهم وتمكينهم.
					30. يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق أكثر

					مما مطلوب.
					31. يحث رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على تطوير أدائهم الوظيفي
					32. يؤكد رئيس القسم على بناء رؤية مستقبلية للقسم
					33. يحرص رئيس القسم على تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية معنوياً لتحقيق النتائج المرجوة
					34. يقوم رئيس القسم بتحديد المهمات المطلوبة من أعضاء الهيئة التدريسية بشكل يتلاءم مع ظروفهم وإمكاناتهم.
					<b>الاستشارة الفكرية</b>
					35. يوفر رئيس القسم البيئة المولدة للإبداع والابتكار
					36. يحفز رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية باتجاه البحث التطوير
					37. يهتم بإشعار أعضاء الهيئة التدريسية بقيمة أفكارهم
					38. يساعد رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية في تحويل أفكارهم إلى واقع ملموس
					39. يدفع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية نحو المشاركة في عمليات التغيير .
					40. يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية في افكارهم لحل مشكلات العمل.
					41. يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية لابتكار طرق جديدة لإنجاز العمل.
					42. يتقبل رئيس القسم بحماس اقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية.
					43. يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه القسم
					44. يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم عند وضع حلول للمشكلات.
					45. يستمع رئيس القسم باهتمام إلى أفكار أعضاء الهيئة التدريسية ومقترحاتهم.
					46. يتيح رئيس القسم الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية للتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة.
					47. يتوقع رئيس القسم من أعضاء الهيئة التدريسية أداء أعمالهم بأعلى مستوى من الإلتقان.
					48. يضع رئيس القسم أهدافا تتسم بالتحدي ليتولى أعضاء الهيئة التدريسية القيام بها
					49. يفسح رئيس القسم المجال لمبادرات أعضاء الهيئة التدريسية

					لغرس القيم الأصيلة.
					50. يساعد رئيس القسم المعلمين على استخدام وسائل جديدة للتفكير في عملية ادارة المهمات
					51. يوجه رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية للنظر في المشكلات التي تواجههم من زوايا مختلفة
					<b>الاعتبارات الفردية</b>
					52. يتعامل رئيس القسم مع أعضاء الهيئة التدريسية كبشر أكثر من كونهم أعضاء في جماعة.
					53. يستمع رئيس القسم باهتمام لآراء أعضاء الهيئة التدريسية.
					54. يعطي رئيس القسم اهتماما شخسيا لأعضاء الهيئة التدريسية الذين لديهم قدرات تميزهم من غيرهم.
					55. يتعامل رئيس القسم مع كل فرد من أعضاء الهيئة التدريسية بطريقة تناسبه .
					56. يهتم رئيس القسم بمناقشة الحاجات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية.
					57. يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية في مناسباتهم الخاصة.
					58. يعامل رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية باحترام.
					59. يقدم رئيس القسم شكره لأعضاء الهيئة التدريسية عند إنجاز أعمالهم بشكل متميز .
					60. يستمع رئيس القسم لآراء أعضاء الهيئة التدريسية في القسم ويحترم مقترحاتهم.
					61. يعطي رئيس القسم اهتماما خاصا لأعضاء الهيئة التدريسية الذين لديهم قدرات تميزهم عن زملائهم.
					62. ينصت رئيس القسم إلى مشكلات أعضاء الهيئة التدريسية
					63. يخبر رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية عن أدائهم من خلال التغذية الراجعة.
					64. يدرك رئيس القسم التباينات بين احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية ومقدراتهم.
					65. يحدد رئيس القسم نقاط الضعف لدى أعضاء الهيئة التدريسية ويعمل على علاجها.
					66. يهتم رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية الذين لا يحظون بقبول مع زملائهم.

## ملحق رقم (5)

استبانة العينة الاستطلاعية للدراسة بعد تحكيم الخبراء  
التربويين



حضرة الدكتور الفاضل / الدكتورة الفاضلة

يقوم الباحث بالإعداد لرسالة دكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان ( العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وبناء استراتيجية تطويرية مقترحة ) يرجى التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة وفق ما ترونه مناسباً، وينطبق على حالتكم. مؤكداً على سرية المعلومات والتي سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. مع خالص الشكر والتقدير لمساهمتم الطيبة في إثراء الدراسات العلمية.

الباحث

غسان نايف ذوقان

## القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية

1. الكلية : إنسانية  علمية
2. نوع الجامعة : حكومية  أهلية (غير حكومية وغير خاصة)  خاصة
3. الرتبة الأكاديمية : محاضر (ماجستير)  أستاذ مساعد  أستاذ مشارك  أستاذ
4. الخبرة الأكاديمية : أقل من خمس سنوات  5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر
5. الجامعة : النجاح الوطنية  العربية الأمريكية  الجامعة الإسلامية  جامعة الأقصى  جامعة بير زيت  جامعة القدس (أبو ديس)  جامعة فلسطين-غزة-  جامعة فلسطين التقنية (خضوري)

القسم الثاني : أداة الدراسة / الجزء الأول : العدالة التنظيمية

1.العدالة التنظيمية: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها (دراوشة، 2017، ص 376). يرجى الإجابة عن الفقرات الآتية حسب ما ينطبق عليكم :

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1.	يتم توزيع الأعباء التدريسية بين أعضاء الهيئة التدريسية داخل القسم بطريقة عادلة.					
2.	يعتمد رئيس القسم أسساً عادلة لإشراك أعضاء الهيئة التدريسية في حضور المؤتمرات العلمية المحلية والإقليمية والعالمية.					
3.	يشترك رئيس القسم جميع أعضاء الهيئة التدريسية في لجان القسم المختلفة بعدالة .					
4.	يقوم رئيس القسم بإعداد برنامج دوام أعضاء الهيئة التدريسية دون تحيز.					
5.	يراعي رئيس القسم التوافق بين قدرات أعضاء الهيئة التدريسية الشخصية ومتطلبات العمل الأساسية.					
6.	يتم توزيع المهام على أعضاء الهيئة التدريسية بصورة عادلة.					
7.	يقوم رئيس القسم بتوزيع الأعباء الأكاديمية والإدارية في ضوء معايير واضحة.					
8.	يتيح رئيس القسم الفرصة لجميع أعضاء الهيئة التدريسية لمناقشة الموضوعات التي تتعلق بالأعمال التي يكلفون بها					
9.	يلتزم رئيس القسم بالأنظمة واللوائح التي تنظم العمل في القسم					
10.	يوجد دليل إجرائي يلتزم به رئيس القسم عند تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالقسم.					
11.	يطبق رئيس القسم النظام المعتمد في برامج التطوير المهني لأعضاء الهيئة التدريسية .					
12.	يتخذ رئيس القسم القرارات المتعلقة بأعضاء الهيئة التدريسية بنزاهة وشفافية					
13.	يشترك رئيس القسم جميع أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرارات.					
14.	يزود رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بالمعلومات اللازمة عند استفسارهم عن القرارات التي يتخذها.					

					15. يلتزم رئيس القسم بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.
					16. يحرص رئيس القسم على أن يبدي كل عضو هيئة تدريس رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
					17. يوجد محاباة وتمييز في تطبيق القرارات التدريسية في القسم.
					18. يحرص رئيس القسم على توفير المعلومات لأعضاء الهيئة التدريسية دون استثناء.
					19. يطبق رئيس القسم الأنظمة والقوانين المعمول بها على الجميع.
					20. يصنع رئيس القسم القرارات عبر خطوات علمية مدروسة
					21. يناقش رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية في الأسباب التي تؤدي إلى تدني الأداء.
					22. يناقش رئيس القسم مع أعضاء الهيئة التدريسية النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في أعمالهم.
					23. يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية مناسباتهم الاجتماعية
					24. يقوم رئيس القسم بحل النزاعات التي قد تحدث بين أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً للأنظمة والقوانين
					25. يعمل رئيس القسم على تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية مع جميع أعضاء الهيئة التدريسية.
					26. عندما يوصي رئيس القسم بقرار يتعلق بمهام أي من أعضاء الهيئة التدريسية فإنه يراعي مصلحته وفقاً للنظام .
					27. يحرص رئيس القسم على نشر روح التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية.
					28. يُطلع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على أي إجراءات أو نشاطات أو اجتماعات قبل موعدها المحدد
					29. يقدم رئيس القسم توجيهاته لأعضاء الهيئة التدريسية بأسلوب لائق.
					30. يبدي رئيس القسم اهتماماً بالحقوق الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية.
					31. تتطابق قرارات رئيس القسم مع مبادئ الاخلاق المهنية المعتمدة في الجامعة
					32. يراعي رئيس القسم الأحوال الشخصية والنفسية لجميع أعضاء الهيئة التدريسية .
					33. يقدم رئيس القسم المساعدات العلمية والتقنية لجميع أعضاء الهيئة التدريسية بعدالة.
					34. يعالج رئيس القسم الخلافات الشخصية بين أعضاء الهيئة

					التدريسية بحكمة وموضوعية.
					35. يطبق رئيس القسم إجراءات تقييم موحدة على أعضاء الهيئة التدريسية دون استثناء .
					36. يتم تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية بناء على معايير واضحة ومقننة.
					37. يسمح رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية مناقشة التقييمات الدورية بشفافية .
					38. يشرح رئيس القسم الأسباب المنطقية المتعلقة بدرجة التقييم التي حصل عليها كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية.
					39. يستخدم رئيس القسم آليات تقييم تزيد من ثقة أعضاء الهيئة التدريسية به.
					40. يعمل رئيس القسم على تقييم الأداء في ضوء الأعباء والمسؤوليات التي يكلف بها كل عضو هيئة تدريس.
					41. يُنسق رئيس القسم مع أعضاء الهيئة التدريسية لإنجاز العمل ضمن معايير التقييم.
					42. تؤثر العلاقات الشخصية في تقييم رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية
					43. يحرص رئيس القسم على تعزيز أعضاء الهيئة التدريسية المتميزين في أدائهم .
					44. يُقيم رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بعيداً عن الانتماءات السياسية والحزبية.
					45. يتيح رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية فرصة مراجعة التقييم عند شعورهم بالظلم وانعدام العدالة.

الجزء الثاني : جودة القرارات الإدارية وتعرف بأنها : تلك القرارات التي تظهر من خلالها قدرة إدارة المنظمة على استغلال جميع المقدرات والمتغيرات المتاحة في صناعة القرارات التي تحقق أهدافها بفعالية. يرجى التكرم بالإجابة عن الفقرات الآتية حسب ما ينطبق عليكم :

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
46	يتخذ رئيس القسم قراراته بناء على معلومات دقيقة.					
47	يتخذ رئيس القسم القرارات الوظيفية بطريقة موضوعية ووفق أسباب منطقية.					
48	يتم تعديل القرارات المتعلقة بأعضاء الهيئة التدريسية عندما يتبين عدم صحتها.					

				49	تتسجم القرارات الصادرة عن رئيس القسم مع أهداف القسم.
				50	يتابع رئيس القسم تنفيذ القرارات التي يتخذها بسهولة.
				51	يقوم رئيس القسم بحل المشكلات بفاعلية مما يحقق جودة القرارات المتخذة.
				52	تتعدد مصادر المعلومات التي يستند إليها رئيس القسم في اتخاذ قراراته، مما يعزز جودة القرارات الصادرة عنه.
				53	تتأثر طبيعة القرارات التي يتخذها رئيس القسم بالاعتبارات السياسية والحزبية لأعضاء الهيئة التدريسية
				54	تتوفر في القسم البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الجيدة
				55	تتخذ القرارات في القسم بما يتناسب مع الامكانيات المتاحة في القسم.
				56	تحقق القرارات الصادرة عن رئيس القسم المصلحة الأكاديمية لأعضاء الهيئة التدريسية
				57	تحقق القرارات الصادرة عن رئيس القسم غايات القسم وأهدافه.
				58	يوجد انسجام بين جودة القرارات الإدارية والسياسة العامة للجامعة.
				59	تحقق القرارات الإدارية الصادرة عن رئيس القسم أهداف الجامعة.
				60	ترتبط القرارات الإدارية المتخذة من قبل رئيس القسم مع جوانب العمل المختلفة في القسم .
				61	يوجد تكامل وترابط بين القرارات التي يتخذها رئيس القسم.
				62	المعلومات المتاحة لرئيس القسم تؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة.
				63	تحقق القرارات الصادرة عن رئيس القسم عامل التميز الإداري للقسم.
				64	يقوم رئيس القسم بتحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار تحديدا واضحا مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها.

				65	يستخدم رئيس القسم أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار في القسم.
				66	يستعين رئيس القسم بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.
				67	يهتم رئيس القسم بدوافع و احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية في القسم عند اتخاذ القرار.
				68	يشرك رئيس القسم جميع أعضاء الهيئة التدريسية معه في تشخيص المشكلات قبل اتخاذ القرارات.
				69	يحرص رئيس القسم على مبدأ الشراكة مع أعضاء الهيئة التدريسية في تجميع المعلومات التي تسهم في اتخاذ القرار.
				70	يستعين رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية في تجميع البدائل المختلفة التي تسهم في حل المشكلات.
				71	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.
				72	يحرص رئيس القسم على صياغة قراراته بوضوح ودقة
				73	يتخذ رئيس القسم القرارات في الوقت المناسب
				74	يراعي رئيس القسم الفروق الفردية بين أعضاء الهيئة التدريسية في القسم عند اتخاذ القرارات
				75	يأخذ رئيس القسم بعين الاعتبار امتلاك أعضاء القسم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها.
				76	يتابع رئيس القسم تنفيذ القرارات التي يتخذها بشكل مستمر.
				77	يمتلك رئيس القسم المقدرة على اتخاذ قرارات سريعة عند حدوث مشكلة طارئة .
				78	تلاقي القرارات التي يتخذها رئيس القسم قبولا من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في القسم.
				79	يمتلك رئيس القسم المقدرة على تعرف الصعوبات التي تواجهه عند تنفيذ القرارات .

الجزء الثالث : القيادة التحويلية وتعرف بأنها : عبارة عن تحقيق الأهداف عن طريق الالتزام المشترك والتعاون في كيفية تغيير الآخرين، والتأكيد على التحسن المستمر لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال مضاعفة الجهود الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة ( حسن، 2014).يرجى التكرم بالإجابة عن الفقرات حسب ما ينطبق عليكم :

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
80	يتمتع رئيس القسم بخصائص شخصية تجعله قدوة لأعضاء الهيئة التدريسية.					
81	تنسجم أقوال رئيس القسم مع أفعاله سيما في المواقف المعقدة.					
82	يعالج رئيس القسم اخطاء أعضاء الهيئة التدريسية بترو ما يدفعهم لاحترامه .					
83	يستشير رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية عند إنجاز العمل.					
84	يغرس رئيس القسم الحماس والالتزام في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية.					
85	يغرس رئيس القسم الثقة في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية.					
86	يتجاوز رئيس القسم مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة .					
87	يهتم رئيس القسم ببناء منظومة قيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية واتجاهاتهم المهنية.					
88	يتصرف رئيس القسم بأسلوب يحظى بثقة أعضاء الهيئة التدريسية في القسم واحترامهم.					
89	يظهر رئيس القسم درجة مناسبة من الاحترام والتقدير لأعضاء الهيئة التدريسية					
90	يحرص رئيس القسم على مناخات تتسم بالعلاقة الإيجابية مع أعضاء الهيئة التدريسية.					
91	يتميز رئيس القسم بالشخصية الإيجابية التي تبعث على التفاؤل بمستقبل القسم.					
92	يهتم رئيس القسم بالعلاقات الإنسانية بغية تحسين نمط الإدارة في القسم.					

					يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية	93
					يحفز رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على الإبداع والتطوير في العمل .	94
					يعزز رئيس القسم في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية روح التحدي عقبات العمل.	95
					يحفز رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على تحقيق (رؤية الجامعة ورسالتها).	96
					ينظر رئيس القسم لأخطاء أعضاء الهيئة التدريسية كتجارب يستفاد منها.	97
					يدلل رئيس القسم الصعاب لأعضاء الهيئة التدريسية كي لا يصابوا بالإحباط.	98
					يوضح رئيس القسم توقعاته لأعضاء الهيئة التدريسية حتى يتم تحقيقها بشكل جماعي.	99
					يتحدث رئيس القسم بتناول عن مستقبل القسم.	100
					يوضح رئيس القسم رؤية الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية ليحفزهم على تحقيقها.	101
					يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق إنجازات مميزة.	102
					يسعى رئيس القسم لتطوير أعضاء الهيئة التدريسية وإلهامهم وتمكينهم.	103
					يؤكد رئيس القسم على بناء رؤية مستقبلية للقسم.	104
					يحرص رئيس القسم على تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية معنوياً لتحقيق النتائج المرجوة.	105
					يقوم رئيس القسم بتحديد المهام المطلوبة من أعضاء الهيئة التدريسية بشكل يتلاءم مع قدراتهم وإمكاناتهم.	106
					يوفر رئيس القسم البيئة المولدة للإبداع والابتكار.	107
					يحفز رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية باتجاه التطوير البحثي.	108
					يهتم رئيس القسم بإشعار أعضاء الهيئة التدريسية بأهمية أفكارهم.	109
					يساعد رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية في ترجمة أفكارهم إلى منحنى قابل للتطبيق.	110
					يدفع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية نحو	111

					المشاركة في عمليات التغيير .	
					يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية افكارهم لحل مشكلات العمل.	112
					يبيدي رئيس القسم حماساً تجاه اقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية.	113
					يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على اكتشاف أو اقتراح حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه القسم	114
					يستمتع رئيس القسم باهتمام إلى أفكار أعضاء الهيئة التدريسية ومقترحاتهم.	115
					يتيح رئيس القسم الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية للتفكير في المشكلات التقليدية بطرق ابتكارية.	116
					يضع رئيس القسم أهدافا تتسم بالتحدي ليتولى أعضاء الهيئة التدريسية تحقيقها	117
					يوجه رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية للنظر في المشكلات التي تواجههم من زوايا مختلفة.	118
					يتعامل رئيس القسم مع عضو الهيئة التدريسية كإنسان مستقل له مكانته الخاصة	119
					يعطى رئيس القسم اهتماما شخسيا لأعضاء الهيئة التدريسية الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.	120
					يتعامل رئيس القسم مع كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية بطريقة تناسب قدراته وتوجهاته	121
					يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية في مناسباتهم الخاصة.	122
					يزود رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بتغذية راجعة عن أدائهم بشكل دوري	123
					يدرك رئيس القسم التباينات بين احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية وقدراتهم.	124
					يهتم رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية الذين لا يحظون بقبول لدى زملائهم.	125

مع خالص شكر وتقدير الباحث لتفضلكم بالإجابة وما جدتم به من وقتكم الثمين

الباحث: غسان نايف ذوقان

## ملحق رقم (6)

### الاستبانة بصورتها النهائية

بعد إجراء التحليل العملي

قسم العلوم التربوية  
برنامج دكتوراه الإدارة التربوية



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا

حضرة الدكتور الفاضل / الدكتورة الفاضلة

يقوم الباحث بالإعداد لرسالة دكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان ( العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وبناء استراتيجية تطويرية مقترحة ) يرجى التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة وفق ما ترونه مناسباً، وينطبق على حالتكم. مؤكداً على السرية التامة للمعلومات والتي سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. مع خالص الشكر والتقدير لمساهمتمكم الطيبة في إثراء الدراسات العلمية.

الباحث/ غسان نايف

ذوقان

### القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية

1. الكلية : إنسانية  علمية
2. نوع الجامعة : حكومية  أهلية (غير حكومية وغير خاصة)  خاصة
3. الرتبة الأكاديمية : محاضر (ماجستير)  أستاذ مساعد  أستاذ مشارك  أستاذ
4. الخبرة الأكاديمية : أقل من خمس سنوات  5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر
5. الجامعة : النجاح الوطنية  العربية الأمريكية  الجامعة الإسلامية  جامعة الأقصى   
جامعة القدس (أبو ديس)  جامعة فلسطين التقنية (خضوري)  جامعة فلسطين-غزة-   
جامعة الإسراء - غزة-  جامعة غزة - غزة  جامعة بيت لحم   
جامعة فلسطين الأهلية  جامعة الخليل  جامعة بير زيت  جامعة الاستقلال   
جامعة الأزهر  جامعة بوليتكنك فلسطين
6. موقع الجامعة: 1. المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)  2. المحافظات الجنوبية (قطاع غزة)

القسم الثاني : الاستبانة / الجزء الأول : القيادة التحويلية

الرقم	الفقرة التأثير المثالي	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا
1	يتمتع رئيس القسم بخصائص شخصية تجعله قذوة لأعضاء الهيئة التدريسية.					
2	يغرس رئيس القسم الحماس والالتزام في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية.					
3	تنسجم أقوال رئيس القسم مع أفعاله سيما في المواقف المعقدة.					
4	يتصرف رئيس القسم بأسلوب يحظى بثقة أعضاء الهيئة التدريسية في القسم واحترامهم.					
5	يتميز رئيس القسم بالشخصية الإيجابية التي تبعث على التفاؤل بمستقبل القسم.					
6	يغرس رئيس القسم الثقة في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية					
7	ينظر رئيس القسم لأخطاء أعضاء الهيئة التدريسية كتجارب يستفاد منها					
	<b>الاعتبارات الفردية</b>					
8	يتعامل رئيس القسم مع عضو الهيئة التدريسية كإنسان مستقل له مكانته الخاصة					
9	يدرك رئيس القسم التباينات بين احتياجات أعضاء الهيئة التدريسية وقدراتهم.					
10	يستمع رئيس القسم باهتمام إلى أفكار أعضاء الهيئة التدريسية ومقترحاتهم.					
11	يعطى رئيس القسم اهتماما شخسيا لأعضاء الهيئة التدريسية الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.					
12	يوجه رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية للنظر في المشكلات التي تواجههم من زوايا مختلفة.					
13	يتعامل رئيس القسم مع كل عضو من أعضاء					

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
14	يوضح رئيس القسم توقعاته لأعضاء الهيئة التدريسية حتى يتم تحقيقها بشكل جماعي.					
15	يبدى رئيس القسم حماساً تجاه اقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية.					
	<b>الاستشارة الفكرية</b>					
16	يحفز رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية باتجاه التطوير البحثي.					
17	يهتم رئيس القسم بإشعار أعضاء الهيئة التدريسية بأهمية أفكارهم.					
18	يوفر رئيس القسم البيئة المولدة للإبداع والابتكار.					
19	يحرص رئيس القسم على توفير مناخات تتسم بالعلاقة الإيجابية مع أعضاء الهيئة التدريسية					
20	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على اكتشاف أو اقتراح حلول للمشكلات المعقدة التي تواجه القسم					
21	يحرص رئيس القسم على تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية معنوياً لتحقيق النتائج المرجوة.					
	<b>التأثير الإلهامي</b>					
22	يحفز رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على تحقيق (رؤية الجامعة ورسالتها).					
23	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية					
24	يحفز رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على الابداع والتطوير في العمل .					
25	يغرس رئيس القسم في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية روح التحدي لعقبات العمل.					
26	يؤكد رئيس القسم على بناء رؤية مستقبلية للقسم.					
27	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق إنجازات مميزة.					
28	يتيح رئيس القسم الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية					

					للتفكير في المشكلات التقليدية بطرق ابتكارية.
					يتحدث رئيس القسم بتقاول عن مستقبل القسم.

### الجزء الثاني : العدالة ال تنظيمية

في ضوء القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، ما تقييمك لممارسات العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة، من خلال الفقرات الآتية:

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا
30	يلتزم رئيس القسم بالأنظمة واللوائح التي تنظم العمل في القسم					
31	يلتزم رئيس القسم بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.					
32	يراعي رئيس القسم التوافق بين قدرات أعضاء الهيئة التدريسية الشخصية ومتطلبات العمل الأساسية.					
33	يزود رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية بالمعلومات اللازمة عند استفسارهم عن القرارات التي يتخذها					
34	يتخذ رئيس القسم القرارات المتعلقة بأعضاء الهيئة التدريسية بنزاهة وشفافية					
35	يتيح رئيس القسم الفرصة لجميع أعضاء الهيئة التدريسية لمناقشة الموضوعات التي تتعلق بالأعمال التي يكلفون بها					
36	يتم توزيع المهام على أعضاء الهيئة التدريسية بصورة عادلة.					
37	يتم توزيع الأعباء التدريسية بين أعضاء الهيئة التدريسية داخل القسم بطريقة عادلة.					
38	يقوم رئيس القسم بتوزيع الأعباء الأكاديمية والإدارية في ضوء معايير واضحة.					
39	يشرك رئيس القسم جميع أعضاء الهيئة التدريسية في لجان القسم المختلفة بعدالة .					
40	يشرك رئيس القسم جميع أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرارات.					
41	يبتعد رئيس القسم عن المحاباة في تطبيق القرارات					

					التدريسية في القسم	
					يعتمد رئيس القسم أسساً عادلة لإشراك أعضاء الهيئة التدريسية في حضور المؤتمرات العلمية المحلية والإقليمية والعالمية.	42
					يقوم رئيس القسم بإعداد برنامج دوام أعضاء الهيئة التدريسية دون تحيز .	43
					يوجد دليل إجرائي يلتزم به رئيس القسم عند تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالقسم.	44
					<b>العدالة التقييمية</b>	
					يشرح رئيس القسم الأسباب المنطقية المتعلقة بدرجة التقييم التي حصل عليها كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية.	45
					يسمح رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية مناقشة التقييمات الدورية بشفافية .	46
					أثق بآليات التقييم التي يقوم بها رئيس القسم	47
					يُنسق رئيس القسم مع أعضاء الهيئة التدريسية لإنجاز العمل ضمن معايير التقييم.	48
					يحرص رئيس القسم على مكافأة أعضاء الهيئة التدريسية المتميزين في أدائهم في اجتماعات القسم.	49
					يعمل رئيس القسم على تقييم الأداء في ضوء الأعباء والمسؤوليات التي يكلف بها كل عضو هيئة تدريسية.	50
					يتيح رئيس القسم لأعضاء الهيئة التدريسية فرصة مراجعة التقييم عند شعورهم بالظلم وانعدام العدالة.	51
					يتم تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية بناء على معايير واضحة ومقننة.	52
					ييدي رئيس القسم اهتماماً بالحقوق الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية	53
					يطبق رئيس القسم النظام المعتمد في التقييم لأعضاء الهيئة	54
					<b>العدالة التعاملية</b>	
					يقوم رئيس القسم بحل النزاعات التي قد تحدث بين أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً للأنظمة والقوانين	55
					يحرص رئيس القسم على توفير المعلومات لأعضاء الهيئة التدريسية دون استثناء.	56

					57	يناقش رئيس القسم مع أعضاء الهيئة التدريسية النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في أعمالهم.
					58	عندما يوصي رئيس القسم بقرار يتعلق بمهام أي من أعضاء الهيئة التدريسية فإنه يراعي مصلحته وفقاً للنظام .
					59	يحرص رئيس القسم على نشر روح التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية.
					60	يناقش رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية في الأسباب التي تؤدي إلى تدني الأداء.
					61	يطلع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على أي إجراءات أو نشاطات أو اجتماعات قبل موعدها المحدد
					62	يصنع رئيس القسم قرارات التقييم عبر خطوات علمية مدروسة.
					63	يعمل رئيس القسم على تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية مع جميع أعضاء الهيئة التدريسية.
					64	يطبق رئيس القسم الأنظمة والقوانين المعمول بها على الجميع.
					65	يراعي رئيس القسم الأحوال الشخصية والنفسية لجميع أعضاء الهيئة التدريسية .
					66	يشارك رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية مناسباتهم الاجتماعية

### الجزء الثالث : جودة القرارات الإدارية

في ضوء القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، ما تقييمك لجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة، من خلال الفقرات الآتية:

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	ضعيفة جدا
67	تحقق القرارات الصادرة عن رئيس القسم المصلحة الأكاديمية لأعضاء الهيئة التدريسية					
68	يتخذ رئيس القسم القرارات في الوقت المناسب					
69	تحقق القرارات الصادرة عن رئيس القسم غايات القسم وأهدافه.					
70	يستخدم رئيس القسم أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار في القسم.					
71	يقوم رئيس القسم بتحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار تحديدا واضحا مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها.					
72	يشرك رئيس القسم جميع أعضاء الهيئة التدريسية معه في تشخيص المشكلات قبل اتخاذ القرارات.					
73	يراعي رئيس القسم الفروق الفردية بين أعضاء الهيئة التدريسية في القسم عند اتخاذ القرارات					
74	يهتم رئيس القسم بدوافع واحتياجات أعضاء الهيئة التدريسية في القسم عند اتخاذ القرارات					
75	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.					
76	يقوم رئيس القسم بحل المشكلات بفاعلية مما يحقق جودة القرارات المتخذة.					
77	يمتلك رئيس القسم المقدر على اتخاذ قرارات					

					سريعة عند حدوث مشكلة طارئة .
					78 يستعين رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية في تجميع البدائل المختلفة التي تسهم في حل المشكلات.
					79 يوجد تكامل وترابط بين القرارات التي يتخذها رئيس القسم.
					80 يحرص رئيس القسم على مبدأ الشراكة مع أعضاء الهيئة التدريسية في تجميع المعلومات التي تسهم في اتخاذ القرار.
					81 تحقق القرارات الإدارية الصادرة عن رئيس القسم أهداف الجامعة.
					82 يمتلك رئيس القسم المقدرة على تعرف الصعوبات التي تواجهه عند تنفيذ القرارات .
					83 تلاقي القرارات التي يتخذها رئيس القسم قبولا من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في القسم.
					84 يأخذ رئيس القسم بعين الاعتبار امتلاك أعضاء القسم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها.
					85 تنسجم القرارات الصادرة عن رئيس القسم مع أهداف القسم
					86 تتعدد مصادر المعلومات التي يستند إليها رئيس القسم في اتخاذ قراراته، وهذا مما يعزز جودة القرارات الصادرة عنه.
					86 ترتبط القرارات الإدارية المتخذة من قبل رئيس القسم مع جوانب العمل المختلفة في القسم .
					87 يحرص رئيس القسم على صياغة قراراته بوضوح ودقة
					89 تتخذ القرارات في القسم بما يتناسب مع الامكانيات المتاحة في القسم.
					90 يتابع رئيس القسم تنفيذ القرارات التي يتخذها بسهولة.
					91 تتوفر في القسم البيئة المناسبة لاتخاذ

					القرارات الجيدة
					92 يتخذ رئيس القسم القرارات الوظيفية بطريقة موضوعية ووفق أسباب منطقية.
					93 يتم تعديل القرارات المتعلقة بأعضاء الهيئة التدريسية عندما يتبين عدم صحتها.
					94 المعلومات المتاحة لرئيس القسم تؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة.
					95 يستعين رئيس القسم بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.
					96 يتابع رئيس القسم تنفيذ القرارات التي يتخذها بشكل مستمر.
					97 يوجد انسجام بين جودة القرارات الإدارية والسياسة العامة للجامعة.
					98 يتخذ رئيس القسم قراراته بناء على معلومات دقيقة.
					99 تحقق القرارات الصادرة عن رئيس القسم عامل التميز الإداري للقسم.

مع خالص شكر وتقدير الباحث لتفضلكم بالإجابة وما جدتم به من وقتكم الثمين

الباحث عسان نايف ذوقان

الجامعة العربية الأمريكية

## ملحق رقم (7)

الأداة الثانية: أسئلة المقابلات مع الخبراء التربويين بصورتها  
الأولية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

حضرة الدكتور/الدكتورة ----- المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإعداد رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية عنوانها "العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وبناء استراتيجية تطويرية مقترحة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية.

ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة وتميز في المجال التربوي والبحثي، فإن الباحث يتطلع لمساهمتم الطيبة في تحكيم أسئلة المقابلة الخاصة بالدراسة ، ومدى مناسبتها لأهداف الدراسة والتي يمكن إيجازها فيما يأتي :-

- 1- واقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- 2- واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- 3- واقع جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- 4- العلاقة بين العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- 5- دور العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- 9-التوصل لاستراتيجية تطويرية مقترحة لجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في ضوء متغيرات الدراسة.

شاكراً لكم جهودكم الطيبة

الباحث: غسان نايف ذوقان

## أولاً: إجراءات المقابلة

- تاريخ المقابلة: \_\_\_\_\_ مكان \_\_\_\_\_
- المقابلة: \_\_\_\_\_ زمن \_\_\_\_\_
- المقابلة: \_\_\_\_\_

## ثانياً: معلومات شخصية

(1) الرتبة العلمية: .....

(2) سنوات الخبرة:

أ. أقل من خمس سنوات. ب. 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ج. 10 سنوات فأكثر

(3) جهة العمل الجامعة أو المؤسسة : \_\_\_\_\_

## ثالثاً: تهدف الدراسة

التعرف إلى واقع العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية والعلاقة بينها، ودور العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية، وعلاقة متغيرات الكلية، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة وموقعها في العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية. إضافة إلى بناء استراتيجية تطويرية مقترحة في ضوء العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## المصطلحات الرئيسية في الدراسة:

**العدالة التنظيمية** : هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها. (دراوشة، 2017، ص 376).

القيادة التحويلية : هي عبارة عن تحقيق الأهداف عن طريق الالتزام المشترك والتعاون في كيفية تغيير الآخرين، والتأكيد على التحسن المستمر لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال مضاعفة الجهود الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة ( حسن، 2014).

جودة القرارات الإدارية : هي تلك القرارات التي تظهر من خلالها قدرة إدارة المنظمة على استغلال جميع المقدرات والمتغيرات المتاحة في صناعة القرارات التي تحقق أهدافها بفعالية .

رابعاً: أسئلة المقابلة

من خلال خبرتك الميدانية والعملية في المجال التربوي يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- هل تعتقد أن العدالة التنظيمية لها دور في جودة القرارات الإدارية؟ إذا كانت الإجابة نعم حدد هذا الدور وإذا كانت الإجابة لا . فما الأسباب من وجهة نظرك؟؟
- 2- هل تعتقد أن للقيادة التحويلية دوراً في جودة القرارات الإدارية؟ إذا كانت الإجابة نعم حدد هذا الدور وإذا كانت الإجابة لا . ما الأسباب من وجهة نظرك؟.
- 3- ما أبرز العوامل التي تؤثر على جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ؟
- 4- ما آليات تطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؟
- 5- ما النصيحة التي تقدمها لرئيس القسم قبل اتخاذ القرار؟
- 6- ما الذي تقترحه لزيادة جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ؟
- 7- هل تعتقد أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لديهم القدرة والصلاحيات لاتخاذ القرارات الجيدة ؟ إذا كانت الإجابة نعم ما المؤشرات؟؟ وإذا كانت الإجابة لا . فما الأسباب؟؟
- 8- هل تعتقد بأن الأنظمة والقوانين والتعليمات الجامعية تحول دون صناعة واتخاذ القرارات الجيدة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ؟ إذا كانت الإجابة

نعم ما المؤشرات على ذلك وإذا كانت الإجابة لا؟ من وجهة نظرك أين تكمن المشكلة إذن؟؟

9- ما المعوقات التي تحد من جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؟

10. ما الحلول المقترحة من وجهة نظرك للحد من معوقات جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؟

11. ما الإجراءات والآليات التي من الممكن القيام بها من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية لزيادة جودة القرارات الإدارية في أقسامهم؟

12. ما الإجراءات والآليات التي من الممكن القيام بها من جانب إدارات الجامعات لزيادة جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؟

## ملحق رقم (8)

الأداة الثانية: أسئلة المقابلات بصورتها النهائية

بعد تحكيما من قبل الخبراء التربويين



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

حضرة الدكتور/الدكتورة ----- المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإعداد رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية عنوانها "العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وبناء استراتيجية تطويرية مقترحة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية.

ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة وتميز في المجال التربوي والبحثي، فإن الباحث يتطلع لمساهمتم الطيبة في تحكيم أسئلة المقابلة الخاصة بالدراسة ، ومدى مناسبتها لأهداف الدراسة والتي يمكن إيجازها فيما يأتي :-

- 1- واقع العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- 2- واقع القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- 3- واقع جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- 4- العلاقة بين العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- 5- دور العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- 9-التوصل لاستراتيجية تطويرية مقترحة لجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في ضوء متغيرات الدراسة.

شاكراً لكم جهودكم الطيبة

الباحث: غسان نايف ذوقان

## أولاً: إجراءات المقابلة

- تاريخ المقابلة: \_\_\_\_\_ مكان \_\_\_\_\_
- المقابلة: \_\_\_\_\_ زمن \_\_\_\_\_
- المقابلة: \_\_\_\_\_

## ثانياً: معلومات شخصية

(1) الرتبة العلمية: .....

(2) سنوات الخبرة: أ. أقل من خمس سنوات. ب. 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ج. 10 سنوات فأكثر

(3) جهة العمل الجامعة أو المؤسسة : \_\_\_\_\_

## ثالثاً: تهدف الدراسة

التعرف إلى واقع العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية والعلاقة بينها، ودور العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية، وعلاقة متغيرات الكلية ، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة وموقعها في العدالة التنظيمية والقيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية. إضافة الى بناء استراتيجية تطويرية مقترحة في ضوء العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## المصطلحات الرئيسية في الدراسة:

**العدالة التنظيمية :** هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها. (دراوشة، 2017، ص 376).

**القيادة التحويلية :** هي عبارة عن تحقيق الأهداف عن طريق الالتزام المشترك والتعاون في كيفية تغيير الآخرين، والتأكيد على التحسن المستمر لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال مضاعفة الجهود الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة ( حسن، 2014).

**جودة القرارات الإدارية :** هي تلك القرارات التي تظهر من خلالها قدرة إدارة المنظمة على استغلال جميع المقدرات والمتغيرات المتاحة في صناعة القرارات التي تحقق أهدافها بفعالية .

### **أسئلة المقابلة:-**

**س1:** إلى أي درجة تعتقد أن العدالة التنظيمية -بما تتضمنه من نزاهة ومساواة وموضوعية - متوفرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة؟؟ وإلى أي درجة تؤثر هذه العدالة في جودة القرارات الإدارية التي تتخذ في الأقسام الأكاديمية؟

**س2:** يسعى القائد -في القيادة التحويلية - إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير للأفراد والمؤسسة على حد سواء، إلى أي درجة يتوفر هذا النمط من القيادة في رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وما درجة تأثيره - إن توفر -في جودة القرارات الإدارية؟؟ وإن لم يكن متوفراً فما الأسباب التي تقف وراء ذلك؟

**س3:** ما أبرز العوامل والمعوقات التي تؤثر سلباً في جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؟

**س4:** هل هناك إجراءات وآليات لتطوير جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؟ إذا كانت الإجابة بنعم. برأيك ما أبرز الآليات والمقترحات التي تراها ضرورية ويفترض بإدارات الجامعات القيام بها لتحقيق هذا التطوير؟

**س5:** برأيك هل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية القدرة والصلاحيات القانونية والإدارية اللازمة لاتخاذ القرارات الجيدة؟ إذا كانت الإجابة نعم ما المؤشرات؟ وإذا كانت الإجابة لا. فما الأسباب؟؟ وأين تكمن المشكلة بالضبط.؟

**س6:** ما الإجراءات والآليات التي من الممكن القيام بها من جانب رؤساء الأقسام الأكاديمية أنفسهم لزيادة جودة القرارات الإدارية في أقسامهم؟

ملحق رقم (9)  
كتاب تسهيل مهمة الباحث

إلى من يهمله الامر

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالب عسان نايف طلب ذوقان والذي يحمل الرقم الجامعي 201912918 هو طالب دكتوراه في برنامج الإدارة التربوية، ويعمل على رسالة الدكتوراه خاصته بعنوان: "العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وبناء استراتيجية تطويرية مقترحة" تحت إشراف الأستاذ الدكتور عبد الناصر القدومي. حيث يشتمل مجتمع الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة من خلال تعبئة الاستبانة الخاصة برسالة الدكتوراه. علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطي هذه الرسالة بناءً على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



## ملحق رقم (10)

نموذج من مراسلات الباحث مع الجامعات الفلسطينية لتسهيل المهمة البحثية

بسم الله الرحمن الرحيم

2022/3/21

الأستاذ الدكتور عليان عبد الله الحولي المحترم

نائب رئيس الجامعة الإسلامية للشؤون الأكاديمية حفظكم الله تعالى

من: أ. غسان نايف طلب ذوقان - نابلس -

محاضر متفرغ في قسم علم النفس والإرشاد في جامعة النجاح الوطنية - نابلس -

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية.

تحية واحتراماً وبعد،

الأستاذ الدكتور الفاضل حفظكم الله تعالى

إنه لمن دواعي سروري أن أخاطبكم وأحيي من خلالكم جامعة لها بصمات واضحة جلية في تاريخ الشعب الفلسطيني المعاصر، بما لعبته من دور بارز وكبير - منذ نشأتها في سبعينيات القرن الماضي - وذلك بما أحدثته من تغييرات جذرية في المجتمع الفلسطيني وخاصة في قطاع غزة، رمز العزة والكرامة لشعبنا وأمتنا على حد سواء.

لقد تشرفت بزيارة جامعتكم أكثر من مرة في فترة الثمانينات من القرن الماضي حين كان الوصول إليها سهلاً وميسراً. كما أنني أحمل ذكريات جميلة مع بعض الأخوة الذين كانوا زملاء لنا في جامعة النجاح قبل الانتقال إلى جامعتكم في فترة التسعينات أطل الله في أعمار الباقيين . ورحم الله من أبي إلا أن يرتقي إلى عليين بعزة وشموخ.

الأستاذ الدكتور الفاضل حفظكم الله تعالى

انطلاقاً من قناعتني بدعم جامعتكم العريقة لجهود البحث العلمي والدراسات العليا. فإنني أرفع لكم كتابي هذا، للتكرم بتسهيل مهمتي البحثية التي تتطلب جمع بيانات من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتكم وذلك لاستكمال متطلبات رسالة الدكتوراه التي أقوم بإعدادها في مجال الإدارة التربوية وهي بعنوان " العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية" من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية.

لذلك أرجو من حضرتكم التكرم بالإيعاز لمن يلزم لإرسال الاستبانة المرفقة عبر البريد الإلكتروني، لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعتكم، وكذلك نشرها على صفحة الجامعة الخاصة بالعاملين عندكم ليتسنى لجميع المدرسين الاطلاع والإجابة عنها. أو حسب ما ترونه مناسباً ويضمن أعلى درجات الاستجابة من الزملاء الأفاضل.

الأستاذ الدكتور الفاضل حفظكم الله تعالى

كلي أمل أن يكون لجامعتكم مساهمة طيبة في إنجاز هذه الدراسة، شاكراً لكم جهودكم الطيبة التي تبذلونها في خدمة البحث العلمي وطلبة العلم.

مع خالص تحياتي واحترامي

غسان نايف ذوقان

- رابط الاستبانة <https://forms.gle/FLrk99WRvRnA77ji9>

- مرفق أيضاً كتاب تسهيل المهمة من الجامعة العربية الأمريكية

## **Abstract**

The study aimed to test the association between transformational leadership and quality of administrative decisions among heads of academic departments in Palestinian universities and whether organizational justice mediate the association between these two variables. The study also aimed to test the effect of some independent variables; academic rank, experience, college type, the type of university, and the university's position in organizational justice, transformational leadership, and the quality of administrative decisions. in addition to developing a proposed strategy for the quality of administrative decisions among the heads of academic departments, in light of the results of the study. The study population consisted of all faculty members in Palestinian universities in the northern and southern governorates of Palestine, totaling (5462) faculty members, and the study sample consisted of (429) members, which were selected using stratified-random sampling method. For the purpose of data collection, the researcher used two tools: First, a questionnaire included three sub-scales to measure organizational justice, transformational leadership and the quality of administrative decisions. Second "semi-structured interview". As for the results of the qualitative section of the study, it showed that there is a clear weakness in the practice of transformational leadership and organizational justice, which was reflected negatively on the quality of the administrative decisions of the heads of academic departments.

The study results indicated that participants recorded moderate scores organizational justice, transformational leadership, and quality of administrative decisions. The results also showed a positive and high association between the

variables of the study, with the results the organizational justice mediated positively and significantly the association between the transformational leadership, and quality of administrative decisions. The results showed that there were no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of organizational justice, transformational leadership, and the quality of administrative decisions among the heads of academic departments in Palestinian universities according to study variables; academic rank, years of experience, type of academic department, and type of university. While there were statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) according to the governorate variable and in favor of the southern governorates.

A set of recommendations emerged from the study, most notably: holding periodic meetings for academic departments in which all department teachers participate to discuss all decisions and the consequences of these decisions, setting public regulations that show the mechanism and principles for evaluating teachers in the department, activating the practice of transformational leadership through holding training courses, and various workshops and seminars to enhance transformational leadership practices among heads of academic departments and teachers. Moreover, Activating the participation of academics in making and making administrative decisions for the department, and preserving the independence of academic departments from any internal or external interference in influencing their decisions.

**Keywords:** Organizational Justice, Transformational Leadership, Quality of Administrative Decisions, Heads of Academic Departments, Palestinian Universities, Development Strategy.