



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم التربوية

برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية

وعلاقتها بالتطوير التنظيمي للهيئات التدريسية من وجهة نظرهم (نموذج مقترح)

موسى غطاس عيسى غطاس

202012278

أسماء لجنة الإشراف:

أ.د. خولة شخشير

أ.د. مجدي الزامل

أ.د. جعفر أبو صاع

د. غسان سرحان

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في برنامج الإدارة التربوية

فلسطين، آب/ 2024

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم التربوية

برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

## صفحة إجازة الأطروحة

القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية

وعلاقتها بالتطوير التنظيمي للهيئات التدريسية من وجهة نظرهم (نموذج مقترح)

موسى غطاس عيسى غطاس

202012278

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2024/8/17 من لجنة الأطروحة التالية أسماؤهم وتواقيعهم:

الاسم	التوقيع
1. د. خولة شخشير	المشرف الرئيس
2. د. مجدي الزامل	عضو لجنة الأطروحة
3. د. جعفر أبو صاع	عضو لجنة الأطروحة
4. غسان سرحان	عضو لجنة الأطروحة

فلسطين، آب/ 2024

## الإقرار

أقرّ بأنّ هذه الأطروحة هي نسخة أصلية لإنتاجي البحثي ولم يُقدم من قبلي لنيل أي درجة علمية لدى أي مؤسسة تعليمية أخرى، وقد تمت الإشارة إلى جميع المصادر والمراجع ذات العلاقة التي تم استخدامها.

اسم الطالب: موسى غطاس عيسى غطاس

الرقم الجامعي: 202012278

التوقيع: موسى غطاس

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الأطروحة: 2024/10/23م

## الإهداء

إلى والديّ كاترينا وغطاس

الذين لولاهما لما وصلت إلى هذه المرحلة

ولأولادي شادن ووسيم ومايكل الذين كانوا لي مصدر إلهام ومنافسة على الدوام

إلى إخواني وأخواتي السند والداعم الكامل لي.

الباحث

موسى غطاس عيسى غطاس

## الشكر والتقدير

أتقدم بشكري الجزيل من الأساتذة الكرام في الجامعة العربية الأمريكية، الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم، وعطائهم.

وأود أن أعبر عن شكري وامتناني إلى المشرفة أ.د. خولة شخشير على توجيهاتها ودعمها لي طوال رحلتي في هذه الأطروحة.

وأقدم بالشكر أيضا من لجنة المناقشة المحترمة، على ملاحظاتها القيمة، التي تهدف إلى إثراء الأطروحة.

وأعبر عن شكري أيضا إلى جميع الأساتذة الذين ساعدوني في تحكيم فقرات الاستبانة وأسئلة المقابلة، ونموذج التصور، وأبدوا ملاحظاتهم القيمة.

وأقدم بشكري من العمداء في كليات العلوم الإنسانية على تعاونهم معي.

وأشكر زملائي الذين كان لهم الدور الأكبر في دعمي وتحفيزي المستمر، ومناقشة بعض القضايا في الأطروحة، وأخص بالذكر زميلي وصديقي د. منقال سبتان.

الباحث

موسى غطاس عيسى غطاس

# القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي للهيئات التدريسية من وجهة نظرهم (أ نموذج مقترح)

موسى غطاس عيسى غطاس

أسماء لجنة الإشراف

أ.د. خولة شخشير

أ.د. مجدي الزامل

أ.د. جعفر أبو صاع

د. غسان سرحان

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أنموذج مقترح لتفعيل التطوير التنظيمي في ضوء علاقته بالقيادة الأخلاقية، لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الهيئات التدريسية، باستخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (160) من أصل (422) عضو هيئة تدريس من العاملين في كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية التي اختارها الباحث، وهي: (جامعة بيرزيت، جامعة فلسطين التقنية . خضوري، الجامعة العربية الأمريكية) في العام الدراسي 2024/2023. وذلك بعد فحص الصدق والثبات بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (23)، ومقابلة (6) من عمداء كليات العلوم الإنسانية، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من أصل (12) عميداً في الجامعات الثلاث، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وثلاثة خبراء في مجال الإدارة التربوية.

ومن النتائج الكمية التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي جاء مرتفعاً في المجالات كافة من وجهة نظر عينة الدراسة، إضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية ومستوى التطوير التنظيمي لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات العمل، اسم الكلية، الرتبة الأكاديمية)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة عالية ودالة إحصائية بين واقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وتقديراتهم لمستوى التطوير التنظيمي.

ومن أهم نتائج البيانات النوعية: تطبيق العمداء القيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة في جميع المجالات، والتزامهم بالأخلاق الحميدة كالحكمة وضبط النفس، وسعيهم إلى حل المشكلات، والتعزيز (المعنوي والمادي) وذلك في مجال السلوك الإداري، وانخراطهم في المشاركة الاجتماعية في مجال العلاقات الإنسانية، ووجود مستوى مرتفع أيضًا في جميع مجالات التطوير التنظيمي؛ إلى جانب إجماع العمداء على أهمية دورهم في معرفة ميول الهيئة التدريسية، خاصة الميول البحثية، وكيفية توظيفها في إدارة الكلية، وإشراكهم في صنع القرار، والتواصل المستمر والاستماع لوجهات النظر في حل النزاعات، وحرصهم على إعطاء الصلاحيات والحرية الأكاديمية في الكلية، وتنمية قدراتهم التكنولوجية، في مجال الإدارة والتنظيم.

ومن النتائج الكمية والنوعية، تم تطوير الأنموذج المقترح لتفعيل التطوير التنظيمي في ضوء علاقته بالقيادة الأخلاقية.

ومن أهم التوصيات: تبني الجامعات الفلسطينية الأنموذج المقترح، واهتمام العميد والإدارة بتنمية أعضاء الهيئة التدريسية وتطويرهم بناء على ميولهم واحتياجاتهم، وتهيئة الجامعات بيئة ملائمة للتفكير الإبداعي والأبحاث النوعية، وتفويض المزيد من الصلاحيات لهيئات التدريس.

**الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، التطوير التنظيمي، عمداء الكليات، الجامعات الفلسطينية.**

## فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
الإقرار	أ.....	
الإهداء	ب.....	
الشكر والتقدير	ت.....	
ملخص	ث.....	
قائمة الجداول	ش.....	
قائمة الأشكال	ظ.....	
قائمة الملحقات	ع.....	
الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها	1.....	
1.1 المقدمة	1.....	
2.1 أهمية الدراسة	4.....	
3.1 مشكلة الدراسة	5.....	
4.1 أهداف الدراسة	6.....	
5.1 أسئلة الدراسة	7.....	
6.1.1 حدود الدراسة ومحدداتها:	9.....	
7.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية	10.....	
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة (مراجعة الأدبيات)	12.....	
1.2 القسم الأول: الأدب النظري	12.....	

12.....	1.1.1.2 القيادة الأخلاقية
13.....	1.1.1.2 مفهوم الأخلاق
14.....	2.1.1.2 مفهوم القيادة الأخلاقية
14.....	3.1.1.2 صفات القائد الأخلاقي
16.....	4.1.1.2 مصادر القيادة الأخلاقية
17.....	5.1.1.2 أهمية القيادة الأخلاقية
19.....	6.1.1.2 العناصر الرئيسة في القيادة الأخلاقية:
20.....	7.1.1.2 مهارات القيادة الأخلاقية:
22.....	8.1.1.2 أبعاد القيادة الأخلاقية
24.....	2.1.2 التطوير التنظيمي
25.....	1.2.1.2 أهداف التطوير التنظيمي
27.....	2.2.1.2 أنواع التطوير التنظيمي:
28.....	3.2.1.2 أهمية التطوير التنظيمي:
29.....	4.2.1.2 مجالات التطوير التنظيمي:
30.....	5.2.1.2 مراحل تحقيق التطور التنظيمي
31.....	6.2.1.2 عناصر التطوير التنظيمي:
32.....	7.2.1.2 خصائص التطوير التنظيمي:
33.....	8.2.1.2 آليات التطوير التنظيمي:

35.....	9.2.1.2. معوقات التطوير التنظيمي:
35.....	10.2.1.2. أبعاد التطوير التنظيمي:
36.....	3.1.2. العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي:
37.....	2.2. القسم الثاني: الدراسات السابقة
38.....	1.2.2. دراسات عربية حول القيادة الأخلاقية
42.....	2.2.2. دراسات أجنبية حول القيادة الأخلاقية
44.....	3.2.2. دراسات عربية حول التطوير التنظيمي
50.....	4.2.2. دراسات أجنبية حول التطوير التنظيمي
51.....	5.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة
54.....	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
54.....	1.3 مقدمة
54.....	1.1.3 منهج الدراسة
55.....	2.1.3 مجتمع الدراسة:
56.....	3.1.3 عينة الدراسة
56.....	1.3.1.3 عينة الدراسة الكمية: تم اختيار العينة الكمية كما يأتي
58.....	2.3.1.3 عينة الدراسة النوعية:
59.....	4.1.3 أدوات الدراسة
59.....	1.4.1.3 الاستبانة

59	1.1.4.1.3 خطوات بناء الاستبانة.....
60	2.1.4.1.3. الصورة النهائية للاستبانة.....
60	3.1.4.1.3. صدق الاستبانة.....
75	4.1.4.1.3. ثبات الاستبانة: Reliability.....
77	5.1.4.1.3. المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:.....
78	2.4.1.3. الأداة النوعية (المقابلة الفردية).....
78	1.2.4.1.3. صدق الأداة النوعية (المقابلة).....
79	2.2.4.1.3. ثبات الأداة النوعية (المقابلة).....
79	3.2.4.1.3. إجراءات الدراسة للمنهج النوعي (المقابلة).....
79	4.2.4.1.3. خطوات تحليل البيانات النوعية (المقابلة).....
80	5.1.3. إجراءات الدراسة.....
83	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....
83	1.4 نتائج الدراسة.....
83	1.1.4 . تمهيد.....
83	2.1.4. الإجابة عن أسئلة الدراسة.....
83	1.2.1.4. الإجابة عن السؤال الأول.....
84	تحليل فقرات مجالات محور القيادة الأخلاقية.....
90	2.2.1.4. الإجابة عن السؤال الثاني.....
90	تحليل فقرات مجالات محور التطوير التنظيمي.....

98.....	الإجابة عن السؤال الثالث 3.2.1.4
98.....	فحص الفرضية الأولى
99.....	فحص الفرضية الثانية
100 .....	فحص الفرضية الثالثة
101 .....	فحص الفرضية الرابعة
102 .....	الإجابة عن السؤال الرابع 4.2.1.4
103 .....	فحص الفرضية الخامسة
103 .....	فحص الفرضية السادسة
104 .....	فحص الفرضية السابعة
105 .....	فحص الفرضية الثامنة
106 .....	الإجابة عن السؤال الخامس 5.2.1.4
109 .....	منطلقات وفلسفة الأنموذج المقترح:
109 .....	خطوات بناء الأنموذج المقترح
109 .....	أهداف الأنموذج المقترح
110 .....	ملامح الأنموذج المقترح (بصورته الأولى)
113 .....	هيكلية الأنموذج المقترح
114 .....	اختبار الأنموذج ومراجعته
114 .....	متطلبات تطبيق الأنموذج
115 .....	التحديات التي تواجه تطبيق الأنموذج

115	آلية مواجهة التحديات .....
116	3.1.4. ملخص النتائج الكمية والنوعية ومدى التوافق بينهما .....
118	5. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات .....
118	تمهيد .....
118	1.5 مناقشة نتائج الدراسة .....
118	1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول .....
119	مناقشة نتائج فقرات المجال الأول: مجال "الخصائص الشخصية" .....
120	مناقشة نتائج المجال الثاني: مجال "السلوك الإداري" .....
120	مناقشة نتائج المجال الثالث: مجال "العلاقات الإنسانية" .....
121	2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني .....
122	مناقشة نتائج مجال تنمية الأفراد .....
123	مناقشة نتائج مجال فريق العمل .....
124	مناقشة نتائج مجال الإدارة والتنظيم .....
125	3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث .....
125	مناقشة نتائج الفرضية الأولى .....
126	مناقشة نتائج الفرضية الثانية .....
127	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة .....
128	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة .....

128	..... مناقشة نتائج السؤال الرابع	4.1.5
128	..... مناقشة نتائج الفرضية الخامسة	
129	..... مناقشة نتائج الفرضية السادسة	
130	..... مناقشة نتائج الفرضية السابعة	
130	..... مناقشة نتائج الفرضية الثامنة	
131	..... مناقشة نتائج السؤال الخامس	5.1.5
132	..... التوصيات	2.5
133	..... مقترحات لدراسات مستقبلية	3.5
134	..... المراجع	
141	..... الملحقات	
182	..... Abstract	

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	توزيع أفراد المجتمع وفقاً لبيانات الجامعات	1-3
56	توزيع العينة الاستطلاعية بحسب متغيرات الدراسة	2-3
57	توزيع مجتمع الدراسة بحسب متغيرات الدراسة	3-3
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال الخصائص الشخصية	4-3
63	معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال الخصائص الشخصية والدرجة الكلية للمجال	5-3
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال السلوك الإداري	6-3
65	معامل ارتباط بيرسون يبين كل فقرة في مجال السلوك الإداري والدرجة الكلية للمجال	7-3
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال العلاقات الإنسانية	8-3
67	معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال العلاقات الإنسانية والدرجة الكلية للمجال	9-3
68	ملخص نتائج الاتساق الداخلي لمحور القيادة الأخلاقية لعمداء كليات العلوم الإنسانية	10-3

68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال تنمية الأفراد	11-3
69	معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال تنمية الأفراد والدرجة الكلية للمجال	12-3
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال فريق العمل	13-3
71	معامل ارتباط بيرسون يبين كل فقرة في مجال الأفراد لفريق العمل والدرجة الكلية للمجال	14-3
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال الإدارة والتنظيم	15-3
73	معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال الإدارة والتنظيم والدرجة الكلية للمجال	16-3
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجالات استبانة القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي	17-3
75	معامل ارتباط بيرسون يُبين درجة كل مجال في الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	18-3
76	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور استبانة القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي	19-3
76	معامل كرونباخ ألفا حسب الثبات لمجالات الاستبانة	20-3
77	محك درجة الموافقة بناء على فترة التقدير	21-3

84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال في محور القيادة الأخلاقية	1-4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال الخصائص الشخصية	2-4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال السلوك الإداري	3-4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال العلاقات الإنسانية	4-4
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال في محور التطوير التنظيمي	5-4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال تنمية الأفراد	6-4
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال فريق العمل	7-4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال الإدارة والتنظيم	8-4
99	نتيجة اختبار "ت" لفحص الاختلافات بين تقديرات أفراد العينة بحسب الجنس على محور القيادة الأخلاقية	9-4
100	نتيجة اختبار "ف" لفحص الاختلافات بين تقديرات أفراد العينة بحسب سنوات العمل على محور القيادة الأخلاقية	10-4

101	نتيجة اختبار "ف" لفحص الاختلافات بين تقديرات أفراد العينة بحسب اسم الكلية على محور القيادة الأخلاقية	11-4
102	نتيجة اختبار "ف" لفحص الاختلافات بين تقديرات أفراد العينة بحسب الرتبة الأكاديمية على محور القيادة الأخلاقية	12-4
103	نتيجة اختبار "ت" لفحص الاختلافات بين تقديرات أفراد العينة بحسب الجنس على محور التطوير التنظيمي	13-4
104	نتيجة اختبار "ف" لفحص الاختلافات بين تقديرات أفراد العينة بحسب سنوات العمل على محور التطوير التنظيمي	14-4
105	نتيجة اختبار "ف" لفحص الاختلافات بين تقديرات أفراد العينة بحسب اسم الكلية على محور التطوير التنظيمي	15-4
106	نتيجة اختبار "ف" لفحص الاختلافات بين تقديرات أفراد العينة بحسب الرتبة الأكاديمية على محور التطوير التنظيمي	16-4
107	اختبار بيرسون لفحص معامل الارتباط يبين واقع القيادة الأخلاقية ومستوى التطوير التنظيمي	17-4

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	محاور الدراسة ومجالاتها	1-2
108	مكونات الأنموذج المقترح	1-4
113	هيكلية الأنموذج المقترح	2-4

## قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
144	الاستبانة في صورتها الأولية	ملحق رقم (1)
146	أسماء محكمي الاستبانة	ملحق رقم (2)
147	الصورة النهائية للاستبانة	ملحق رقم (3)
152	أسماء الخبراء التربويين محكمي الأنموذج	ملحق رقم (4)
153	أسئلة المقابلة بصورتها الأولية	ملحق رقم (5)
156	أسماء محكمي أسئلة المقابلة	ملحق رقم (6):
157	أسئلة المقابلة بصورتها النهائية	ملحق رقم (7)
159	بيانات العمداء الذين تمت مقابلتهم	ملحق رقم (8)
160	تفريغ إجابة عمداء الكليات الإنسانية عن أسئلة المقابلات	ملحق رقم (9)
169	التكرارات، والنسب المئوية في إجابة العمداء.	ملحق رقم (10)
172	الأنموذج بصورته الأولية.	ملحق رقم (11)

## الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها

### 1.1 المقدمة

تلعب القيادة دورًا حيويًا ومهمًا في حياة المؤسسات، ويأتي دور القائد في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين أداء مرؤوسيه، وتحفيزهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، وحثهم على التغيير، وبذل الجهود، وإيجاد مناخٍ تنظيميٍّ مناسبٍ، يتميز بالعدالة والإنسانية والأخلاقية، فالمناخ الأخلاقي ينبعث من القائد وإدارته الحكيمة، مما يؤثر على العاملين وسلوكياتهم، فيُصبح السلوك الأخلاقي نهجًا تلقائيًا يمارسه جميع العاملين في المؤسسة، بصورة اعتيادية.

لذا فقد لاقت القيادة الأخلاقية في النظام التربوي اهتمامًا خاصًا، لأن التقدم الذي أحرزته المجتمعات؛ كان نتيجة تأثرها بالجانب الأخلاقي الذي عكسته الأنظمة التربوية، نظريًا، وعمليًا، فالقيادة التربوية لديها مسؤولية أخلاقية، وهذه المسؤولية الأخلاقية تعني التزام القائد الأخلاقي، بتوفير مناخ تنظيمي مناسب، ورعاية شؤون العاملين، وتحسين أوضاعهم، والعمل من أجل تحسين قدراتهم وتنميتها، وتغيير سلوكياتهم، وزيادة فعاليتهم، وإنتاجيتهم ومساعدتهم على الوصول إلى الأداء المتميز، دون إغفال دور العمل ضمن فريق، والانتماء الوظيفي، للوصول إلى مناخ عمل يتميز بالتعاون والسعادة المؤسسية. وهذا هو التطوير التنظيمي.

وقد أشار غنيم (2020) إلى أن نجاح أي منظمة يتوقف على قيادتها، فهي الموجهة لسلوك المرؤوسين، وتتطلب القيادة الناجحة مراعاة البعد الأخلاقي إلى جانب الأبعاد الفنية والإدارية. والمؤسسات - خاصة الأكاديمية - بحاجة إلى قادة أخلاقيين، حيث يتوقف مستقبل المجتمع على مثل هؤلاء القادة الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة الآخرين.

وقد أشارت سلامة (2023) إلى أن القائد الحقيقي ليس من يشغل منصبًا فقط، وليس من يمتلك السلطة فقط؛ وإنما هو من يسعى إلى اكتساب معارف ومهارات جديدة ويطور نفسه باستمرار، وأن يحول التحديات إلى فرص ويحقق النجاح المستديم ليكون حاملًا رؤيةً واضحةً ومُلهمَةً توجه الفريق، فهو البوصلة

لفريقه، يُحدد الاتجاه الصحيح، ويُوفر بيئة محفزة، ويبنى علاقاته مع مرؤوسيه على الثقة والاحترام المتبادل، ويرفع معنوياتهم ويضمن استمرارية نجاح المؤسسة، والقائد الناجح هو من يفهم القوة الحقيقية التي تكمن في قدرته على التأثير على مرؤوسيه، وتَقَّهم احتياجاتهم، وعواطفهم، ومراعاتها، وفقًا لمتطلبات كل حالة؛ وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة؛ ليؤدي دوره على أكمل وجه.

وقد حظي موضوع القيادة بصفة عامة، والقيادة الأخلاقية بصفة خاصة باهتمامات العديد من الباحثين في المجالات المختلفة، وهناك العديد من الدراسات التي أكدت ضرورة الاهتمام بالقيادة الأخلاقية، كون نجاح القائد مرهونًا باستخدامه النمط القيادي المناسب تحت إشرافه، الذي يؤثر على العاملين، لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف، ومن بين هذه الدراسات: دراسة عفيفي وكمال (2022)، ودراسة الحاج وشريان (2022) ودراسة الطحاينة (2019)، ودراسة الحقباني (2018)، ودراسة سيد وبشير وسليم (2017) ودراسة بنتي وبن داود (Binti & Bin Daud, 2014). وقد أكدت عبد الهادي (2020) أن مفهوم القيادة الأخلاقية، هو أساس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، وإنجاز مهامها، ويدرك المسؤولون والمرؤوسون أهميته، ويدركون أيضًا أنه إذا تعاملت القيادة بأسلوب غير أخلاقي أو متحيز، فإن الرضا الوظيفي عن العمل سوف يتدنّى.

تكمن أهمية التطوير التنظيمي، في زيادة كفاءة أداء الموظفين في المؤسسات؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وزيادة القدرة على الاستمرار، فالتطوير التنظيمي ظاهرة طبيعية وصحية في المؤسسات، حيث تهتم بإيجاد مناخ ملائم، يساعد على تطوير هذه المؤسسات، وتطوير العاملين فيها، وزيادة مستوى أدائهم، ويتمكن أيضًا الموظفون من ممارسة الرقابة الذاتية وتطوير أنفسهم، وتحقيق ذواتهم؛ مما يؤثر على مؤسساتهم وبيئاتهم.

وقد أشار أبو ديب (2022) إلى أنه في ظل التسارع والتطور المعرفي، فإن المؤسسات التعليمية تواجه تحديات، مما جعلها تُسارع إلى الاستفادة من المفاهيم المستجدة في العلوم الإدارية لتواكب التطورات

والتغيرات الداخلية والخارجية في المؤسسات؛ بهدف تحقيق التميز، ويؤكد عليه وعبد المجيد (2012) أن الإدارة الحديثة تعتمد في نظرياتها اعتمادًا كليًا على دراسة السلوك الإنساني وفهمه، وأن مراحل تطور الإدارة، يعتمد على العلاقات الإنسانية؛ لأنها تشبك مجتمع السلوك الإنساني في صورة تنظيمية معينة، فالقائد يعمل إلى جانب وظيفته الإدارية على تحريك سلوك مرؤوسيه، ولن ينجح في ذلك، إن لم يكن على دراية وفهم بالسلوك الإنساني، فهو يواجه العديد من السلوكيات غير السوية، وعليه أن يتحرى حقيقة هذه السلوكيات وأسبابها ودوافعها؛ ليحقق التوازن بين حاجات الموظفين وحاجات المؤسسة.

وقد أشار عبد المطلب (2022) إلى أن من أهداف التطوير التنظيمي رفع مستوى الثقة والدعم المتبادل، بين مجموعات العمل، وإيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين الموظفين، مما يُشجع على المنافسة، وزيادة وتيرة الإبداع والمبادرة بينهم، وقد أكد ذلك أيضًا زاني (Zani 2020) بالقول إن التطوير التنظيمي يُعزز الابتكار المرغوب به في المؤسسات، الأمر الذي يزيد فعاليتها، لذا يجب التفكير دومًا في كيفية دعم هذه المؤسسات، لإيجاد إطار تطوير تنظيمي يساعدها على تحسين قدرتها التنافسية، ويرفع من مستوى إنتاجيتها، وإنجازاتها المحلية والعالمية.

لذا تسعى الجامعات مثلها مثل أي مؤسسات أخرى إلى الحفاظ على توازنها، وضمان تعليم نوعي، ورفع مستواها العلمي، ورفع مكانتها عاليًا في المحافل المحلية والإقليمية والدولية؛ لتكون منارة علم وتجديد فكر، وتقدم علمي، مما جعلها تُولي اهتمامًا لكوادرها الأكاديمية، بدايةً من اختيار الكفاءات وتوفير كل ما يلزم لهم، وتدريبهم، وتطوير مهاراتهم، وتعزيز القيم الأخلاقية لديهم؛ لتكون العلاقة بين العميد والأساتذة الجامعيين، وبين الأساتذة الجامعيين والطلبة، مبنية على الأخلاق والالتزام الأخلاقي، وبما أن قائد الجامعة هو القدوة، فإن عليه واجبًا أخلاقيًا، كما عليه واجب إداري. وعليه جاءت هذه الدراسة لتبحث في القيادة الأخلاقية لدى عميد الكلية في الجامعات الفلسطينية، وبالتحديد (عميد كلية العلوم الإنسانية في: الجامعة العربية الأمريكية، جامعة خضوري، جامعة بيرزيت)، كونها تربط بين القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي.

## 2.1 أهمية الدراسة

تلخصت أهمية الدراسة في الجانب النظري والجانب التطبيقي في ما يأتي

### 1.2.1 الأهمية النظرية

- تعد الدراسة الحالية الأولى في فلسطين (في حدود علم الباحث) في التعرف إلى القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، حيث اقتصرَت الدراسة الحالية على موضوع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم.
- يُمكن للدراسة الحالية، في ضوء ما تقدمه من نتائج وتوصيات مهمة، أن تستعرض ظاهرة القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم وأن تشجع على تبنيها.

### 2.2.1 الأهمية التطبيقية

- يُؤمل أن يستفيد أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من تصور هذه الدراسة المقترح، بما يُسهم في تحسين العملية التربوية، والأخذ بنتائجها وتوصياتها وتطبيقها على أرض الواقع، وبالتالي الوصول إلى واقع تربوي أفضل.
- يُؤمل أن يستفيد الباحثون من الأدب النظري وأداة الدراسة ونتائجها وتوصياتها، بحيث تؤدي إلى إجراء بحوث ودراسات مكملّة لهذا الموضوع.
- يُؤمل أن تُسهم الدراسة الحالية في السعي لإيجاد بيئة تربوية في التعليم العالي تمارس فيها القيادة الأخلاقية.
- يُؤمل توافر بيئة تربوية ملائمة للعملية التربوية، وأن تُسهم هذه الدراسة في وضع خطط وبرامج ملائمة لتطوير أداء العمداء والمسؤولين في مؤسسات التعليم العالي، إضافةً إلى رفع مستوى الوعي لديهم في تنمية السلوك الإيجابي.

### 3.1 مشكلة الدراسة

أشارت بعض الدراسات إلى أهمية دور القيادة الأخلاقية في نجاح المؤسسات، وإلى أن من أهم صفات القائد في نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي المصداقية، وإلى أن من أهم أهداف القيادة الأخلاقية تعديل سلوكيات المرؤوسين وتحسينها وتعزيزها، وأن أكثر ممارسات القيادة الأخلاقية تطبيقاً في المؤسسات التعليمية هي مساعدة الزملاء الجدد في العمل، يليها الالتزام بالمواعيد المحددة لأداء الأعمال الرسمية، وعليه لا بد من توفير بيئة صديقة للعمل باتباع قائد المؤسسة التعليمية المزيد من ممارسات القيادة الأخلاقية، مثل تشجيع روح التعاون والعمل كفريق، كي يشعر المرؤوسون بالمزيد من الانتماء إلى المؤسسة مما يرفع من مستوى أداء العاملين.

وفي هذا السياق، أوصت دراسة الزهراني، (2020) بإجراء أبحاث تهتم بالقيادة الأخلاقية عن القادة أنفسهم، وتوصية آل كدرم (2020) بإجراء دراسات عن القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، وقد أكدت أيضاً دراسة: القاسم والرنيتيسي (2023) أهمية ممارسة المسؤولين في الجامعات القيادة الأخلاقية، وأهمية تعميم نتائج دراستهما على المؤسسات التعليمية.

ومن هنا انطلق الباحث، في إجراء هذه الدراسة، مما لاحظته من خلال عمله كمحاضر في جامعات عدة، واطلاعه على الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بهذه الدراسة، والمذكور جزء منها أعلاه؛ وعلى حد علمه، فلم يتوصل إلى أي دراسة اهتمت بمجال القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

مما سبق، تظهر مشكلة الدراسة في ضرورة التعمق والتعرف إلى واقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والعمداء، سعياً إلى الخروج بتصوير مقترح من شأنه

إحداث نقلة نوعية في ممارسة القيادة الأخلاقية وتعزيزها خاصة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك عن طريق طرح السؤال الرئيس الآتي:

ما الأنموذج التطويري المقترح لتفعيل التطوير التنظيمي في ضوء علاقته بالقيادة الأخلاقية، لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الهيئات التدريسية؟

#### 4.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى:

- التعرف إلى واقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف إلى مستوى التطوير التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم.
- تحديد طبيعة الفروق بين متوسط استجابات أعضاء الهيئة التدريسية للقيادة الأخلاقية تُعزى للمتغيرات (الجنس، وسنوات العمل، اسم الكلية، الرتبة الأكاديمية).
- تحديد طبيعة الفروق بين متوسط استجابات أعضاء الهيئة التدريسية للتطوير التنظيمي تُعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات العمل، اسم الكلية، الرتبة الأكاديمية).
- النقصي عن العلاقة بين تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وتقديراتهم لمستوى تطويرهم التنظيمي.
- الخروج بأنموذج تطويري مقترح لتفعيل التطوير التنظيمي وفق القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية.

## 5.1 أسئلة الدراسة

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما واقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر الهيئات التدريسية؟

السؤال الثاني: ما مستوى التطوير التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم؟

السؤال الثالث: هل تختلف تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات العمل، اسم الكلية، الرتبة الأكاديمية؟

السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى تطويرهم التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات العمل، اسم الكلية، الرتبة الأكاديمية؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة بين تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وتقديراتهم لمستوى تطويرهم التنظيمي؟

السؤال السادس: ما الأنموذج المقترح لتفعيل التطوير التنظيمي في ضوء علاقته بالقيادة الأخلاقية، لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الهيئات التدريسية؟

### انبثق عن السؤال الثالث والرابع فرضيات الدراسة الآتية

الفرضية الصفريّة الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الصفريّة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات العمل.

الفرضية الصفريّة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير اسم الكلية.

الفرضية الصفريّة الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية.

الفرضية الصفريّة الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفريّة السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات العمل.

الفرضية الصفريّة السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي تعزى لمتغير اسم الكلية.

الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

#### للإجابة عن السؤال الخامس تم صياغة الفرضية الآتية

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وتقديراتهم لمستوى التطوير التنظيمي.

#### 6.1.1. حدود الدراسة ومحدداتها

تمثلت حدود هذه الدراسة بالآتي

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على جميع عمداء كليات العلوم الإنسانية وجميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية الآتية: (جامعة بيرزيت، وجامعة فلسطين التقنية . خضوري، والجامعة العربية الأمريكية).

**الحد المكاني:** طبقت الدراسة في الجامعات الفلسطينية وهي: (جامعة بيرزيت، وجامعة فلسطين التقنية . خضوري، والجامعة العربية الأمريكية).

**الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2023\2024م).

**الحد الموضوعي:** القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم.

**الحدود المنهجية:** وظفت هذه الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي) من خلال استبانة ومقابلات.

**الحدود الإجرائية:** يحدد تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة المتمثل في الجامعات الفلسطينية، وعلى درجة صدق أدوات الدراسة وثباتها، ودقة استجابة أفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات.

**الحدود المفاهيمية:** اقتصرَت الدراسة على دراسة المفاهيم المرتبطة بها، وأهمها القيادة الأخلاقية، والتطوير التنظيمي.

### 7.1. التعريفات المفاهيمية والإجرائية

**القيادة الأخلاقية:** عرفها إكريم، (2012). بأنها عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص أخلاقية ملائمة مثل المصداقية والأمانة والعدالة والإيثار والرحمة، الصادرة من القيادات الإدارية قاصدة بذلك تعديل، وتحسين، وتعزيز السلوكيات بين مرؤوسيه، وذلك عن طريق توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية.

**ويعرفها الباحث إجرائياً:** بأنها مجموعة من السلوكيات النابعة من قيم متأصلة وثابتة في شخصية القائد، تعمل على تفعيل الجوانب الإيجابية لدى العاملين، ويُعبر عنها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المصممة لذلك.

**التطوير التنظيمي:** عرّفت ميمي وإخوان (2021: 5) التطوير التنظيمي بأنه "عملية منظمة ومخططة تسعى إلى إحداث تعديلات على مستوى المؤسسة، بهدف تحسين أداء العاملين فيها، والتعاون في ما بينهم، بتوفير مناخ تنظيمي سليم وقيادة رشيدة، تهدف إلى التكيف مع التغيرات الحاصلة". أما يونس وزوزو (2019) فقد عرفتا التطوير التنظيمي: بأنه التخطيط المستمر للمنظمة من خلال التغيير في سلوكيات الأفراد بما يستجيب لمتطلبات التنظيم كما يشمل التغيير بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والهيكل التنظيمي باستخدام تكنولوجيا متطورة لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق هدف التنظيم والمؤسسة ككل.

**ويعرفه الباحث إجرائياً:** بأن تخطيط مدروس على مستوى الجامعة، يهدف إلى تغيير سلوكيات الموظفين وزيادة فعاليتهم، وإنتاجيتهم، وإيجاد حلول تنظيمية إبداعية، بهدف توفير مناخ تنظيمي مناسب، يتميز بالتعاون والسعادة المؤسسية، ويُعبر عنه من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المصممة لذلك.

**عميد الكلية:** يُقصد به في هذه الدراسة، الشخص المسؤول عن إدارة الكلية، ويقوم بتسيير أعمالها الإدارية والأكاديمية، ويُنفذ سياسة الجامعة، وأهدافها، ويحمل عادةً شهادة الدكتوراه.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة (مراجعة الأدبيات)

### 1.2. القسم الأول: الأدب النظري

حظيت الأخلاق بقدر كبير من الاهتمام في مجال القيادة، حيث تعتبر الأخلاق والقيم من أهم مرتكزات المجتمعات البشرية لارتباطها المباشر بتوجيه السلوك الإنساني.

وتتعلق القيم والأخلاق والمبادئ بمجموعة من المعايير، وهي معايير عامة وضابطة للسلوك البشري الصحيح، مصدرها الدين والقيم الاجتماعية. وكما ترتقي الأمم بالأخلاق فإن المؤسسات كذلك ترتقي وتتطور وتزدهر إذا ما توفرت فيها منظومة أخلاقية عالية، وإذا ما تحدثنا عن المؤسسات العاملة في مجالات التربية والتعليم التي هي المنطلق لتحقيق التنمية الشاملة للفرد والمجتمع في مختلف المجالات، حيث تؤدي الأخلاق دورًا كبيرًا في توثيق الصلة بين القائد والمرؤوسين، فإدراك المرؤوسين القيادة الأخلاقية التي يمارسها قائدهم قد تجعلهم يتقنون به وتزيد أواصر العلاقة أكثر (Ruiz, & Martínez, 2011) وتُعتبر القيادات الإدارية العملية الأساسية التي يقوم عليها نجاح النظام والمؤسسة بشكل عام، وتُعتبر القيادة الأخلاقية عاملاً مهمًا للقادة، فالقائد الذي لديه مسؤولية أخلاقية، يُحقق نفعًا للمؤسسة، ويزيد من إنتاجيتها، ويجذب المستفيدين إليها (آل كردم، 2020).

بناء على ما سبق، سيتم عرض القيادة الأخلاقية من مفهومها، ومصادرها وأهميتها، وعناصرها، والحديث أيضًا عن التطوير التنظيمي من حيث مفهومه وأهدافه، وعناصره، وأنواعه، ومراحله.

### 1.1.2. القيادة الأخلاقية

يمثل مذهب السعادة محاولة رائدة لبناء علم أخلاق قائم على المنهج العلمي، حيث يسعى إلى تفسير جميع الجوانب الأخلاقية بطريقة منهجية وعقلانية. وقد "أولى هذا المذهب اهتمامًا خاصًا بدراسة العلاقة بين المصالح الفردية والمصالح الجماعية، محاولًا تحديد طبيعة كل منهما وتحديد كيفية توازنهما. ومن خلال هذا التحليل، تم وضع الأسس الأولى لعلم اجتماع أخلاقي، حيث تم النظر إلى المجتمع على

أنه نتاج تفاعل الأفراد ضمن إطار عقد اجتماعي. وقد أكد أتباع هذا المذهب أهمية التقدم المستمر في المجالات الاجتماعية والأخلاقية". (نيشيف، وفولتشنكو، 1998: 30).

### 1.1.1.2 مفهوم الأخلاق

الأخلاق جمع خُلُق، وهي الأدب والسجية والطبع في قواميس اللغة العربية، أما في الإنجليزية فهي Ethic، وجمعها Ethics وهي مشتقة من الكلمة الإغريقية القديمة Ethos وتعني الخاصية الأخلاقية، وهي فعل يصنفه نظام المجتمع القيمي على أنه جيد، فحينما يتفق أداء الفرد مع قيم الجماعة فهو تصرف بصورة أو بشكل أخلاقي (التوتنجي، 2011).

عرّف جواد (2021: 59) الأخلاق بما يأتي: "الأخلاق النظرية هي المبادئ والقوانين القطعية فيما الأخلاق العملية هي الجانب التطبيقي في ميدان معين".

كما عرّف الإنسان الأخلاقي: بأنه "إنسان الفعل بجوهره، أي أنه يكشف عن مميزاته، ويعتبر أنه الوسيلة الفعالة في التأثير على المحيط، ولكن بقدر ما يتطابق هذا التأثير مع مقياسه الحقيقي، فبذلك القدر يتوجب على علم الأخلاق أن يصبح نظرية عامة عن الحياة البشرية السعيدة". (نيشيف، وفولتشنكو، 1998: 38)

وعرفته عيسوي (2019: 17) "بأنها منهجية تقوم على أسس ومبادئ وقيم، ومعايير إنسانية، وأساليب ومهارات فنية، تحكم المهنة وإجراءاتها وعملياتها، وتحدد الضوابط، وتتسم بتحقيق العدالة، والمساواة بين الأفراد".

### 2.1.1.2. مفهوم القيادة الأخلاقية

عرفت البدوي (2023)، مفهوم القيادة الأخلاقية بأنه مجموعة من القيم والمعايير السلوكية الأخلاقية التي يعمل القائد على تبنيها، وتظهر في صفاته الشخصية والإدارية، بالإضافة إلى علاقاته الإنسانية داخل المنظمة، مما يعمل على توليد ثقة واحترام، على الموظفين من أجل الاقتداء به. وعرفت الفقيه (2019: 3) القيادة الأخلاقية بأنها "أكثر من مجرد التزام القادة بالقيم والمبادئ الأخلاقية، إنها عملية شاملة تتضمن توفير الدعم والتشجيع للمرؤوسين على التصرف بأخلاقية في جميع جوانب العمل، وذلك من خلال اتباع منهجية واضحة ومدروسة. الهدف النهائي هو بناء ثقافة مؤسسية قوية تقوم على الأخلاق، تساهم في تطوير المؤسسة بشكل مستديم".

أما الزهراني (2020) فعرفت القيادة الأخلاقية بأنها: مجموعة المبادئ والقواعد والضوابط التي تعتمد عليها قائدات المدارس، كإحدى أهم الأدوات الأساسية في ممارساتها الإدارية، وتكون ملزمة لها، مثل تحقيق العدل والمساواة والأمانة والإخلاص، من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في العمل المدرسي. وترى عيسوي (2019) أن القيادة الأخلاقية هي نمط من أنماط القيادة، يقوم على التأثير في سلوك الموظفين، من خلال القادة والمسؤولين، الذين يتمتعون بالنمط الأخلاقي، والنزاهة والمصداقية، واحترام الآخرين، وتحقيق العدالة التنظيمية، والقدرة على التأثير في المرؤوسين وإقناعهم وتحفيزهم للعمل، حيث يُمثلون القدوة الحسنة، وكل ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 3.1.1.2. صفات القائد الأخلاقي

القائد الناجح هو من يحاول التأثير على المرؤوسين، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وقد أشار عطية (2001: 75) إلى أن القائد من الناحية السيكولوجية هو "الشخص الذي يوجد بين أعضاء الجماعة ويتلقى الدعم منهم وفي الوقت نفسه يكون قادرًا على التأثير في سلوكهم دون التدخل من أي سلطة خارجية".

وأشار فريج (2014) إلى السمات التي تحدد شخصية القائد الأخلاقي، وهي: له رؤية واضحة ومحددة، يؤمن بالقيم والمعتقدات التنظيمية، يدعم العمل الجماعي والمشاركة، يمتلك معرفة إدارية وفنية غزيرة، يدعم عمليات الاتصال بأشكالها كافة، يمتلك صفات وسمات شخصية متميزة.

وأشارت بدوي (2023) والفقير (2029) إلى 4 صفات للقائد الأخلاقي، هي: الصفات الشخصية، مثل: (الصدق، والنزاهة، وتحمل المسؤولية)، الصفات الإدارية، مثل: تفويض الصلاحيات، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، وذلك ببناء علاقات إنسانية راقية مع العاملين والأطراف ذوي العلاقة، والعمل بروح الفريق.

وقد ذكر عبد الغني (2017) أن القائد الأخلاقي يتمتع بصفات عدة منها: أنه يسعى للتعلم واكتساب المعرفة وتطوير ذاته، من خلال القراءة والدورات والتدريب.. إلخ. سباق في عرض خدمته لمساعدة الآخرين؛ لأنه يشعر بالمسؤولية وينظر للحياة كرسالة وليس كمهنة. يُشع طاقة إيجابية في الأماكن التي يوجد فيها، فهو نشيط، ومبتسم، ومتفائل، وإيجابي. يثق بالآخرين، ولا يُبالغ في ردة فعله أمام تصرفات العاملين السلبية، ويراعي إمكاناتهم (الاتزان الانفعالي). ويعيش حياة متوازنة، ونشط اجتماعياً، ومتميز ثقافياً، ويشعر بقيمة نفسه، ويُقدر جهود الآخرين.

وأضاف عطية (2001) بعض السمات الأخرى وهي: التدين والتمسك بالفضائل والبعد عن الرذائل، والخلق الحسن، والسمعة الطيبة، والتمسك بالقيم، مثل: الأمانة، والصدق والنزاهة والخيرية، وقوة العزيمة والمثابرة والطموح، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنكار الذات وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، ويمتاز بالتواضع وعدم التعالي.

أما جواد (2021) فقد ذكر الصفات الآتية: الصدق، والاستقامة، والاحترام، والعدالة، والاستقلالية،

والثقة، والأمانة، والقُدوة الحسنة.

ويرى الباحث أن أهم الصفات الأخلاقية التي يجب على جميع القادة الالتزام بها هي العدالة، التي يجب أن تتمثل في جميع قراراتهم الإدارية وعلاقاتهم مع المرؤوسين، مما يكسبهم الاحترام والثقة والتقدير من الآخرين.

#### 4.1.1.2. مصادر القيادة الأخلاقية

تناولت الفقيه (2019)، وجواد (2018) وبطاح (2017) مصادر أخلاقيات القيادة التي يُعتمد

عليها في تكوين مبادئ القيادة، وهي ست مصادر أوردتها على النحو الآتي:

1- المصادر الدينية: ويعتبر هذا المصدر من أهم المصادر الأخلاقية التي تقوم على تنظيم المعاملات والأعمال بين الأفراد، ووضعت الأديان السماوية أخلاقاً وفضائل في السلوك من أجل العمل على تنظيم علاقة الفرد بمن حوله وبالخالق.

2- المصادر الاجتماعية: هي كل ما يكون موجوداً في المجتمع مثل القيم، العادات، التقاليد، الأعراف، الاتجاهات.

3- المصادر السياسية: وهي توجيهات النظام السياسي للحاكم، وأولوياته، وأهدافه، حيث إنها تنعكس كلها بصورة أو بأخرى، على كل المؤسسات والموظفين فيها.

4- المصادر الاقتصادية: هي عبارة عن الظروف الاقتصادية التي تواجهها البلد، بالإضافة إلى الفلسفة الاقتصادية التي يعتمدها ويعمل عليها في البلد.

5- المصادر الإدارية التنظيمية: تعمل الدولة على إعداد القوانين واللوائح والأنظمة والتشريعات من أجل العمل على تسهيل الحياة وتنظيمها بشكل عام في المجتمع، وذلك من منطلق أن القانون هو وسيلة أساسية وملحة في تنظيم المجتمعات.

6- المصادر الفكرية أو الفلسفية: يتأثر القائد التربوي، بالمنظومة الفكرية والعقيدة، والفلسفة، والنظم القيمية، أكثر من مصادر الأخلاق، وتكون هي من توجه سلوكه الأخلاقي.

ويرى الباحث أن القيادة الأخلاقية تستمد جذورها من مصادر متعددة ومتكاملة، تشمل: الدين، والمجتمع، والسياسة، والاقتصاد، والإدارة، والفكر، والفلسفة، وهذه المصادر تتفاعل مع بعضها؛ لتشكل منظومة قيم ومعتقدات توجه سلوك القائد، وتؤثر على قراراته؛ مما يساهم في بناء جامعات قوية، وناجحة.

#### 5.1.1.2. أهمية القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية أهمية كبيرة، ويظهر أثرها على المجتمع والمؤسسة والعاملين فيها، وقد أشارت الحارثي (2019) إلى أهمية القيادة الأخلاقية بما يأتي: تنمية وتدريب الموظفين ورعايتهم ضمن إطار أخلاقي. رسم الخطط اللازمة للسيطرة على مشكلات العمل والنزاعات الحاصلة. تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة سابقاً. تقليص القوى السلبية في المؤسسة، وتعميم القوى الإيجابية. مواكبة التغيرات الحاصلة، وتوظيفها، بهدف خدمة المؤسسة والموظفين فيها. وأضاف بطاح (2017) بأنها تساعد على تحقيق الضبط الاجتماعي؛ لضمان التزام الموظف بقيمه، وأهدافه، وتوفير بيئة ملائمة للعمل بروح الفريق، وزيادة إنتاجية المؤسسة، وتحسين مخرجاتها؛ مما يعود بالنفع على الجميع.

#### أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية

أشارت الحلواني، ومحمد (2022) إلى أن المنظمات بشكل عام بحاجة إلى قيادة أخلاقية، أما في المؤسسات التربوية؛ فإنها ضرورية ولها أهمية كبيرة؛ كون تلك المؤسسات تتعامل مع الإنسان، وتُرسخ فيه القيم الإنسانية، وتهتم بتنمية جميع جوانب شخصيته، مما يرفع من مسؤولية القائد التربوي في ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية، كونه يعمل في المركز الأعلى في المؤسسة التربوية، فهو المسؤول عن صنع القرار، واتخاذها، وتوفير بيئة تعليمية ومناخ تنظيمي جيد.

تناول الشهري، (2020) أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية، حيث أشار إلى أن النظام التربوي هو عبارة عن نظام إنساني، في معظم مكوناته، وللبعد الأخلاقي أهمية كبيرة للقائمين عليه، وللعاملين أيضاً، لجهة مواجهتهم مواقف يومية في مؤسساتهم، تختبر خصالهم الأخلاقية، وكلما ارتفعت مكانة الشخص الإداري في الهرم التربوي، ازدادت الخصال الأخلاقية أهمية. ولا يعني ذلك أن أخلاقيات الأشخاص العاملين في المستويات الإدارية غير مهمة، كلا. أما المقصود فهو أن انتشار الفساد والتدهور الأخلاقي في المستويات العليا يمثل ويشكل خطراً كبيراً وله مردود سلبي على النظام بأكمله، بالإضافة إلى أنه يجعل ولاء العناصر الشابة للأشخاص، وليس للنظام وأهدافه.

يرى ميركامالي وبوركاماري وكاماري (Karami Mirkamali & Poorkarimi, & 2017) أن هدف القيادة الأخلاقية خلق السعادة بين الموظفين مما يؤدي إلى المشاركة في تطوير المنظمة، ويسمح للموظفين بالتحدث عن أفكارهم وآرائهم.

ذكرت الفقيه، (2019) أن من أبرز الأسباب التي تدعو إلى تطبيق مدخل القيادة الأخلاقية، هي:

- المشكلات والأزمات التي تحدث، التي تدعو إلى وجود قيادة ذات أخلاق عالية، تتمتع بالمهارات اللازمة للقيادة بطريقة فعالة من أجل المضي إلى النجاح والتفوق.
- غياب القيادة الأخلاقية، يعد سبباً في فشلها في تحقيق أهدافها، وذلك لأنه يضعف معنويات العاملين، ويفقدهم الثقة الكبيرة بالقائد.
- ضعف العلاقات الإنسانية بين القيادات والعاملين مما يؤثر على إنتاج العاملين، وأدائهم.
- فقدان الموظفين في المؤسسات التربوية الشعور بالأمان الوظيفي، مما يستلزم ذلك وجود قيادة أخلاقية تشعرهم بأهميتهم ودورهم الحيوي في تميز الأداء.

ومن خلال ما سبق يستنتج الباحث أن القائد هو قدوة لمرؤوسيه وهو المسؤول مسؤولية مباشرة عن خلق وإيجاد المناخ الأخلاقي، لذا عليه توجيه العاملين نحو التصرف الأخلاقي، ومنع التصرف غير الأخلاقي ومقاومته ونبذه، وعليه أيضًا إدارة الصراع بينهم بأسلوب أخلاقي.

### 6.1.1.2. العناصر الرئيسية في القيادة الأخلاقية

حددت عيسوي (2019) أربع عناصر من أجل تحديد خطوات القيادة الأخلاقية وهي:

أولاً: المدخلات وتقسم إلى ثلاثة أنواع، وهي: أ): مدخلات إدارية من قوانين، ولوائح، ونشرات تحكم العمل وتحدده، ب) مدخلات إنسانية، ج) مدخلات رمزية.

ثانياً: العمليات: وهي: التخطيط، والتنظيم، وتحليل الهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي وتحليل العمل والمنظومة المعمول بها، واتخاذ القرار.

ثالثاً: المخرجات، أي تحقيق الإدارة التعليمية أهدافها المنشودة.

رابعاً: التغذية الراجعة، وتقييم النظام.

ذكرت الزهراني (2020) أربع عناصر أساسية للقيادة الأخلاقية وهي: أولاً السلطة: يجب أن يملك القائد السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وأن يعترف بأنه يجب أن يكون لدى جميع المشاركين سلطة المشاركة في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة. ثانياً الثقة: أن القائد عندما يعمل على تحفيز العاملين فإنه يستفيد من هذه الثقة، وهنا تشعر المؤسسة بالحرية من خلال الحوار والاقتراح وطرح الأسئلة. ثالثاً المعرفة: يجب أن يمتلك القائد المعرفة وذلك من أجل الحكم على التصرفات والمواقف بحكمة، ويجب أن يوضح ما هي القيم الأخلاقية للموظفين، وأن يعمل على تجسيدها في السلوك والتعامل معهم، وذلك من أجل التعرف إلى وجهات النظر المختلفة حول القضايا والقيم المهمة للأفراد. أما العنصر الرابع فهو الهدف: أي أن القائد

يجب أن يكون مقنعًا بالحجة والمنطق، ويملك أيضًا الحسم في التصرفات في ما يتعلق بالأهداف التنظيمية، وأن يلجأ إلى أسلوب الإقناع بالمنطق.

### 7.1.1.2. مهارات القيادة الأخلاقية:

إن امتلاك القائد مهارات قيادية عدة، يساعده على التعرف إلى بعض المشكلات التي تواجه المؤسسة خلال أعمالها اليومية في الإدارة، ويحرص دومًا على سير عمله بطريقة شاملة. وقد صنف علي والطائي (2018) المهارات التي يحتاجها القائد إلى ما يأتي:

المهارات التقنية: وهي طرق وإجراءات وعمليات الأنشطة، والقدرة على استخدام الأدوات، والمعدات، ذات الصلة بهذا النشاط.

مهارات التعامل مع الناس (المهارات الاجتماعية): وهي القدرة على فهم مشاعر الآخرين، وإتقان استخدام أساليب وفنون التواصل (الاستماع بمهارة، الكلام بطلاقة، اللباقة، معرفة السلوكيات الاجتماعية المقبولة). المهارات الإدراكية: وهي القدرة على التحليل المنطقي، والتفكير، وفهم العلاقات المعقدة بين المتغيرات، وتوليد الأفكار، والإبداع.

المهارات الإدارية: وهي القدرة على إدارة الوقت، وإدارة الاجتماعات، وصنع القرار واتخاذها، والقدرة على تشجيع العمل التعاوني، وابتكار حلول مبتكرة، وتحمل المسؤولية.

أما الحارثي (2019) فقد أشارت إلى أن القيادة الأخلاقية تتمثل في الخصائص الآتية:

الخصائص الإدارية: تركز على اتخاذ القرارات الإدارية، وتطبيق القانون والأنظمة بعدالة وشفافية، والإدارة بما يتوافق وظروف الموقف، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين من أجل اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ مهامهم، وتقييم أداء المرؤوسين وفق معايير معلنة، وتشجيع المميزين منهم وتحفيزهم، ودعم العمل بروح الفريق.

الخصائص الشخصية: تركز على توزيع المهام على المرؤوسين بعدالة، والوفاء بالعهود والوعود المقطوعة تجاههم، ومعاقبة منتهك المعايير الأخلاقية، وتحمل الأخطاء، ورفع تقارير الأعمال للجهات العليا بصدق وأمانة، وتقبل نقد الآخرين.

الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية: تركز على التعامل مع الآخرين، والاهتمام بتقديرهم واحترامهم، والإنصات لهم والتواضع معهم، ومراعاة ظروفهم، ومحاولة تلبية احتياجاتهم.

وقد صنف الشهري (2020) مهارات القيادة الأخلاقية بما يأتي:

الخصائص الشخصية: فهو يتحرى الأمانة ويتميز بالوفاء، والإنصاف، ويعترف بالأخطاء، ويتقبل النقد من الآخرين.

الخصائص الإدارية والمهنية: فهو يطبق القوانين بعدالة وشفافية، ويُنهي الفرصة لإبداء الرأي، ويدعم الموظفين ويحفزهم، ويُقيم أدائهم بناء على معايير واضحة.

الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية (العلاقات والتواصل): يحترم الآخرين ويُقدرهم، ويحافظ على أسرارهم، ويشاركهم مناسباتهم الاجتماعية، ويهتم بإشباع حاجاتهم.

وتناولت الزهراني (2020) مجموعة من المهارات والخصائص للقيادة الأخلاقية، وهي:

1- السمات الشخصية والإنسانية، ويتم ذلك من خلال التركيز على مجالات التعامل مع الأفراد، والتأكد من التقدير، والاحترام، والمحافظة على أسرار الآخرين، والتواضع، ومن ثم الإنصات إلى المرؤوسين.

2- القيم التنظيمية: وتشمل الموضوعية في اتخاذ القرار، والعمل على تنظيم القوانين بعدالة وشفافية ونظم متبعة، والعمل على توضيح المهام الموكلة إلى المرؤوسين، على أن يدير القائد العمل بأسلوب يتفق مع ظروف محددة، وأن يعطي حرية التعبير للمرؤوسين.

3- العلاقات الإنسانية: ويتم ذلك بمراعاة القائد ظروف المرؤوسين، ودعمهم والوقوف معهم، وأن يحرص على مشاركتهم المناسبات الاجتماعية، على أن يعدل في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين.

من خلال ما سبق، يستنتج الباحث أن دور القائد الأخلاقي متشعب وله العديد من المهارات والسمات الشخصية والقيادية؛ التي لا بد من توافرها لديه، لما لها من دور كبير وتأثير على المرؤوسين، وذلك بتغيير سلوكياتهم بحيث تصبح منسجمة مع رؤية المؤسسة وأهدافها.

### 8.1.1.2. أبعاد القيادة الأخلاقية

هناك أبعاد عدة، للقيادة الأخلاقية، فقد أشار غنيم (2020) إلى أبرز أبعاد القيادة الأخلاقية، وهي: العدالة التي تعني المساواة، والمشاركة في السلطة من خلال احترام الأفكار الأخرى وقبولها، وضوح الدور، وذلك بتحديد مسؤوليات الأفراد، والاهتمام بالعاملين ودعمهم، والتوجيه الأخلاقي ويُقصد به ممارسة العمل (القوة)، والاهتمام بالاستدامة والتدوير المستديم.

أما درادكة وآخرون (2020) فذكروا أبعاد القيادة الأخلاقية، كما يأتي:

- وجود السلوك الأخلاقي، الذي يعتبر مكوناً رئيساً من مكونات القيادة الأخلاقية، ومن أساسيات القيادة الناجحة للقائد، مثل الاحترام، العدالة والنزاهة، تقدير المرؤوسين.
- ممارسات السلوك الأخلاقي، حيث إن الموظفين يتعلمون بالنمذجة، ومن مراقبة سلوك القائد. إضافة إلى ذلك، يجب أن يراعي القائد تطبيق قواعد السلوك الأخلاقي في معاملاته وتصرفاته.
- تعزيز السلوك الأخلاقي، وذلك من خلال ممارسة القائد دوره الأخلاقي كونه نموذجاً، بحيث يعطي رسالة واضحة للموظفين بأهمية السلوك الأخلاقي وتعزيزه، وذلك يتم من خلال: النمذجة السلوكية، أن يكون القائد نموذجاً من خلال سلوكه وتصرفاته، الرقابة على السلوكيات ومعاينة الذين لا يلتزمون بالسلوك الأخلاقي، العمل على تطوير مدونات أخلاقية لأهم السلوكيات المرغوبة في المؤسسة، أن يتم توفير التدريب الأخلاقي لتطبيق هذه المدونات الأخلاقية، توفير نظام الحوافز والمكافآت من أجل التشجيع والتحفيز.

## السمات الأخلاقية للقائد التربوي

ذكر الشهري (2020) أن سمات القائد الأخلاقي هي: أولاً: الأمانة، أي الأمانة الوظيفية وتشمل الأمانة المالية، والأمانة العلمية، والأمانة في أداء العمل. ثانياً: العدالة: عدم التحيز والتمييز في التعامل مع المرؤوسين، وأن العدل حق، أن كل إنسان بوصفه إنساناً يستحق حقوقه والعدل. ثالثاً: الرفق والرحمة: أي أن الناس يحتاجون إلى الرعاية وأسلوب جيد ليق من القائد. رابعاً: البشاشة وحسن التعامل: إن هذه هي أفضل طريقة لكسب القلوب وإدخال السرور. خامساً: المصادقية: أي الوضوح والمكاشفة بين الموظف والمدير حول كل تفاصيل العمل، مما ينعكس على الثقة المتبادلة بين الطرفين. سادساً: الإيثار: هو أن يقدم القائد المصلحة العامة على مصلحته الشخصية، وأن يهتم فقط بالمصلحة العامة. سابعاً: الرقابة الذاتية: التي تعتبر من أهم أنواع الرقابة، لأنها تأتي من صحوه الضمير والخوف من الخالق، لأن الرقابة تحول دون وقوع الأخطاء، وتعتبر صمام أمان ضد الفساد. وأخيراً: القدوة الحسنة التي تشكل نموذجاً جيداً للمرؤوسين فيقتدون به.

وأضافت الفقيه، (2019) سمة أخرى، وهي العمل بروح الفريق، أي أن يحرص القائد على أن يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم، ويعمل على تعزيز روح التعاون والانسجام، وروح المسؤولية الجماعية والالتزام في البيئة التي تناسبهم، ويعمل على التنسيق الجماعي، وتعزيز مهارة صناعة القرارات الجماعية. أما عبد الغني (2017) فقد أشار إلى خصائص القائد (الجانب الأخلاقي التربوي) وهي: السمات الشخصية (الكاريزما، الحزم، التعامل مع الآخرين)، القيم والمعتقدات التي تحدد السلوك، الأفكار والخبرات، طموحات القائد، ودافعيته للإنجاز.

ويرى الباحث أن القائد التربوي الأخلاقي يمتلك مجموعة من السمات الحيوية، تشمل: الأمانة، والعدل، والرفق، والبشاشة، والمصادقية، والإيثار، والرقابة الذاتية، والقدوة الحسنة، كما أنه يعمل على بناء

روح الفريق والتعاون، ويحمل مجموعة من الخصائص الشخصية والقيم والمعتقدات التي تدفعه لتحقيق النجاح.

### 2.1.2. التطوير التنظيمي

أصبح التطوير التنظيمي من المداخل الإدارية الحديثة التي على الجامعات الاهتمام به؛ ليُصبح

تطبيقًا عمليًا، يشمل جميع جوانب المؤسسة، من إدارة وعمليات؛ وذلك لتحقيق أهدافها.

وعرفته عدلي (2019: 77) بأنه "جهد مخطط من الإدارة العليا لإحداث تغييرات في المؤسسة

التعليمية بجميع جوانبها من: (أفراد، جماعات عمل، المؤسسة ككل) بهدف زيادة فعاليتها

التنظيمية، ويتم ذلك وفق خطة طويلة المدى، تُمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع

القائم إلى الحالة المستهدفة".

وعرفته المرزوقي، وأبو العينين (2019: 44) بأنه "الجهد المخطط والشامل لرفع مستوى أداء المنظمة

وزيادة كفاءتها وفعاليتها لمواجهة التغيرات الداخلية الخارجية".

وعرفته أرباب (2022، 167) " بأنه أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وآلية التجديد المستمر من خلال

التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية".

وعرفه عبد المطلب (2022: 108) بأنه "عبارة عن تغيير مخطط وشامل على مستوى المنظمة بهدف

زيادة فعاليتها وصحتها الإدارية وذلك باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية".

وعرفته الشمري (2018: 66) بأنه "مجموعة العمليات التطويرية التي تقوم بها القيادات العليا في الجامعات،

لزيادة فاعليتها ومقدرتها على التوافق مع متطلبات العصر".

## 1.2.1.2. أهداف التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية، وإنما بشكل مخطط له، وقد أشار الروقي (2014) إلى

أن التطوير التنظيمي هو عملية هادفة تسعى إلى أن يتم إيجاد نظام قابل للبقاء، ويرتقي بمستوى الأداء، ويعمل على تطوير الموارد البشرية والمادية، ويعمل على تحقيق درجة من التعاون، ومن أهداف التطوير التنظيمي:

1- إنشاء نظام قابل للبقاء والتجديد يمكن أن يتكيف مع المحيط، وذلك يعود إلى الوظائف المنوطة بها، وهذا يعني جهدًا متواصلًا نحو التغيير والمرونة في الأداء.

2- رفع الكفاءات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، من خلال تحسين العمل وتطويره، وعمل تحليل نظام الأدوار، وأداء المهمات، ومراجعة توزيع الموارد البشرية، وأسلوب الاستفادة منها.

3- إيجاد مناخ تنظيمي يمكن من خلاله مواجهة الخلافات القائمة، ومعالجتها، فأحد أهم المشاكل الرئيسية في المنظمات هي التستر على الصراعات القائمة.

4- الوصول إلى الدرجة التي يتم فيها اتخاذ قرارات على أساس سلطة المعرفة، وليس سلطة الوظيفية، بمعنى المزج بين سلطة المعرفة والوظيفة.

وأضافت المرزوقي، وأبو العينين (2019) ومكرب وحجاج (2022) إلى أهداف التطوير التنظيمي

ما يأتي: زيادة قدرة المؤسسة على التكيف، والتعامل مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو، والكشف عن الصراع؛ بهدف توجيهه وإدارته، وتمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف، عوضًا عن أسلوب الإدارة التقليدي.

وأضافت عدلي (2019) أهدافاً أخرى هي: إيجاد علاقات تبادلية بين الأفراد والجماعات، وتشجيع روح التعاون والتنافس الإيجابي ضمن فريق العمل. فأحد أهم عوائق التنظيم الفعال هو الجهد الذي يضيع في الصراع.

وقد أشارت أرباب (2022) إلى أهداف التطوير التنظيمي كما يأتي:

- مساعدة المؤسسات على التعامل مع البيئة المحيطة بها.
  - الحصول على تعاون وانسجام بين المجموعات لتحقيق أهداف المؤسسة العامة.
  - زيادة انتماء الأفراد للمؤسسات، وتحقيق أهداف التنظيم؛ بما يحقق نوعاً من الانسجام والتكامل بين أهداف التنظيم وحاجات الأفراد.
  - تطوير نظام ذاتي للتغيير؛ بحيث تُعيد المؤسسة تنظيم نفسها؛ للمحافظة على استمراريتها.
  - تقديم المساعدة للمسؤولين في المشكلات الإدارية.
  - تطوير نظام حوافز، يتم ربطه بمستوى تطور الأفراد، والإنجاز، وتحقيق أهداف المؤسسة.
  - مساعدة المؤسسة في حل مشكلاتها، وذلك عند تزويدها بالمعلومات الكاملة للعمليات والنتائج.
- الأسباب التي دفعت المؤسسات التعليمية إلى اتباع أسلوب التطوير التنظيمي:
- يُعد التطوير التنظيمي من المناهج المعتمدة في صناعة المستقبل، كونه ينتقل من النظام النظري إلى التطبيقي.

وقد أشار ضحاوي، وزناتي، وقشطة (2023) إلى الأسباب التي دفعت المؤسسات التعليمية إلى اتباع

أسلوب التطوير التنظيمي، سواء كانت داخلية أو خارجية، وهي:

- أسباب داخلية: تتضمن تطور وعي أعضاء الهيئات التدريسية وزيادة طموحاتهم، وتشجيعهم على تسخير قدراتهم الكامنة في العمل، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرار، ووجود كفاءات بشرية موهوبة غير مستغلة، وضعف شبكة الاتصال بين المسؤول ومرؤوسيه، وأساليب الرقابة غير المحكمة، وفقدان

الثقة بين المسؤول ومروؤسيه؛ مما يجعل المسؤول يوجه التعليمات مكتوبة، واستمرار الصراعات بين المسؤولين، وكثرة الدوران ونسبة الغياب.

أسباب خارجية: التغييرات السياسية والاقتصادية، التغييرات الاجتماعية والثقافية والحضارية، التغييرات في الأنظمة والقوانين والتشريعات، التغييرات التكنولوجية.

### 2.2.1.2. أنواع التطوير التنظيمي:

أشار أبو ديب (2022)، إلى أنواع التطوير التنظيمي وهي على النحو الآتي:

أولاً: التطوير الوظيفي، ويهتم بفلسفة المؤسسة ورسالتها وأهدافها واستراتيجيتها، ويعني بالفلسفة ما تتمتع به المؤسسة من قيم عامة لها خصوصيتها، وتميزها وهي على النحو الآتي:

1- تغيير فلسفة ورسالة المؤسسة، مما ينعكس على تغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات بطريقة أو بأخرى، مما يساعد على تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة.

2- تطوير الأهداف والاستراتيجيات: تعمل بعض المؤسسات على إجراء التعديلات في الأهداف الاستراتيجية المنفذة، وذلك استجابة للتغيرات البيئية المحيطة.

ثانياً: التطوير الإنساني، يتم التركيز هنا على بندين هما:

1- التطوير المادي للأفراد، وذلك من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم.

2- التطوير النوعي للأفراد، وذلك من خلال التركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات، أو تعديل أنماط سلوك الأفراد من خلال وجود نظم التدريب أو تنفيذ نظام الحوافز والمكافآت.

ثالثاً: التطوير الهيكلي، وهو المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتطوير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وعرف الهيكل التنظيمي على أنه الإطار المؤسسي الواضح لمكونات المنظمة وما تحتويه من أقسام وفروع تتبعها، ومحددات للمستويات التي تندرج عليها.

رابعاً: التطوير التكنولوجي، وهو المدخل الذي يتم من خلاله التركيز على إحداث تغيير وإعادة تركيب وتدفق العمل، وعلى أنماط وأساليب وطرق ووسائل مستخدمة في أداء المعدات واللوجستيات.

### 3.2.1.2 أهمية التطوير التنظيمي:

- يمثل التطوير التنظيمي استراتيجية هدفها إحداث تطوير تنظيمي يتم التخطيط له من خلال التركيز على العاملين وسلوكياتهم، وتهيئة المناخ الملائم من أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها المنشودة، وقد أشارت الجندي (2020) إلى أهمية التطوير التنظيمي، بعرض النقاط الآتية:
- أنها وسيلة فعالة في عملية تقدم المؤسسة وزيادة كفاءتها شريطة أن يتم التطوير بناء على دراسات متعمقة، وإمكانيات متوفرة؛ تنعكس بوجود خطة يمكن تنفيذها في الوقت المناسب.
  - تنمية القوى البشرية، وتحسين أدائها، والارتقاء بالسلوكيات، والإبداع، والقدرة على الابتكار، ويتم كشف ذلك من خلال برامج تدريبية متنوعة، ومناسبة للاحتياجات.
  - توفير بيئة متوازنة، ومناخ ملائم، وحل المشكلات، ونقاط الضعف في الإدارة، ومواجهة الطوارئ، مع الاستفادة من التكنولوجيا.
  - التطوير التنظيمي، يُعد أداة فاعلة من أجل تغيير ثقافة المؤسسة، بما يتلاءم وظروف العولمة، والاتجاهات الحديثة للعالم.

وأضافت أرباب (2022: 169) إلى أهمية التطوير التنظيمي:

- "الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.

- العمل على تكامل أهداف التنظيم، والمجتمع والعاملين".

#### 4.2.1.2. مجالات التطوير التنظيمي:

أشارت الحميدي (2023) إلى أن مجالات التطوير التنظيمي هي:

- الأفراد: وهم المحور الرئيس والأهم في عمليات التطوير التنظيمي، وهم الأكثر قدرة على التطور

والتكيف مع الظروف التي تواجهها المؤسسة، ويمكن تطويرهم من خلال فهم أنماط شخصياتهم، وإدراك

احتياجاتهم، وقدراتهم، وتعزيز مشاركتهم في عمليات صنع القرار، وحل المشكلات.

- جماعات العمل: ويأتي وجودهم بعد مرحلة تطوير الأفراد، وتشمل الجماعات والإدارات والأقسام وما

يطرأ عليهم من علاقات، وخلافات، واتباع الأساليب المناسبة لحل المشكلات في ما بينهم، وعملية

اتخاذ القرار، التي تساهم في دعم الأداء الجماعي.

- التنظيم: ويتمثل في بُعدين هما:

أ- الوحدات الرئيسية في التنظيم: مثل الإدارات أو الأقسام، ويمكن تطويرها على مستوى هياكل الاتصال

بين الإدارات، وعلى مستوى الوظائف، ويمكن إعادة الهيكلة؛ الذي يُعد أحد مجالات التطوير

التنظيمي.

ب- العمليات التنظيمية: ويرتبط بتطوير العمل وعمليات صنع القرار، والعلاقات بين الجماعات، وقنوات

الاتصال، وعملية التخطيط المنظمة.

وأشارت الشمري (2018) إلى مجالات التطوير التنظيمي كما يأتي:

- الهيكل التنظيمي: فهو يحدد المهام الرئيسية، والعلاقات القائمة بين الإدارات والوحدات التنظيمية المختلفة، ورسم الخطط.
  - الهيكل البيروقراطي: ويقوم على تقسيم العمل وتوزيع الأنشطة بين الأفراد، استنادًا إلى مبدأ التخصص والقدرة.
  - الهيكل الميكانيكي: يؤكد على تقسيم العمل، وتدرج السلطة الهرمي، وعادةً في هذا المجال تتحكم الإدارة العليا بعملية اتخاذ القرار، ومن أهم أسباب بقاء الأفراد هو الولاء والطاعة.
  - الهيكل العضوي: وهو يقترب من نموذج العلاقات الإنسانية، فتصبح الجامعات منظمات بيروقراطية تقليدية، ذات سلم وظيفي واضح، ووصف محدد لجميع الوظائف، والتوقعات للأدوار، وكلما زادت هيكلية التنظيم، زادت درجة المركزية.
- أما الحمدان (2018) فقد أشارت إلى مجالات التطوير التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي، والعنصر البشري، والعنصر التكنولوجي، والثقافة.

#### 5.2.1.2. مراحل تحقيق التطور التنظيمي

تناولت مغاوري (2021) ومصطفى ومخلوف (2022) مراحل تحقيق التطوير التنظيمي في

المؤسسة التعليمية، حيث إنها تمر في أربع مراحل وهي:

أولاً: مرحلة التشخيص وتتم من خلال رصد الواقع الفعلي للمؤسسات التعليمية، من خلال جمع البيانات والمعلومات الضرورية عن الوضع الحالي للمؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى التعرف إلى أبرز وأهم المشاكل التي تعاني منها، وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسات التعليمية.

ثانياً: مرحلة التخطيط بعد العمل على المرحلة الأولى، يتم وضع خطة تطويرية من أجل العمل على تحقيقها، وذلك من خلال الاستفادة من نقاط القوة الموجودة، ومحاولة معالجة نقاط الضعف، وحل الإشكاليات التي تعاني منها المؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى تحديد الآليات والأدوات والأساليب والإمكانيات المناسبة للوصول إلى التطوير التنظيمي المطلوب.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ، ويتم ذلك من خلال تنفيذ الخطط التي تم وضعها ورسمها، وتحويلها إلى إجراءات يتم تنفيذها على أرض الواقع.

رابعاً: مرحلة التقييم، ويتم خلال هذه المرحلة متابعة عملية التنفيذ، والعمل على تقييم الوضع الجديد أولاً بأول، من أجل تحديد الأهداف المطلوبة، بالإضافة إلى العمل على إزالة أي عقبة تظهر أثناء تنفيذ الخطة.

#### **6.2.1.2. عناصر التطوير التنظيمي:**

أشارت الجندي، (2020) إلى ستة عناصر من أجل التطوير التنظيمي، وهي كما يأتي:

- 1- البيئة التنظيمية: التي تركز إلى تكيف المؤسسة مع جميع القوى التي تؤثر على العملية التعليمية، مثل القوى الداخلية كالسياسة والإدارة والتربية، والقوى الخارجية مثل الإعلام والعوامل الاجتماعية.
- 2- الرؤية والقيادة: وهي أن تتبنى المؤسسة رؤية تسعى لتحقيقها، ويجب أن تكون هذه الرؤية هي نقطة محورية لجميع أنشطة المؤسسة.
- 3- الهيكل التنظيمي: يعمل على تحديد دور العاملين في المؤسسة، من ناحية تنظيم العمل والمهام الموكلة إلى كل قسم، والربط بين الدوائر.
- 4- قيمة العمل وسلوكه: تبين التغيرات في ثقافة المؤسسة أنها تؤثر على قيمة العمل والمواقف والسلوك للعاملين فيها، ومن أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها يجب أن يشار للأفراد في صناعة القرار، واتخاذها بالشراكة مع الجميع.

5- الإنجازات التنظيمية: أن المؤسسة التي تدار بشكل جيد، ينعكس هذا على ارتفاع الأداء لديها، ويشمل هذا عملية التطوير التنظيمي مثل تقييم الاحتياجات، تكوين الحافز، جمع المعلومات وتحليلها، وضع الخطط من الموظفين.

6- الثقافة التنظيمية: وهي تشمل جميع العادات، والمعتقدات والقيم التي تدار بها المؤسسة ويعمل بها الموظفون.

### 7.2.1.2. خصائص التطوير التنظيمي:

يتصف التطوير التنظيمي بخصائص عدة، وقد تناول عرفة، ومصطفى، ومخولف، (2022)، والشمري (2018)، والروقي (2014) مجموعة من خصائص التطوير التنظيمي هي:

- لها طابع علمي يبدأ بمرحلة التشخيص ثم وسيلة التغيير المناسبة ثم المتابعة والتقييم.
- برنامج مخطط وطويل الأجل، يحتوي على الأهداف والتنفيذ والتقييم وتصحيح النتائج.
- موجه نحو حل المشكلات أي تحسين الأساليب التشغيلية لتحقيق أهداف التنظيم.
- يعكس منهج النظم، فهو برنامج متكامل، يهتم بتنشيط التفاعلات بين المكونات والعناصر المختلفة.
- يعتمد على مفاهيم التجربة في التعليم وتعميق تجارب المشاركين؛ وذلك من خلال المناقشة وعرض الخبرات المختلفة.

- الحاجة إلى خبير التطوير الذي يقوم بإحداث عملية التطوير وتنفيذها وتنسيقها.
- قيم إنسانية لإيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة.

وأضاف مكرب وحجاج (2022) خاصية الشمولية، والاستمرارية، والفاعلية التنظيمية، وتشخيص

المشكلات بدقة، وتجميع الجهود لحلها، والمشاركة.

## 8.2.1.2. آليات التطوير التنظيمي:

اقترحت مغاوري (2021) آليات من أجل التطوير التنظيمي، جاءت على النحو الآتي:

أولاً: تطوير مهارات الأفراد، من خلال أساليب عدة أهمها: (التدريب، التحفيز، مشاركة الأفراد في عمليات التطوير، التمكين الإداري)، وهي كما يأتي:

1- أن يتم الإشراف على برامج تنمية الإداريين والمعلمين والقيادات المدرسية، من ناحية الاهتمام بحدثة

محتوى البرامج التدريبية المقدمة لهم، والأساليب والطرق التي تم استخدامها في تقديمها.

2- الاهتمام بتقديم الندوات والمؤتمرات العلمية اللازمة من أجل رفع كفاءة الموظفين وبناء قدراتهم الإدارية والتكنولوجية والتربوية.

3- أن يتم تقديم الاستشارات التي قد يحتاج إليها أولياء الأمور، وذلك من خلال إقامة ندوات تثقيفية وتربوية في تلك المدارس، من أجل رفع وعيهم اتجاه القضايا التربوية المهمة.

4- المساهمة في تقديم التوجيه والدعم اللازمين للموظفين، وتحديدًا الجدد.

ثانياً: تطوير الوحدات والأقسام التابعة للمؤسسة التعليمية، ومن أهم الأساليب لتطويرها: استخدام أساليب عمل جديدة، والتشجيع على العمل كفرق، واستخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة، وقد اقترحت في هذا السياق ما يلي:

1- أن يتم دعم مجالس المعلمين بأفكار جديدة تعمل على تطوير أساليبهم وطرق تعليمهم، بالإضافة إلى

اقتراح طرق مبتكرة للتعامل مع الطلبة، بما فيها احتياجاتهم النفسية والاجتماعية.

2- المساهمة في تطوير المناهج والمقررات التي يتم تدريسها، ومن ثم تقييم مستوياتها بما يتلاءم مع طبيعة

المرحلة العمرية وعقلية الطلبة، وأن يتم البحث عن آليات لتبسيطها وتوضيحها.

3- تفعيل دور مجالس الأمناء، وذلك من خلال مشاركة الخبراء في الكليات، وفقاً لموقعها الجغرافي في تلك المجالس، وذلك من أجل مناقشة المشاكل التي تواجه المدارس، ومن ثم تقديم حلول عملية تربوية لمعالجتها.

4- المساهمة في تطوير الوحدات التي تتبع المدرسة، مثل المكتبة المدرسية. ثالثاً: اقترحت آليات من أجل تحقيق تطوير في مجال المدرسة ككل، وذلك باستخدام نظم ومعلومات حديثة، التشجيع على اللامركزية في العمل، تغيير الهيكل التنظيمي، وهي على النحو الآتي:

1- تشجيع المشاركة المجتمعية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي الذي يحيط بها، من أجل توفير الإمكانيات المادية التي تحتاجها المدرسة، وذلك من أجل رفع مستوى البنية التحتية والمادية فيها، بالإضافة إلى تقديم تسهيلات وحوافز لمؤسسات المجتمع المحلي، وتشجيعها على دعم المدارس.

2- التطوير في مجال الأفراد ومجال الوحدات والأقسام التابعة لها، يمكن أن يؤثر هذا بشكل إيجابي من أجل تغيير الثقافة التنظيمية السائدة نحو تشجيع الأفكار الجديدة، والمساهمة في تطبيقها، مما ينعكس على المناخ التنظيمي.

3- المساهمة في وجود قواعد بيانات قوية داخل كل مدرسة، تدعم التواصل الإلكتروني بين جميع الوحدات وأقسام المدرسة، بالإضافة إلى ربطها مع وزارة التربية والتعليم، والمدارس الأخرى.

4- الاهتمام بتطبيق مبادئ الحكم الرشيد، ودعم نظم المساءلة داخل المدارس، بما يسمح بمعاينة المقصرين.

ويرى الباحث أن التطوير: هو عمليات استراتيجية تهدف إلى الارتقاء بمهارات الأفراد وتحسينها بشكل مستمر، وكذلك تحسين مستوى أداء المؤسسات.

### 9.2.1.2. معوقات التطوير التنظيمي:

أشارت ميمي وإخوان (2022) إلى معوقات عدة للتطوير التنظيمي منها:

- الضعف في التسيير بسبب ضعف المسيرين ووجود أفراد غير مناسبين في مناصب إدارية يشغلونها.
- انتشار ظاهرة المحسوبية، وعدم توفر الموضوعية في عملية التوظيف، فعدم توفر شروط التوظيف في الشخص الذي تم اختياره؛ يؤدي لعرقلة مسار التطوير التنظيمي المؤسساتي.
- عدم الاهتمام بالتدريب؛ مما يؤدي إلى وجود مديرين يُدربون الآخريين، في حين أنهم غير أكفاء لهذه المهمة.
- انخفاض روح الفريق، وضعف العمل الجماعي، وانتشار الأنانية وحب الظهور الفردي.
- ضعف الثقة بين المدير والمرؤوسين.
- المركزية في اتخاذ القرار، مما يُعد معرقلاً لتسيير الإدارات، وعرقلة حاجات الموظفين في المؤسسات، مما يؤدي إلى هدر الجهد والوقت والمال.

### 10.2.1.2. أبعاد التطوير التنظيمي:

يحرص الباحثون في مجال التطوير التنظيمي على تقسيمه إلى ثلاثة مجالات، فقد أشارت عدلي

(2019) إلى هذه المجالات وهي:

الأفراد العاملون: لأنهم أهم عناصر المؤسسة وجوهرها، فسير نجاح تطوير أي مؤسسة لا يتحقق إلا بتغيير ثقافة الأفراد العاملين فيها، ويجب تحقيق توافق بين أهدافهم، وشخصياتهم، ودوافعهم، وآمالهم، وقدراتهم، وإنشاء روح وظيفية إيجابية لديهم، وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.

جماعات العمل: وهم حلقة الوصل بين الأفراد والمؤسسة، ولهم الدور البارز في تسيير تطبيق المؤسسة للتطوير التنظيمي، وإيجاد مناخ تنظيمي جيد، والتخفيف من الصراعات بين الأفراد والجماعات، وإثارة روح الألفة والمودة بينهم، وذلك من خلال علاقاتهم الإيجابية بالأفراد.

التنظيم في المؤسسة: يعمل التنظيم في المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويُعد الكيان الذي يُمثل أطراف المؤسسة، ويتكون من: الوحدات التنظيمية الإدارية والمالية، العمليات التنظيمية المختلفة وتتمثل في عمليات اتخاذ القرار وأنماط الاتصال والعلاقات بين الجماعات.

وقد اعتمد عبد المطلب (2022) أبعاد التطوير الإداري بـ: (الأهداف والقوانين، التنظيم، التكنولوجيا)

وقد صنفت عرفة وآخرون (2022) أبعاد التطوير التنظيمي إلى:

تنمية الأفراد العاملين: ويمكن تطويرهم عن طريق: إدراك احتياجاتهم، حل مشكلاتهم، مشاركتهم في صنع القرارات.

فرق العمل: ويمكن تطويرهم بتحقيق التماسك بين الجماعات المختلفة داخل المؤسسة، والتفاعل الإيجابي بينهم، وتطوير طرق حل النزاعات والخلافات بينهم، وتطوير طرق الاتصال.

الإدارة والتنظيم: وتتمثل في: تطوير العلاقات، الاتصالات والمعلومات، السلطات والهيكلية، ومجموعة الوظائف التي تشمل التنظيم، والعمليات الإدارية داخل الأقسام والإدارات.

### 3.1.2. العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي:

أشار الكبير (2016) إلى أن القيادة الأخلاقية تُعزز التطوير التنظيمي. وأشارت عدلي (2019)

إلى أهمية الميثاق الأخلاقي في العلاقات بين الأفراد.

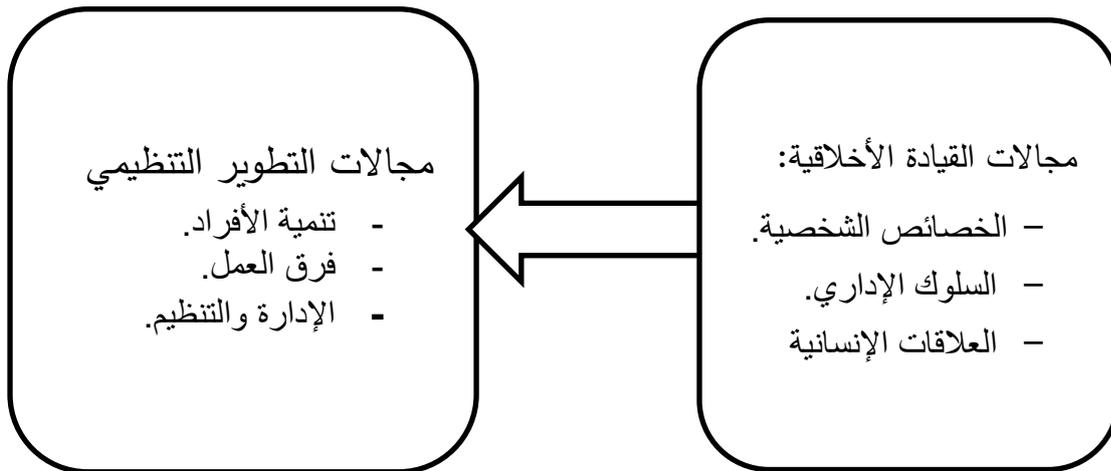
ومن خلال جميع ما سبق يستنتج الباحث أن للقيادة الأخلاقية الدور الكبير في التطوير التنظيمي، فهي تُشجع على وضع نظام تنظيمي مبني على القيم، والمبادئ الأخلاقية، والاحترام المتبادل، والالتزام، والمسؤولية، والشفافية؛ مما يؤدي في النهاية إلى تحفيز الموظفين وتفاعلهم الإيجابي، الأمر الذي يصب في نجاح المؤسسات التعليمية على المدى البعيد.

ويرى الباحث أيضًا أن قناعة إدارة الجامعة والكليات والعمداء بأهمية القيم والمبادئ الأخلاقية في تحسين مستوى التطوير التنظيمي، وممارسة العمداء القيادة الأخلاقية، يُعززان التطوير التنظيمي، ويحفزان أعضاء الهيئات التدريسية على تحمل المسؤولية والابتكار ورفع مستوى أداء الكلية؛ الأمر الذي ينعكس بدوره على مستوى منافسة الجامعة للجامعات الأخرى.

وفي الختام، وبعد الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة، فإن الباحث تبنى مجالات الدراسة كما يأتي:

مجالات القيادة الأخلاقية: الخصائص الشخصية، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية.

مجالات التطوير التنظيمي: الأفراد، فرق العمل، الإدارة والتنظيم.



شكل (1-2) من إعداد الباحث يوضح فيه محاور الدراسة ومجالاتها.

## 2.2. القسم الثاني: الدراسات السابقة

استندت هذه الدراسة إلى دراسة معمقة لأحدث الدراسات السابقة، سواء كانت عربية أو أجنبية، التي تناولت جوانب مختلفة من موضوع الدراسة، وفي سياق مجتمعتها؛ وذلك لتحديد التطورات في المجال، وتحديد الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية لملئها، وتم عرض هذه الدراسات السابقة، (العربية والأجنبية)، وفق تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، على النحو الآتي:

## 1.2.2. دراسات عربية حول القيادة الأخلاقية

دراسة القاسم، ورننيسي (2023) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية

لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين التقنية- خضوري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي، وجرى توزيع استبانة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: جاءت الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية القيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة، ووزن نسبي (75.8%)، وجاء الترتيب كما يأتي: العدالة بين أعضاء هيئة التدريس، ثم الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس، ثم النزاهة، يليها التوجيه، وأخيرا المشاركة في المسؤولية، وجميعها جاءت بدرجة "مرتفعة" وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيرات (الجنس، الكلية، سنوات الخبرة)، ووجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير "الرتبة" ولصالح الأستاذ المساعد.

دراسة البدوي (2023) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع القيادة الأخلاقية والالتزام

التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وتحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، والعلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، والعلاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وذلك باستخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي) والمنهج البنائي الارتباطي، واستخدمت الباحثة أدوات الدراسة الاستبانة وتكونت من المجالات الآتية: القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري، وجرى توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (293) عضو هيئة تدريسية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ومقابلة (12) خبيراً من العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، ومن أهم نتائج الدراسة: أن مستوى القيادة الأخلاقية بشكل عام جاء بدرجة كبيرة، ومتوسط حسابي (3.59) ووزن نسبي (71.9%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجامعة، ونوع الجامعة،

وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا تُعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، ومن أهم التوصيات: العمل على رفع مستوى القيادة الأخلاقية وأهمية الوعي بأهميتها في مواجهة التغييرات.

دراسة عفيفي وكمال، (2022) التي هدفت إلى التعرف إلى مدى ممارسة القيادة الأخلاقية وواقع ممارستها في مؤسسات التعليم الجامعي في القطاعين الخاص والحكومي في مصر وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين وأعضاء هيئة التدريس بها. وقد تم الاعتماد على جمع البيانات من مؤسسات تعليمية حكومية وأخرى من القطاع الخاص، ثم تحليل البيانات لاكتشاف مدى الارتباط أو الاختلاف بين العديد من العناصر والمتغيرات، ومن أهم النتائج: أهمية دور القيادة الأخلاقية في نجاح المؤسسات، ومن أهم صفات القائد: المصداقية، وأهم أهدافه تعديل السلوكيات بين المرؤوسين وتحسينها وتعزيزها، كما إن تطبيق القيادة الأخلاقية لا يختلف في أي من مكوناته بين المؤسسات التعليمية المختلفة سواء حكومية أو خاصة في مصر، وأن أكثر ممارسات القيادة الأخلاقية تطبيقًا في المؤسسات التعليمية هي مساعدة الزملاء الجدد في العمل، يليها الالتزام بالمواعيد المحددة لأداء الأعمال الرسمية، ومن أهم التوصيات: ضرورة توفير بيئة صديقة للعمل باتباع القائد ممارسات القيادة الأخلاقية مثل: الاهتمام بمشاكل العاملين، وحضور مناسباتهم الاجتماعية، والمصداقية والشفافية والوضوح والصراحة مع العاملين، والحرص على تسوية الخلافات، وتشجيع روح التعاون والعمل كفريق.

دراسة الحلواني ومحمد (2022) هدفت هذه الدراسة إلى تحسين الممارسات المرتبطة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط، باستخدام المنهج الوصفي، وتوزيع استبانة على عينة عشوائية قوامها (282) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ومن أهم نتائج الدراسة: أن واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط القيادة الأخلاقية قد تحققت بدرجة كبيرة في معظم الممارسات، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق دالة إحصائيًا بين واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لصالح الكليات العملية، ووجود فروق دالة إحصائيًا بين واقع ممارسات سلوكيات المواطنة

التنظيمية لصالح الكليات العملية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة رؤساء الأقسام القيادة الأخلاقية وبين ممارسة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومن أهم التوصيات: تحسين الممارسات المرتبطة بالقيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتحسين الممارسات المرتبطة بالمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة غنيم، (2020) هدفت هذه الدراسة إلى رصد واقع ممارسة القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية بأبعدها الستة، لما لها من أهمية كبرى تنعكس على أداء الكادر الإداري بتلك الإدارات التعليمية في مصر، وتأثير ذلك بالتبعية على القيادات التنفيذية بالمدارس التابعة لهذه الإدارات. وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على عينة من الكوادر الإدارية بمحافظة القاهرة والجيزة قوامها (94) فردًا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تحقق الإدارة الأخلاقية في الإدارات التعليمية في أربعة أبعاد بدرجة متوسطة، وفي بعد وضوح الدور بدرجة أعلى من المتوسط، ولا تتحقق في بعد واحد هو بعد العدالة. ومن التوصيات: ضرورة الاهتمام بممارسة مديري الإدارات التعليمية القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها، وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتجنب السلوكيات غير الأخلاقية، مع ضرورة وجود دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية لنشر ثقافتها بين المديرين، ووضع معايير موضوعية ومحددة لاختيار القيادات التعليمية والتربوية على المستويات الإدارية يكون المكون الأخلاقي من ضمنها.

هدفت دراسة الطحaine (2019) إلى التعرف إلى سلوكيات القيادة الأخلاقية للعمداء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الأردن، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وتطبيق استبانة مكونة من قسمين الأول لمعرفة سلوكيات القيادة الأخلاقية، والقسم الثاني الالتزام التنظيمي، على عينة قوامها (85) عضو هيئة تدريس من كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، ومن أهم نتائج الدراسة: أن عمداء كليات التربية الرياضية يمارسون سلوكيات القيادة الأخلاقية بدرجة عالية

في المجالات كافة، حيث جاء مجال العلاقات الإنسانية أولاً، تلاه مجال الصفات الشخصية الأخلاقية، ثم مجال الصفات الإدارية الأخلاقية، وأخيراً العمل بروح الفريق. وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، في المجالات كافة، حيث حل مجال الالتزام العاطفي أولاً، تلاه الالتزام المعياري، وأخيراً الالتزام الاستمراري. ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ومن أهم التوصيات: ضرورة المحافظة على الدرجة العالية لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية في كليات التربية الرياضية، وتعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي، والانتماء للعمل لدى العاملين، والعمل على ترسيخ المفاهيم الأخلاقية، والتأكيد على مبادئ العدالة والنزاهة، وإعطاء أولوية كبيرة للقيم الأخلاقية في العمل الإداري.

دراسة عيسوي (2019) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى ملامح القيادة الأخلاقية ووضع ميثاق أخلاقي يلتزم به مدير الإدارة التعليمية في الكليات المصرية وموظفيها، باستخدام منهج مدخل النظم، الذي يعتمد على تفكيك نظام المعلومات الحالي وتجزئته؛ لمعرفة أجزائه، ومكوناته، وكيف يعمل، ووصف الحالة الراهنة، والتعرف إلى العقبات التي تعترض النظام، وتحدد من قدراته على تحقيق أهدافه، ومن ثم تصميم النظام، ووضع البدائل ومعالجة نقاط الضعف واختيار الأفضل، ومن أهم النتائج: أهمية تأهيل القيادات ببرامج تدريبية قبل تولي المنصب، وأن الثقة المتبادلة بين القائد الأخلاقي والمرؤوسين تساعد على ترسيخ فكرة مناخ أخلاقي يسوده الاحترام والثقة، ويساعد على نشر الوعي القيمي في المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى منظومة للقيادة الأخلاقية باستخدام نموذج (موني) تعتمد على: مدخلات (إدارية، وأخلاقية، ورمزية، والعادات السائدة) وعمليات: (تخطيط، وتنظيم، ومتابعة أعمال بروح الاحتواء، واتخاذ القرار الأخلاقي، وغرس روح العمل والانتماء وتحقيق الرضا الوظيفي).

دراسة الحقباني، (2018) التي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة وكليات الأقسام الإنسانية بجامعة الملك سعود القيادة الأخلاقية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه

المسحي، والارتباطي. وتوزيع استبانة على وكليات الأقسام الإنسانية بجامعة الملك سعود، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، من أبرزها: أولاً: أن درجة ممارسة وكليات الأقسام الإنسانية بجامعة الملك سعود القيادة الأخلاقية جاءت، بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.42 من 5) وانحراف معياري (0.924)، ومن أبرزها: تتعامل على نحو من العدالة، جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.95).

دراسة علي والطائي (2018)، هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لاختيار القيادات الإدارية العليا يتضمن مهارات أخلاقية ومعايير وخصائص مستمدة من واقع البيئة العراقية، يكون دليلاً لمراكز اتخاذ القرار في السلطة، ونموذجاً يحتذى به من المرؤوسين، وتم تنفيذ الدراسة على عينة شملت (225) موظفاً من ثلاث جامعات وكليات، وذلك بالاعتماد على استبانة تحتوي ثلاثة أبعاد (أخلاقيات الوسائل، وأخلاقيات الشخصية، وأخلاقيات النتائج)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن القيادات الجامعية تحتاج إلى المزيد من الخبرة والمعلومات الإدارية والمهنية في التعامل مع المعوقات بأسلوب أكثر حكمة، وأن عينة الدراسة تفضل القائد الذي يتعامل مع مرؤوسيه بسمات أخلاقية، وأن القائد الأخلاقي يمتلك نموذجاً له تأثير دائم في العمل، ومن أهم التوصيات: حث القيادات الجامعية على تبني الوسائل الإدارية ذات المضمون الأخلاقي، واقتراح أكاديمية لإعداد القادة على مستوى الجامعات، ومعهد وطني للعلوم الإدارية.

### 2.2.2. دراسات أجنبية حول القيادة الأخلاقية

دراسة جوسين (Gocen,2021) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تتصرف الهيئات التدريسية من الثقافتين الشرقية والغربية مع القيادة الأخلاقية، والخصائص التي يربطونها بالقيادة الأخلاقيين، وردود أفعالهم تجاه السلوك غير الأخلاقي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، باستخدام المقابلات شبه المنظمة، والمسوحات المفتوحة مع (51) مدرساً من الدول الشرقية والغربية، ومن أهم النتائج: أن سمات

القيادة الأخلاقية، مثل الصدق والاحترام والإنصاف والعدالة، تحظى بالقبول من كلا الثقافتين، وأعلى درجة، وقد تم التعبير عن سمات أخرى مثل المرونة والتدين والمسؤولية من العينة الشرقية، في حين تم إبراز العقلانية وروح الفريق والقدرة على الاستماع في العينة الغربية، ومن أهم المحاور التي ذكرتها عينة الدراسة: المساواة، والدفاع عن حقوق الآخرين، وقد اتفقت العينة أيضًا على أن الأخلاق ثابتة عبر التاريخ.

دراسة ميركالي وآخرون (Mirkamali & et al 2017) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور الوسيط في العدالة التنظيمية في شرح العلاقة بين أسلوب القيادة الأخلاقية لمديري الجامعات والصمت التنظيمي للموظفين، وقد تم جمع البيانات الوصفية والمرتبطة بالارتباط والقائمة على أساس نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM24) وذلك على عينة قوامها (302) من جميع الموظفين في جامعة طهران، باستخدام الاستبانة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية للمديرين والصمت التنظيمي، وبين القيادة الأخلاقية للمديرين والعدالة التنظيمية، وعلاقة سلبية بين العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي للموظفين، وأن القيادة الأخلاقية تؤدي إلى انتشار العدالة والحد من الصمت الوظيفي، ومن أهم التوصيات: مشاركة مديري الجامعات الموظفين بالأنشطة الرسمية وغير الرسمية، وخلق علاقة عاطفية وثيقة في ما بينهم، ودعم الموظفين ومنحهم المزيد من السلطة.

دراسة أيدين وألكين (Aydin & Alkin 2012)، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير قواعد أخلاقية مهنية، لدى الأكاديميين في الجامعات الحكومية التركية، والكشف عن آرائهم في ما يتعلق بتبنيهم المسؤوليات الأخلاقية تجاه مهنتهم، وزملائهم، وطلبتهم وجامعتهم، وإلى أي مدى يتحمل زملاؤهم هذه المسؤوليات، وذلك بالاعتماد على المنهج المسحي الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (14058) أكاديميًا من كليات الهندسة والطب واختيار (387) أكاديميًا في البحث والتعليم. تم جمع البيانات في خمسة جداول بما في ذلك المسؤوليات الأكاديمية. وبغية تشكيل الجداول، أجري استعراض شامل للكتيبات التي نشرتها 50 جامعة من 13 بلدًا، على عينة قوامها (387) أكاديميًا من كليات الهندسة والطب والتربية، بتوزيع

استبانة تحتوي خمسة مقاييس حول المسؤولية الأكاديمية التي أخذت هذه المقاييس، من خلال مراجعة شاملة للكتيبات التي نشرتها (50) جامعة، ومن أهم النتائج: يتبنى الأكاديميون مسؤولياتهم تجاه المهنة والزملاء والطلبة والجامعة، والمجتمع ككل، في حين يرون زملاءهم يتبنون هذه القواعد إلى حد كبير، وغالبًا ما يتحملون مسؤولية الإبلاغ عن أي ممارسات غير أخلاقية، وأهم المسؤوليات الأخلاقية كانت تجاه الطلبة، ومن ثم الزملاء، ومن أهم التوصيات: أهمية الإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية، كسلوك فاضل بين الأوساط الأكاديمية، وتشجيعه قدر الإمكان، وضرورة تبني منع السلوكيات غير الأخلاقية داخل الجامعة. دراسة كوشر (Kaucher، 2010)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين القيادة الفعالة وصنع القرار الأخلاقي، باستخدام المنهج المقارن، وتوزيع استبانة على عينة الدراسة التي تكونت من (168) عضو هيئة تدريس من ثلاث جامعات وكليات في جنوبي كاليفورنيا، ومن أهم النتائج أنّ هناك علاقة متبادلة قوية بين القيادة الفعالة وبين صنع القرار الأخلاقي، وكان الصدق والاستماع والنزاهة، والكفاءة، والتحفيز، من أفضل خمس خصائص للقائد الأخلاقي الفعّال، ثم جاءت البصيرة من السمات الأقل اختياريًا، وأكدت أن الصدق والنزاهة والأمانة هي أهم السمات الأخلاقية من حيث درجة توافرها لدى القائد من وجهة نظر العاملين.

### 3.2.2. دراسات عربية حول التطوير التنظيمي

دراسة الحميدي (2023)، هدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في أبعادها (الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية) بجامعة الطائف. وذلك باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (341) من الهيئة التدريسية، كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة البالغ (2688). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تأثير إيجابي قوي ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية، وأن بعد مستوى الفرد في التطوير

التنظيمي كأن أكثر الأبعاد توفراً مقارنة ببعدها مستوى الجماعة، وبعدها المؤسسة في التطوير التنظيمي، أيضاً، ووجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي بجامعة الطائف، وأن بُعدي الاستدامة البيئية والاقتصادية كانا البُعدين الأكثر توافراً بجامعة الطائف، والأكثر تأثراً بالتطورات المتلاحقة في العمل الجامعي، ومن أهم التوصيات: زيادة الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي في الجامعة، وترتيب ندوات توعوية للحفاظ على البيئة والموارد المتاحة، واستثمار جهود التطوير التنظيمي في تحقيق الاستدامة التنظيمية.

دراسة أرياب (2022)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة، والتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة في الخرطوم، ومعرفة العلاقة بينهما من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ وُزعت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (100) موظف، ومن أهم النتائج: أن الثقافة التنظيمية في الجامعة مطبقة بدرجة (مرتفعة) وعلى مستوى أبعادها الأربعة؛ جاءت متوسطاتها مرتبة كالاتي: الأعراف التنظيمية (3.67)، ثم التوقعات التنظيمية (3.61)، وثالثاً المعتقدات التنظيمية (3.61)، ورابعاً القيم التنظيمية (3.60)، بينما حصل محور التطوير التنظيمي على متوسط (3.65) وجميعها بتقدير لفظي (مرتفع)، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والتطوير التنظيمي في الجامعة بلغت (0.43) وتعكس علاقة طردية (متوسطة)، ومن أهم التوصيات: العمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية في الجامعة من خلال: اللوائح المنظمة للعمل، الدورات التدريبية، الأنشطة الاجتماعية، المناسبات العامة وفعاليات خدمة المجتمع، ضرورة إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في وضع الخطط وصناعة القرارات وجعل الالتزام بمكونات الثقافة التنظيمية التي تعمل إدارات الجامعة على ترسيخها أحد معايير صرف المكافآت والحوافز، على أن تُصرف في مواعيدها المحددة.

دراسة ميمي وإخوان (2022)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع التطوير التنظيمي في المؤسسات الجامعية الجزائرية وآفاقه، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتحليل الأدب النظري، ودراسة تاريخ التطوير التنظيمي، وواقعه في الجزائر ومعيقاته، والحلول، وقد خرجت الدراسة بأن التطوير التنظيمي في الجزائر هو عملية مطلوبة وضرورية لإنجاح المؤسسة، وزيادة إنتاجها، وقدرتها على التطوير والتغيير، وأنها تُعد عاملاً أساسياً في نجاحها على المدى البعيد، باعتباره ينطوي على تغيرات جوهرية تدوم طويلاً، وتشمل النظام الإداري على جميع المستويات، ومن أهم التوصيات: ضرورة النهوض بالإدارة الجزائرية من خلال تحسين نوع الخدمة وزيادة الإنتاج، واستغلال التكنولوجيا الرقمية والإدارة الإلكترونية من أجل الوصول إلى الشفافية داخل الإدارة، لا بد للقائد من حسن ممارسة الاتصال مع العاملين وحل مشكلاتهم.

دراسة أبو ديب (2022) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر خصائص المنظمة المتعلمة، على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قدرها (295) موظفًا من موظفي كليات الدراسات المتوسطة في غزة، ومن أهم النتائج: أن مستوى تصورات العاملين في كليات الدراسات المتوسطة حول التغيير التنظيمي كان مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، وتشجيع الحوار، والتمكين الشخصي، والرؤية المشتركة، والتعاون والتعلم الجماعي) والتغيير التنظيمي، أي أنه كلما زادت خصائص المنظمة المتعلمة، زاد التغيير التنظيمي، ومن أهم التوصيات: تعزيز التعليم المستمر من خلال مناقشة الأخطاء في العمل بموضوعية، تشجيع الحوار والتعامل بمبدأ الاحترام المتبادل.

دراسة عبد المطلب، (2022)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الأبعاد الأساسية للتطوير التنظيمي، ودورها في الحد من الفساد الإداري، من وجهة نظر عينة من مستخدمي قطاع الخدمات الجامعية

لولاية الجلفة/ الجزائر، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وتوزيع استبانة على عينة عشوائية شملت (42) موظفًا من مستخدمي قطاع الخدمات الجامعية لولاية الجلفة، ومن أهم النتائج: أن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين جميع أبعاد التطوير التنظيمي في الحد من الفساد الإداري، وأن مختلف أبعاد التطوير التنظيمي تؤثر في الحد من الفساد الإداري لدى العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية الجلفة.

دراسة مكرب وحجاج (2022) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التطوير التنظيمي وكفاءة الأداء لموظفي جامعة المجمعة (السعودية)، واتبعت المنهج الوصفي والتحليلي، بالاعتماد على استبانة تم توزيعها على عينة قصدية من موظفي جامعة المجمعة (السعودية) بمختلف مسمياتهم ووصفهم الوظيفي قدرها (60) استمارة، ومن أهم النتائج: وجود علاقة إيجابية غير معنوية بين إدارة التغيير والتدريب المستمر، ووجود علاقة إيجابية ومعنوية بين اتجاهات العاملين والتدريب المستمر، ومن أهم التوصيات: الاهتمام بتنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين في كل المستويات التنظيمية، والاهتمام بالتطوير التنظيمي باعتباره يُعد وسيلة فعالة تُمكن الإدارة من القيام بدورها خلال تطور الفكر الإداري التقليدي.

دراسة المرزوقي وأبو العينين (2019)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة، وأثرها على التطوير التنظيمي، وذلك من خلال دراسة ثلاثة محاور وهي: تطوير الهيكل التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في الجامعة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على عينة عشوائية من الإداريين والإداريات في جامعة جدة في المملكة العربية السعودية، قدرها (60) فردًا، ومن أهم النتائج: أن الأفراد العاملين في جامعة جدة يدركون مزايا الإدارة الإلكترونية، وأنهم على معرفة بالتطبيقات الإلكترونية المتوفرة في الجامعة، مثل: (البريد الإلكتروني، وبرامج الدرجات)، وأن هناك عقبات حالت دون تطبيق الإدارة الإلكترونية منها: (نقص الإمكانيات البشرية، والفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن أهم التوصيات: تطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة

بحيث تُغطي مختلف الجوانب الإدارية، والتركيز على تطوير التطبيقات الإلكترونية المتوفرة، وربطها بالعاملين في جامعة جدة بشكل مستمر، بما يتناغم مع تحقيق رؤية المملكة (2030).

دراسة الشمري (2018)، هدفت هذه الدراسة إلى إعداد تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الإطارين النظري والميداني، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، من خلال وصف الظاهرة المراد دراستها، وتوزيع استبانة على مجتمع القيادات العليا في الجامعات الحكومية السعودية من (مديري الجامعات، ووكلاء الجامعات، والعمداء)، وعددهم (209) وعرض التصور المقترح من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء في تخصصات الإدارة والتخطيط التربوي، وتخصص الإدارة العامة، والممارسين من الميدان، وعددهم (18)، ومن أهم النتائج موافقة عينة الدراسة بدرجة كبيرة على العبارات الواردة في الاستبانة، التي تصف واقع التطوير التنظيمي في مجالي الهيكل التنظيمي والبحث العلمي في الجامعات، ومن أهم التوصيات: تبني الجامعات السعودية الحكومية التصور المقترح للتطوير التنظيمي في ضوء الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي (أفاق).

دراسة الحمدان (2018)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز المركز الرئيس، وذلك باستخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبانة الإلكترونية التي تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ حجمها (311) موظفة إدارية من الجامعة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الإدارية على التطوير التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، والنمط الحر) والتطوير التنظيمي بنسبة (55%)، ووجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين بُعد القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي) والتطوير التنظيمي، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً عند متغير الخبرة، ومن أهم التوصيات: إتاحة الفرصة للموظفات للمشاركة في التعبير عن آرائهن.

هدفت دراسة نصار (2016)، إلى الكشف عن المناخ التنظيمي وعلاقته بالتطوير التنظيمي عبر دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تبوك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (384) عاملاً من العاملين الإداريين في جامعة تبوك. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لقياس المناخ التنظيمي وعلاقته بالتطوير التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة تبوك، وقسمت الدراسة إلى عنصرين: تناول العنصر الأول المناخ التنظيمي من حيث مفهومه، وأهميته، وخصائصه، وأبعاده. واستعرض العنصر الثاني التطوير التنظيمي من خلال مفهوم التطوير، ومفهوم التنظيم. وتحدثت الدراسة عن الهيكل التنظيمي باعتباره إطاراً يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة. وكشفت الدراسة عن أن الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازنة. وذكرت الدراسة المشاركة في صنع القرارات بحيث أتاحت للعاملين فرصة إبداء الرأي، والأفكار، الاقتراحات، التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل. وناقشت الدراسة نظم وإجراءات العمل. كما ناقشت الحوافز (المادية والمعنوية). وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عنصر الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائياً، وتبين ذلك من وجود علاقة إحصائية على مستوى الجماعة والتنظيم. كما أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عنصر الاتصالات والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد، مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائياً بينهم.

هدفت دراسة الروقي، (2014) إلى التعرف إلى معوقات التطوير التنظيمي في المجال (الاستراتيجي، الإداري، التنظيمي، التقني، الموارد البشرية) في جامعة شقراء (السعودية)، وهدفت أيضاً إلى التعرف إلى ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته، كما استخدم المنهج

الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة في هذا البحث من جميع عمداء، ووكلاء، ورؤساء الأقسام بجامعة شقراء، أما عينة الدراسة الفعلية فقد بلغ عددها (124) مستجيباً، وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة موافقون على معوقات التطوير التنظيمي في جامعة شقراء، وقد جاءت المعوقات التقنية في المرتبة الأولى، تليها المعوقات الإدارية، ثم المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات الاستراتيجية، ثم معوقات الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول معوقات التطوير التنظيمي في جامعة شقراء باختلاف (الرتبة الأكاديمية، الوظيفة، سنوات الخبرة في الجامعة).

#### 4.2.2. دراسات أجنبية حول التطوير التنظيمي

دراسة ألكا (Alka, 2021) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة الضغوط المهنية في كليات التعليم العالي بالتطوير التنظيمي، طبقت الدراسة عبر توزيع استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين في كليات التعليم العالي (الحكومية والكليات المستقلة والكليات الخاصة) في ولاية ماديا براديش في الهند، وعبر تطبيق اختبار مستويات التوتر على أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الحكومية والكليات المستقلة والكليات الخاصة، سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً، وقد اختارت هذا المجتمع بهدف تعميم النتائج على بيئات تعليمية مماثلة في الهند، ومن أهم النتائج: مستوى الضغوط المهنية بسبب التطوير التنظيمي في بيئة العمل جاء بدرجة متوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس بين الضغوط المهنية والتطوير التنظيمي.

دراسة فيديلي وتاييلور (Fedeli, Monica, & Taylor, Edward, 2019) هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تحديات تنفيذ برامج تطوير أعضاء هيئات التدريس الجامعية، الذي يُعزز التركيز على تطوير التنظيمي والتغيير، تم تنفيذ الدراسة بتوزيع استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بادوفا

(إيطاليا) التي تهتم بتعزيز وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية منذ العام (2016)، والبحث في تأثير التاريخ والاتجاهات الوطنية للجامعة على كيفية ممارسة التدريس، والتعلم، واستجابتها لذلك، ومن أهم النتائج أن الجامعة تحتاج إلى تنفيذ برنامج مبتكر لتطوير أعضاء هيئتها التدريسية، واتباع منهج متعدد الجوانب، من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، يهتم بإشراك جميع أعضاء الهيئة التدريسية، وعلى الجامعة أيضاً تطوير مشاركتها المؤسسية والمجتمعية، والبحث عن موارد واستثمارات نقدية، وحوافز وترقيات خارج حدود الجامعة.

دراسة الناوي (Alnaweigah, 2013)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور إدارة الجودة الشاملة في التغيير والتطوير التنظيمي في جامعة الطائف، باستخدام المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين المتفرغين في جامعة الطائف وعددهم (328)، وتم توزيع الاستبانة على عينة قوامها (159) تم اختيارها بالطريقة العشوائية، ومن أهم النتائج: أن دور إدارة الجودة الشاملة في التغيير والتطوير التنظيمي في جامعة الطائف جاء عالي الأهمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف العمر والجنس والدرجة العلمية والخبرة وطبيعة العمل، وقد أوصى الباحث بضرورة الوعي في الممارسة الإدارية السليمة في الكوارث، كون هذا الأمر له دور كبير في تحسين الأداء.

## 5.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على لدراسات السابقة العربية والأجنبية، التي تم عرضها، ومراجعتها، تبين أن هناك اهتماماً من الباحثين بموضوع القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي، وقد تنوعت المجالات التي تناولتها الدراسات السابقة، فقد تناولت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية كما في دراسة القاسم ورننيسي (2023) ودراسة الحقباني (2018) وتناولت البحث في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي كما في دراسة بدوي (2023) والطحاينة (2019) وعلاقتها بتطوير الأداء كما في دراسة عفيفي وكمال (2022).

كما تناولت التطوير التنظيمي وعلاقته بالاستدامة التنظيمية مثل دراسة الحميدي (2023)، وعلاقة التطوير التنظيمي بواقع الثقافة التنظيمية مثل دراسة أرياب (2022)، وأبعاد التطوير التنظيمي وماهيته وعناصره مثل دراسة عبد المطلب (2022) ودراسة الجندي (2020)، ومعوقاته مثل دراسة الروقي (2014)، والعلاقة بين التطوير التنظيمي وكفاءة الأداء مثل دراسة مكرب وحجاج (2022).

أما هذه الدراسة، فقد ربطت بين القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي في كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية، حيث لم يجد الباحث أي دراسة بحثت في هذين المتغيرين.

كما يُلاحظ أن أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي أو الوصفي التحليلي، أو الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات باستثناء دراسة كوشر (2010) التي اعتمدت المنهج المقارن، ودراسة جوسين (2021) التي اعتمدت المنهج النوعي والمقابلات كأداة.

أما هذه الدراسة فقد اعتمدت المنهج المختلط باستخدام أداتين هما (الاستبانة والمقابلة). وفي ما يتعلق بمجتمع الدراسة، فقد أجريت الدراسات في جامعات من الدول الآتية (السعودية، مصر، الأردن، العراق، إيران، الولايات المتحدة الأمريكية، تركيا، الجزائر، فلسطين، الهند، إيطاليا، تايلند) وقد اتفقت هذه الدراسة ودراسة بدوي (2023) في مجتمع الدراسة، وهو الجامعات الفلسطينية.

وفي ما يخص الجوانب التي استفاد منها الباحث في دراسته الحالية من الدراسات السابقة، فتمثلت بـ:

- الأدب النظري الخاص بمتغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، والتطوير التنظيمي).
- صياغة مشكلة الدراسة... أسئلتها وأهدافها.
- بناء الاستبانة وتحديد فقراتها وصياغة أسئلة المقابلة.
- تحديد مجالات الدراسة الحالية وأبعادها، وتعريف المصطلحات.
- الاستعانة بالأدب النظري ونتائج الدراسات في تفسير النتائج، ومناقشتها.

وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى حسب علم الباحث التي تناولت القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والعمداء، كنموذج مقترح، الأمر الذي يُعد إضافة جديدة إلى المكتبة العربية، كما تميزت بالمنهج المختلط، حيث استخدمت المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة، والمنهج النوعي من خلال إجراء المقابلات، كما تم بناء نموذج مقترح للقيادة الأخلاقية.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

#### 1.3 مقدمة

يعرض هذا الفصل منهج الدراسة، كما يصف مجتمعها، وعيناتها (الاستطلاعية والرئيسية)، ويتطرق أيضًا إلى شرح أدوات الدراسة المستخدمة وآلية تطويرها، وضبطها من حيث الصدق والثبات، وأخيرًا يستعرض الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات، واختبار صحة الفروض وصولًا إلى النتائج.

#### 1.1.3 منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها؛ تم استخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، لجمع البيانات والمعلومات، ومقارنتها وتحليلها، وتفسيرها؛ للوصول إلى تعميمات مقبولة، لملاءمته طبيعة هذه الدراسة وذلك بجمع البيانات الكمية والنوعية، كما هو موضح فيما يأتي:

المنهج الكمي: "يعتمد على اختيار عينة من مجتمع أكبر، وتحليل البيانات المجمعة عنها وتفسيرها، والوصول إلى تعميمات واستدلالات على ما هو أكبر من المجتمع الأصلي" (المشهداني، 2019: 30).  
المنهج النوعي: "يعتمد على تفسير ظاهرة معينة من خلال الصور والكلمات بدلاً من الأرقام، وتجميع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلة والبحث في الوثائق" (غباري، وأبو شندي، وأبو شعيرة، 2015: 27).

المنهج المختلط: هو مزيج من المنهج الكمي والنوعي، للتغلب على أي قصور قد يكون ناجمًا عن الاعتماد على منهج وحيد، فهو أكثر شمولية ويهدف إلى فهم الدراسة بشكل أشمل وأعمق، ويُساعد على توضيح النقاط الغامضة فيه، ويعمل على التوافق بين النتائج" (السّمّك، 2019: 25)

### 2.1.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من عمداء كليات العلوم الإنسانية وجميع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الفلسطينية التي اختارها الباحث، وهي: (جامعة بيرزيت، وجامعة فلسطين التقنية . خضوري، والجامعة العربية الأمريكية) للعام الدراسي 2024/2023، وكان عدد العمداء (12) عميدًا لكليات العلوم الإنسانية في الجامعات الثلاث. و(422) عضو هيئة تدريس، وفقًا لبيانات الجامعات، الموضحة في الجدول (1-3).

جدول (1-3) يبين توزيع أفراد المجتمع وفقًا لبيانات الجامعات.

الجامعة	الكلية	العدد
جامعة بيرزيت	الآداب	103
	التربية	21
	إدارة الأعمال	55
	الحقوق (34)	34
	المجموع	213
جامعة فلسطين التقنية- خضوري	الآداب والعلوم التربوية	64
	العلوم الاقتصادية والمالية	53
	المجموع	117
الجامعة العربية الأمريكية	التربية	14
	الآداب	21
	العلوم المالية والإدارية	35
	الحقوق	22
	المجموع	92
المجموع الكلي		422

### 3.1.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بناءً على التفصيل الآتي:

#### 1.3.1.3 عينة الدراسة الكمية: تم اختيار العينة الكمية كما يأتي

##### 1.1.3.1.3 العينة الاستطلاعية: تم اختيار العينة الاستطلاعية بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة

وخارج عينتها، وبلغ حجمها (23) عضو هيئة تدريس في الجامعات المستهدفة، والجدول (2-3) يوضح

توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية بحسب متغيرات الدراسة.

جدول (2-3) توزيع العينة الاستطلاعية بحسب متغيرات الدراسة.

الوزن النسبي	التكرار	متغيرات الدراسة	
%48	11	ذكر	الجنس
		أنثى	
		العدد الكلي	
%52	12		
%100	23		
17.4%	4	أقل من 5 سنوات	سنوات العمل
		من 5 إلى 10 سنوات	
		أكثر من 10 سنوات	
		العدد الكلي	
%8.6	2		
% 74	17		
%100	23		
%21.8	5	جامعة بيرزيت	الجامعة التي يعمل بها
		الجامعة العربية الأمريكية	
		العدد الكلي	
%78.2	18		
%100	23		
%30.4	7	الأداب	الكلية التي يعمل بها
		التربية	
		علوم مالية والاقتصاد	
		الحقوق	
		العدد الكلي	
%34.8	8		
%8.7	2		
%26.1	6		
%100	23		
%8.7	2	أستاذ	الرتبة الأكاديمية

أستاذ مشارك	7	30.5%
أستاذ مساعد	11	47.8%
محاضر	3	13%
مدرس	0	0%
العدد الكلي	23	100%

**2.1.3.1.3 عينة الدراسة الفعلية:** تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، بالاعتماد على بيانات أعضاء هيئة التدريس، واختيار أرقام عشوائية تتوافق وأرقام الهيئة التدريسية في قوائم الكليات؛ لتكون ممثلة للمجتمع الأصلي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في كليات العلوم الإنسانية، بحيث كان حجم هذه العينة (160). حيث تم توزيع الاستبانة من خلال برنامج Google forms وذلك بالرجوع إلى الجداول الإحصائية، وخضعت جميع الاستبانات للتحليل، ولم تسقط أي من تلك الاستبانات من التحليل بسبب بيانات ناقصة (**no missing cases**) وبذلك تكون نسبة استرجاع الاستبانات الموزعة 100%، والجدول (3-3) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

جدول (3-3) توزيع مجتمع الدراسة بحسب متغيرات الدراسة.

الوزن النسبي	التكرار	متغيرات الدراسة	
58.8%	94	ذكر	الجنس
41.2%	66	أنثى	
<b>100%</b>	<b>160</b>	العدد الكلي	
14%	22	أقل من 5 سنوات	سنوات العمل
20%	32	من 5 إلى 10 سنوات	
66%	106	أكثر من 10 سنوات	
<b>100%</b>	<b>160</b>	العدد الكلي	

الجامعة التي يعمل بها	جامعة بيرزيت	73	46%
	الجامعة العربية الأمريكية	48	30%
	جامعة فلسطين التقنية-خضوري	39	24%
	العدد الكلي	160	100.0%
الكلية التي يعمل بها	الآداب	51	31.8%
	التربية	51	31.8%
	علوم مالية والاقتصاد	39	24.5%
	الحقوق	19	11.9%
	العدد الكلي	160	100.0%
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	13	8.1%
	أستاذ مشارك	37	23.1%
	أستاذ مساعد	67	41.9%
	محاضر	43	26.9%
	العدد الكلي	160	100%

### 2.3.1.3 عينة الدراسة النوعية:

قام الباحث باختيار:

أ- عينة الدراسة للمقابلات: مقابلة عينة عشوائية بسيطة من عمداء كليات العلوم الإنسانية في

الجامعات الآتية: (جامعة بيرزيت، وجامعة فلسطين التقنية . خضوري، والجامعة العربية

الأمريكية)، وعددهم (6) عمداء، بواقع عميدين اثنين من كل جامعة.

ب- عينة الدراسة للأنموذج المقترح: تم اختيار عينة قصدية عددها (3) من ذوي الاختصاص في

مجال الإدارة التربوية من الجامعات ممن لديهم خبرة تربوية طويلة، من أجل تقييم الأنموذج المقترح

الأولي، مرفق ملحق رقم (4) قائمة بأسماء الخبراء الذين حكموا الأنموذج.

### 4.1.3 أدوات الدراسة

لقياس واقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء الكليات الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالتطوير التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وبعد الرجوع للأدب النظري، والدراسات السابقة، قام الباحث بإعداد أدوات الدراسة، لجمع البيانات الكمية والنوعية، وهي:

#### 1.4.1.3 الاستبانة

وقد تكونت من قسمين:

القسم الأول: وفيه تم جمع بيانات متغيرات الدراسة لأفراد العينة (الجنس، سنوات العمل، اسم الجامعة، اسم الكلية، الرتبة الأكاديمية).

القسم الثاني: تكون هذا القسم من (6) مجالات موزعة على محورين لقياس واقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالتطوير التنظيمي للهيئات التدريسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وتوزعت المجالات بحسب المحاور الآتية:

1. محور القيادة الأخلاقية: واشتمل على (3) مجالات هي: الخصائص الشخصية، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية.

2. محور التطوير التنظيمي: واشتمل على (3) مجالات هي: تنمية الأفراد، فريق العمل، الإدارة والتنظيم.

#### 1.1.4.1.3 خطوات بناء الاستبانة

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة، ومنها ما هو مرتبط بالقيادة الأخلاقية، كدراسة الحارثي (2019) ودراسة الشهري (2020)، ودراسة البدوي (2023)، وما له علاقة بالتطوير التنظيمي مثل، دراسة عبد المطلب (2022)، ودراسة عرفة وآخرين (2022)، ودراسة الروقي (2014)، قام الباحث ببناء الاستبانة وفقاً للخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسة لمحاور الاستبانة.

- إعداد فقرات الاستبانة في صورتها الأولية، التي شملت (48) فقرة، ملحق رقم (1) يُبين نسخة الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على (11) من المحكمين المختصين، والملحق رقم (2) يُبين أسماء المحكمين، والدرجة العلمية، والتخصص، ومكان العمل.
- بلغت عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية، (45) فقرة بعد إجراء التعديلات، واختصارها من (48) فقرة، بناء على ملاحظات السادة المحكمين، سواء بال حذف، أو الإضافة، أو التعديل، والملحق رقم (3) يُبين نسخة من الاستبانة في صورتها النهائية.

### 2.1.4.1.3 الصورة النهائية للاستبانة

تكونت الاستبانة النهائية من (6) مجالات بواقع (45) فقرة موزعة كما يأتي:

- المجال الأول: الخصائص الشخصية، وتكون من (8) فقرات.
  - المجال الثاني: السلوك الإداري، وتكون من (8) فقرات.
  - المجال الثالث: العلاقات الإنسانية، وتكون من (8) فقرات.
  - المجال الرابع: تنمية الأفراد، وتكون من (7) فقرات.
  - المجال الخامس: فريق العمل، وتكون من (7) فقرات.
  - المجال السادس: الإدارة والتنظيم، وتكون من (7) فقرات.
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لفقرات الاستبانة، بحيث تمثل بالدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

### 3.1.4.1.3 صدق الاستبانة

يُقصد بصدق الاستبانة، أن تقيس الاختبار، أو الأداة لما وضعت لقياسه. (المحمودي، 2019) وقد

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

## 1. الصدق الظاهري للاستبانة "صدق آراء المحكمين":

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الاختصاص تكونت من (11) محكمًا كما هو وارد في الملحق رقم (2)، بأسماء السادة المحكمين، وقام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة وفقاً لمقترحاتهم، وصولاً إلى الصورة النهائية - انظر الملحق رقم (3) الصورة النهائية للاستبانة.

## 2. صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

تطبيق الاستبانة لقياس الصدق والثبات على عينة استطلاعية مكونة من (23) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، والاتساق الداخلي يعني اتفاق كل فقرة مع فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وكذلك اتفاق المجال مع الدرجة الكلية للاستبانة. ولحساب الاتساق الداخلي للاستبانة استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون.

وقد تم تحديد الدرجة المحكية لمتوسطات استجابة أفراد العينة. حيث احتسب الباحث مدى الفترة

الجزئية الواحدة على أنه:  $0.8 = \frac{1-5}{5}$ . وبناء على ذلك يكون توزيع الفئات بحسب درجة الموافقة كما

يلي:

(1.79-1) ضعيف جداً، (1.80- 2.59) ضعيف، (2.60-3.39)، متوسط، (3.40-

4.19)، مرتفع، (4.19- 5.00) مرتفع جداً.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي لمجالات محور القيادة الأخلاقية:

## نتائج الاتساق الداخلي لمجال "الخصائص الشخصية"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات هذا

المجال. الجدول رقم (3-4) يوضح نتائج كل فقرة في مجال الخصائص الشخصية.

الجدول رقم (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في

### مجال الخصائص الشخصية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يتَّصف العميد بالأمانة في أداء المهام.	3.74	1.10	75%
2	يتحرى العميد الصدق في التعامل مع الآخرين	3.65	1.07	73%
3	يفي العميد بالوعد التي يلتزم بها.	3.48	1.12	70%
4	يعتذر العميد عن خطئه أمام الآخرين	3.00	1.09	60%
5	يتَّقبل العميد وجهات النظر المخالفة لوجهة نظره.	3.43	1.08	69%
6	يحترم العميد مشاعر الآخرين	3.52	1.12	70%
7	يُجيد العميد مهارات الاتصال والحوار مع العاملين.	3.61	1.08	72%
8	يتعامل العميد بحكمة في إدارة الأزمات.	3.65	0.98	73%
الدرجة الكلية				70.25%

ينضح من النتائج الواردة في جدول (3-4) أن الدرجة الكلية لمجال "الخصائص الشخصية" كانت

"مرتفعة"، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال (3.51) بوزن نسبي (70.25%). أي أن تقدير

أفراد العينة لفقرات هذا المجال جاء "مرتفعاً". كما كانت غالبية المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال

"مرتفعة". وكان أعلى متوسط حسابي لفقرة (1) "يتَّصف العميد بالأمانة في أداء المهام". بوسط حسابي

(3.74) ووزن نسبي (75%). بينما كان أقل متوسط للفقرة (4) "يعتذر العميد عن خطئه أمام الآخرين"

بوسط حسابي (3.00) ووزن نسبي (60%)، وهي الفقرة الوحيدة في هذا المجال ذات التقدير المتوسط.

وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الخصائص الشخصية" وبين الدرجة الكلية للمجال. النتائج موضحة في الجدول (3-5).

الجدول (3-5): معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال الخصائص الشخصية والدرجة الكلية للمجال

الخصائص الشخصية			الفقرة
عدد أفراد العينة	Sig (2-tail)	معامل بيرسون	
23	.000	.772**	يُتَّصف العميد بالأمانة في أداء المهام.
23	.000	.846**	يتحرى العميد الصدق في التعامل مع الآخرين
23	.000	.738**	يفي العميد بالوعود التي يلتزم بها.
23	.000	.753**	يعتذر العميد عن خطئه أمام الآخرين
23	.000	.819**	يتقبل العميد وجهات النظر المخالفة لوجهة نظره.
23	.000	.750**	يحترم العميد مشاعر الآخرين
23	.000	.793**	يُجيد العميد مهارات الاتصال والحوار مع العاملين.
23	.000	.786**	يتعامل العميد بحكمة في إدارة الأزمات.
23	.000	**82.7	الدرجة الكلية

\*\* معامل الارتباط دالّ عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

يوضح جدول (3-5) معامل ارتباط كل فقرة في مجال "الخصائص الشخصية" والدرجة الكلية للمجال. جاءت معاملات الارتباط إيجابية مرتفعة جداً وتراوح بين (0.738 - 0.846)، وتعتبر هذه المعاملات دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.01 \geq \alpha$ ). وهذا يشير إلى أن المجال يتسم بالصدق الداخلي، وبذلك تقيس فقرات هذا المجال "الخصائص الشخصية" لعميد الكلية بصدق.

نتائج الاتساق الداخلي لمجال "السلوك الإداري":

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات هذا المجال. الجدول رقم (3-6) يوضح نتائج كل فقرة في مجال السلوك الإداري.

الجدول (3-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال السلوك الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يعمل العميد على تحقيق الأهداف الجامعية.	4.06	.888	81%
2	يُعزز العميد العاملين المتميزين.	3.84	.878	77%
3	ينسب العميد النجاح الذي يتم تحقيقه إلى أصحابه.	3.57	1.009	71%
4	يُقدم العميد الدعم المناسب للعاملين الجدد.	3.14	1.099	63%
5	يدعم العميد مبادرات العاملين في مجالات العمل.	3.48	1.066	70%
6	يُطبّق العميد الأنظمة بشفاافية.	3.74	.990	75%
7	يُقدّم العميد مصلحة العمل على مصالحه الشخصية.	3.66	1.072	73%
8	يُقيّم العميد العاملين وفق معايير واضحة.	3.65	1.00	73%
	الدرجة الكلية	3.64	1.01	73%

يتضح من النتائج الواردة في جدول (3-6) أن الدرجة الكلية لمجال "السلوك الإداري" كانت "مرتفعة"، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال (3.64) بوزن نسبي (73%). أي أن تقدير أفراد العينة لفقرات هذا المجال جاء "مرتفعاً". كما كانت غالبية المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال "مرتفعة". وتراوح المتوسطات بين (3.14 - 4.06)، وكان أعلى متوسط حسابي لفقرة (1) "يعمل العميد على تحقيق الأهداف الجامعية..". بوسط حسابي (4.06) ووزن نسبي (81%). فيما كان أقل متوسط لفقرة (4) "يُقدم العميد الدعم المناسب للعاملين الجدد" بوسط حسابي (3.14) ووزن نسبي (63%) وهي الفقرة الوحيدة في هذا المجال ذات التقدير المتوسط. وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس

الارتباط بين كل فقرة من فقرات "السلوك الإداري" وبين الدرجة الكلية للمجال. النتائج موضحة في الجدول (7-3).

الجدول (7-3): معامل ارتباط بيرسون يبين كل فقرة في مجال السلوك الإداري والدرجة الكلية للمجال

السلوك الإداري		معامل بيرسون	الفقرة
عدد أفراد العينة	Sig (2-tail)		
23	.000	0.636**	يعمل العميد على تحقيق الأهداف الجامعية.
23	.000	0.849**	يُعزز العميد العاملين المتميزين.
23	.000	0.764**	ينسب العميد النجاح الذي يتم تحقيقه إلى أصحابه.
23	.000	0.787**	يُقدّم العميد الدعم المناسب للعاملين الجدد.
23	.000	0.819**	يدعم العميد مبادرات العاملين في مجالات العمل.
23	.000	0.817**	يُطبّق العميد الأنظمة بشفاقيّة.
23	.000	0.764**	يُقدّم العميد مصلحة العمل على مصالحه الشخصية.
23	.000	0.804**	يُقيّم العميد العاملين وفق معايير واضحة.
23	.000	0.780**	الدرجة الكلية

\*\* معامل الارتباط دالّ عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

يتضح من جدول (7-3) أن معامل ارتباط كل فقرة في مجال "السلوك الإداري" والدرجة الكلية للمجال كانا إيجابيين وجاءا مرتفعين وتراوحا بين (0.636 - 0.849)، وتعتبر هذه المعاملات دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.01 \geq \alpha$ ). وهذا يشير إلى أن المجال يتسم بالصدق الداخلي، وبذلك فإن فقرات هذا المجال تقيس "السلوك الإداري" لعميد الكلية بصدق.

نتائج الاتساق الداخلي لمجال "العلاقات الإنسانية":

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات هذا المجال. الجدول رقم (8-3) يوضح نتائج كل فقرة في مجال العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (3-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال العلاقات الإنسانية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يبني العميد علاقات ودّية على أساس الثقة مع الزملاء في العمل.	3.66	1.018	73%
2	يتجنّب العميد الانحياز إلى فرد أو جماعة داخل الجامعة.	3.33	1.077	67%
3	يشارك العميد العاملين في مناسباتهم الاجتماعية.	3.52	1.090	70%
4	يهتمّ العميد بتلبية الحاجات الإنسانية للعاملين.	3.60	0.987	72%
5	يحافظ العميد على أسرار العمل.	3.83	0.922	77%
6	يحافظ العميد على أسرار العاملين الشخصية.	3.60	1.050	72%
7	يحترم العميد العادات والتقاليد في التعامل مع العاملين.	4.03	0.746	81%
8	يُشجع العميد على التفاعل الإيجابي بين العاملين في الجامعة.	3.70	1.011	74%
	الدرجة الكلية	<b>3.66</b>	<b>0.96</b>	<b>73%</b>

يتضح من النتائج الواردة في جدول (3-8) أن الدرجة الكلية لمجال "العلاقات الإنسانية" كانت "مرتفعة"، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال (3.66) بوزن نسبي (73%). أي أن تقدير أفراد العينة لفقرات هذا المجال جاء "مرتفعاً". كما كانت غالبية المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال "مرتفعة". وتراوح المتوسطات بين (3.33 - 4.03). وكان أعلى متوسط حسابي لفقرة (7) "يحترم العميد العادات والتقاليد في التعامل مع العاملين". بوسط حسابي (4.03) ووزن نسبي (81%). فيما كان أقل متوسط للفقرة (2) "يتجنّب العميد الانحياز إلى فرد أو جماعة داخل الجامعة". بوسط حسابي (3.33) ووزن نسبي (67%)، وهي الفقرة الوحيدة في هذا المجال ذات التقدير المتوسط. وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين كل فقرة من فقرات "العلاقات الإنسانية" وبين الدرجة الكلية للمجال. النتائج موضحة في الجدول (3-9).

الجدول (3-9): معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال العلاقات الإنسانية والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	العلاقات الإنسانية	
	معامل بيرسون	Sig (2-tail)
يبني العميد علاقات ودّية على أساس الثقة مع الزملاء في العمل.	.000	**823*
يتجنّب العميد الانحياز إلى فرد أو جماعة داخل الجامعة.	.000	**7180**
يشارك العميد العاملين في مناسباتهم الاجتماعيّة.	.000	**5950*
يهتمّ العميد بتلبية الحاجات الإنسانية للعاملين.	.000	**8350*
يحافظ العميد على أسرار العمل.	.000	**7140*
يُحافظ العميد على أسرار العاملين الشخصيّة.	.000	**7360*
يحترم العميد العادات والتقاليد في التعامل مع العاملين.	.000	**7570*
يُشجع العميد على التفاعل الإيجابي بين العاملين في الجامعة.	.000	**8120*
الدرجة الكلية	.000	<b>0.780**</b>

\*\* معامل الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

يوضح جدول (3-9) معامل ارتباط كل فقرة في مجال "العلاقات الإنسانية" والدرجة الكلية للمجال. جاءت معاملات الارتباط إيجابية مرتفعة وتراوحت بين (0.595 - 0.835)، وتعتبر هذه المعاملات دالّة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.01$ ). وهذا يشير إلى أن المجال يتسم بالصدق الداخلي، وبذلك تقيس فقرات هذا المجال "العلاقات الإنسانية" لعميد الكلية بصدق.

ملخص نتائج الاتساق الداخلي لمحور القيادة الأخلاقية لعمداء كليات العلوم الإنسانية: بعد فحص درجة ارتباط فقرات كل مجال من مجالات محور القيادة الأخلاقية مع الدرجة الكلية للمجال، اتّضح أن جميع المجالات تتسم بالصدق، حيث تراوحت الدرجات الكلية لكل مجال بين (0.780-0.782)، كما كانت جميع قيم معامل الارتباط دالّة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01. الجدول (3-10) يلخص هذه النتائج.

جدول (3-10): ملخص نتائج الاتساق الداخلي لمحور القيادة الأخلاقية لعمداء كليات العلوم الإنسانية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	الدرجة الكلية لمعامل الارتباط
1	الخصائص الشخصية	8	.782
	السلوك الإداري	8	.780
	العلاقات الإنسانية	8	.780

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي لمجالات محور التطوير التنظيمي:

نتائج الاتساق الداخلي لمجال "تنمية الأفراد":

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول رقم (3-11) يوضح نتائج كل فقرة في مجال تنمية الأفراد.

الجدول رقم (3-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال تنمية الأفراد

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يُشرك العميد العاملين في صنع القرارات.	3.38	1.06	68%
2	يوفر العميد خطة مكتوبة لتطوير أداء العاملين بالجامعة	3.31	1.05	66%
3	يحرص العميد على معرفة ميول العاملين واحتياجاتهم.	3.21	1.04	64%
4	يحرص العميد على تخصيص الجامعة جزءاً من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها	3.25	1.13	65%
5	يعتمد العميد سياسة إشراك العاملين في اقتراحات تطويرية.	3.50	1.13	70%
6	يُشجع العميد على الحوار الفعّال داخل المؤسسة.	3.53	1.14	71%
7	يُنمي العميد الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين في الجامعة.	3.71	1.02	74%
	الدرجة الكلية	3.41	.89	68%

يتضح من النتائج الواردة في جدول (3-11) أن الدرجة الكلية لمجال "تنمية الأفراد" كانت "مرتفعة"، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال (3.41) بوزن نسبي (68%). أي أن تقدير أفراد العينة لفقرات هذا المجال جاء "مرتفعاً". كما كانت تقديرات متوسطات أكثر من نصف الفقرات في هذا المجال "متوسطة". وتراوح المتوسطات بين (3.21 - 3.71). وكان أعلى متوسط حسابي لفقرة (7) "يُنمي العميد الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين في الجامعة". بوسط حسابي (3.71) ووزن نسبي (74%). فيما كان أقل متوسط للفقرة (3) "يحرص العميد على معرفة ميول العاملين واحتياجاتهم" بوسط حسابي (3.21) ووزن نسبي (64%)، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين كل فقرة من فقرات "تنمية الأفراد" وبين الدرجة الكلية للمجال. النتائج موضحة في الجدول (3-12).

الجدول (3-12): معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال تنمية الأفراد والدرجة الكلية للمجال

تنمية الأفراد		الفقرة
عدد أفراد العينة	معامل بيرسون	
23	.000	يُشرك العميد العاملين في صنع القرارات.
23	.000	يوفر العميد خطة مكتوبة لتطوير أداء العاملين بالجامعة
23	.000	يحرص العميد على معرفة ميول العاملين واحتياجاتهم.
23	.000	يحرص العميد على تخصيص الجامعة جزءاً من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها
23	.000	يعتمد العميد سياسة إشراك العاملين في اقتراحات تطويرية.
23	.000	يُشجع العميد على الحوار الفعّال داخل المؤسسة.
23	.000	يُنمي العميد الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين في الجامعة.
23	.000	الدرجة الكلية

\*\* معامل الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

يوضح جدول (3-12) معامل ارتباط كل فقرة في مجال "تنمية الأفراد" والدرجة الكلية للمجال. جاءت معاملات الارتباط إيجابية مرتفعة وتراوح بين (0.624 - 0.862)، وتعتبر هذه المعاملات دالة

عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.01 \geq \alpha$ ). وهذا يشير إلى أن المجال يتسم بالصدق الداخلي، وبذلك تقيس فقرات هذا المجال "تنمية الأفراد" لدى عميد الكلية بصدق.

نتائج الاتساق الداخلي لمجال "فريق العمل":

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات هذا المجال. الجدول رقم (3-13) يوضح نتائج كل فقرة في مجال فريق العمل.

الجدول رقم (3-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال فريق العمل

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يوزع العميد الصلاحيات على العاملين بوضوح	3.47	1.08	69%
2	يوفر العميد مستوى جيداً من الاتصالات الإدارية بينه وبين العاملين في الجامعة.	3.69	1.03	74%
3	يُشجع العميد على تبادل الخبرات بين العاملين في الجامعة.	3.45	1.02	69%
4	يُنمي العميد لدى العاملين العمل بروح الفريق الواحد.	3.50	1.07	70%
5	يعزز العميد الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين في الجامعة.	3.52	1.08	70%
6	يعزز العميد مبدأ تكامل الأدوار بين العاملين في الجامعة.	3.38	1.04	68%
7	يُطور العميد طرقاً لحل النزاعات بين العاملين.	3.31	1.02	66%
الدرجة الكلية		<b>3.47</b>	1.05	<b>69%</b>

يتضح من النتائج الواردة في جدول (3-13) أن الدرجة الكلية لمجال "فريق العمل" كانت "مرتفعة"، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال (3.47) بوزن نسبي (69%). أي أن متوسط تقدير أفراد العينة لفقرات هذا المجال جاء "مرتفعاً". كما كانت غالبية المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال "مرتفعة". وتراوح المتوسطات بين (3.31 - 3.69). وكان أعلى متوسط حسابي لفقرة (2) "يوفر العميد مستوى جيداً من الاتصالات الإدارية بينه وبين العاملين في الجامعة". بوسط

حسابي (3.69) ووزن نسبي (74%). فيما كان أقل متوسط للفقرة (7) "يُطور العميد طرقًا لحلّ النزاعات بين العاملين" بوسط حسابي (3.31) ووزن نسبي (66%)، وفي هذا المجال كانت الفقرتان السادسة "يعزز العميد مبدأ تكامل الأدوار بين العاملين في الجامعة". والسابعة "يُطور العميد طرقًا لحلّ النزاعات بين العاملين" ذاتا تقدير متوسط فقط. ولقياس درجة الاتساق الداخلي في هذا المجال، فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين كل فقرة من فقرات "فريق العمل" وبين الدرجة الكلية للمجال. النتائج موضحة في الجدول (3-14).

الجدول (3-14): معامل ارتباط بيرسون يبين كل فقرة في مجال "فريق العمل" والدرجة الكلية للمجال

الدرجة الكلية	فريق العمل		الفقرة
	معامل بيرسون	Sig (2-tail)	
23	.000	**87.7	يوزع العميد الصلاحيات على العاملين بوضوح
23	.000	**825.	يوفر العميد مستوى جيدًا من الاتصالات الإدارية بينه وبين العاملين في الجامعة.
23	.000	**832.	يُشجع العميد على تبادل الخبرات بين العاملين في الجامعة.
23	.000	**855.	يُثمي العميد لدى العاملين العمل بروح الفريق الواحد.
23	.000	**39.8	يعزز العميد الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين في الجامعة.
23	.000	**86.8	يعزز العميد مبدأ تكامل الأدوار بين العاملين في الجامعة.
23	.000	**18.8	يُطور العميد طرقًا لحلّ النزاعات بين العاملين.
23	.000	**4.83	الدرجة الكلية

\*\* معامل الارتباط دالّ عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

يوضح جدول (3-14) معامل ارتباط كل فقرة في مجال "فريق العمل" والدرجة الكلية للمجال. جاءت معاملات الارتباط إيجابية مرتفعة وتراوح بين (787. - 886)، وتعتبر هذه المعاملات دالّة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.01$ ). وهذا يشير إلى أن المجال يتسم بالصدق الداخلي، وبذلك تقيس فقرات هذا المجال "فريق العمل" لدى عميد الكلية بصدق.

## نتائج الاتساق الداخلي لمجال "الإدارة والتنظيم":

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات هذا

المجال. الجدول رقم (3-15) يوضح نتائج كل فقرة في مجال الإدارة والتنظيم.

الجدول رقم (3-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال الإدارة والتنظيم

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يوزع العميد المهام حسب الكفاءة.	3.48	1.102	70%
2	يُنحى العميد الفرصة للعاملين للتعبير عن الرأي.	3.63	1.059	73%
3	يعمل العميد على تطوير إجراءات العمل.	3.60	1.007	72%
4	يُرَاعِي العميد التطورات التكنولوجية في الجامعة.	3.66	1.030	73%
5	يطور العميد باستمرار آلية لقياس وتقييم مدى تحقيق الجامعة أهدافها.	3.33	1.010	67%
6	يتبنى العميد نظامًا رقابيًا صارمًا.	3.40	1.062	68%
7	يتبع العميد أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات.	3.17	1.137	63%
الدرجة الكلية		<b>3.47</b>	1.08	<b>69%</b>

يتضح من النتائج الواردة في جدول (3-15) أن الدرجة الكلية لمجال "الإدارة والتنظيم" كانت

"مرتفعة"، حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال (3.47) بوزن نسبي (69%). أي أن تقدير

أفراد العينة لفقرات هذا المجال جاء "مرتفعًا". كما كان أكثر من نصف المتوسطات الحسابية لفقرات هذا

المجال "مرتفعًا". وتراوحت المتوسطات بين (3.17 - 3.66)، وكان أعلى متوسط حسابي لفقرة (4)

"يُرَاعِي العميد التطورات التكنولوجية في الجامعة". بوسط حسابي (3.66) ووزن نسبي (73%). فيما كان

أقل متوسط للفقرة (7) "يتبع العميد أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات". بوسط حسابي (3.17) ووزن

نسبي (63%). ولحساب الاتساق الداخلي بين فقرات هذا المجال، فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون

لقياس الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الإدارة والتنظيم" وبين الدرجة الكلية للمجال. النتائج موضحة في الجدول (3-16).

الجدول (3-16): معامل ارتباط بيرسون يُبين كل فقرة في مجال الإدارة والتنظيم والدرجة الكلية للمجال

الدرجة الكلية	الإدارة والتنظيم		
	معامل بيرسون	Sig (2-tail)	عدد أفراد العينة
يوزع العميد المهام حسب الكفاءة.	.736**	.000	23
يُتيح العميد الفرصة للعاملين للتعبير عن الرأي.	.798**	.000	23
يعمل العميد على تطوير إجراءات العمل.	.829**	.000	23
يُراعي العميد التطورات التكنولوجية في الجامعة.	.770**	.000	23
يطور العميد باستمرار آلية لقياس وتقويم مدى تحقيق الجامعة أهدافها.	.793**	.000	23
يتبنى العميد نظامًا رقابيًا صارمًا.	.699**	.000	23
يتبع العميد أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات.	.763**	.000	23
الدرجة الكلية	.770**	.000	23

\*\* معامل الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

يوضح جدول (3-16) معامل ارتباط كل فقرة في مجال "الإدارة والتنظيم" والدرجة الكلية للمجال. جاءت معاملات الارتباط إيجابية مرتفعة حيث بلغت (0.770)، وتراوحت بين (0.699-0.829)، وتعتبر هذه المعاملات دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.01)$ . وهذا يشير إلى أن المجال يتسم بالصدق الداخلي، وبذلك تقيس فقرات هذا المجال "الإدارة والتنظيم" لعميد الكلية بصدق. نتائج الاتساق الداخلي بين كل مجال من مجالات استبانة القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية

لقياس الاتساق الداخلي كاملاً، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والأوزان

النسبية لمعرفة درجة الموافقة على كل مجال. النتائج موضحة في جدول (3-17).

الجدول (3-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجالات استبانة القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي

المحور	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
القيادة الأخلاقية	الخصائص الشخصية	3.51	1.07	70%
	السلوك الإداري	3.64	1.1	73%
	العلاقات الإنسانية	3.66	0.74	73%
التطوير التنظيمي	تنمية الأفراد	3.41	0.89	68%
	فريق العمل	3.47	0.88	69%
	الإدارة والتنظيم	3.47	0.81	69%
الدرجة الكلية		3.52	0.91	71%

يتضح من النتائج الواردة في جدول (3-17) أن جميع متوسطات الحسابية للمجالات المختلفة في

الاستبانة كانت "مرتفعة". كما بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات الستة (3.52) بوزن نسبي

(71%). أي أن تقدير أفراد العينة لفقرات الاستبانة ككل جاء مرتفعاً. وكان أعلى متوسط حسابي لمجال

"العلاقات الإنسانية" بوسط حسابي (3.66). فيما كان أقل متوسط لمجال "تنمية الأفراد" بوسط حسابي

(3.41). وقد تم احتساب معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع

الدرجة الكلية للاستبانة. ومن الجدير الإشارة إليه انخفاض الانحراف المعياري في جميع مجالات الاستبانة،

مما يدعم دلالة الوسط الحسابي. النتائج موضحة في الجدول (3-18).

الجدول (3-18): معامل ارتباط بيرسون يُبين درجة كل مجال في الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

الاستبانة		المجال
عدد أفراد العينة	Sig (2-tail)	
23	.000	معامل بيرسون **2.78
23	.000	الخصائص الشخصية
23	.000	السلوك الإداري
23	.000	العلاقات الإنسانية
23	.000	تتمية الأفراد
23	.000	فريق العمل
23	.000	الإدارة والتنظيم
23	.000	الدرجة الكلية

\*\* معامل الارتباط دالّ عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01

يتضح من جدول (3-18) معامل ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة. جاءت معاملات الارتباط إيجابية مرتفعة جدًا وتراوح بين (0.770 - 0.834)، وتعتبر هذه المعاملات دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.01$ ). وهذا يشير إلى أن الاستبانة ككل تتسم بالصدق الداخلي، وبذلك تقيس مجالات هذه الاستبانة واقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء الكليات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### 4.1.4.1.3. ثبات الاستبانة: Reliability

تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient) على استجابات أفراد العينة الاستطلاعية بهدف حساب الثبات لكل مجال من مجالات العينة ومحاورها والاستبانة ككل. وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (3-19).

جدول (3-19): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور استبانة القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي

المحور	قيمة معامل الثبات Cronbach's Alpha	عدد الفقرات
المحور الأول: القيادة الأخلاقية	0.97	24
المحور الثاني: التطوير التنظيمي	0.972	21
الدرجة الكلية	0.981	45

يتضح من الجدول (3-19) أن قيم معامل كرونباخ ألفا مرتفعة في جميع المحاور. حيث بلغت في مجمل الاستبانة (0.971) وقد تراوحت بين (0.971-0.972).

وبذلك تكون الاستبانة بصورتها النهائية قابلة للاستخدام والتطبيق لجمع البيانات. وبتحليل أكثر عمقاً لفقرات المجال الواحد يتضح ثبات مجالي الاستبانة. الجدول (3-20) يوضح قيمة معامل الثبات لكل مجال من مجالات الاستبانة.

جدول (3-20): معامل كرونباخ ألفا حسب الثبات لمجالات الاستبانة

المحور	المجال	درجة الثبات
القيادة الأخلاقية	الخصائص الشخصية	.907
	السلوك الإداري	.911
	العلاقات الإنسانية	.884
التطوير التنظيمي	تتمية الأفراد	.920
	فريق العمل	.927
	التنظيم	.884
الدرجة الكلية		0.981

وبمراجعة البيانات الواردة في الجدول (3-20)، يتضح أن درجة الثبات لكل مجالات الاستبانة مرتفعة، حيث تراوحت درجة الثبات للمجالات بين (0.884 - 0.927) وبذلك فإن مجالات الاستبانة تنتم بالثبات في قياسها القيادة الأخلاقية.

### 5.1.4.1.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ الاستبانة وتحليلها من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical

(SPSS) Package For The Social Sciences) النسخة (26). وقد تم استخدام الأدوات

الإحصائية الآتية في التعامل مع البيانات الخام التي تم جمعها.

1. النسب المئوية والتكرارات.

2. المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

3. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومجالاتها.

4. معامل ارتباط بيرسون لقياس وجود علاقة ارتباطية خطية بين متغيرات الدراسة المستقلة، كما تم

استخدامه في قياس الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الواحد، وبين المجالات ككل مع الدرجة

الكلية للاستبانة.

5. اختبارات للعينات الإحصائية (t-test for Independent Samples) للمقارنة بين

متوسطي مجموعتين مستقلتين.

6. اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) لفحص وجود فروقات

دالة إحصائية بين متوسطات ثلاث مجموعات مستقلة.

وقد تم تحديد الدرجة المحكية لمتوسطات استجابة أفراد العينة. حيث احتسب الباحث مدى

$$0.8 = \frac{1-5}{5}$$

الفترة الجزئية الواحدة على أنه:

وبناء على ذلك يكون توزيع الفئات بحسب درجة الموافقة كما هو موضح في الجدول (3-21).

جدول (3-21): محك درجة الموافقة بناء على فترة التقدير

طول فترة التقدير	الوزن النسبي للفترة	درجة الموافقة
1.79 -	20% - 36%	ضعيفة جدًا
1.80 - 2.59	36% - 52%	ضعيفة

متوسطة	%52 - %68	3.39 - 2.60
مرتفعة	%68 - %84	4.19 - 3.40
مرتفعة جدًا	%84 - %100	5.00 - 4.20

### 2.4.1.3. الأداة النوعية (المقابلة الفردية)

بعد الحصول على نتائج التحليل الإحصائي الكمي لإجابات المبحوثين عن الاستبانة، وحصر أقوى الفقرات وأضعفها؛ ويهدف الإجابة عن مجموعة من الاستفسارات لإبداء عمداء الكليات الإنسانية آراءهم وملاحظاتهم وتوضيحها حول بعض المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بوساطة الاستبانة؛ فقد تم إعداد أسئلة المقابلة المفتوحة الموجهة لعمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية، على النحو الآتي

#### 1.2.4.1.3. صدق الأداة النوعية (المقابلة)

تم إعداد أسئلة المقابلة في صورتها الأولية، وتتضمن (12) سؤالاً، موزعة على محاور الدراسة ومجالاتها. مرفق ملحق رقم (5) أسئلة المقابلة في صورتها الأولية، وتم عرضها على (7) من المحكمين المختصين، ملحق رقم (6) أسماء المحكمين لأسئلة المقابلة، لإبداء رأيهم حولها، ومدى مناسبتها مجالات الدراسة، وطريقة صياغة الأسئلة، وقد أشاروا إلى مناسبتها، مع إبداء بعض الملاحظات من تقليل عددها، أو عمومية بعضها، كما تم تطبيق أداة الدراسة مع أحد العمداء من خارج عينة الدراسة للتأكد من مناسبة الأسئلة ووضوحها لغرض الدراسة، وبناء على ملاحظات المحكمين وإجراء المقابلة، تم تعديل الأسئلة وحذف الأسئلة غير الواضحة، أو العامة منها، والخروج بالصورة النهائية لأسئلة المقابلة التي تحتوي على (9) أسئلة لمقابلة عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الثلاث (جامعة بيرزيت، وجامعة فلسطين التقنية . خضوري، والجامعة العربية الأمريكية). مدرج ملحق رقم (7). أسئلة المقابلة بصورتها النهائية.

### 2.2.4.1.3. ثبات الأداة النوعية (المقابلة)

اعتمد الباحث في تحديد ثبات الأداة النوعية (المقابلة) من خلال ما يُعرف بصدق الأسلوب، وذلك بإعادة الباحث نفسه تحليل جميع الإجابات بعد أسبوعين؛ للتأكد من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث سابقاً في المرة الأولى، وأن المفاهيم المستخدمة واضحة وعملية في عرض النتائج، وتم التعامل مع النتائج بواقعية وأنها قابلة للفهم.

### 3.2.4.1.3. إجراءات الدراسة للمنهج النوعي (المقابلة)

تمت المقابلة وفق الإجراءات الآتية:

- إعداد أسئلة المقابلة المفتوحة بصورتها الأولية، بعد الحصول على نتائج التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين عن الاستبانة، وحصر أقوى الفقرات وأضعفها.
- التأكد من صدق أسئلة المقابلة وثباتها والخروج بالصورة النهائية.
- التنسيق مع عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية (جامعة بيرزيت، وجامعة فلسطين التقنية . خضوري، والجامعة العربية الأمريكية) للحصول على مواعيد مناسبة لإجراء المقابلات.
- إجراء مقابلات شخصية وفردية، حيث بلغ عددهم (6) عمداء، مرفق ملحق رقم (8) بيانات العمداء الذين تمت مقابلتهم.

### 4.2.4.1.3. خطوات تحليل البيانات النوعية (المقابلة)

وقد مر تحليل بيانات المقابلات التي أُجريت بخطوات وإجراءات منظمة، بناءً على طريقة

(Creswell, 2018)، وهي كما يأتي:

- تسجيل المقابلات المفتوحة صوتياً، بعد موافقتهم؛ بهدف الاستماع إليها في ما بعد.
- تفرغ المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها من المقابلات الفردية ووضع رموز مستعارة لهم.

- تفرغ التسجيلات الصوتية للمقابلات، إلى نصوص مطبوعة، وإجابات المبحوثين.
- قراءة النصوص قراءة جيدة ومتعمقة للوصول إلى جوهر البيانات، وكتابة الأفكار الرئيسة.
- تجميع الإجابات المهمة لكل مقابلة. انظر ملحق رقم (9) إجابات عمداء الكليات الإنسانية عن أسئلة المقابلات.
- تصنيف إجابات العمداء، وتجميع المشترك بينهم والمتشابه، وإحصاء عدد التكرارات، والنسب المئوية. انظر ملحق رقم (10)
- عرض فقرات مقتبسة من (المقابلات)، وتسليط الضوء على الموضوعات الأكثر تكراراً وأهمية.
- التأكد من الصدق والثبات بإعادة الباحث التحليل بعد أسبوع من التحليل، حيث تبين أنهما كانا متفقين بدرجة عالية.
- مناقشة النتائج وتفسيرها.
- مقارنة نتائج المقابلات بنتائج الاستبانة، للإجابة عن أسئلة الدراسة سواء (بالاتفاق أو الاختلاف)، وربطها بالدراسات السابقة، وإطارها النظري.

### 5.1.3. إجراءات الدراسة

تم إجراء الدراسة الحالية وفق الخطوات الآتية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي المرتبط بمواضيع الدراسة؛ لكتابة الإطار النظري والدراسات السابقة، وبناء أدوات الدراسة.
- تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وحجم العينة الاستطلاعية.

- مخاطبة الدوائر المختصة للحصول على تسهيل مهمة موجه من عمادة كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية إلى الجامعات الفلسطينية الثلاث في العينة للحصول على البيانات الديموغرافية الخاصة بمجتمع الدراسة، والسماح بجمع البيانات.
- حصر مجالات الدراسات وبناء أدواتها (الاستبانة) بصورتها الأولية.
- فحص صدق الاستبانة وثباتها، بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وتجريبها على عينة استطلاعية عددها (23) عضو هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية، قبل تطبيقها على عينة الدراسة.
- تطبيق الاستبانة باستخدام **Google forms**، على أفراد عينة الدراسة، التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة، وعددها (160) عضو هيئة تدريس من كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية الثلاث (جامعة بيرزيت، وجامعة فلسطين التقنية . خضوري، والجامعة العربية الأمريكية).
- جمع البيانات وتنظيمها ومعالجتها إحصائياً. باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- عرض نتائج الاستبانة ومناقشتها بعد تحليلها كمياً ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، والأدب النظري.
- إعداد أسئلة المقابلة بصورتها الأولية، والتأكد من صدقها.
- إجراء مقابلات لـ (6) من عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية الثلاث (جامعة بيرزيت، وجامعة فلسطين التقنية . خضوري، والجامعة العربية الأمريكية).
- التحليل الموضوعي للمقابلات ومناقشتها ومقارنتها بنتائج الاستبانة، والدراسات السابقة.
- قياس ثبات تحليل المقابلة.
- الخروج بالصورة الأولية لأنموذج مقترح للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية، ملحق رقم (11) الأنموذج بصورته الأولية.

- عرض الأنموذج بصورته الأولى على خبراء تربويين عددهم (3) ملحق رقم (4) بيانات الخبراء الذين حكموا الأنموذج.
- اعتماد الأنموذج المقترح بصورته النهائية في الدراسة، ومرفق في الفصل الخامس.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

### 1.4 نتائج الدراسة

#### 1.1.4 . تمهيد

يعرض هذا الفصل نتائج تحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من عينة الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفحص فرضياتها. وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) النسخة (26)، إضافة لبرمجية إكسل في حزمة ( Microsoft Office)، وتحليل أسئلة المقابلات، تحليلاً نوعياً. ويعرض هذا الفصل أيضاً الأنموذج المقترح الذي تم بناؤه للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي للهيئات التدريسية.

#### 2.1.4. الإجابة عن أسئلة الدراسة

##### 1.2.1.4. الإجابة عن السؤال الأول

ما واقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية من وجهة

نظرهم، ومن وجهة نظر الهيئات التدريسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لكل مجال في هذا المحور، ثم لكل فقرة في المجال.

تحليل فقرات كل مجال في محور القيادة الأخلاقية

يندرج في محور القيادة الأخلاقية (3) مجالات هي الخصائص الشخصية والسلوك الإداري

والعلاقات الإنسانية. الجدول (4-1) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لكل مجال.

الجدول (1-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال في

محور القيادة الأخلاقية

المحور	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
المحور الأول: القيادة الأخلاقية	الخصائص الشخصية	3.65	1.01	73%
	السلوك الإداري	3.61	0.98	72%
	العلاقات الإنسانية	3.64	0.9	73%
الدرجة الكلية		3.63	.960	73%

يتضح من البيانات في الجدول (1-4) أن جميع المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على

مختلف المجالات في محور القيادة الأخلاقية كان مرتفعاً. حيث تراوحت تلك المتوسطات بين (3.61-

3.65). كما أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية كان مرتفعاً أيضاً، حيث بلغ (3.63) بوزن نسبي (73%).

أما ترتيب مجالات محور القيادة الأخلاقية فكان أعلى متوسط لمجال "الخصائص الشخصية"

بوسط حسابي (3.65). فيما كان أقل متوسط حسابي لمجال "السلوك الإداري" بوسط حسابي (3.61)،

وتوسّط مجال "العلاقات الإنسانية" المجالين الآخرين بوسط حسابي (3.64)، مع ملاحظة أن الفروق بين

الدرجات الكلية قليل نسبياً، والمتوسطات متقاربة للغاية.

#### تحليل فقرات مجالات محور القيادة الأخلاقية

تحليل فقرات المجال الأول: مجال "الخصائص الشخصية" الكمية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والأوزان النسبية لكل فقرة في هذا المجال لمعرفة

درجة الموافقة فيه. النتائج موضحة في جدول (2-4).

الجدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال الخصائص الشخصية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يُتَّصف العميد بالأمانة في أداء المهام.	4.06	90.8	81%
2	يتحرى العميد الصدق في التعامل مع الآخرين	3.84	80.8	77%
3	يفي العميد بالوعود التي يلتزم بها.	3.58	11.0	72%
4	يعتذر العميد عن خطئه أمام الآخرين	3.14	11.	63%
5	يتقبل العميد وجهات النظر المخالفة لوجهة نظره.	3.48	1.06	70%
6	يحترم العميد مشاعر الآخرين	3.74	90.9	75%
7	يُجيد العميد مهارات الاتصال والحوار مع العاملين.	3.66	71.0	73%
8	يتعامل العميد بحكمة في إدارة الأزمات.	3.69	90.9	74%
الدرجة الكلية				73%
		3.65	1.01	

يتضح من البيانات في الجدول (4-2) أن غالبية المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في مجال الخصائص الشخصية كان مرتفعاً. حيث تراوحت تلك المتوسطات بين (3.14 – 4.06). كما كان الوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال مرتفعاً أيضاً، حيث بلغ (3.65) بوزن نسبي (73%). وكان أعلى متوسط للفقرة (1) "يُتَّصف العميد بالأمانة في أداء المهام." بوسط حسابي (4.06)، ووزن نسبي (81%). فيما كان أقل متوسط للفقرة (4) التي نصّها: "يعتذر العميد عن خطئه أمام الآخرين." بوسط حسابي (3.14) ووزن نسبي (63%).

## تحليل تساؤلات المقابلة للمجال الأول: مجال "الخصائص الشخصية"

للإجابة عن التساؤل الأول الموجه للعمداء وهو: من وجهة نظرك كعميد كلية: ما أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها عميد الكلية؟ انظر ملحق رقم (9): تفرغ إجابة عمداء الكليات الإنسانية عن أسئلة المقابلات.

بعد تحليل إجابة العمداء عن التساؤل الأول، فقد أظهرت النتائج أن ما نسبته (100%) أجمعوا على أهمية الحكمة وضبط النفس في التعامل مع العاملين وحل المشكلات، حيث أشار (ع.5) إلى أهمية التحلي بالأخلاق الحميدة، مثل: الشجاعة، والصبر، والولاء للجامعة، والمثابرة، وعدم التسويف، والحكمة. و(83%) أجمعوا على صنع القرار واتخاذها في الوقت المناسب، وما نسبته (83%) أيضاً أجمعوا على تفضيل مصلحة الجامعة، والعمل بمهنية، وعدالة، كما نوه (ع.3) بأهمية الدقة والتنظيم، والتأثير على الآخرين، والرؤية الثاقبة، والدافعية، والولاء للمؤسسة التي يعمل بها ولوطنه، وعدم خيانة الأمانة العلمية، وعدم استغلال الموقع لأي سبب كان. وكذلك أشار (ع.4) إلى أهمية: تقبل الرأي الآخر والسعي لسماعه، والحزم في تطبيق القرارات المنسجمة مع النظام وصالح المؤسسة العام وأهدافها والقيم الأكاديمية. وأجمع ما نسبته (50%) على أهمية التحلي بالصبر والشجاعة، وما نسبته (33%) أجمعوا على أهمية ما يأتي: الأخلاق الحميدة، والرؤية الثاقبة، والاستراتيجية الواضحة، والعمل ضمن فريق العمل، وهذا ما أكدته (ع.6) من أهمية وزن الأمور بدقة والتحلي بالشجاعة عند اتخاذ القرار والدفاع عنه، وأن يعطي مثالا شخصيا للزملاء والعاملين في احترام العمل والمهمة الجامعية السامية في البحث العلمي والتدريس.

## تحليل فقرات المجال الثاني: مجال "السلوك الإداري" الكمية

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والأوزان النسبية لكل فقرة في هذا المجال لمعرفة درجة الموافقة فيه. النتائج موضحة في جدول (4-3).

الجدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال السلوك الإداري

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يعمل العميد على تحقيق الأهداف الجامعية.	4.00	0.8	80%
2	يُعزز العميد العاملين المتميزين.	3.42	1.1	68%
3	ينسب العميد النجاح الذي يتم تحقيقه إلى أصحابه.	3.62	1.0	72%
4	يُقدم العميد الدعم المناسب للعاملين الجدد.	3.44	1.	69%
5	يدعم العميد مبادرات العاملين في مجالات العمل.	3.64	1	73%
6	يُطبّق العميد الأنظمة بشفاقيّة.	3.53	1.	70%
7	يُقَدِّم العميد مصلحة العمل على مصالحه الشخصية.	3.56	0.95	71%
8	يُقيّم العميد العاملين وفق معايير واضحة.	3.65	0.96	73%
	الدرجة الكلية	3.61	0.98	72%

يتضح من البيانات في الجدول (3-4) أن كل المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في مجال السلوك الإداري كانت مرتفعة. حيث تراوحت تلك المتوسطات بين (3.42 – 4.0). كما كان الوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال مرتفعاً، حيث بلغ (3.61) بوزن نسبي (72%). وكان أعلى متوسط للفقرة (1) "يعمل العميد على تحقيق الأهداف الجامعية" بوسط حسابي (4.0)، ووزن نسبي (80%). فيما كان أقل متوسط للفقرة (2) التي نصّها: "يُعزز العميد العاملين المتميزين" بوسط حسابي (3.42) ووزن نسبي (68%).

تحليل تساؤلات المقابلة للمجال الثاني: مجال "السلوك الإداري"  
للإجابة عن التساؤل الثاني في مقابلة العمداء الذي ينص على: كيف تُشجع العاملين المتميزين

في الكلية؟

فقد كانت إجابة العمداء عن هذا التساؤل، كما يأتي

التعزيز بنسبة (100%) حيث أكد ما نسبته (83%) أهمية التعزيز المعنوي مثل: مشاورتهم ومشاركتهم في القرارات، ومنح الصلاحيات، التقدير والامتنان، والإشادة في المنابر العامة، وحث الآخرين على الاقتداء بهم، والزيارات الميدانية المستمرة لهم. وتشجيعهم على المبادرة، كما أشار (ع.4) إلى أهمية تشجيع روح المبادرة لدى الجميع، ومنح الصلاحيات مع المرونة في الإشراف عليها، والتقدير والإشادة وأن الامتنان للعاملين المميزين يمنحهم الثقة والرغبة في مواصلة العمل الناجح وحث الآخرين على الاقتداء بهم ما أمكن مع مراعاة الفروق الفردية، والتقدير المعنوي (الشكر والإشادة في المنابر العامة والخاصة) والمادي (حوافز)، كذلك أكد (ع.1) أهمية مشاوره العاملين قبل اتخاذ أي قرار يهم الكلية، والزيارات الميدانية لهم باستمرار. ورأى ما نسبته (66%) أهمية التحفيز المادي، مثل: مكافآت مادية، إعطاء مساقات عمل إضافي، مهمات سفر خارج الوطن.

#### تحليل فقرات المجال الثالث: مجال "العلاقات الإنسانية" الكمية

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والأوزان النسبية على فقرات مجال العلاقات الإنسانية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4-4).

الجدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في

#### مجال العلاقات الإنسانية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يبني العميد علاقات ودية على أساس الثقة مع الزملاء في العمل.	3.58	0.99	72%
2	يتجنب العميد الانحياز إلى فرد أو جماعة داخل الجامعة.	3.65	1.0	73%
3	يشارك العميد العاملين في مناسباتهم الاجتماعية.	3.33	1.1	67%
4	يهتم العميد بتلبية الحاجات الإنسانية للعاملين.	3.52	1.1	70%
5	يحافظ العميد على أسرار العمل.	3.61	0.98	72%

77%	0.92	3.83	يُحافظ العميد على أسرار العاملين الشخصية.	6
72%	1.1	3.59	يحترم العميد العادات والتقاليد في التعامل مع العاملين.	7
81%	0.7	4.03	يُشجع العميد على التفاعل الإيجابي بين العاملين في الجامعة.	8
73%	0.90	3.64	الدرجة الكلية	

يتضح من البيانات في الجدول (4-4) أن غالبية المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في مجال العلاقات الإنسانية كانت مرتفعة. حيث تراوحت تلك المتوسطات بين (3.33 - 4.03). أما الوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال فقد كان مرتفعاً أيضاً، حيث بلغ (3.64) بوزن نسبي (73%). وكان أعلى متوسط للفقرة (8) "يُشجع العميد على التفاعل الإيجابي بين العاملين في الجامعة". بوسط حسابي (4.03)، ووزن نسبي (81%). فيما كان أقل متوسط للفقرة (3) التي نصّها: "يشارك العميد العاملين في مناسباتهم الاجتماعية". بوسط حسابي (3.33) ووزن نسبي (67%).

#### تحليل تساؤلات المقابلة للمجال الثالث: مجال "العلاقات الإنسانية"

للإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص على: كيف تدعم التفاعل الإيجابي بين العاملين في كليتك؟

فقد كانت إجابات العمداء عن هذا التساؤل كما يأتي:

أجمع ما نسبته (66%) على التشجيع والمدح المستمر، وأجمع ما نسبته (50%) من العمداء على كل مما يأتي: اللقاءات والاجتماعات خارج نطاق العمل، والمشاركة في الأفراح والأحزان وهذا ما أشار إلى أهميته كل من (ع.1)، و(ع.3)، و(ع.5)، إضافة إلى أهمية الاجتماعات خارج نطاق العمل، والمشاركة في الأفراح والأحزان، والثناء باستمرار، ونوه ما نسبته (33%) بأهمية الزيارات الودية، وقد انفرد عميد بما نسبته (17%) بالتأكيد على منح المرونة في تطبيق الأنظمة والتعليمات، فقد أشار (ع.4) إلى أهمية منح المرونة في تطبيق الأنظمة والتعليمات على حساب القيم وروح القانون.

وللإجابة عن التساؤل الرابع، والذي ينص على: ما أهم الأنشطة التي تشارك بها العاملين في الكلية؟ فقد كانت إجابة العمداء عن التساؤل الرابع كما يأتي

ركز ما نسبته (83%) على المشاركة المهنية سواء كانت المشاركة في ورشات عمل ودورات تدريبية، أو مؤتمرات ولقاءات وندوات علمية، وهذا ما أكدته كل من (1.ع) و (3.ع) و(5.ع)، إضافة إلى رسم سياسات الكلية: فقد أشار (2.ع) إلى أهمية التواصل مع الزملاء وإشراكهم في رسم سياسات الكلية، والاستماع إلى الآراء والأفكار والتطلعات الوطنية. وأكد ما نسبته (33%) أهمية المشاركة الاجتماعية مثل القيام بالواجبات في الأفراح والأتراح، والمناسبات الاجتماعية بشكل عام وهذا ما ذكره (6.ع) عندما تتطرق إلى أهمية المشاركة في الأمور الشخصية للعاملين، مثل الأفراح والأتراح، وأداء الواجب الاجتماعي من مباركة أو تعزية.

وأشار (1.ع)، و(3.ع) و(5.ع) إلى أهمية ورشات العمل، الدورات التدريبية، الندوات السياسية والثقافية، المؤتمرات العلمية، المناسبات.

#### 2.2.1.4. الإجابة عن السؤال الثاني

نص السؤال الثاني: "ما مستوى التطوير التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال في هذا المحور، ثم لكل فقرة في كل المجال.

#### تحليل فقرات مجالات محور التطوير التنظيمي

تندرج في محور القيادة الأخلاقية (3) مجالات هي تنمية الأفراد، فريق العمل، الإدارة والتنظيم.

الجدول (4-5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال.

الجدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال في

محور التطوير التنظيمي

المحور	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
المحور الأول: التطوير التنظيمي	تنمية الأفراد	3.42	0.89	68%
	فريق العمل	3.47	0.87	69%
	الإدارة والتنظيم	3.47	0.81	69%
الدرجة الكلية		3.45	0.86	69%

يتضح من البيانات في الجدول (4-5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مجالات محور التطوير التنظيمي كانت مرتفعة في المجالات كافة. حيث تراوحت تلك المتوسطات بين (3.42-3.47). أما الوسط الحسابي للدرجة الكلية فقد كان مرتفعاً أيضاً، حيث بلغ (3.45) بوزن نسبي (69%). ويدعم انخفاض الانحراف المعياري للدرجة الكلية تفسير المتوسط الحسابي.

كما يتضح من الجدول (4-5) أيضاً ترتيب مجالات هذا المحور. حيث كان أدنى ترتيب بين مجالات محور التطوير التنظيمي حسب الوسط الحسابي لمجال "تنمية الأفراد" بوسط حسابي (3.42). فيما تساوى متوسطا مجالتي "الإدارة والتنظيم" و"فريق العمل" بوسط حسابي (3.47).

تحليل فقرات مجال تنمية الأفراد، الكمي

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد العينة على فقرات مجال تنمية الأفراد لمعرفة مستوى موافقتهم على المجال. النتائج موضحة في جدول (4-6).

الجدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال تنمية الأفراد

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يُشرك العميد العاملين في صنع القرارات.	3.39	1.01	68%
2	يوفر العميد خطة مكتوبة لتطوير أداء العاملين بالجامعة	3.31	1.5	66%
3	يحرص العميد على معرفة ميول العاملين واحتياجاتهم.	3.22	1.04	64%
4	يحرص العميد على تخصيص الجامعة جزءًا من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها	3.25	1.13	65%
5	يعتمد العميد سياسة إشراك العاملين في اقتراحات تطويرية.	3.50	1.13	70%
6	يُشجع العميد على الحوار الفعال داخل المؤسسة.	3.53	1.14	71%
7	يُنمي العميد الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين في الجامعة.	3.71	1.01	74%
الدرجة الكلية				68%
		<b>3.42</b>	<b>1.08</b>	

يتضح من البيانات في الجدول (4-6) أن أكثر من نصف المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في مجال تنمية الأفراد كان متوسطًا. حيث تراوحت تلك المتوسطات بين (3.22 - 3.71). أما الوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال فقد كان مرتفعًا، حيث بلغ (3.42) بوزن نسبي (68%). وكان أعلى متوسط للفقرة (7) "يُنمي العميد الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين في الجامعة. بوسط حسابي (3.71)، ووزن نسبي (74%). فيما كان أقل متوسط للفقرة (3) التي نصّها: "يحرص العميد على معرفة ميول العاملين واحتياجاتهم" بوسط حسابي (3.22) ووزن نسبي (64%).

#### تحليل تساؤلات المقابلة لمجال تنمية الأفراد

للإجابة عن التساؤل الخامس في المقابلة، الذي ينص على: ما أهمية معرفة ميول العاملين في الكلية واحتياجاتهم؟ وما هي الآلية لمعرفة الميول؟ وكيف يمكن توظيفها في إدارة الكلية؟

فقد جاءت إجابة العمداء كما يأتي

أكد جميع العمداء أن معرفة ميول العاملين مهمة جدًا، خاصة الميول البحثية، وكل ما يخص الجامعة. أما إجابة العمداء حول آلية معرفة هذه الميول فقد كانت كما يلي: ما نسبته (66%) من خلال النقاشات في الاجتماعات، والزيارات المستمرة، فقد أشار (ع.6) إلى أن من المهم طبعًا معرفة ميول العاملين، وذلك عبر إبقاء قنوات النقاش والحوار مفتوحة. وما نسبته (17%) من الأنشطة التي يقوم بها العاملون، والملف الوظيفي، فقد أشار (ع.4) إلى أنه يمكن استخلاصها بناء على النقاشات والاجتماعات، والملف الوظيفي، والأنشطة التي يقوم بها العاملون.

وجاءت إجابتهم حول كيفية توظيف هذه الميول كما يأتي: تشجيع المبادرات، ما نسبته (50%) بتكليف العاملين بمهام يرغبون بها، وإتاحة المجال للتفاعل والمشاركة في القرارات، فقد أكد (ع.3) على تكليف العاملين بمهام يرغبون في العمل بها، وأشار أحدهم إلى التشبيك بين العاملين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وأشار (ع.4) إلى أهمية وضع الشخص المناسب في المكان الذي يحتاج لمثل هذه الميول مع تمكينهم من المصادر والإمكانيات المتاحة ومنحهم هامشًا واسعًا في العمل، ولفت عميد آخر إلى أهمية إعطاء فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.

### تحليل فقرات مجال فريق العمل، الكمي

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية لمعرفة مستوى موافقة أفراد العينة على مجال فريق العمل. النتائج موضحة في جدول (4-7).

الجدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال فريق العمل

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يوزع العميد الصلاحيات على العاملين بوضوح	3.48	81.0	70%
2	يوفر العميد مستوى جيداً من الاتصالات الإدارية بينه وبين العاملين في الجامعة.	3.69	31.0	74%
3	يُشجع العميد على تبادل الخبرات بين العاملين في الجامعة.	3.45	1.02	69%
4	يُنمي العميد لدى العاملين العمل بروح الفريق الواحد.	3.49	1.00	70%
5	يعزز العميد الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين في الجامعة.	3.52	81.0	70%
6	يعزز العميد مبدأ تكامل الأدوار بين العاملين في الجامعة.	3.38	41.0	68%
7	يُطور العميد طرقاً لحلّ النزاعات بين العاملين.	3.31	21.0	66%
الدرجة الكلية		3.47	41.0	69%

يتضح من البيانات في الجدول (4-7) أن غالبية المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في مجال فريق العمل كانت "مرتفعة". حيث تراوحت تلك المتوسطات بين (3.31 - 3.69). أما الوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال فقد كان مرتفعاً، حيث بلغ (3.47) بوزن نسبي (69%). وكان أعلى متوسط للفقرة (2) "يُنمي العميد الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين في الجامعة. بوسط حسابي (3.69)، ووزن نسبي (74%). فيما كان أقل متوسط للفقرة (7) التي نصّها: "يُطور العميد طرقاً لحلّ النزاعات بين العاملين". بوسط حسابي (3.31) ووزن نسبي (66%).

#### تحليل تساؤلات المقابلة لمجال فريق العمل

الإجابة عن التساؤل السادس في مقابلة العمداء، الذي ينص على: ما الاستراتيجيات التي تنتهجها للوصول إلى مستوى تواصل جيد مع العاملين في الكلية؟ جاءت نتائجه كما يأتي

أشار ما نسبته (83%) إلى أهمية التواصل المستمر مع العاملين والاستماع إلى وجهات نظرهم، سواء بالطرق الرسمية كالاجتماعات واللقاءات أو غير الرسمية كالمناسبات الاجتماعية والاحتفالات، وأفاد ما نسبته (66%) باتباع سياسة الباب المفتوح، فقد أكد (1.ع) و(3.ع) و(5.ع) و(6.ع) على ذلك، بينما أكد ما نسبته (50%) على حل المشكلات التي تصلهم وسرية العمل على ذلك، فقد أكد (4.ع) أنه بحكم القيم المجتمعية، فإنه يحصل تواصل مستمر بطرق غير رسمية والحديث بشكل عابر وسريع عن الأحوال وما شابه، وأيضًا يتم التواصل بشكل جدي في مناسبات مختلفة متصلة بالعمل وتطوير البرامج الأكاديمية، كالاجتماعات الدورية، واللقاءات السنوية في بداية العام الأكاديمي ونهايته، بالإضافة إلى التواصل المبني على حصول مناسبات مختلفة. في المقابل، يبقى المجال دومًا متاحًا لتواصل العاملين مع مكتب العميد. وأشار عميد واحد إلى أهمية معرفة ميول العاملين ومنحهم فرصة المشاركة وتطوير ذاتهم، حيث لفت (2.ع) إلى ضرورة معرفة ميول العاملين ومنحهم فرصة المشاركة والتواصل والتطوير، مما ينعكس إيجابًا على الكلية

الإجابة عن التساؤل السابع، الذي ينص على: من خلال عمك كعميد ما هي الاستراتيجيات التي تتبعها في حل النزاعات بين العاملين إن وجدت؟ وقد كانت إجابات العمداء كما يأتي:

أجمع العمداء بما نسبته (100%) على اعتمادهم استراتيجية من مرحلتين، الأولى الاستماع وحل النزاع بالحوار والنقاش والتعاون، والمرحلة الثانية اللجوء للإجراءات النظامية من خلال تشكيل لجان وما إلى ذلك، إن لم تنفع الطريقة الأولى، أو إن كان النزاع يخالف الأنظمة. وأشار (6.ع) إلى أنه يلجأ مباشرة إلى إجراء محادثة مباشرة منفردًا مع كل من الأطراف، وبعدها يقيم الوضع، ويحاول الإصلاح عبر توضيح الحدود، وإن لم ينفع ذلك، يلجأ إلى الإجراءات النظامية في تشكيل اللجان، ومحاسبة المخطئ.

## تحليل فقرات مجال الإدارة والتنظيم، الكمي

الجدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة في مجال الإدارة والتنظيم

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	يوزع العميد المهام حسب الكفاءة.	3.49	1.10	70%
2	يُتيح العميد الفرصة للعاملين للتعبير عن الرأي.	3.63	1.06	73%
3	يعمل العميد على تطوير إجراءات العمل.	3.60	1.00	72%
4	يُراعي العميد التطورات التكنولوجية في الجامعة.	3.66	1.03	73%
5	يطور العميد باستمرار آلية لقياس وتقييم مدى تحقيق الجامعة أهدافها.	3.33	1.01	67%
6	يتبنى العميد نظامًا رقابيًا صارمًا.	3.39	1.06	68%
7	يتبع العميد أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات.	3.17	1.13	63%
	الدرجة الكلية	3.47	1.06	69%

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية لمعرفة مستوى موافقة أفراد

العينة على مجال الإدارة والتنظيم. النتائج موضحة في جدول (4-8).

يتضح من البيانات في الجدول (4-8) أن معظم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في

مجال الإدارة والتنظيم كان مرتفعًا. حيث تراوحت تلك المتوسطات بين (3.17 - 3.66). أما الوسط

الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال فقد كان مرتفعًا، حيث بلغ (3.47) بوزن نسبي (69%).

وكان أعلى متوسط للفقرة (4) "يُراعي العميد التطورات التكنولوجية في الجامعة." بوسط حسابي (3.66)،

ووزن نسبي (73%). فيما كان أقل متوسط للفقرة (7) التي نصّها: "يتبع العميد أسلوب اللامركزية في

اتخاذ القرارات." بوسط حسابي (3.17) ووزن نسبي (63%).

## تحليل تساؤلات المقابلة لمجال الإدارة والتنظيم

للإجابة عن التساؤل الثامن الموجه للعمداء في مقابلتهم، الذي ينص على: برأيك كيف يمكن تفعيل

أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات بالكلية؟ فقد جاءت إجاباتهم كما يأتي:

اتفق ما نسبته (83%) على أهمية إعطاء صلاحيات أكثر لرؤساء الأقسام وأعضاء الهيئات

التدريسية (الحرية الأكاديمية في الكلية)، وذلك ما أشار إليه (ع.1)، و(ع.2)، و(ع.3) من خلال إعطاء

صلاحيات أكثر لهم في مجال العمل، والحرية الأكاديمية في الكلية، وأكد ما نسبته (33%) أن هناك أهمية

كبيرة لتدريب العامل على مجريات الأمور الأكاديمية قبل إعطاء الصلاحيات حتى يصبح قادرًا على

التصرف دون الرجوع للعميد، والعمل بمنطلق المسؤولية. فقد أشار (ع.5) إلى أهمية تدريب العاملين على

مجريات الأمور الأكاديمية في الكلية حتى يصبح كل عضو هيئة تدريس قادرًا على التصرف دون الرجوع

إلى العميد، وإعطاء صلاحيات أكثر لهم في مجال العمل، الحرية الأكاديمية في الكلية. وخالف عميد الرأي

بإعطاء المجال للتعبير عن الآراء وتعدد وجهات النظر، حيث أشار (ع.6) إلى أن هناك حاجة إلى مزيد

من المركزية، ولكن مع مزيد من المساءلة والمحاسبة. هذا يستدعي لا مركزية في الميزانيات، وهو أمر

غير معهود للأسف في جامعاتنا المحلية أو العربية.

الإجابة عن التساؤل التاسع في مقابلة العمداء، الذي ينص على: كيف تدعم العاملين لتفعيل التطور

التكنولوجي في الكلية والجامعة؟ فقد جاءت إجاباتهم كما يأتي:

أجمع (100%) من العمداء على أهمية تنمية قدرات العاملين من خلال التدريب وحضور

المؤتمرات العلمية ذات العلاقة، والاستفادة من الدراسات الحديثة وتوصياتها، وأجمعوا أيضًا بما نسبته

(100%) على أهمية الدعم اللوجستي والمادي (مستلزمات ووسائل) وأشار ما نسبته (50%) إلى أهمية

تبني الأفكار التطويرية والإبداعية من العاملين. فقد أشار (ع.2) إلى تبني الأفكار التطويرية بالكلية

والجامعة ودعمها، وإعطاء الفرص لتدريب العاملين، وتنمية القدرات وتوفير الدعم المادي واللوجستي، وتبني العاملين الأفكار التطويرية.

#### 3.2.1.4. الإجابة عن السؤال الثالث

نص السؤال الثالث: هل تختلف تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات العمل، اسم الكلية، الرتبة الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى فحص الفرضيات، فقد تم فحص طبيعة توزيع البيانات التي تم جمعها (Normality) باستخدام اختبار (Kolmogorov– smirnov)، أما تجانس البيانات فقد تم فحصها باستخدام اختبار (Levene Test). وتبين من الفحص أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي تقريبًا، كما أنها كانت متجانسة. لذا أصبح من الممكن تطبيق اختباري "ت" و"ف" (تحليل التباين الأحادي) على تلك البيانات.

#### فحص الفرضية الأولى

التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

#### نتيجة فحص الفرضية الأولى

تم استخدام اختبار (ت) الإحصائي لفحص الفرضية الأولى. الجدول (4-9) يبين نتيجة هذا الفحص.

جدول (4-9): نتيجة اختبار "ت" لفحص الاختلافات بين تقديرات أفراد العينة بحسب الجنس على محور القيادة الأخلاقية

التفسير	Sig	قيمة اختبار "ت"	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجات الحرية	العدد	الجنس	القياس
غير دال احصائياً	.277	1.213	0.70	3.70	158	94	ذكر	متوسط الاستجابات
			0.73	3.56		66	أنثى	الكلي

يتضح من المعالجات الإحصائية التي يعرضها جدول (4-9) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار

"ت" الإحصائي (0.277) كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ). وعلى ذلك، يتم قبول

الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha$ )

( $0.05 \geq$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم

الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

#### فحص الفرضية الثانية

وتنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين

متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في

الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات العمل.

#### نتيجة فحص الفرضية الثانية

تم فحص الفرضية الثانية بتطبيق اختبار تحليل "التباين الأحادي" الإحصائي على متوسطات

أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية.

الجدول (4-10) يبين نتيجة هذا الفحص.

جدول (4-10): نتيجة اختبار "ف" لفحص الاختلافات بين تقديرات أفراد العينة بحسب سنوات العمل على محور القيادة الأخلاقية

التفسير	Sig	قيمة اختبار "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير			1.113	2	2.226	بين المجموعات
دال	.110	2.241	.497	157	77.954	داخل المجموعات
احصائياً				159	80.180	الإجمالي

يتبين من الجدول (4-10) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" الإحصائي تساوي (0.11) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ). وعلى ذلك، يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه بالفعل لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات العمل.

#### فحص الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير اسم الكلية".

#### نتيجة فحص الفرضية الثالثة

تم فحص الفرضية الثالثة بتطبيق اختبار "تحليل التباين الأحادي" الإحصائي على متوسطات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية. الجدول (4-11) يبين نتيجة هذا الفحص.

جدول (11-4): نتيجة اختبار "ف" لفحص الاختلافات بين تقديرات أفراد العينة بحسب اسم

الكلية على محور القيادة الأخلاقية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	Sig	التفسير
بين المجموعات	0.819	3	0.273	0.537	0.658	غير
داخل المجموعات	79.361	156	0.509			دال
الإجمالي	80.180	159				إحصائيًا

من الجدول (11-4) يتبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" الإحصائي تساوي (0.658) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ). وعلى ذلك، يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير اسم الكلية.

**فحص الفرضية الرابعة**

تنص الفرضية الرابعة على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

**نتيجة فحص الفرضية الرابعة**

تم فحص الفرضية الرابعة بتطبيق اختبار "تحليل التباين الأحادي" الإحصائي على متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية. الجدول (12-4) يبين نتيجة هذا الفحص.

جدول (4-12): نتيجة اختبار "ف" لفحص الاختلافات بين تقديرات أفراد العينة بحسب الرتبة الأكاديمية على محور القيادة الأخلاقية

التفسير	Sig	قيمة اختبار "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دال إحصائيًا	.808	.400	.205	4	.820	بين المجموعات
			.512	155	79.360	داخل المجموعات
				159	80.180	الإجمالي

يتبين من الجدول (4-12) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" الإحصائي تساوي (.808) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ). وعلى ذلك، تم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

#### 4.2.1.4. الإجابة عن السؤال الرابع

نص السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى تطويرهم التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات العمل، اسم الكلية، الرتبة الأكاديمية؟

ولإجابة عن هذا السؤال، وقبل فحص الفرضيات، تم فحص طبيعة توزيع البيانات التي تم جمعها (Normality) لكل متغير مستقل باستخدام اختبار (Kolmogorov-smirnov)، أما تجانس البيانات فقد تم فحصه باستخدام اختبار (Levene Test). وتبين من الفحص أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي تقريبًا، كما إنها كانت متجانسة. لذا أصبح من الممكن تطبيق اختبائي "ت" و"ف" (تحليل التباين الأحادي) على تلك البيانات.

### فحص الفرضية الخامسة

التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات

تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي لديهم في كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

### نتيجة فحص الفرضية الخامسة

تم استخدام اختبار (ت) الإحصائي لفحص الفرضية الخامسة. الجدول (4-13) يبين نتيجة هذا الفحص.

جدول (4-13): نتيجة اختبار "ت" لفحص الاختلافات بين تقديرات أفراد العينة بحسب الجنس

على محور التطوير التنظيمي

القياس	الجنس	العدد	درجات الحرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	Sig	التفسير
متوسط الاستجابات الكلي	ذكر	94	158	3.5586	60.7	1.589	.114	غير دل إحصائياً
	أنثى	66		3.3521	0.88			

يتضح من المعالجات الإحصائية التي يعرضها جدول (4-13) أن القيمة الاحتمالية المقابلة

لاختبار "ت" الإحصائي (.114) كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ). وعلى ذلك،

يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي لديهم

يعزى لمتغير الجنس.

### فحص الفرضية السادسة

تنص الفرضية السادسة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq$ )

(0.05) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات

العمل.

## نتيجة فحص الفرضية السادسة

تم فحص الفرضية السادسة بتطبيق اختبار "تحليل التباين الأحادي" الإحصائي على متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي لديهم. الجدول (4-14) يبين نتيجة هذا الفحص.

جدول (4-14): نتيجة اختبار "ف" لفحص الاختلافات بين تقديرات أفراد العينة بحسب سنوات العمل على محور التطوير التنظيمي

التفسير	Sig	قيمة اختبار "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير	0.199	1.633	1.070	2	2.141	بين المجموعات
دال			0.656	157	102.917	داخل المجموعات
إحصائياً				159	105.057	الإجمالي

من الجدول (4-14) يتبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" الإحصائي تساوي (0.199) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$ . وعلى ذلك، يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## فحص الفرضية السابعة

تنص الفرضية السابعة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي تعزى لمتغير اسم الكلية.

## نتيجة فحص الفرضية السابعة

تم فحص الفرضية السابعة بتطبيق اختبار "تحليل التباين الأحادي" الإحصائي على متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي لديهم. الجدول (4-15) يبين نتيجة هذا الفحص.

جدول (4-15): نتيجة اختبار "ف" لفحص الاختلافات بين تقديرات أفراد العينة بحسب اسم الكلية على محور التطوير التنظيمي

التفسير	Sig	قيمة اختبار "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير	.695	.482	.321	3	.964	بين المجموعات
دال			.667	156	104.093	داخل المجموعات
إحصائيًا				159	105.057	الإجمالي

من الجدول (4-15) يتبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" الإحصائي تساوي (0.695) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ). وعلى ذلك، يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي لديهم تعزى لمتغير اسم الكلية.

## فحص الفرضية الثامنة

تنص الفرضية الثامنة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي تعزى لمتغير اسم الكلية.

## نتيجة فحص الفرضية الثامنة

تم فحص الفرضية الثامنة بتطبيق اختبار "تحليل التباين الأحادي" الإحصائي على متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي لديهم. الجدول (4-16) يبين نتيجة هذا الفحص.

جدول (4-16): نتيجة اختبار "ف" لفحص الاختلافات بين تقديرات أفراد العينة بحسب الرتبة الأكاديمية على محور التطوير التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	Sig	التفسير
بين المجموعات	0.087	3	0.029	0.043	0.988	غير دال إحصائياً
داخل المجموعات	104.971	156	0.673			
الإجمالي	105.057	159				

من الجدول (4-16) يتبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" الإحصائي تساوي (0.988) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ). وعلى ذلك، يتم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي لديهم تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

### 5.2.1.4. الإجابة عن السؤال الخامس

الذي ينص على "هل توجد علاقة بين تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وتقديراتهم لمستوى تطويرهم التنظيمي؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضية التاسعة التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع القيادة

الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وتقديراتهم لمستوى التطوير التنظيمي".

جدول (4-17): اختبار بيرسون لفحص معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وتقديراتهم لمستوى التطوير التنظيمي

المحور		تقديرات لواقع القيادة الأخلاقية لعمداء الكليات		تقديرات مستوى التطوير التنظيمي لأعضاء التدريس
Sig	قيمة معامل الارتباط	Sig	قيمة معامل الارتباط	
.000	.869	.000	1	تقديرات لواقع القيادة الأخلاقية لعمداء الكليات
.000	1	.000	.869	تقديرات مستوى التطوير التنظيمي لأعضاء التدريس

الجدول (4-17) يعرض نتيجة فحص معامل الارتباط بيرسون بين متوسطات تقديرات أعضاء

هيئة التدريس لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وتقديراتهم لمستوى التطوير التنظيمي لأعضاء هيئة التنظيم.

يتضح من النتائج أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محوري

الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي كانت (.869) وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية

$(\alpha \geq 0.01)$ . وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية العاشرة. أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة عالية

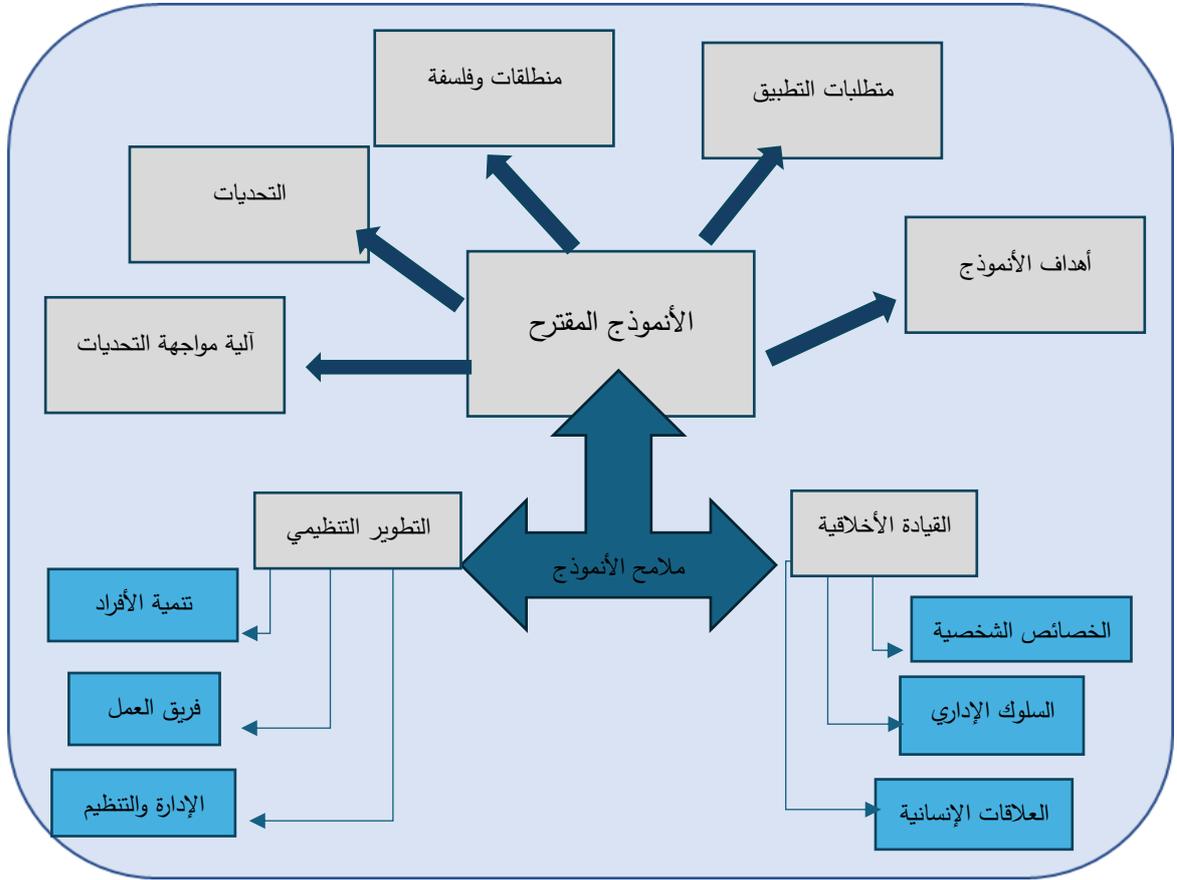
ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع

القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وتقديراتهم لمستوى التطوير

التنظيمي.

#### 6.2.1.4. الإجابة عن السؤال السادس

الذي ينص على: ما الأنموذج المقترح لتفعيل التطوير التنظيمي في ضوء علاقته بالقيادة الأخلاقية، لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الهيئات التدريسية؟ في ضوء نتائج تحليل بيانات البحث الكميّة والنوعيّة، وتفسيراتها ومقارنتها بالدراسات السابقة، والإطار النظريّ، مثل دراسة بدوي (2023)، ودراسة الشهري (2020)، والخروج بأهم الفقرات؛ لإدراجها في بناء أنموذج تطوريّ مُقترح للقيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي للهيئات التدريسية من وجهة نظرهم، شكل (2) يوضح مكونات هذا الأنموذج:



شكل رقم (4-1) من إعداد الباحث يُبين مكونات الأنموذج المقترح

**منطلقات وفلسفة الأنموذج المقترح:** ينطلق الأنموذج المقترح من الجوانب التي تميّزت بها الدراسة،

وهي:

- أهمية تغيير توجهات عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، نحو القيادة الأخلاقية، ورفع مستوى الالتزام بها، ليصل لدرجة أعلى مما توصلت إليه نتائج الدراسة.
- دور القيادة الأخلاقية في الاهتمام باحتياجات الهيئة التدريسية، وتحسين علاقته مع أعضاء الهيئة التدريسية وتحقيق أهداف الكلية.
- دور التطوير التنظيمي في تحسين مستوى أداء العاملين وممارساتهم المهنية في الجامعات، ودعم تفاعلهم الإيجابي.
- رفع الروح المعنوية للموظفين، وتشجيع المميزين منهم.

#### **خطوات بناء الأنموذج المقترح**

أجرى الباحث خطوات عدة للوصول إلى الأنموذج المقترح، وهي:

- مراجعة نتائج التحليل الكمي للدراسة، وربطها بالأدبيات.
- وضع أسئلة للمقابلات، وتحليل نتائجها.
- صياغة الأنموذج بصورته الأولية.
- عرض الأنموذج على المحكمين لتحكيمه وأخذ التغذية الراجعة.
- صياغة الأنموذج في صورته النهائية.

#### **أهداف الأنموذج المقترح**

يهدف الأنموذج إلى ما يلي:

- الخروج بدليل لمساعدة عمداء الكليات في ما يتعلق بالقيادة الأخلاقية لتفعيل التطوير التنظيمي في أداء دورهم.
- توفير بيئة عمل قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة بين العميد والهيئة التدريسية في الجامعة.

- مراعاة ميول أعضاء الهيئة التدريسية، والاستفادة من الكفاءات التي يتميزون بها.
- إعطاء الهيئات التدريسية مهام قيادية، وإشراكهم في المسؤوليات واتخاذ القرار.
- إثراء خبرات العمداء، وإكسابهم مهارات قيادية في ما يتعلق بتفعيل التطوير التنظيمي في الكليات المسؤولين عنها.
- تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الكليات (إدارياً وأكاديمياً).
- تعزيز القيادة التنظيمية والتطوير التنظيمي لدى العمداء؛ لتحسين العملية التربوية وفق بيانات معينة.
- اقتراح آليات وطرق لإيجاد بيئة تربوية في الجامعات تمارس فيها القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي في الكليات.
- تنفيذ برامج تدريبية للعمداء على آليات تحقيق القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي؛ لتفعيلها في الكليات.
- بناء وتشجيع ثقافة العمل الجماعي بين العميد وهيئة التدريس في الجامعة.
- مراعاة احتياجات أعضاء هيئة التدريس (النفسية والاجتماعية).

#### ملامح الأنموذج المقترح (بصورته الأولى)

- بعد مراجعة نتائج التحليل الكمي والنوعي والأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة؛ تم وضع الأنموذج المقترح (بصورته الأولى) حيث يتضمن متطلبات وإجراءات لتحسين القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية، التي لها دور كبير في رفع مستوى التطوير التنظيمي للهيئات التدريسية، وهي موزعة على محاور الدراسة ومجالاتها على النحو الآتي:

#### 1- المحور الأول: القيادة الأخلاقية:

مجال الخصائص الشخصية.

- العدالة والموضوعية في التعامل.
- يحترم مشاعر الآخرين.

- يتعامل بحكمة وضبط نفس في إدارة الأزمات وحل المشكلات.
  - يُلبى احتياجات أعضاء هيئات التدريس قدر الإمكان.
  - العمل بمهنية، وتفضيل مصلحة الجامعة على مصالحه الشخصية.
  - يفي بالوعود التي يلتزم بها.
  - يتقبل وجهات النظر المخالفة لوجهة نظره.
  - يتحرى الصدق في تعامله مع الآخرين.
  - يعتذر عن أخطائه.
- مجال السلوك الإداري.
- يُقدم الدعم المناسب للعاملين الجدد.
  - يوفر فرصًا لتطوير هيئة التدريس.
  - يدعم مبادرات أعضاء هيئة التدريس في مجالات العمل.
  - يُعزز أعضاء هيئة التدريس المميزين (تعزير مادي ومعنوي).
  - يفوض بعض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس، مع المتابعة المستمرة.
  - يُطبق الأنظمة والتعليمات بشفافية على الجميع.
  - ينسب أي تميّز أو نجاح تم تحقيقه لصاحبه.

#### مجال العلاقات الإنسانية

- رفع مستوى التواصل والعلاقات الإنسانية مع هيئات التدريس.
- يحرص على تشجيع أعضاء هيئة التدريس باستمرار.
- يُشجع الحوار الجماعي وطرح الأفكار، وحرية التعبير.
- يتجنّب الانحياز إلى فرد أو جماعة داخل الجامعة.

- - يُحافظ على أسرار أعضاء هيئة التدريس الشخصية.
- يحترم العادات والتقاليد في علاقاته مع أعضاء هيئة التدريس.
- يشارك أعضاء هيئة التدريس بالمناسبات (الأفراح والأحزان).

## 2- المحور الثاني: التطوير التنظيمي

### مجال تنمية الأفراد.

- يوفر خطة مكتوبة لتطوير أداء العاملين في الجامعة.
- يهتم بتحفيز المميزين من أعضاء هيئة التدريس.
- يُشرك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات، والاقتراحات التطويرية.
- يحرص على معرفة ميول العاملين واحتياجاتهم.
- يُنمي الإحساس بالمسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس.
- يهتم بالزيارات الميدانية المستمرة.
- تكليف أعضاء هيئة التدريس بمهام يرغبون بها.

### مجال فرق العمل.

- يُطور طرقًا لحلّ النزاعات بين العاملين.
- يُشجع على تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية.
- يُشجع العمل ضمن فريق.
- يُعزز مبدأ تكامل الأدوار بينه وبين أعضاء هيئة التدريس.
- اعتماد سياسة الباب المفتوح.
- المحافظة على السرية في العمل.

- اللجوء إلى الإجراءات النظامية من خلال تشكيل لجان، في حال لم يتمكن من حل النزاعات ودياً.

مجال الإدارة والتنظيم.

- العمل على تفويض الصلاحيات واستخدام أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- يدعم التطور التكنولوجي في الكلية.
- يطور آلية لقياس مدى تحقيق أهداف الجامعة.
- يراعي تدريب أعضاء هيئة التدريس على مجريات الأمور الأكاديمية، ورفع مستوى قدراتهم الإدارية.

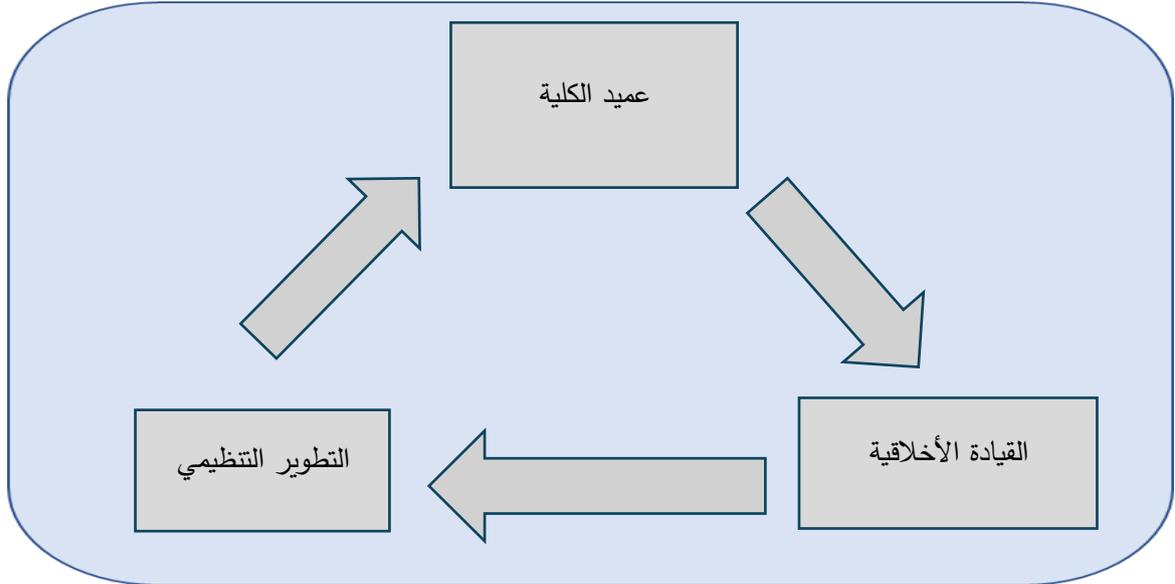
- يوزع المهام بين أعضاء هيئة التدريس حسب الكفاءة.

- يطور إجراءات العمل بما يضمن التسهيل على هيئة التدريس، وتحقيق الأهداف.

#### هيكلية الأنموذج المقترح

تتكون هيكلية الأنموذج المقترح من تفعيل دور عميد الكلية في أساسيات القيادة الأخلاقية؛ التي

بدورها لها الأثر في التطوير التنظيمي في الكلية، والشكل رقم (3) يوضح هذه الهيكلية:



شكل رقم (4-2) من إعداد الباحث يُبين هيكلية الأنموذج المقترح.

## اختبار الأنموذج ومراجعته

للتأكد من درجة ملاءمة الأنموذج التطويري المقترح في ضوء القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، وفاعليته لما وُضع من أجله، عُرض على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص والخبرة وعددهم (3)، ممن يحملون درجة الدكتوراه تخصص إدارة تربوية، ولديهم خبرة تربوية طويلة في السياسات التربوية، والملحق رقم (4) يُبين ذلك، وبعد إدخال التعديلات اللازمة التي أوصى بها المحكمون حول الأنموذج المقترح، كما هو في الأنموذج النهائي أدناه، تبين أنه يلائم النتائج، وأهداف الجامعات؛ التي تتمثل في رفع المستوى التعليمي والإداري، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على هيئات التدريس، والطلبة.

## متطلبات تطبيق الأنموذج

يتطلّع الباحث إلى الأخذ بالأنموذج المقترح، وتطبيقه على أرض الواقع، والنهوض بالعمل الإداري في الجامعات الفلسطينية، وإحداث تغييرات على أرض الواقع، وفق الخطوات الآتية:

- مرحلة التخطيط: التخطيط الجيد لوضع منهجية الأنموذج المقترح في الجامعات الفلسطينية عامةً وكليات العلوم الإنسانية خاصةً، بناءً على النتائج الكمية والنوعية و فقرات لها علاقة بالقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بالتطوير التنظيمي.
- مرحلة التجريب: تهدف هذه المرحلة إلى تجريب الأنموذج المقترح على عدد من العمداء في كليات العلوم الإنسانية؛ للتعرف إلى جوانب قصوره، ومتطلبات تطبيقه.
- مرحلة المتابعة والتقييم: وذلك باختبار الأنموذج للتأكد من مدى واقعيته، ومرونته، والمشكلات التي يمكن أن تطرأ أثناء تطبيقه، وكيفية معالجتها.
- مرحلة التوعية والتعريف: زيادة قناعة العاملين في الجامعات بأهمية مخرجات الأنموذج المقترح، من خلال اللقاءات التوعوية بذلك.

- مرحلة التدريب: تدريب العاملين في الجامعات الفلسطينية (عمداء، وهيئات تدريسية) على الأنموذج المقترح، مع التركيز على القيادة الأخلاقية، والتطوير التنظيمي بشكل خاص، والتأكيد على أهمية تفعيلها، وذلك بإعداد مواد تدريبية وأنشطة، للاستفادة منها عند تطوير ممارسات العمداء الإدارية.
- مرحلة التنفيذ: في ضوء نتائج مرحلة المتابعة والتقييم، والتعديل إن لزم الأمر، يتم تعميمه على جميع العمداء في الجامعات الفلسطينية للالتزام به، وتنفيذه، وتوفير الموازنات التقديرية اللازمة لتنفيذه.

### التحديات التي تواجه تطبيق الأنموذج

هناك تحديات عدة قد تواجه تنفيذ الأنموذج المقترح في الجامعات الفلسطينية، وتتمثل في:

- القصور في توفر كوادر بشرية مؤهلة لتطبيق الأنموذج.
- وجود بعض الاتجاهات السلبية عند بعض إدارات الجامعات في إدارة الأنموذج وتطبيقه وتنفيذه.
- تردد إدارة الجامعات الفلسطينية في الموافقة على تنفيذ الأنموذج المقترح.
- تردد عمداء كليات العلوم الإنسانية في تقبل التغيير في ممارساتهم الإدارية حول القيادة الأخلاقية في الكليات.
- اعتقاد العميد بأن تطبيق الأنموذج سيضيف عبئاً إضافياً عليه، كونه يعاني من كثرة المهام التي تقع على عاتقه وأنه سيكون عائقاً أمام التزامه بتطبيقه.
- قلة توفر موازنة مالية كافية للتدريب.

### آلية مواجهة التحديات

- عقد برامج تطويرية وتدريبية في محاور الأنموذج ومجالاته.
- الاستعانة بخبراء من الجامعات سواء المحلية أو الإقليمية أو العالمية، للمساعدة في التعريف بآلية تطبيق الأنموذج ويمكن أن يكون وجاهياً، أو إلكترونياً.

- التواصل المستمر لإقناع المسؤولين عن إدارة الجامعات بأهمية الأنموذج المقترح لرفع مستوى العملية التعليمية والإدارية.
- عقد دورات توعوية بأهمية الأنموذج، وأهمية رفع مستوى التطوير التنظيمي لدى العمداء في الجامعات.
- توعية العميد بأن تطبيقه لا يُشكل عبئاً إضافياً عليه، وإنما سيكون ضمن تعديل لبعض ممارساته الإدارية فقط.
- عقد اتفاقيات محلية أو دولية مع مؤسسات لتغطية النفقات، أو التدريب التطوعي.

#### 3.1.4. ملخص النتائج الكمية والنوعية ومدى التوافق بينهما

اتضح من تحليل البيانات الكمية أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية في الجامعات الفلسطينية لعميد الكلية كان مرتفعاً على محاور الدراسة: محور القيادة الأخلاقية في مجالاته الثلاثة. ومحور التطوير التنظيمي في مجالاته الثلاثة.

وتم قبول جميع الفرضيات الصفرية لمحور القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي لجميع متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات العمل، اسم الكلية، الرتبة الأكاديمية) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية لتقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية، ومستوى التطوير التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، سنوات العمل، اسم الكلية، الرتبة الأكاديمية).

وبعد إجراء المعالجات الإحصائية على البيانات التي تم جمعها، تبين وجود علاقة إيجابية عالية بين القيادة الأخلاقية لعمداء كليات العلوم الإنسانية ومستوى التطوير التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في تلك الكليات.

أما أهم نتائج البيانات النوعية، فقد أظهرت إجماع العمداء على أهمية القيادة الأخلاقية، وقد جاء تطبيق العمداء القيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة في جميع المجالات، فقد كان التزامهم بالأخلاق الحميدة وأهمها الحكمة وضبط النفس في التعامل مع العاملين وحل المشكلات واضحاً في مجال الصفات الشخصية، وأن التعزيز (المعنوي والمادي) من أهم يُشجعه العمداء خلال تعاملهم مع الهيئة التدريسية وذلك في مجال السلوك الإداري، أما في مجال العلاقات الإنسانية فقد أكد العمداء حرصهم على التشجيع المستمر، والمشاركة الاجتماعية.

أما مستوى التطوير التنظيمي، فقد أظهرت النتائج النوعية مستوى مرتفعاً في جميع المجالات حيث أجمع العمداء على أهمية دورهم في معرفة ميول العاملين، خاصة الميول البحثية، وكيفية توظيفها في إدارة الكلية، وإشراك الهيئة التدريسية في صنع القرار واتخاذها، أما في مجال فريق العمل، فقد أظهرت النتائج أيضاً مستوى مرتفعاً في تطبيق التواصل المستمر مع العاملين والاستماع لوجهات نظرهم، سواء بالطرق الرسمية كالاجتماعات واللقاءات أو غير الرسمية كالمناسبات الاجتماعية والاحتفالات، كما أظهروا إجماعاً على أهمية الاستماع لأعضاء هيئة التدريس عند حل النزاعات. وفي مجال الإدارة والتنظيم، أظهروا حرصهم على إعطاء الصلاحيات والحرية الأكاديمية، وأجمعوا على أهمية تنمية قدرات العاملين التكنولوجية. ويرى الباحث أن ما سبق يتوافق مع النتائج الكمية ويؤكدها ويدعمها، ولا يوجد أي تعارض بينهما.

## 5. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

### تمهيد

يناقش هذا الفصل نتائج الدراسة الكمية والنوعية، والأنموذج المقترح والتوصيات، حيث بدايةً يناقش إجابات الأسئلة الكمية (نتائج الاستبانة) والنوعية (نتائج مقابلات عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الثلاث: (جامعة بيرزيت، وجامعة فلسطين التقنية . خضوري، والجامعة العربية الأمريكية) ويناقش أيضًا نتائج الفرضيات، التي تم جمعها من عينة الدراسة، ومن ثم يعرض التوصيات بناءً على نتائج الدراسة، والمقترحات المستقبلية.

### 1.5 مناقشة نتائج الدراسة

#### 1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما واقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر الهيئات التدريسية؟

يتضح من البيانات الكمية أن جميع المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على المجالات كافة في محور القيادة الأخلاقية كان مرتفعًا.

أما ترتيب مجالات محور القيادة الأخلاقية فكان أعلى متوسط لمجال "الخصائص الشخصية"، ثم مجال "العلاقات الإنسانية، فيما جاء مجال "السلوك الإداري" في الترتيب الأخير.

وهذا يتوافق ودراسة القاسم ورننيسي (2023)، ودراسة بدوي (2023)، ودراسة الحقباني، (2018)

حيث أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، أو كبيرة.

وقد اختلفت نتائج الدراسة ودراسة غنيم (2020) التي أظهرت أن القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الطحاينة (2019) التي أظهرت نتائجها ترتيب المجالات كما يأتي: جاء مجال العلاقات الإنسانية أولاً، تلاه مجال الصفات الشخصية الأخلاقية، ثم مجال الصفات الإدارية الأخلاقية.

ويفسر الباحث أن سبب هذه النتيجة أنها قد تكون أهم ما يحتاجه العميد للنجاح في دوره وتتمثل في الخصائص الشخصية والالتزام بالأخلاق الحميدة، وحرص إدارة الجامعة على اختيار العميد الذي يحمل

الخصائص الشخصية الأخلاقية، التي تساعده على أداء دوره الإداري والفني، وتحقيق أهداف الجامعة، إضافة إلى قناعة الجامعة بأن القيادة الأخلاقية عامل مهم للعميد، فالعميد الذي لديه مسؤولية أخلاقية، يزيد من رفع مستوى الجامعة.

#### مناقشة نتائج فقرات المجال الأول: مجال "الخصائص الشخصية"

أظهرت النتائج أن غالبية المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في مجال الخصائص الشخصية كانت مرتفعة. كما كان الوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال مرتفعاً أيضاً.

وكان أعلى متوسط للفقرة (1) "يُنصف العميد بالأمانة في أداء المهام." في ما كان أقل متوسط للفقرة (4) التي نصّها: "يعتذر العميد عن خطئه أمام الآخرين".

أما نتائج المقابلات، فقد أظهرت إجماع العمداء الكامل على بعض الصفات التي يجب أن يتحلى بها عميد الكلية مثل: الحكمة وضبط النفس في التعامل مع العاملين وحل المشكلات، وهناك إجماع بدرجة عالية على مجموعة أخرى من الصفات التي على العميد التحلي بها، مثل: التزامه بالأخلاق الحميدة، والعدالة، والتحلي بالصبر والشجاعة في صنع القرار واتخاذها في الوقت المناسب، وتفضيل مصلحة الجامعة، والعمل بمهنية، والقيادة الأخلاقية، التي بدورها ترفع من نسبة انتمائه إلى الجامعة ومراعاة مصالحها. وذلك يتوافق ونتائج دراسة (Gocen, 2021) التي أظهرت أن سمات القيادة الأخلاقية (الصدق والأمانة) هي الأعلى.

اختلفت النتائج ونتائج دراسة القباني (2018) التي أظهرت أن أعلى درجة حصلت عليها "تتعامل كلية الأقسام الإنسانية بجامعة الملك سعود على نحو من العدالة".

ويعزو الباحث وجود توافق عام بين إجابة الهيئات التدريسية عن الاستبانة، وإجابة العمداء عن المقابلة، إلى أن الجامعة تراعي الصفات الشخصية والأخلاق الحميدة عند اختيار عميد الكلية، إضافة إلى

التحلي بالخصائص الشخصية الأخلاقية مثل الصبر، والحكمة، والعدالة، وغيرها من الصفات التي تتوافر عادةً لدى الأفراد، وتنسجم والقيم المجتمعية.

#### مناقشة نتائج المجال الثاني: مجال "السلوك الإداري"

أظهرت النتائج الكمية أن كل المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في مجال السلوك الإداري كانت مرتفعة. وبلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.61) بوزن نسبي (72%). وكان أعلى متوسط للفقرة (1) "يعمل العميد على تحقيق الأهداف الجامعية"، فيما كانت أدنى فقرة (2) التي نصّها: "يُعزّز العميد العاملين المتميزين".

أما النتائج النوعية لهذا المجال، فقد كان هناك إجماع كامل لدى العمداء على أهمية التركيز على التعزيز لتشجيع المتميزين في الكلية، وأهمية تفعيل التعزيز المعنوي مثل: مشاورتهم ومشاركتهم في القرارات، ومنح الصلاحيات، والتقدير والامتنان، والإشادة في المنابر العامة، وحث الآخرين على الاقتداء بهم، والزيارات الميدانية المستمرة لهم. وتشجيعهم على المبادرة. أما التحفيز المادي فقد أكد بعض العمداء عليه مثل: مكافآت مادية، إعطاء مساقات عمل إضافي، مهمات سفر خارج الوطن.

وذلك يتوافق ودراسة كل من القاسم ورننيسي (2023) ودراسة البدوي (2023)، ودراسة الحلواني ومحمد (2022) التي أظهرت نتائج دراساتهم أن السلوك الإداري جاء بدرجة مرتفعة.

وتخالف هذه النتيجة دراسة غنيم (2020) التي أظهرت أن مستوى السلوك الإداري جاء متوسطاً. ويفسر الباحث النتيجة بأنه يبدو أن العمداء يهتمون بتطبيق القيادة الأخلاقية في مهام عملهم وتعزيز هيئات التدريس المتميزين، كاستراتيجية دائمة، الأمر الذي له دور في تشجيعهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، وبذلهم أقصى ما لديهم في رفع مستوى الكلية، ونجاح العميد في دوره الإداري والفني.

#### مناقشة نتائج المجال الثالث: مجال "العلاقات الإنسانية"

أظهرت النتائج الكمية لمجال العلاقات الإنسانية أن غالبية المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة كانت مرتفعة. والوسط الحسابي للدرجة الكلية كان مرتفعاً أيضاً، حيث بلغ (3.64) بوزن نسبي

(73%). وأعلى متوسط للفقرة (8) "يُشجع العميد على التفاعل الإيجابي بين العاملين في الجامعة". فيما

كانت أقل فقرة (3) التي نصّها: "يشارك العميد العاملين في مناسباتهم الاجتماعيّة".

أما النتائج النوعية لمقابلة العمداء في مجال العلاقات الإنسانية، وواقع دعم التفاعل الإيجابي بين العاملين، فقد اختلفت آراء العمداء، فمنهم من أشار إلى المشاركة المهنية سواء المشاركة في ورشات عمل ودورات تدريبية، أو مؤتمرات ولقاءات وندوات علمية، ورسم سياسات الكلية. ومنهم من أكد أهمية التشجيع والمدح المستمر، ومنهم من أكد أهمية اللقاءات والاجتماعات خارج نطاق العمل، والمشاركة في الأفراح والأحزان، والزيارات الودية.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة ودراسة الطحائية (2019) التي أظهرت درجة عالية في مجال العلاقات

الإنسانية.

وتختلف ونتائج دراسة غنيم (2020) التي جاء مجال العلاقات الإنسانية فيها بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية العلاقات الإنسانية للعميد، فهي تُعد من أهم مهامه الإدارية، التي

تتطلب التواصل الصادق والمفتوح، وتعزيز العلاقات الإنسانية مع هيئة التدريس والطلبة، وتؤدي إلى شعور

أعضاء هيئة التدريس بأنهم جزء من منظومة الكلية، وأن العميد قريب منهم، ويفهمهم؛ مما يرفع من مستوى

أداء الكلية.

### 2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

نص السؤال الثاني: "ما مستوى التطوير التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات

الفلسطينية من وجهة نظرهم؟"

أظهرت نتائج البيانات أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لمجالات محور التطوير

التنظيمي كانت مرتفعة، أما ترتيب مجالات هذا المحور. فقد كان أدنى ترتيب حسب الوسط الحسابي

لمجال "تنمية الأفراد" فيما تساوى متوسطا مجالي "الإدارة والتنظيم" و"فريق العمل".

وذلك يتوافق ودراسة أرباب (2022)، ودراسة عبد المطلب، (2022) التي أشارت إلى أن التطوير

التنظيمي مطبق بدرجة مرتفعة.

وتختلف هذه النتيجة ودراسة (Alka, 2021) التي أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي جاء

متوسطاً.

وقد يعزى ارتفاع متوسطات جميع مجالات محور التطوير التنظيمي إلى اهتمام الكليات بالتطوير

التنظيمي، بهدف زيادة فعاليتها الإدارية، وهذا يساوي أيضاً تركيزها على الإدارة والتنظيم، وفريق العمل،

لكنها تحتاج إلى الاهتمام أكثر بتنمية الأفراد وتطويرهم.

#### مناقشة نتائج مجال تنمية الأفراد

أظهرت نتائج تحليل فقرات تنمية الأفراد، أن أكثر من نصف المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد العينة في مجال تنمية الأفراد كان متوسطاً. حيث تراوحت تلك المتوسطات بين (3.22-3.71).

أما الوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال فقد كان مرتفعاً، حيث بلغ (3.42) بوزن نسبي (68%).

وكان أعلى متوسط للفقرة (7) "يُنمي العميد الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين في الجامعة"، بينما كان

أقل متوسط للفقرة (3) التي نصّها: "يحرص العميد على معرفة ميول العاملين واحتياجاتهم".

أما عند تحليل نتائج مقابلة العمداء بخصوص مجال تنمية الأفراد، فقد أجمعوا على أن معرفة

ميول العاملين مهمة جداً، خاصة الميول البحثية، وكل ما يخص الجامعة، وأن معرفتهم بهذه الميول تكون

من خلال النقاشات في الاجتماعات، والزيارات المستمرة، والأنشطة التي يقوم بها العاملون، والملف

الوظيفي.

ويتم توظيف هذه الميول بتشجيع المبادرات، وتكليف العاملين بمهام يرغبون بها، وإتاحة المجال

للتفاعل والمشاركة في القرارات، وأشار أحدهم إلى أن مهمة العميد التعريف والتشبيك بين هيئات التدريس،

ونوه عميد آخر بضرورة إعطاء فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اهتمام الجامعة بتنمية الأفراد جاء متوسطاً، وأن من الواضح تركيزها على تنمية الإحساس بالمسؤولية، وقلة الاهتمام بتنمية الأفراد وتطويرهم بناء على ميولهم واحتياجاتهم، كونهم المحور الرئيس في أي عملية إدارية تطويرية. وتكمن أهمية معرفة ميول العاملين في الكلية خاصة في البحث العلمي من كونه يُعتبر مؤشراً إيجابياً، حيث يمكن كل عضو هيئة إدارية من العمل بمهام يرغب بها، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز، مع أن فقرة الاهتمام بميول الأفراد جاءت أقل درجة في هذا المجال.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة الجنيدى (2020) الروقي (2014) التي أكدت أهمية رفع مستوى الكفاءات وتنمية الأفراد وتحسين أدائهم، وجاء ذلك بدرجة مرتفعة.

#### مناقشة نتائج مجال فريق العمل

تُظهر نتيجة تحليل البيانات الكمية أن غالبية المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في مجال فريق العمل كانت مرتفعة، والوسط الحسابي للدرجة الكلية، بلغ (3.47) بوزن نسبي (69%)، وكان أعلى متوسط للفقرة (2) "يُنمي العميد الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين في الجامعة"، فيما كان أقل متوسط للفقرة (7) التي نصّها: "يُطور العميد طرقاً لحلّ النزاعات بين العاملين".

أما نتائج البيانات النوعية فقد كانت إجابة غالبية عمداء كليات العلوم الإنسانية تشير إلى اهتمامهم بالتواصل المستمر مع العاملين والاستماع لوجهات نظرهم، سواء بالطرق الرسمية كالاتماعات واللقاءات أو غير الرسمية كالمناسبات الاجتماعية والاحتفالات، واتباع سياسة الباب المفتوح،

وقد صنف العمداء استراتيجيات حل المشكلات التي يتبعونها إلى مرحلتين، الأولى الاستماع لهم وحل النزاع بالحوار والنقاش والتعاون، والمرحلة الثانية اللجوء للإجراءات النظامية من خلال تشكيل لجان وما إلى ذلك، إن لم تنفع الطريقة الأولى، أو إن كان النزاع يخالف الأنظمة، وأضاف أحد العمداء استراتيجية

منح الصلاحيات للعاملين، وإشعارهم بالمسؤولية، وأضاف عميد آخر المحافظة على الأجواء المستقرة وعدم التمييز في العمل.

تتوافق هذه النتيجة ودراسة الحميدي (2023) التي أكدت أهمية اتباع الأساليب المناسبة لحل المشكلات، بشكل مرتفع.

وتبين هذه النتيجة تواضع العمداء وقربهم من هيئات التدريس، وثقتهم بأنفسهم، مما يجعلهم قادرين على اعتماد سياسة الباب المفتوح، وقدرتهم على حل المشكلات، ويعزو ذلك أيضًا إلى التزامهم بالقيم الاجتماعية، والمحافظة على التواصل الإيجابي مع العاملين بشكل عام.

#### مناقشة نتائج مجال الإدارة والتنظيم

يتضح من البيانات الكمية أن معظم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في مجال الإدارة والتنظيم كان مرتفعًا. وأن الوسط الحسابي للدرجة الكلية جاء مرتفعًا أيضًا، وكان أعلى متوسط للفقرة (4) "يراعي العميد التطورات التكنولوجية في الجامعة." فيما كان أدنى متوسط للفقرة (7): "يتبع العميد أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات".

أما بخصوص نتائج مقابلات عمداء كليات العلوم الإنسانية، فقد أجمعوا أيضًا على أهمية الدعم اللوجستي والمادي (مستلزمات ووسائل)، وكان هناك اتفاق على أهمية إعطاء صلاحيات أكثر لرؤساء الأقسام وأعضاء الهيئات التدريسية (الحرية الأكاديمية في الكلية)، ودعم نظام اللامركزية، فقد أكد أحد العمداء في حالتنا يقوم نمط الإدارة على الأسلوب اللامركزي، وأجمعوا على: أهمية دورهم في دعم تنمية قدرات العاملين في استخدام التكنولوجيا وتفعيلها، من خلال التدريب وحضور المؤتمرات العلمية ذات العلاقة، والاستفادة من الدراسات الحديثة وتوصياتها، فقد أشار أحد العمداء إلى عقده أكثر من ورشة تدريبية وحثه وتشجيعه الزملاء على الالتحاق بدورات أو مؤتمرات تطور هذه المهارات، وإلى أن هناك

خطة جامعية لهذا الغرض إضافة إلى أن كل من يرغب من العاملين بالريادة في المجال يلقي كل الدعم من العمادة.

قد تعود هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعة بشكل عام والكليات والعمداء بشكل خاص في مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل، وتفعيله في إدارة الجامعة والتواصل بين الآخرين، وأيضًا اهتمامهم بتطوير العلاقات بين المستويات الإدارية، وتطوير قدرات هيئات التدريس على اتخاذ القرار؛ فيساعدهم ذلك على العمل بمسؤولية لتحقيق أهداف الكلية، وتدريبهم على مجريات الأمور الأكاديمية في الكلية، وبالتالي يصبح كل عضو هيئة تدريس قادرًا على التصرف من الرجوع إلى العميد، مما يؤدي إلى الحرية الأكاديمية في الكلية.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة المرزوقي، وأبو العينين (2019)، التي أكدت اهتمام الإدارة بالتطبيقات الإلكترونية.

### 3.1.5. مناقشة نتائج السؤال الثالث

هل تختلف تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات العمل، اسم الكلية، الرتبة الأكاديمية؟

### مناقشة نتائج الفرضية الأولى

التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتيجة قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه قد تكون سياسة الجامعات متماثلة في التعامل مع الهيئات التدريسية سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً، فالتركيز الأسمى لقيادة الجامعة هو مصلحة الجامعة، واستثمار قدرات أعضاء الهيئات التدريسية ومعارفهم في تطوير التنظيم بشكل عام، وأن الإجراءات المتبعة تُطبق على جميع أعضاء الهيئات التدريسية.

وانتقدت هذه النتيجة ودراسة القاسم ورننيسي (2023) بعدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير (الجنس) في ممارسة القيادة الأخلاقية.

#### مناقشة نتائج الفرضية الثانية

وتتص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات العمل.

أظهرت النتيجة قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل، أي أنه بالفعل لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات العمل. وانتقدت هذه النتيجة ودراسة بدوي (2023) ودراسة القاسم ورننيسي (2023) في عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير (سنوات العمل) في ممارسة القيادة الأخلاقية.

وتعزى هذه النتيجة إلى تشابه ظروف عمل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وأن هناك ثباتاً في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى العمداء مع جميع أعضاء الهيئات التدريسية، ومعاملة راسخة وقيادة أخلاقية واضحة؛ مما يؤدي إلى الشعور بالعدل والمساواة في الحقوق والواجبات.

### مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير اسم الكلية"

تظهر النتيجة قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل. أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير اسم الكلية.

وذلك يتوافق ودراسة القاسم ورننيسي (2023) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير (الكلية).

وتختلف ودراسة الحلواني ومحمد (2022) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية لصالح الكليات العملية.

ويعزو الباحث نتيجة مراعاة إدارة الجامعات ممارسة القيادة الأخلاقية، إلى أنها ضرورية في ممارسات العميد الإدارية، كون القيادة الأخلاقية تنبع من ثقافة المجتمع الفلسطيني، وعدم وجود اختلاف في نمط القيادة وصناعة القرار بين الكليات سواء كانت تربية أو قانون أو غيرها، وأن طبيعة البيئة الإدارية والقيادة الأخلاقية لعمداء الكليات التي يوجد بها أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الثلاث تقريباً متشابهة.

#### مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. تُظهر النتيجة قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. واختلفت ودراسة القاسم ورننيسي (2023) بوجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير "الرتبة" ولصالح الأستاذ المساعد.

ويفسر الباحث هذه النتيجة، باحتمال أن أفراد عينة الدراسة (أعضاء الهيئات التدريسية) يعملون ضمن قيادة محددة، ويخضعون للأنظمة، والتعليمات، والإجراءات، بغض النظر عن رتبهم الأكاديمية. كما إن عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية الثلاث، يتأثرون بثقافة المجتمع السائدة، التي لا تختلف كثيراً بينهم.

#### 4.1.5. مناقشة نتائج السؤال الرابع

نص السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى تطويرهم التنظيمي باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات العمل، اسم الكلية، الرتبة الأكاديمية؟

#### مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي لديهم في كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي لديهم يعزى لمتغير الجنس.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة الروقي (2014) ودراسة (Alka, 2021)، ودراسة (2013) Alnaweigah، التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى التطوير التنظيمي تُعزى لمتغير (الجنس).

ويعزو الباحث النتيجة إلى اشتراك أفراد عينة الدراسة بثقافة واحدة، وقيم اجتماعية واحدة، وموروث ثقافي واحد وبيئة واحدة يعيشونها، الأمر الذي له دور في نظرة أفراد العينة التي لا تفرق بين الذكور والإناث؛ مما يظهر تقارباً في إجاباتهم بين الذكور والإناث.

#### مناقشة نتائج الفرضية السادسة

تنص الفرضية السادسة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات العمل.

أظهرت النتيجة قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي لديهم تعزى لمتغير سنوات العمل.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة الحمدان (2018)، ودراسة الروقي (2014)، ودراسة (2013) Alnaweigah، في عدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى التطوير التنظيمي يُعزى لمتغير سنوات العمل. ويعزو الباحث نتيجة هذه الفرضية إلى أن جميع أفراد العينة من الهيئات التدريسية باختلاف خبراتهم الأكاديمية، قد يعملون في الكلية وفقاً للأنظمة والتعليمات الموحدة، ويتلقون التوجيهات نفسها.

### مناقشة نتائج الفرضية السابعة

تنص الفرضية السابعة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha) \geq$

0.05) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي تعزى لمتغير اسم الكلية.

أظهرت النتائج قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha) \geq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي لديهم تعزى لمتغير اسم الكلية.

ويعزو الباحث نتيجة هذه الفرضية إلى وجود تجانس بين وجهات نظر عمداء كليات العلوم الإنسانية، وعدم وجود اختلافات في ممارساتهم مستوى التطوير التنظيمي، حيث جاء مستوى التطوير التنظيمي في التحليل الكمي مرتفعاً، وبالتحليل النوعي ظهر إجماع كامل على الاهتمام بالتطوير التنظيمي، واحتمال أن إدارات الجامعات تُطبق سياسات وإجراءات موحدة للتطوير التنظيمي في جميع الكليات؛ مما يُحقق المساواة.

### مناقشة نتائج الفرضية الثامنة

تنص الفرضية الثامنة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha) \geq$

0.05) بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي تعزى لمتغير اسم الرتبة الأكاديمية.

أظهرت النتائج قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha) \geq 0.05$  بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمستوى التطوير التنظيمي لديهم تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة (Alnaweigah, 2013) في عدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى

التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

ويعزو الباحث النتيجة إلى أنها قد تعود إلى سياسة إدارة الجامعة، وتعاملها مع هيئات التدريس بما يضمن قدرتهم على اتخاذ القرار، والقدرة على حل المشكلات، واللامركزية بالعمل، أي العدالة للجميع، دون النظر إلى رتبة عضو هيئة التدريس.

### 5.1.5. مناقشة نتائج السؤال الخامس

ينص السؤال الخامس على "هل توجد علاقة بين تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وتقديراتهم لمستوى تطويرهم التنظيمي؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضية التاسعة، التي تنص على أنه: "لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وتقديراتهم لمستوى التطوير التنظيمي".

وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.01 \geq \alpha$ ). وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية العاشرة. أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة وعالية ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وتقديراتهم لمستوى التطوير التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة وما أشار إليه الكبير (2016) من أن القيادة الأخلاقية تُعزز التطوير التنظيمي. وما ذهبت إليه عدلي (2019) من إبرازها أهمية الميثاق الأخلاقي في العلاقات بين الأفراد.

وحسب النتائج التي تم التوصل إليها على سؤال الدراسة الخامس، واستجابات الهيئات التدريسية، فإن الباحث يرى أن القيادة الأخلاقية هي المحرك الأساسي للتطوير التنظيمي، فكلما زادت القيادة الأخلاقية،

ارتفع مستوى التطوير التنظيمي، ويرى الباحث أن هذه العلاقة تُشكل حافزًا لإدارة الجامعة والعمداء لممارسة القيادة الأخلاقية بشكل كبير، والالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية، وتعزيز الثقة بينهم وبين أعضاء الهيئات التدريسية، وتحفيزهم على ممارستها؛ مما ينعكس إيجابًا على المناخ السائد، ويرفع من مستوى التطوير التنظيمي في الكليات بشكل عام.

## 2.5. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

- تبني الجامعات الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية الأنموذج المقترح.
- عمل الجامعات الفلسطينية على دعم القيادة الأخلاقية بمجالاتها وتعزيزها؛ لتحقيق أهدافها، من خلال الدورات التدريبية.
- اهتمام العميد والإدارة بتنمية أعضاء الهيئة التدريسية وتطويرهم بناء على ميولهم واحتياجاتهم.
- تهيئة الجامعات بيئة ملائمة للتفكير الإبداعي والأبحاث النوعية للاستفادة من توصياتها.
- تطوير نظام مكافآت لتحفيز المميزين من أعضاء هيئة التدريس.
- تحفيز العميد على تفعيل العمل الجماعي ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة بالكلية.
- ضرورة اهتمام العميد بالجانب الإنساني، وعدم التركيز فقط على دوره الإداري، وعليه المحاولة دومًا والسعي إلى التغيير الإيجابي، والحفاظ على مناخ إيجابي في الكلية.

### 3.5. مقترحات لدراسات مستقبلية

يقترح الباحث عددًا من القضايا الجديرة بإجراء دراسات مستقبلية حولها، وهي:

- البحث في العلاقة بين التطوير التنظيمي ومتغيرات أخرى مثل: (الضغوط المهنية، وجودة الأداء) في الجامعات الفلسطينية.
- إجراء دراسات مماثلة في كليات العلوم التطبيقية.

## المراجع المراجع العربية

- أبو ديب، أحمد، (2022)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة على التغيير التنظيمي في كليات الدراسات المتوسطة في قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6، (21) 34-54.
- أرياب، نهى، (2022) واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم والتقانة بالخرطوم وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2، (15)، 163-183.
- إكريم، محمد سليمان، (2012)، نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 549-569.
- آل كردم، مفرح، (2020) دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الفعالية المدرسية والرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 188، (2)، 33-58.
- البدوي، دولت (2023)، القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وبناء تصور تطويري مقترح، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية.
- بطاح، أحمد (2017). قضايا معاصرة في التعليم العالي، ط1: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان.
- التوتنجي، محمد (2011)، أخلاقيات المهنة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجندي، ياسمين، (2020)، محددات التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية، دراسة تحليلية ورؤية عصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 31، (123)، 705-732.

- جواد، بلقايد (2019)، دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية- دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري- رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
- الحاج، بشير، وشريان، أمين، (2022). مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن وعلاقتها بالرضا الوظيفي. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. 59، 195-231 .
- الحارثي، سامية (2019)، القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات، مجلة جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 20 (5) 1-35.
- الحقباتي، عبد الله (2018) مدى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى وكيلات الأقسام الإنسانية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. 16، 148-177.
- الحمدان، صفاء (2018) مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في الجامعات- دراسة ميدانية على الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(8)، 77-101.
- الحميدي، منال (2023)، أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف، مجلة جامعة سوهاج، كلية التربية، 2(111)، 466-517.
- الحلواني، حنان، ومحمد، مروة (2022) دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط)، مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، 38 (12)، 1-57.

دراذكة، أمجد، الدجاني، ياسمين، وداود، هناء (2020)، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(14)، 1-24

الروقي، مطلق، (2014) معوقات التطوير التنظيمي بجامعة شقراء، مجلة جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، (15) ج.4، 427-468.

الزهراني، سلوى، (2020) درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2 (185)، 673-723.

سلامة، هدى (2023) الممارسات الإدارية المثيرة للعواطف لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية "تصور تطويري مقترح"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية.

السّمّك، محمد (2019) طرق البحث العلمي: أسس وتطبيقات، دار اليازوري، عمان، الأردن.

سيد، عادل، وبشير، محمد، وسليم، عبد الحق. (2017)، سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة، مجلة أسبوت لعلوم وفنون التربية الرياضية، 45(2)، 613-645.

الشمري، بدرية (2018) تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق"، مجلة العلوم التربوية، (3) ج3، 53-109.

الشهري، عبد العزيز، (2020) درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين، مجلة التربية، جامعة الأزهر-كلية التربية، 2، (186) 701-751.

ضحاوي، بيومي، وزناتي، أمل، وقشطة، نادين (2023) دراسة تقييمية لدور القيادة الجامعية في تحقيق متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة العريش، مجلة كلية التربية، 11(34)، 1-23.

الطحاينة، معتصم. (2019). سلوكيات القيادة الأخلاقية للعمداء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك الأردن.

عبد الغني، عمرو، (2017) أثر القيادة الأخلاقية على جودة العمل، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.

عبد المطلب، قزو، (2022) الأبعاد الأساسية للتطوير التنظيمي الإداري ودورها في الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر عينة من مستخدمي قطاع الخدمات الجامعية لولاية الجلفة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية- جامعة زيان عاشور بالجلفة، 8، (2)، 103-118.

عبد الهادي، عبير (2020). أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 11(2)، 1217-1247.

عدلي، أمينة (2019) أبعاد التطوير التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنيا، دراسة ميدانية، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، 34(2) ج1، 63-101.

عرفه، رضوة، ومصطفى، جوهر، ومخلوف، سميحة، (2022) دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16، (9) 178-245.

عطية، مصطفى (2001) مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.  
عفيفي، أمل، وكمال، حنان، (2022) مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في المنشآت التعليمية بالقطاع الخاص والحكومي وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين وأعضاء هيئة التدريس بها، المجلة العلمية للبحوث التجارية، 45(2)، 357-406.

- علي، سحراء والطائي، علي. (2018). بناء نموذج لأخلاقيات القيادات الإدارية العليا لأحداث التغيير التنظيمي بحث تحليلي على عينة من الجامعات التقنية في العراق. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد34/ جوان 2018.
- عواد، عمرو محمد أحمد وفريج، شيماء علي (2014). "الرضا عن الأجر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي"، مجلة البحوث الإدارية، مصر، 32(1).
- عيسوى، إيمان، (2019)، القيادة الأخلاقية كمدخل لتغيير ثقافة الدور للعاملين بالإدارة التعليمية، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، (13)، 11-38.
- غنيم، صلاح الدين. (2020)، القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة، المجلة التربوية. (77)، 2193-2229.
- فليه، فاروق، وعبد المجيد، محمد، (2012)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط (3).
- الفتية، هند (2019)، ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (9)، 1-17.
- القاسم، حسام، ورننيسي، نانسي (2023) واقع القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين التقنية- خضوري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث والدراسات التربوية والنفسية، 14(42)، 107-125.
- الكبير، أحمد، (2016)، القيادة من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، كتاب أعد من أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- المحمودي، محمد (2019) مناهج البحث العلمي، (ط3)، مصر، دار الكتب للنشر.

المرزوقي، مها، وأبو العينين، نجوى، (2019) واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة وأثرها على التطوير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3، (8) 40-57.

المشهداني، سعد (2019) مناهج البحث الإعلامي، دار المسيرة أسامة والتوزيع، عمان، الأردن.

مغاوري، هالة، (2021) التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس العصرية، مجلة البحث العلمي، جامعة عين شمس، 22، (5).

مكرب، ضياء، وحجاج، بروف، (2022) دور التطوير التنظيمي في رفع كفاءة أداء العاملين بجامعة المجمعة المملكة العربية السعودية "2021-2022"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (67) 481-509.

ميمي، نبيلة، وإخوان، جهيدة، (2022) واقع التطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية، مجلد (11) عدد (2)، 277-301.

نصار، حمدي. (2016). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بجامعة تبوك. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع1، 121 - 177.

نيشيف، كيريل، وفولتشنكو، (1998) أخلاقيات السعادة، ترجمة يوسف الجهماني، سورية، دار حوران للطباعة والنشر والتوزيع.

يونسى، مختار، وزوزو، رشيد. (2019). التطوير التنظيمي في المؤسسة: مفهومه، خصائصه، أنواعه. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 11(2)، 75-82.

- Alka, Shrivastava, (2021), Investigating Occupational Stress on Faculty of Higher Education in Relation to Organizational Change. IUP Journal of Organizational Behavior . Jan2021, Vol. 20 Issue 1, p25-37. 13p.
- Aydın, Demirkasımoğlu, & Alkın, Semar. (2012). Academic ethics in turkish universities: Perceptions of academicians from engineering, medicine and education colleges. Egitim Arastirmalari-Eurasian Journal of Educational Research, 49,41-60.
- Alnaweigah, A.B. (2013):" Total Quality Management Role in Organizational Change and Development Case Study, Taif University, Saudi Arabia, International Journal of Business Administration, Vol. 4, No. 4, p1.
- Binti Ismail, I., & Bin Daud, Y. (2014). Influence of ethical leadership towards organizational commitment in schools. International Journal of Scientific and Research Publications, 4.(9)
- Fedeli, Monica, & Taylor, Edward, (2019) Promoting Faculty Development and Organizational Development and Change. European University Association, 14-15 Febraury.
- Gocen, Ahmet (2021), Ethical leadership in educational organizations: A cross-cultural study, Turkish Journal of Education, 10(1):37-57
- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martínez, R. (2011). Improving the "leader-follower" relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower job response. Journal of Business Ethics, 99(4), 587-608.
- Mirkamali, Seyed & Poorkarimi, Javad, & Karami, Mohammad, (2017), A study of mediating role of organizational justice in the relationship between university managers' ethical leadership style and employees' organizational silence, Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, (23) 1-25.
- Kaucher, E (2010). Ethical decisionmaking and effective leadership. *ProQuest LLC*, Ed.D. Dissertation, Alliant International University, San Diego
- Zani, N. N. (2020). Influence of Organizational Development on Organizational Performance of Microfinance Institutions in Nairobi County (Doctoral dissertation, United States International University-Africa)

## الملحقات

الملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولى



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي للهيئات

التدريسية من وجهة نظرهم (نموذج مقترح)

خطاب تحكيم

حضرة الدكتور/ ..... المحترم/ة

الدرجة العلمية .....

التخصص .....

مكان العمل: .....

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي للهيئات التدريسية من وجهة نظرهم (نموذج مقترح)، وذلك استكمالاً للحصول على متطلبات شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في موضوع البحث العلمي، ومنفعة العلم والمتعلمين، فإنني أستمحكم عذراً أن تفضلوا علينا بجزء من وقتكم الثمين، وتقدموا لنا التوجيهات والإرشادات من أجل تعديل أو حذف أو إضافة ما ترونه مناسباً، وتوضيح مدى انتماء الفقرات للمحاور، وتحكيمها من حيث الصياغة، والملاءمة، لتكون أداة الدراسة جيدة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

ولكم منا خالص الشكر والتقدير

الباحث / موسى غطاس [englishprofessor4@gmail.com](mailto:englishprofessor4@gmail.com)

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية، يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

أولاً: الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
ثانياً: سنوات العمل:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر	
ثالثاً: الرتبة الأكاديمية:	<input type="checkbox"/> محاضر	<input type="checkbox"/> أستاذ مساعد	<input type="checkbox"/> أستاذ مشارك	<input type="checkbox"/> بروفيسور

القسم الثاني: يرجى وضع علامة من (✓) عند الخيار الذي تراه مناسباً، ويمثل وجهة نظرك:

المجال		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية
المحور الأول: القيادة الأخلاقية							
الخصائص الشخصية:	1	يتصف المسؤول بالأمانة في أداء المهام					
	2	يتحرى المسؤول الصدق في التعامل مع الآخرين					
	3	يفي المسؤول بالوعود التي يلتزم بها.					
	4	يعتذر المسؤول عن خطئه أمام الآخرين					
	5	يقبل المسؤول وجهات النظر المخالفة					
	6	يحترم المسؤول مشاعر الآخرين					
	7	يُجيد المسؤول مهارات الاتصال والحوار مع المرؤوسين.					
السلوك الإداري:	8	يتعامل المسؤول بحكمة في الأزمات.					
	9	يعمل المسؤول على تحقيق أهداف المؤسسة.					
	10	يشجع المسؤول الموظفين المميزين.					

						ينسب المسؤول النجاح الذي يتم تحقيقه إلى طاقم العاملين.	11	
						يدعم المسؤول الموظفين الجدد.	12	
						يدعم المسؤول مبادرات المرؤوسين في مجالات العمل.	13	
						يطبق المسؤول الأنظمة بشفافية.	14	
						يُقدم المسؤول مصلحة العمل على مصلحة الشخصية.	15	
						يُقيم المسؤول العاملين وفق معايير واضحة.	16	
						يُتيح المسؤول الفرصة للموظفين للتعبير عن الرأي.	17	العلاقات الإنسانية
						يبني المسؤول علاقات ودية مع الزملاء على أساس الثقة	18	
						يتجنب المسؤول الانحياز إلى فرد أو جماعة داخل الجامعة.	19	
						يشارك المسؤول الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية.	20	
						يهتم بتلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.	21	
						يحافظ المسؤول على أسرار العمل.	22	
						يُحافظ المسؤول على أسرار العاملين الشخصية.	23	
						يحترم المسؤول العادات والتقاليد في التعامل مع الموظفين.	24	
المحور الثاني: التطوير التنظيمي								
						يُشرك المسؤول الموظفين في صنع القرارات.	25	

						26	تنمية الأفراد:
						توجد خطة مكتوبة لتطوير أداء العاملين بالجامعات	
						27	
						تحرص الإدارة على معرفة ميول العاملين واتجاهاتهم.	
						28	
						تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في صنع القرارات.	
						29	
						تُخصص الإدارة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين.	
						30	
						من سياسات الإدارة إشراك العاملين في اقتراح التطوير وإحداثه.	
						31	
						تشجع الإدارة على الحوار الفعال داخل المؤسسة.	
						32	
						تتمي الإدارة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.	
						33	فرق العمل
						تُشجع الإدارة على تحقيق أهداف مشتركة بين جماعات العمل.	
						34	
						تُشجع الإدارة على التماسك بين العاملين	
						35	
						تُشجع الإدارة على التفاعل الموجب بين المرؤوسين.	
						36	
						تطور الإدارة طرق لحل النزاعات بين العاملين.	
						37	
						تُشرك الإدارة العاملين في حل المشكلات.	
						38	
						تُشجع الإدارة على التنافس السلبي بين العاملين.	

						39	تعمل الإدارة على ترسيخ ثقافة التعاون بين فرق العمل.	
						40	تطور الإدارة هيكل الاتصالات والمعلومات	
						41	يوجد توصيف وظيفي يوضح المسؤوليات كل وظيفة.	الإدارة والتنظيم:
						42	يوزع المسؤول المهام حسب القدرة والكفاءة	
						43	تعمل الإدارة على تطوير إجراءات العمل.	
						44	تُرَاعِي الإدارة التطورات التكنولوجية في الجامعة.	
						45	توجد آلية واضحة لقياس مدى تحقق الجامعة أهدافها.	
						46	تتزايد أعمال الرقابة على العاملين.	
						47	توجد المركزية في اتخاذ القرار، رغم الاتساع الجغرافي للجامعة.	
						48	تؤكد الإدارة على تكافؤ بين السلطات والمستويات	

ملحق رقم (2): أسماء محكمي الاستبانة

الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	دكتوراه	إدارة تربوية	جامعة بيرزيت
2	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
3	دكتوراه	اللغة العربية	كلية أورانيم
4	أستاذ مشارك	دكتوراه مناهج وأساليب تدريس	جامعة النجاح
5	دكتوراه	إدارة تربوية	مدرسة ثانوية المغار
6	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
7	أستاذ	إدارة تربوية	الجامعة العربية الأمريكية
8	أستاذ	فلسفة التربية-إرشاد نفسي وتربوي	جامعة القدس المفتوحة
9	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية خضوري/ رام الله
10	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس
11	دكتوراه	علم اجتماع	مركز رعاية الأحداث

الملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها

بالتطوير التنظيمي للهيئات التدريسية من وجهة نظرهم (أنموذج مقترح)

حضرة الدكتور/ة .....

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي للهيئات التدريسية من وجهة نظرهم (أنموذج مقترح)، وذلك استكمالاً للحصول على متطلبات شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية.

وإن مشاركتك في الإجابة عن العبارات الواردة في هذه الاستبانة؛ لها دور مهم في التوصل إلى نتائج صادقة، تخدم أهداف هذا الدراسة، والمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها، ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وعليه، يرجى منكم التكرم بقرأة كل فقرات الاستبانة المرفقة، وذلك لإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عباراته، بما ترونيه مناسباً وذلك من خلال وضع علامة (√) في المكان المناسب.

ولكم منا خالص الشكر والتقدير

الباحث / موسى غطاس [englishprofessor4@gmail.com](mailto:englishprofessor4@gmail.com)

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية، يرجى وضع علامة من (✓) أمام الإجابة المناسبة:

			<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر	أولاً: الجنس:
		<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	ثانياً: سنوات العمل:
		<input type="checkbox"/> جامعة حضوري	<input type="checkbox"/> الجامعة العربية الأمريكية	<input type="checkbox"/> جامعة بيرزيت	ثالثاً: الجامعة التي تعمل بها
<input type="checkbox"/> علوم الرياضة	<input type="checkbox"/> الحقوق	<input type="checkbox"/> علوم مالية والاقتصاد	<input type="checkbox"/> التربية	<input type="checkbox"/> الآداب	رابعاً: الكلية التي تعمل بها
<input type="checkbox"/> مدرس	<input type="checkbox"/> محاضر	<input type="checkbox"/> أستاذ مساعد	<input type="checkbox"/> أستاذ مشارك	<input type="checkbox"/> أستاذ	خامساً: الرتبة الأكاديمية:

القسم الثاني: يرجى وضع علامة (✓) عند الخيار الذي تراه مناسباً، ويمثل وجهة نظرك حول القيادة

الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعة التي تعمل بها:

المجال		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: القيادة الأخلاقية						
الخصائص الشخصية:	1					يُتَّصف العميد بالأمانة في أداء المهام.
	2					يتحرى العميد الصدق في التعامل مع الآخرين
	3					يفي العميد بالوعد التي يلتزم بها.
	4					يعتذر العميد عن خطئه أمام الآخرين
	5					يتقبل العميد وجهات النظر المخالفة لوجهة نظره.
	6					يحترم العميد مشاعر الآخرين
	7					يُجيد العميد مهارات الإتصال والحوار مع العاملين.
	8					يتعامل العميد بحكمة في إدارة الأزمات.
	9					يعمل العميد على تحقيق الأهداف الجامعية.

					10	يُعزز العميد العاملين المتميزين.	السلوك
					11	ينسب العميد النجاح الذي يتم تحقيقه إلى أصحابه.	الإداري:
					12	يُقدم العميد الدعم المناسب للعاملين الجدد.	
					13	يدعم العميد مبادرات العاملين في مجالات العمل.	
					14	يُطبّق العميد الأنظمة بشفافية.	
					15	يُقدّم العميد مصلحة العمل على مصالحه الشخصية.	
					16	يُقيّم العميد العاملين وفق معايير واضحة.	
					17	يبني العميد علاقات ودية على أساس الثقة مع الزملاء في العمل.	العلاقات الإنسانية
					18	يتجنّب العميد الانحياز إلى فرد أو جماعة داخل الجامعة.	
					19	يشارك العميد العاملين في مناسباتهم الاجتماعية.	
					20	يهتمّ العميد بتلبية الحاجات الإنسانية للعاملين.	
					21	يحافظ العميد على أسرار العمل.	
					22	يُحافظ العميد على أسرار العاملين الشخصية.	
					23	يحترم العميد العادات والتقاليد في التعامل مع العاملين.	
					24	يُشجع العميد على التفاعل الإيجابي بين العاملين في الجامعة.	
المحور الثاني: التطوير التنظيمي							
					25	يُشرك العميد العاملين في صنع القرارات.	

					26	يوفر العميد خطة مكتوبة لتطوير أداء العاملين بالجامعة	تنمية الأفراد:
					27	يحرص العميد على معرفة ميول العاملين واحتياجاتهم.	
					28	يحرص العميد على تخصيص الجامعة جزءًا من ميزانيتها لتطوير العاملين فيها	
					29	يعتمد العميد سياسة إشراك العاملين في اقتراحات تطويرية.	
					30	يُشجع العميد على الحوار الفعال داخل المؤسسة.	
					31	يُنمي العميد الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين في الجامعة.	
					32	يوزع العميد الصلاحيات على العاملين بوضوح	فرق العمل
					33	يوفر العميد مستوى جيدًا من الاتصالات الإدارية بينه وبين العاملين في الجامعة.	
					34	يُشجع العميد على تبادل الخبرات بين العاملين في الجامعة.	
					35	يُنمي العميد لدى العاملين العمل بروح الفريق الواحد.	
					36	يعزز العميد الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين في الجامعة.	
					37	يعزز العميد مبدأ تكامل الأدوار بين العاملين في الجامعة.	
					38	يُطور العميد طرقًا لحل النزاعات بين العاملين.	

					يوزع العميد المهام حسب الكفاءة.	39	الإدارة والتنظيم:
					يُتيح العميد الفرصة للعاملين للتعبير عن الرأي.	40	
					يعمل العميد على تطوير إجراءات العمل.	41	
					يُراعي العميد التطورات التكنولوجية في الجامعة.	42	
					يطور العميد باستمرار آلية لقياس وتقييم مدى تحقيق الجامعة أهدافها.	43	
					يتبنى العميد نظامًا رقابيًا صارمًا.	44	
					يتبع العميد أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات.	45	

الملحق رقم (4): أسماء الخبراء التربويين محكمي الأنموذج

الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	سنوات الخبرة في المجال التربوي	مكان العمل	
1	هدى أحمد سلامة	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	25	وزارة التربية والتعليم العالي
2	د. جعفر أبو صاع	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	10	جامعة فلسطين التقنية- خضوري
3	د. حسام حسني القاسم	أستاذ مشارك	إدارة تعليمية	28	جامعة فلسطين التقنية- خضوري

الملحق رقم (5) : أسئلة المقابلة بصورتها الأولية



حضرة الدكتور/ة..... المحترم/ة

الدرجة العلمية.....

التخصص.....

مكان العمل:.....

تحية طيبة وبعد:

يرجى التكرم بتحكيم أسئلة مقابلة أطروحة الدكتوراه بعنوان القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم

الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي للهيئات التدريسية من وجهة نظرهم

(أنموذج مقترح)، وذلك استكمالاً للحصول على متطلبات شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، من كلية

الدراسات العليا/ الجامعة العربية الأمريكية

ولكم منا خالص الشكر والتقدير

الباحث: موسى غطاس

المحور الأول: القيادة الأخلاقية

مجال الخصائص الشخصية:

1. من وجهة نظرك كعميد كلية: ما أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها عميد الكلية؟

مجال السلوك الإداري:

2. لتحقيق أهداف الجامعة ما هو دورك كعميد؟

3. إلى أي مدى يمكنك اعتبار نفسك تُشجع العاملين المتميزين؟ هل يمكن إعطاء أمثلة إن وجدت؟

مجال العلاقات الإنسانية:

4. كيف ترى التفاعل بين العاملين في كليتك؟ أرجو وصف ذلك

5. ما هي المناسبات التي تشارك بها العاملين في الكلية؟

المحور الثاني: التطور التنظيمي:

مجال تنمية الأفراد:

6. ما أهمية معرفة ميول العاملين في لجامعة واحتياجاتهم؟ وكيف يمكن توظيفها في إدارة

الجامعة؟

7. ما هي المهام المطلوبة من العاملين القيام بها؟ ما هو شعورهم حينما تطلب منهم ذلك؟

مجال فريق العمل:

8. ما هي الطرق التي تتبعها لتسهيل تواصلك مع العاملين في الجامعة؟

9. ما دورك كعميد في حل النزاعات بين العاملين إن وجدت؟

مجال الإدارة والتنظيم:

10. ما رأيك بأهمية استخدام أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات داخل الجامعة؟

11. كيف تدعم التطور التكنولوجي في الكلية والجامعة؟

العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي:

12. من وجهة نظرك: هل ترى وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي؟ مع التوضيح

إذا ممكن.

الملحق رقم (6): أسماء محكمي أسئلة المقابلة

الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	دكتوراه	إدارة تربوية	كلية أورانيم
2	أستاذ مشارك	مناهج وأساليب تدريس	جامعة النجاح
3	دكتوراه	علم اجتماع	مركز رعاية الأحداث
4	دكتوراه	إدارة تربوية	مدرسة ثانوية المغار
5	أستاذ	أصول التربية والإدارة التربوية	جامعة القدس المفتوحة
6	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
7	أستاذ	إدارة تربوية	الجامعة العربية الأمريكية

الملحق رقم (7): أسئلة مقابلات عمداء الكليات في العلوم الإنسانية بصورتها النهائية



حضرة الدكتور/ة..... المحترم/ة

الدرجة العلمية.....

التخصص.....

عميد كلية.....

الجامعة.....

تحية طيبة وبعد:

يرجى التكرم بالإجابة عن أسئلة مقابلة أطروحة الدكتوراه بعنوان القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي للهيئات التدريسية من وجهة نظرهم (أنموذج مقترح)، وذلك استكمالاً للحصول على متطلبات شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، من كلية

الدراسات العليا/ الجامعة العربية الأمريكية

ولكم منا خالص الشكر والتقدير

الباحث: موسى غطاس

المحور الأول: القيادة الأخلاقية

مجال الخصائص الشخصية:

1. من وجهة نظرك كعميد كلية: ما أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها عميد الكلية؟

مجال السلوك الإداري:

2. كيف تُشجع العاملين المتميزين في الكلية؟

مجال العلاقات الإنسانية:

3. كيف تدعم التفاعل الإيجابي بين العاملين في كليتك؟

4. ما أهم الأنشطة التي تشارك بها العاملين في الكلية؟

المحور الثاني: التطور التنظيمي:

مجال تنمية الأفراد:

5. ما أهمية معرفة ميول العاملين في الكلية واحتياجاتهم؟ وما هي الآلية لمعرفة الميول؟ وكيف

يمكن توظيفها في إدارة الكلية؟

مجال فريق العمل:

6. ما الاستراتيجيات التي تنتهجها للوصول إلى مستوى تواصل جيد مع العاملين في الكلية؟

7. من خلال عملك كعميد ما هي الاستراتيجيات التي تتبعها في حل النزاعات بين العاملين إن

وجدت؟

مجال الإدارة والتنظيم:

8. برأيك كيف يمكن تفعيل أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات بالكلية؟

9. كيف تدعم العاملين لتفعيل التطور التكنولوجي في الكلية والجامعة؟

الملحق رقم (8) : بيانات العمداء الذين تمت مقابلتهم

اسم الجامعة	اسم الكلية	التخصص	الدرجة العلمية	الرمز	الرقم
العربية الأمريكية	الحقوق	القانون الدولي	أستاذ مشارك	1.ع	1
العربية الأمريكية	الآداب والعلوم التربوية	التاريخ	أستاذ مساعد	2.ع	2
خضوري	الدراسات العليا	إدارة	أستاذ مشارك	3.ع	3
بيرزيت	الحقوق	قانون	أستاذ مشارك	4.ع	4
خضوري	الآداب والعلوم التربوية	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	5.ع	5
بيرزيت	الآداب	التاريخ	أستاذ مشارك	6.ع	6

الملحق رقم (9): تفرغ إجابة العمداء على أسئلة المقابلة  
المحور الأول: القيادة الأخلاقية

مجال الخصائص الشخصية:

1. من وجهة نظرك كعميد كلية: ما أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها عميد الكلية؟

(ع.1) الصبر، التحلي بالأخلاق الحميدة، صنع القرار، عدم التسويف، الحكمة.

(ع.2) أن تكون لدية رؤية وفلسفة ورسالة ويمتلك القدرة على تنفيذها، والمعرفة بشؤون الكلية، والعمل ضمن الفريق، والاستراتيجية الواضحة.

(ع.3) الذكاء العقلي، الدقة والتنظيم، التأثير على الآخرين، الرؤية الثاقبة، الدافعية، التخطيط، القدرة على حل المشاكل وصنع القرار النهائي في الوقت المناسب واتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، الولاء للمؤسسة التي يعمل بها ولوطنه، عدم خيانة الأمانة العلمية، عدم استغلال الموقع لأي سبب كان.

(ع.4) الالتزام بأوقات الدوام كقدوة للآخرين، وعدم استثناء نفسه من الخضوع للتعليمات، المهنية، الموضوعية، العدالة والمساواة، الصبر والحكمة، وضبط النفس، تحييد الصداقات وعلاقة القربى والخلافات الشخصية عن متطلبات ومقتضيات العمل، وتقبل الرأي الآخر والسعي لسماعه، التشاور والعمل ضمن روح الفريق مع التمتع بالقدرة على تحمل المسؤولية والحزم في تطبيق القرارات المنسجمة مع النظام والصالح العام للمؤسسة وأهدافها والقيم الأكاديمية.

(ع.5) التحلي بالأخلاق الحميدة، الشجاعة، الصبر، اتخاذ القرار الصحيح، الولاء للجامعة، المثابرة وعدم التسويف، الحكمة

(ع.6) ألا يرغب في المنصب لأجل الجاه، إنما لأجل المهمة نفسها، أن يزن الأمور بدقة ويتحلى بالشجاعة لاتخاذ القرار والدفاع عنه، ألا ينظر بمنظار شخصي إلى الآخرين والوظيفة، وأن يعطي مثالا شخصيا للزملاء والعاملين في احترام العمل والمهمة الجامعية السامية في البحث العلمي والتدريس.

## مجال السلوك الإداري:

2. كيف تُشجع العاملين المتميزين في الكلية؟ (1.ع) مشاورتهم قبل اتخاذ أي قرار يهم الكلية،

الزيارات الميدانية لهم باستمرار.

(2.ع) التعامل مع المتميزين تتمثل في إعطاء الفرصة لان يكون متميزا، منح امتيازات ومكافآت مادية

ومعنوية، العمل على تعزيز قدراته.

(3.ع) المشاركة في القرارات، الإحساس بالأمان بموقعه، المشاورة بشكل استراتيجي في كل القرارات التي

تخرج من قبل الكلية، إعطائه الثقة والأمان واحساسه بأهميته في كل المواقع، التفويض، الحرص دائما على

التجمع لا الفرق لا سيما مع كل الزملاء والزميلات في العمل.

(4.ع) تشجيع روح المبادرة لدى الجميع، منح صلاحيات مع مرونة في الإشراف عليها، وقدرة المسؤول

على تحمل المسؤولية عن الآخرين في إطار العمل التطويري. التقدير والإشادة والامتنان للعاملين المميزين

يمنحهم الثقة والرغبة في مواصلة العامل الناجح ويحث الآخرين على الاقتداء بهم ما أمكن مع مراعاة

الفروقات الفردية، والعمل على الاستثمار فيها، بحيث يقدم كل عامل أقصى ما لديه للمؤسسة. التقدير

المعنوي (الشكر والإشادة في المنابر العامة والخاصة) والمادي (حوافز)، بالإضافة للاستماع لآرائهم

واستشارتهم في القضايا الاستراتيجية للمؤسسة.

(5.ع) الثناء المستمر، إعطائهم مساقات عمل إضافي، تكليفهم بمهام سفر خارج الوطن، مشاورتهم قبل

اتخاذ أي قرار يهم الكلية، الزيارات الميدانية لهم باستمرار.

(6.ع) يتابع أداء العاملين عن كثب، يثني على من يستحق ويطلب مكافآت لمن يستحق بدون محسوبيات،

ألا يسمح أو يتساهل بالتجاوزات أو الترهل في العمل.

3. كيف تدعم التفاعل الإيجابي بين العاملين في كليتك؟

(1.ع) الاجتماعات خارج نطاق العمل، المشاركة في الأفراح والاحزان - المدح والثناء باستمرار.

(2.ع) التفاعل الإيجابي بين العاملين.

(3.ع) الزيارات الودية، الاجتماعات خارج نطاق العمل، المشاركة في الأفراح والاحزان، المدح والثناء باستمرار.

(4.ع) بالتشجيع ومنح مساحة مناسبة للفكر والمقترحات والنقاش مع تشجيع ثقافة الاختلاف والتعددية في طرح الأفكار، ومنح مرونة في تطبيق الأنظمة والتعليمات على حساب القيم وروح القانون.

(5.ع) المشاركة في الأفراح والاحزان، والزيارات الودية، وعقد اللقاءات خارج نطاق العمل، المدح المستمر.

4. ما أهم الأنشطة التي تشارك بها العاملين في الكلية؟

(1.ع) ورشات العمل، الدورات التدريبية، الندوات السياسية والثقافية، المؤتمرات العلمية.

(2.ع) التواصل مع الزملاء وإشراكهم في رسم سياسات الكلية، الاستماع إلى الآراء والأفكار والتطلعات.

(3.ع) المؤتمرات والندوات العلمية سواء داخل الوطن أو خارجه، الدورات العلمية المتخصصة، المشاركة في المناسبات الوطنية، ورشات العمل.

(4.ع) الأفراح والأتراح، والمناسبات الاجتماعية بشكل عام، بالإضافة إلى المشاركة في اللقاءات الخاصة والعامة العلمية والأكاديمية التي يكونون طرفا فيها.

(5.ع) ورشات العمل، الدورات التدريبية، الندوات السياسية والثقافية، المؤتمرات العلمية، الاحتفالات والمناسبات الوطنية.

(6.ع) المشاركة في الأمور الشخصية التي تحدث مع العاملين، مثل الأفراح والأتراح، وأقوم بتأدية الواجب الاجتماعي من مباركة أو تعزية، فهذا أمر مهم للحفاظ على روح عمل وزمالة إيجابية.

## المحور الثاني: التطور التنظيمي:

مجال تنمية الأفراد:

5. ما أهمية معرفة ميول العاملين في الكلية واحتياجاتهم؟ وما هي الآلية لمعرفة الميول؟ وكيف

يمكن توظيفها في إدارة الكلية؟

(1.ع) معرفة ميول العاملين مهمة جدا في الكلية خاصة أن العميد من خلالها يدرك مدى اهتمام العاملين بالعمل ومدى الإنجاز المأمول.

(1.ع) الآلية لمعرفة الميول: الاجتماعات الدورية، تشجيع المبادرات والحث على إيجاد نشاطات منهجية ولا منهجية.

(1.ع) كيفية التوظيف: الحوافز المادية والمعنوية لكل من يبادر في مبادرة تعليمية أو نشاط أكاديمي، شهادات الشكر والثناء

(2.ع) مشاركة الزملاء من جوانب عدة: الجانب الإداري إعطاء الفرصة لهم المشاركة في صناعة القرار، الجانب الأكاديمي منح الفرصة للمشاركة في تطوير المالية، الجانب الاجتماعي إتاحة المجال التفاعل والتواصل اجتماعيا.

(3.ع) معرفة ميول العاملين مهمة جداً ولا سيما في الجامعة بشكل عام والكلية بشكل خاص وهنا يكون دور العميد من خلال الزيارات المستمرة ومدى الاهتمام بكل عضو هيئة تدريس أو رئيس قسم ومدى التركيز على كل عضو هيئة تدريس في مدى الإنجاز الذي يقوم به سواء بشكل منهجي أو غير منهجي.

كيفية التوظيف: (3.ع) تكليف العاملين بهمات يرغبون في العمل بها، الحوافز المادية والمعنوية لكل من يبادر إلى مبادرة تعليمية أو نشاط أكاديمي - شهادات الشكر والثناء.

(4.ع) كمؤسسة أكاديمية، ما يهم هو الميول البحثية والتعليمية، وهي أمور يمكن استخلاصها بناء على النقاشات والاجتماعات، والملف الوظيفي، والأنشطة التي يقوم بها العاملون، وحال التحقق من علاقتها

بالرؤية التطويرية للمؤسسة فإنه يتم وضع الشخص المناسب في المكان الذي يحتاج لمثل هذه الميول مع تمكينهم من المصادر والإمكانات المتاحة ومنحهم هامشاً واسعاً في العمل.

(5.ع) إن معرفة ميول العاملين مهمة جداً في الكلية خاصة أن العميد من خلالها يدرك مدى اهتمام العاملين بالعمل ومدى الإنجاز المأمول.

الالية لمعرفة الميول (5.ع) هي الزيارات في مكاتبهم، الاجتماعات الدورية، المكالمات الهاتفية خارج العمل، تشجيع المبادرات والحث على ايجاد نشاطات منهجية ولا منهجية.

كيفية التوظيف: (5.ع) تكليف العاملين بهمات يرغبون في العمل بها، الحوافز المادية والمعنوية لكل من يبادر بمبادرة تعليمية أو نشاط أكاديمي، شهادات الشكر والتثناء.

(6.ع) من المهم طبعا معرفة ميول العاملين، وذلك عبر إبقاء قنوات النقاش والحوار مفتوحة. أن أهمية ذلك تكمن في اقتناص الفرص للتطوير، فأحيانا تتلاقى أو تتقاطع اهتمامات العاملين بما قد يشكل فارقاً في العمل والتطوير، ومن مهمة العميد تعريف الزملاء والتشبيك بينهم.  
مجال فريق العمل:

6. ما الاستراتيجيات التي تنتهجها للوصول إلى مستوى تواصل جيد مع العاملين في الكلية؟

- (1.ع) الباب المفتوح، السرية بالعمل، الصراحة بإعطاء المعلومة.
- (2.ع) معرفة ميول العاملين تكون من خلال منح العاملين فرصة المشاركة والتواصل والتطوير، تنعكس إيجابياً على الكلية، يتم التوصيف من خلال تنفيذ الرؤية المستقبلية لتطوير الكلية.
- (3.ع) سياسة الباب المفتوح تم استخدامها بشكل مستمر واستيعاب الآخرين هي من أهم الاستراتيجيات الناجحة في إنهاء المشكلة، العمل بمنطلق المشاركة الحقيقية وفتح المجال أمام رؤساء الأقسام دائماً للاستماع إلى وجهات نظرهم بشكل شفاف، الحفاظ على السرية التامة لخصوصية كل عضو هيئة تدريس ورئيس قسم في الكلية، التغاضي في كثير من الأحيان عن الأخطاء التي يمكن ألا تؤثر على المحور

الاستراتيجي ورؤية ورسالة الكلية، عدم الاستماع إلى الآخرين خارج الكلية لا سيما إذا كان القصد منها هو خلق إشكالية داخل الكلية والعمل على حلها إن احتاج الأمر بكل يسر وسهولة دون إشعار الآخر.

(4.ع) بحكم القيم المجتمعية، فإنه يحصل تواصل مستمر بطرق غير رسمية والحديث بشكل عابر وسريع عن الأحوال وما شابه، وأيضا يتم التواصل بشكل جدي في مناسبات مختلفة متصلة بالعمل وتطوير البرامج الأكاديمية، كالاجتماعات الدورية، واللقاءات السنوية للجميع في بداية ونهاية العام الأكاديمي، بالإضافة للتواصل المبني على حصول مناسبات مختلفة. في المقابل، يبقى المجال دوما متاحا لتواصل العاملين مع مكتب العميد.

(5.ع) سياسة الباب المفتوح، التواصل طوال الوقت 24 ساعة، السرية في العمل، الصراحة بإعطاء المعلومة

(6.ع) أبقى على اتصال مع رؤساء الدوائر وكذلك هناك قنوات غير رسمية تكون أحيانا إيجابية، مع أنني أجدتها في اغلب الأحيان غير منتجة إيجابيا. بابي دائما مفتوح، ومن يأتي للحديث يلقي الاحترام والأذن الصاغية. فإن كان على حق، دعمته، وإن كان غير محق، صارحته.

7. من خلال عملك كعميد ما هي الاستراتيجيات التي تتبعها في حل النزاعات بين العاملين إن

وجدت؟

(1.ع) التعاون.

(2.ع) تكون من خلال منح الصلاحيات للعاملين مع المراقبة والتوجيه، إشعارهم بالمسؤولية، تحفيزهم من خلال تنمية القدرات، حل النزاعات بين العاملين، من المفترض أن يكون تجانس بين العاملين، وحل النزاعات يكون من خلال الحوار والنقاش والاستماع إلى جميع الأطراف مع عدم الدخول في نقاشات ضبابية، وأخيرا يتم اللجوء إلى التعليمات والأنظمة المتبعة في الجامعة في حالة عدم الإمكانية لحل النزاعات بالطرق النقاشية والحوارية.

(3.ع) استراتيجية استيعاب الآخرين قدر الإمكان، التفاوض، التعاون، حل الإشكالية خارج العمل، الحفاظ على خلق جو المشاركة والعدالة للجميع داخل العمل، عدم التمييز.

(4.ع) تقتضي تفعيل حكم النظام والتعليمات نظرا لجسامتها، وعدم مناسبة حلها بالطرق الودية لتعارض ذلك مع مصالح وحقوق الغير أو لتعارضها مع القيم الأكاديمية.

(5.ع) استراتيجية استيعاب الآخرين قدر الإمكان - المساومة - التعاون.

(6.ع) ألجأ مباشرة إلى إجراء محادثة مباشرة منفردة مع كل من الأطراف. وبعدها أقيم الوضع، وأحاول الإصلاح عبر توضيح الحدود. وإن لم ينفذ ذلك، ألجأ إلى الإجراءات النظامية في تشكيل لجان، ومحاسبة المخطئ.

مجالات الإدارة والتنظيم:

8. برأيك كيف يمكن تفعيل أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات بالكلية؟

(1.ع) من خلال إعطاء صلاحيات أكثر لهم في مجال العمل، الحرية الأكاديمية في الكلية.

(2.ع) تفعيل اللامركزية، تكون من خلال منح الصلاحيات وعدم التدخل، وإعطاء المجال لرؤساء الأقسام، وإفساح المجال والفرصة للعمل بكل حرية، إعطاء المجال للتعبير عن الآراء وتعدد وجهات النظر.

(3.ع) يمكن من خلال تدريب العاملين على مجريات الأمور الأكاديمية في الكلية وبالتالي يصبح كل عضو هيئة تدريس قادراً على التصرف دون الرجوع للعميد، والعمل بمنطلق المسؤولية لكل عضو هيئة تدريس بأن يتحمل المسؤولية في كل أمر، إعطاء الصلاحيات بتوسع أكثر في مجال التخصص الخاص بكل عضو هيئة تدريس، الحرية الأكاديمية في الكلية.

(4.ع) في حالتنا يقوم نمط الإدارة على الأسلوب اللامركزي، هناك إدارة للبرامج والدوائر (مدير/ رئيس ومجلس)، ومن ثم عمادة للكلية ومجلس، ومن ثم التسلسل في الإدارة العليا ومجالسها. هناك صلاحية واسعة للبرامج والدوائر، وصلاحيات العميد هي إشرافية بالأساس.

(5.ع) من خلال تدريب العاملين على مجريات الأمور الأكاديمية في الكلية وبالتالي يصبح كل عضو هيئة تدريس قادراً على التصرف دن الرجوع للعميد، إعطاء صلاحيات أكثر لهم في مجال العمل، الحرية الأكاديمية في الكلية.

(6.ع) هناك حاجة إلى مزيد من المركزية، ولكن مع مزيد من المساءلة والمحاسبة. هذا يستدعي لا مركزية في الميزانيات، وهو أمر غير معهود للأسف في جامعاتنا المحلية أو العربية.

9. كيف تدعم العاملين لتفعيل التطور التكنولوجي في الكلية والجامعة؟

(1.ع) توفير مستلزمات العمل من وسائل ومعدات، توفير الدعم المادي، التبادل الأكاديمي مع الجامعات الأخرى، البحث العلمي.

(2.ع) تفعيل التكنولوجي، يكون عن طريق تبني ودعم الأفكار التطويرية بالكلية والجامعة، إعطاء الفرص للتدريب للعاملين، تنمية القدرات الذاتية عن طريق عقد اللقاءات والورش التدريبية، توفير الدعم المادي واللوجستية، تبني الأفكار التطويرية من العاملين.

(3.ع) العمل على إعطائهم دورات متخصصة في المجال التكنولوجي حسب مجال كل عضو هيئة تدريس بالتخصص، فتح المجال أمام عضو هيئة التدريس في الإبداع من خلال العمل التكنولوجي، الاتجاه إلى المنهجية غير التقليدية من خلال فتح وسائل تكنولوجية حديثة في مجال تخصصه، العمل على حضور المؤتمرات ذات التطور الخاص بالتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في مجال التخصص كل عضو هيئة تدريس، الاستفادة من الأبحاث المرموقة في المجال الأكاديمي والتطبيقي لكي يتم تطبيقها إن أمكن في مجال تخصصه، والاستفادة من الدراسات الحديثة والتوصيات التي قام الباحثين بنشرها، الذهاب إلى المنصات العالمية المتقدمة للاستفادة من التجارب العالمية، التبادل الأكاديمي بشكل وطني أو محلي ودولي وعالمي للاستفادة من التطورات التي حدثت في الجامعات ولا سيما في التطورات التكنولوجية العالمية.

(4.ع) هذا يحتل مكانة خاصة في سياسات الكلية والجامعة التطويرية، حيث يتم تشجيع استخدام التكنولوجيا في التعليم بشكل واسع، وتمنح الكلية فرصا للتدريب وتقديم مبادرات، كذلك جوائز للمدرس المتميز بناء على معايير موضوعية معلنة، وكذلك تمنح تفرغا جزئيا للعمل على تطوير المبادرات الخاصة بالتحول الرقمي في العملية التعليمية. وأيضا، هناك نظام تقييم خاص بالطلبة والإدارة لمجمل العملية التعليمية بما في ذلك أساليب وأدوات التدريس.

(5.ع) توفير مستلزمات العمل من وسائل ومعدات، تفرغ البعض حتى ينجز، توفير الدعم المادي، التبادل الأكاديمي مع الجامعات الأخرى، البحث العلمي.

(6.ع) عقدنا أكثر من ورشة تدريبية ونحث ونشجع الزملاء على الالتحاق بدورات أو مؤتمرات تطور هذه المهارات. هناك خطة جامعية لهذا الغرض ويلقى كل من يرغب من العاملين في الريادة في المجال كل الدعم من العمادة.

ملحق رقم (10): التكرارات، والنسب المئوية في إجابة العمداء

النسبة المئوية	التكرار	الجملة	رقم التساؤل	المجال
محور القيادة الأخلاقية				
%100	6	أهمية الحكمة وضبط النفس في التعامل مع العاملين وحل المشكلات،	1	الخصائص الشخصية
%83	5	صنع القرار واتخاذ بالوقت المناسب تفضيل مصلحة الجامعة، والعمل بمهنية، وعدالة		
%50	3	التحلي بالصبر والشجاعة		
%33	2	الأخلاق الحميدة، والرؤية الثاقبة والاستراتيجية الواضحة، والعمل ضمن فريق العمل.		
%100	6	التعزيز	2	السلوك الإداري
%83	5	التعزيز المعنوي: مشاورتهم ومشاركتهم في القرارات، ومنح الصلاحيات، التقدير والامتنان، والإشادة في المنابر العامة، وحث الآخرين على الاقتداء بهم، والزيارات الميدانية المستمرة لهم. وتشجيعهم على المبادرة.		
%66	4	تحفيز مادي، مثل: مكافآت مادية، إعطاء مساقات عمل إضافي، مهمات سفر خارج الوطن.		
%66	4	لتشجيع والمدح المستمر	3	العلاقات الإنسانية
%50	3	اللقاءات والاجتماعات خارج نطاق العمل، والمشاركة في الأفراح والأحزان		
%33	2	الزيارات الودية		
%17	1	منح مرونة في تطبيق الأنظمة والتعليمات		
%83	5	لمشاركة المهنية سواءً كانت المشاركة في ورشات عمل ودورات تدريبية، أو مؤتمرات ولقاءات وندوات علمية	4	

33%	2	المشاركة الاجتماعية مثل القيام بالواجبات في الأفراح والأفراح، والمناسبات الاجتماعية بشكل عام		
محور التطوير التنظيمي				
100%	6	معرفة ميول العاملين مهمة جدًا	5	تنمية الأفراد
66%	4	النقاشات في الاجتماعات، والزيارات المستمرة		
17%	1	الأنشطة التي يقوم بها العاملين، والملف الوظيفي		
50%	3	تكليف العاملين بمهام يرغبون بها، وإتاحة المجال للتفاعل والمشاركة في القرارات		
50%	3	تشجيع المبادرات		
17%	1	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب،		
83%	5	التواصل المستمر مع العاملين والاستماع لوجهات نظرهم، سواء كان بالطرق الرسمية كالاجتماعات واللقاءات أو غير الرسمية كالمناسبات الاجتماعية والاحتفالات،	6	فريق العمل
66%	4	اتباع سياسة الباب المفتوح،		
50%	3	حل المشكلات والتأكيد على سرية العمل		
100%	6	مرحلتين الأولى الاستماع لهم وحل النزاع بالحوار والنقاش والتعاون، والمرحلة الثانية اللجوء للإجراءات النظامية من خلال تشكيل لجان وما إلى ذلك، إن لم تنفع الطريقة الأولى، أو إن كان النزاع يخالف الأنظمة	7	
83%	5	أهمية إعطاء صلاحيات أكثر لرؤساء الأقسام ولأعضاء الهيئات التدريسية	8	إدارة والتنظيم
33%	2	تدريب العاملين على مجريات الأمور الأكاديمية حتى يصبح قادرًا على التصرف دون الرجوع للعميد، والعمل بمنطلق المسؤولية، ثم إعطاء الصلاحيات		

%100	6	تنمية قدرات العاملين من خلال التدريب وحضور المؤتمرات العلمية ذات العلاقة، والاستفادة من الدراسات الحديثة وتوصياتها	9
%100	6	أهمية الدعم اللوجستي والمادي (مستلزمات ووسائل)	
%50	3	تبني الأفكار التطويرية والإبداعية من العاملين.	

## ملحق رقم (11): الأنموذج بصورته الأولى

تحكيم أنموذج تطويري مُقترح، للقيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات

الفلستينية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي للهيئات التدريسية من وجهة نظرهم

الاسم -----

سنوات الخبرة في المجال التربوي -----

مكان العمل -----

اللقب العلمي والتخصص -----

حضرة الخبير التربوي المحترم.....

قام الباحث بإجراء دراسة بهدف الخروج بأنموذج تطويري مُقترح، للقيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم

الإنسانية في الجامعات الفلستينية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي للهيئات التدريسية من وجهة نظرهم، وبعد

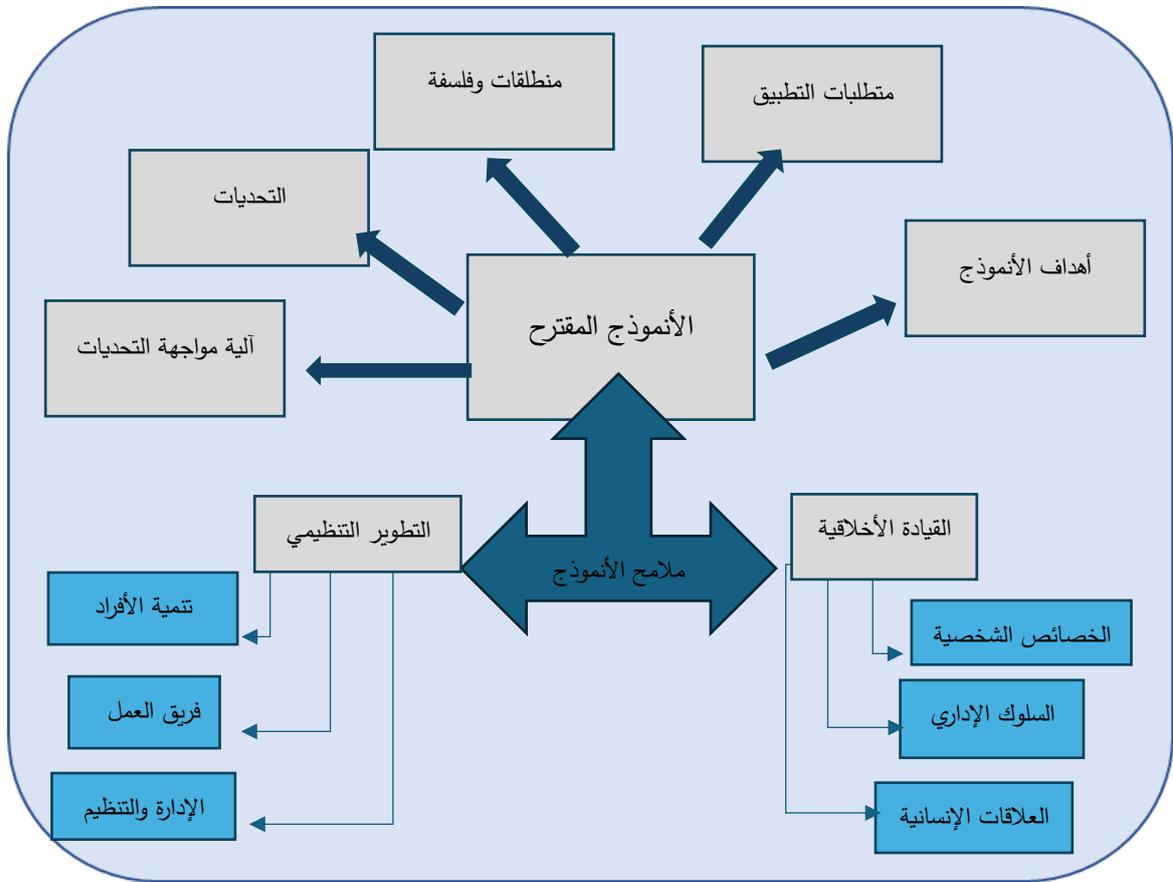
توزيع الاستبانة والانتهاء من تحليل البيانات وتفسير تقديرات أفراد وإجراء مقابلات لعمداء كليات العلوم

الإنسانية، توصلت الدراسة إلى أهم الفقرات لإدراجها في الأنموذج.

يُرجى معرفة رأيك حول الأنموذج المقترح وإبداء الملاحظات عليه

## الأنموذج المقترح

في ضوء نتائج تحليل بيانات البحث الكميّة والنوعيّة، وتفسيراتها ومقارنتها بالدراسات السابقة، والإطار النظريّ، مثل دراسة بدوي (2023)، ودراسة الشهري (2020)، والخروج بأهم الفقرات؛ لإدراجها في بناء أنموذج تطويريّ مُقترح، للقيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي للهيئات التدريسية من وجهة نظرهم، شكل (2) يوضح مكونات هذا الأنموذج:



شكل رقم (2) من إعداد الباحث يُبين مكونات الأنموذج المقترح

### منطلقات وفلسفة الأنموذج المقترح:

ينطلق الأنموذج المقترح من الجوانب التي تميّزت بها الدراسة، وهي:

- أهمية تغيير توجهات عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، نحو القيادة الأخلاقية، ورفع

مستوى الالتزام بها، للوصول إلى درجة أعلى مما توصلت إليه نتائج الدراسة.

- دور القيادة الأخلاقية في الاهتمام باحتياجات الهيئة التدريسية، وتحسين العلاقة مع أعضاء الهيئة التدريسية وتحقيق أهداف الكلية.

- دور التطوير التنظيمي في تحسين مستوى أداء العاملين وممارساتهم المهنية في الجامعات، ودعم تفاعلهم الإيجابي.

- رفع الروح المعنوية للموظفين، وتشجيع المميزين منهم.

خطوات بناء الأنموذج المقترح:

أجرى الباحث خطوات عدة للوصول إلى الأنموذج المقترح، وهي:

- مراجعة نتائج التحليل الكمي للدراسة، وربطها بالأدبيات.

- وضع أسئلة للمقابلات، وتحليل نتائجها.

- صياغة الأنموذج بصورته الأولية.

- عرض الأنموذج على المحكمين لتحكيمه وأخذ التغذية الراجعة.

- صياغة الأنموذج في صورته النهائية.

أهداف الأنموذج المقترح

يهدف الأنموذج إلى ما يلي

- الخروج بدليل لمساعدة عمداء الكليات على تفعيل القيادة الأخلاقية في أداء دورهم.

- توفير بيئة عمل قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة بين العميد والهيئة التدريسية في الجامعة.

- مراعاة ميول أعضاء الهيئة التدريسية، والاستفادة من الكفاءات التي يتميزون بها.

- إعطاء الهيئات التدريسية مهام قيادية، وإشراكهم في المسؤوليات واتخاذ القرار.

- إثراء خبرات العمداء، وإكسابهم مهارات قيادية في ما يتعلق بتفعيل التطوير التنظيمي في الكليات

المسؤولين عنها.

- تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الكليات (إداريًا وأكاديميًا).
- تعزيز القيادة التنظيمية والتطوير التنظيمي لدى العمداء؛ لتحسين العملية التربوية وفق بيانات معينة.
- اقتراح آليات وطرق لإيجاد بيئة تربوية في الجامعات تمارس فيها القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي في الكليات.

- تنفيذ برامج تدريبية للعمداء على آليات تحقيق القيادة الأخلاقية والتطوير التنظيمي؛ لتفعيلها في الكليات.
- بناء وتشجيع ثقافة العمل الجماعي بين العميد وهيئة التدريس في الجامعة.
- مراعاة احتياجات أعضاء هيئة التدريس (النفسية والاجتماعية).

ملاحم الأنموذج المقترح (بصورته الأولى):

بعد مراجعة نتائج التحليل الكمي والنوعي والأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة؛ تم وضع الأنموذج المقترح (بصورته الأولى) حيث يتضمن متطلبات وإجراءات لتحسين القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات العلوم الإنسانية في الجامعات الفلسطينية، التي لها دور كبير في رفع مستوى التطوير التنظيمي للهيئات التدريسية، وهي موزعة على محاور ومجالات الدراسة على النحو الآتي:

### 3- المحور الأول: القيادة الأخلاقية:

مجال الخصائص الشخصية.

- العدالة والموضوعية في التعامل.
- يحترم مشاعر الآخرين.
- يتعامل بحكمة وضبط النفس في إدارة الأزمات، وحل المشكلات.
- يُلبى احتياجات أعضاء هيئات التدريس قدر الإمكان.
- العمل بمهنية وتفضيل مصلحة الجامعة على مصالحه الشخصية.
- يفي بالوعود التي يلتزم بها.

- يتقبل وجهات النظر المخالفة لوجهة نظره.

- يتحرى الصدق في تعامله مع الآخرين.

- يعتذر عن أخطائه.

مجال السلوك الإداري.

- يُقدم الدعم المناسب للعاملين الجدد.

- يوفر فرصًا لتطوير هيئة التدريس.

- يدعم مبادرات أعضاء هيئة التدريس في مجالات العمل.

- يُعزز أعضاء هيئة التدريس المميزين (تعزير مادي ومعنوي).

- يفوض بعض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس، مع المتابعة المستمرة.

- يُطبق الأنظمة والتعليمات بشفافية على الجميع.

- ينسب أي تميز أو نجاح تم تحقيقه لصاحبه.

مجال العلاقات الإنسانية

- رفع مستوى التواصل والعلاقات الإنسانية مع هيئات التدريس.

- يحرص على التشجيع المستمر لأعضاء هيئة التدريس.

- يُشجع الحوار الجماعي وطرح الأفكار، وحرية التعبير.

- يتجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة داخل الجامعة.

- - يُحافظ على أسرار أعضاء هيئة التدريس الشخصية.

- يحترم العادات والتقاليد في علاقاته مع أعضاء هيئة التدريس.

- يشارك أعضاء هيئة التدريس في المناسبات (الأفراح والأحزان).

#### 4- المحور الثاني: التطوير التنظيمي

##### مجال تنمية الأفراد.

- يوفر خطة مكتوبة لتطوير أداء العاملين في الجامعة.
- يهتم بتحفيز المميزين من أعضاء هيئة التدريس.
- يُشرك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات، والاقتراحات التطويرية.
- يحرص على معرفة ميول العاملين واحتياجاتهم.
- يُنمي الإحساس بالمسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس.
- يهتم بالزيارات الميدانية المستمرة.
- تكليف أعضاء هيئة التدريس بمهام يرغبون بها.

##### مجال فرق العمل.

- يُطور طرقًا لحلّ النزاعات بين العاملين.
- يُشجع على تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية.
- يُشجع العمل ضمن فريق.
- يُعزز مبدأ تكامل الأدوار بينه وبين أعضاء هيئة التدريس.
- اعتماد سياسة الباب المفتوح.
- المحافظة على السرية في العمل.
- اللجوء للإجراءات النظامية من خلال تشكيل لجان، في حال لم يتمكن من حل النزاعات وديًا.

##### مجال الإدارة والتنظيم.

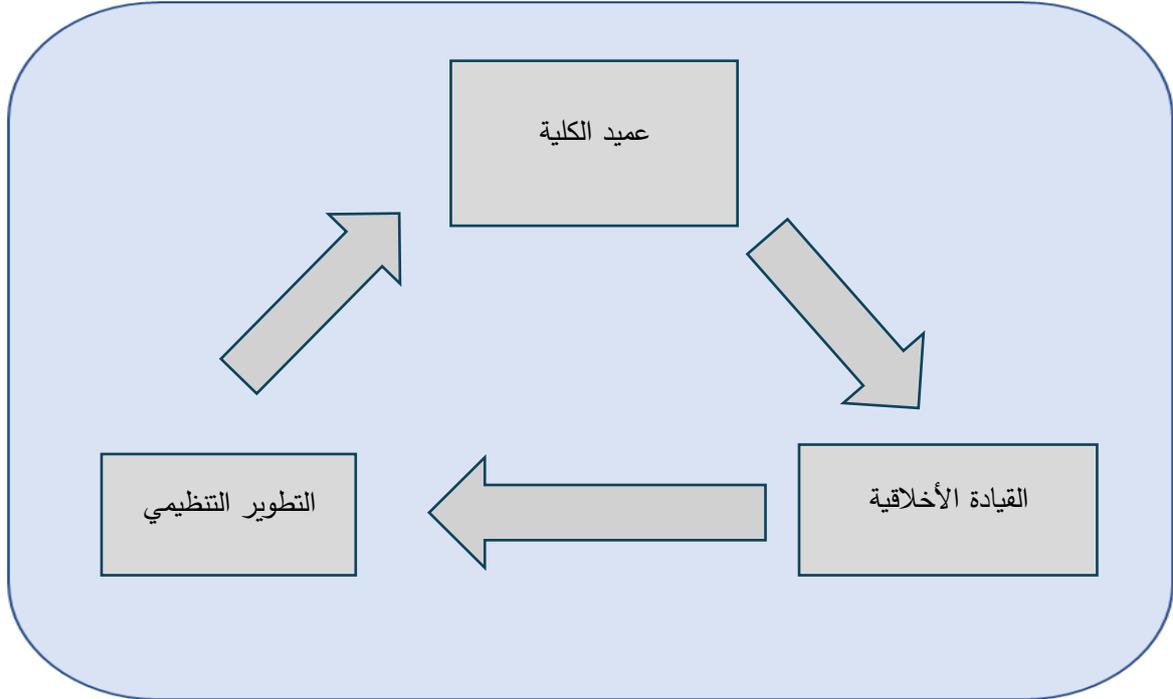
- العمل على تفويض الصلاحيات واستخدام أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات.

- يدعم التطور التكنولوجي في الكلية.
- يطور آلية لقياس مدى تحقيق أهداف الجامعة.
- يراعي تدريب أعضاء هيئة التدريس على مجريات الأمور الأكاديمية، ورفع مستوى قدراتهم الإدارية.
- يوزع المهام بين أعضاء هيئة التدريس حسب الكفاءة.
- يطور إجراءات العمل بما يضمن التسهيل على هيئة التدريس، وتحقيق الأهداف.

### هيكلية الأنموذج المقترح

تتكون هيكلية الأنموذج المقترح من تفعيل دور عميد الكلية في أساسيات القيادة الأخلاقية؛ التي

بدورها لها الأثر على التطوير التنظيمي في الكلية، والشكل رقم (3) يوضح هذه الهيكلية:



شكل رقم (3) من إعداد الباحث يُبين هيكلية الأنموذج المقترح

## اختبار الأنموذج ومراجعته:

للتأكد من درجة ملاءمة الأنموذج التطويري المقترح في ضوء القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، وفاعليته لما وُضع من أجله، عُرض على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص والخبرة وعددهم (3)، ممن يحملون درجة الدكتوراه تخصص إدارة تربوية، ولديهم خبرة تربوية طويلة في السياسات التربوية.

## متطلبات تطبيق الأنموذج:

يتطلّع الباحث إلى الأخذ بالأنموذج المقترح، وتطبيقه على أرض الواقع، والنهوض والعمل الإداري في الجامعات الفلسطينية، وإحداث تغييرات على أرض الواقع، وفق الخطوات الآتية:

- مرحلة التخطيط: التخطيط الجيد لوضع منهجية الأنموذج المقترح في الجامعات الفلسطينية عامةً وكليات العلوم الإنسانية خاصةً، بناءً على النتائج الكمية والنوعية وفقرات لها علاقة بالقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بالتطوير التنظيمي.
- مرحلة التجريب: وتهدف هذه المرحلة إلى تجريب الأنموذج المقترح على عدد من العمداء في كليات العلوم الإنسانية؛ للتعرف إلى جوانب قصوره، ومتطلبات تطبيقه.
- مرحلة المتابعة والتقييم: وذلك باختبار الأنموذج للتأكد من مدى واقعيته، ومرونته، والمشكلات التي يمكن أن تطرأ أثناء تطبيقه، وكيفية معالجتها.
- مرحلة التوعية والتعريف: زيادة قناعة العاملين في الجامعات بأهمية مخرجات الأنموذج المقترح، من خلال اللقاءات التوعوية بذلك.
- مرحلة التدريب: تدريب العاملين في الجامعات الفلسطينية (عمداء، وهيئات تدريسية) على الأنموذج المقترح، مع التركيز على القيادة الأخلاقية، والتطوير التنظيمي بشكل خاص، والتأكيد على أهمية تفعيلها، وذلك بإعداد مواد تدريبية وأنشطة، للاستفادة منها عند تطوير ممارسات العمداء الإدارية.

- مرحلة التنفيذ: في ضوء نتائج مرحلة المتابعة والتقييم، والتعديل إن لزم الأمر، يتم تعميمه على جميع العمداء في الجامعات الفلسطينية للالتزام به، وتنفيذه، وتوفير الموازنات التقديرية اللازمة لتنفيذه.

التحديات التي تواجه تطبيق الأنموذج:

هناك تحديات عدة قد تواجه تنفيذ الأنموذج المقترح في الجامعات الفلسطينية، وتتمثل في:

- نقص وجود كوادر بشرية مؤهلة لتقوم بتطبيق الأنموذج.
- وجود اتجاهات سلبية عند بعض إدارات الجامعات في إدارة الأنموذج وتطبيقه وتنفيذه.
- عدم موافقة إدارة الجامعات الفلسطينية على تنفيذ الأنموذج المقترح.
- عدم تقبل عمداء كليات العلوم الإنسانية التغيير في ممارساتهم الإدارية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية في الكليات.
- اعتقاد العميد بأن تطبيقه سيُضيف عبئًا إضافيًا عليه، كونه يعاني من كثرة المهام التي تقع على عاتقه وأن الأنموذج سيكون عائقًا أمام التزامه بتطبيقه.
- عدم توفر موازنة مالية كافية للتدريب.

آلية مواجهة التحديات:

- عقد برامج تطويرية وتدريبية في محاور الأنموذج ومجالاته.
- الاستعانة بخبراء من الجامعات سواء المحلية أو الإقليمية أو العالمية، للمساعدة في الشرح والتعريف بآلية تطبيق الأنموذج ويمكن أن يكون ذلك وجاهيًا، أو إلكترونيًا.
- التواصل المستمر لإقناع المسؤولين عن إدارة الجامعات بأهمية الأنموذج المقترح لرفع مستوى العملية التعليمية والإدارية.

- عقد دورات توعية بأهمية الأنموذج، وأهمية رفع مستوى التطوير التنظيمي لدى العمداء في الجامعات.
- توعية العميد بأن تطبيقه لا يُشكل عبئاً إضافياً عليه، وإنما سيكون ضمن تعديل لبعض ممارساته الإدارية فقط.
- عقد اتفاقيات محلية أو دولية مع مؤسسات لتغطية النفقات، أو التدريب التطوعي.

# **The Ethical Leadership of Deans of Humanities' Faculties at Palestinian Universities and its Relationship to the Organizational Development of the Faculty from Both Viewpoints: A Proposed Model**

**Mousa Ghattas Issa Ghattas**

## **Committee members**

**Prof. Khawla Shaksheir**

**Prof. Majdi Zamel**

**Prof. Jaafar Abu Saa'**

**Dr. Ghassan Sarhan**

## **Abstract**

The aim of this study was to develop a proposed model for activating organizational development in light of its relationship with ethical leadership, among the deans of humanities' faculties at Palestinian universities from the perspective of the teaching staff. Using a mixed methodology approach (quantitative and qualitative), a simple random sample consisting of (160) out of (422) faculty members from selected Palestinian universities namely: (Birzeit University, Palestine Technical University -Kadoorie, and the Arab American University) was surveyed during the 2023/2024 academic year. The validity and reliability of the survey were verified using appropriate educational and statistical methods. It was applied to a random survey sample of 23. Additionally, interviews were conducted with (6) deans of humanities' faculties, selected randomly from a total of (12) deans in the three universities, along with three experts in educational administration.

The quantitative results of the study indicated that the level of ethical leadership and organizational development was high in all areas from the perspective of the study sample. There were no statistically significant differences between the average estimates of the teaching staff regarding the reality of ethical leadership and the level of organizational development among the deans of humanities faculties in Palestinian universities attributed to variables such as gender, years of service, college name, and academic rank. A high positive and statistically significant correlation existed between the reality of ethical leadership among the deans of humanities faculties in Palestinian universities and their estimates of the level of organizational development.

The qualitative data revealed that the deans applied ethical leadership to a high degree in all areas, adhering to virtues such as wisdom and self-control, striving to solve problems, and providing both moral and material reinforcement in administrative behavior. They were also actively involved in social participation in human relations, and there was a high level of organizational development in all areas. The deans unanimously agreed on the importance of their role in understanding the inclinations of the teaching staff, especially research interests, and how to employ them in college management, involving them in decision-making, maintaining continuous communication and listening to viewpoints in conflict resolution,

granting academic freedom and authority within the college, and enhancing their technological capabilities in administration and organization.

Based on the quantitative and qualitative results, the proposed model for activating organizational development in light of its relationship with ethical leadership has been developed.

Key recommendations include the adoption of the proposed model by Palestinian universities, the focus of deans and administration on developing and nurturing faculty members based on their interests and needs, creating a conducive environment for creative thinking and qualitative research, and delegating more authority to the teaching staff.

Keywords: ethical leadership, organizational development, college deans, Palestinian Universities