

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دليل مقترح للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات
إطار بيرنز (Burns)

عبد الناصر يحيى محمد ندى

أطروحة دكتوراه

القدس - فلسطين

1447هـ / 2025م

دليل مقترح للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات
إطار بيرنز (Burns)

إعداد:

عبد الناصر يحيى محمد ندى

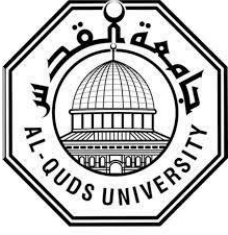
المشرف:

أ.د محمود أبو سمرة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراه "الفلسفة في القيادة

والإدارة التربوية" من البرنامج المشترك بين جامعة القدس والخليل

1447هـ / 2025م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج دكتوراه القيادة والإدارة التربوية

إجازة الأطروحة





دليل مقترح للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز
(Burns)

اسم الطالب: عبد الناصر يحيى محمد ندى

الرقم الجامعي: 22212623

المشرف: أ.د. محمود أبو سمرة

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2025/07/12م من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوافقهم:

	التوقيع:	رئيس لجنة المناقشة: أ.د. محمود أبو سمرة
	التوقيع:	ممتحناً داخلياً: أ.د. محمد شعيبات
	التوقيع:	ممتحناً خارجياً: أ.د. تيسير أبو ساكور
	التوقيع:	ممتحناً خارجياً: د. جعفر أبو صاع

القدس - فلسطين

1447هـ / 2025م

الإهداء

الحمد لله أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، حمداً يليق بجلاله وعظيم سلطانه.

الحمد لله الذي وقّني وأعانني، فله المنّة والفضل على إتمام هذه الأطروحة.

إلى من كان القدوة والمُلهِم، إلى من غرس في نفسي حب العلم والعطاء، إلى من علّمني أن القيادة قيم قبل أن تكون موقِعاً... إلى والدي الحبيب، أستاذي ومربيّ الفاضل، العالم الجليل أ.د. يحيى ندى... دمت لي فخراً وعزّاً.

إلى نبع الحنان، وسر الدعاء الذي لا ينقطع، إلى من سهرت الليالي لترانا في أعلى المراتب، إلى أمي الحبيبة، النقية كبياض قلبها، الراقية كعطر روحها... عبير، لك كل الامتنان والحب.

إلى رفيقة الدرب، ونبض القلب، إلى من وقفت بجانبني في كل لحظة، صابرة داعمة، مؤمنة بي... إلى زوجتي الحبيبة نور، شكراً لوجودك الذي كان النور في عتمة الطريق.

إلى إخوتي الأحباء، مهجة قلبي وزاد أيامي، أحمد، محمد، زكريا كنتم دوماً السند والنبض الذي لا يخبو.

إلى أخواتي الغاليات: سمية، سامية، هبة، وأزواجهن وأبنائهن، أطال الله في أعماركم وزادكم نوراً على نور.

إلى شموع حياتي، وزهرات أيامي، إلى من أستنشق الأمل من ضحكاتهم... أبنائي الأعزاء: أحمد، ندى.

إليكم جميعاً... أهدي ثمرة جهدي، عرفاناً ووفاءً، وحباً لا ينضب.

الباحث: عبد الناصر يحيى محمد ندى

إقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الأطروحة التي تحمل عنوان: دليل مقترح للقيادة الاخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns).

أقر بأن هذه الأطروحة قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الدكتوراة في الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية وأن ما اشتملت عليه، إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الأطروحة ككل أو أي جزء منها، لم يُقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

التوقيع: 

اسم الطالب: عبد الناصر يحيى محمد ندى

التاريخ: 2025/7/16

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، ملء السماوات وملء الأرض، ولله الشكر أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه، وكرم عونه، وعلى ما منّ وفتح به عليّ، بعد أن يسّر العسير، وذلل الصعب، وعلى تفضله عليّ بوالدين كريمين شقّا لي طريق العلم أحمدك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذه الأطروحة على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني.

ثم أتوجه بالشكر إلى من من كان الداعم والمساند والمعزز ولم يأل جهداً في توجيهي وإمدادي بما احتجت إليه والذي منحني الكثير من وقته، وجهده، وآرائه القيمة. من أجل أن تخرج الأطروحة بأفضل حلته سائلاً المولى القدير أن يجزيه عني خير الجزاء ويثيبه الأجر إن شاء الله.

الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة

إلى من أمضوا وقتاً كبيراً من وقتهم الثمين وهم يقرؤون ويراجعون أطروحتي، أعضاء لجنة المناقشة، أشكرهم على الملاحظات التي أثروا بها رسالتي

إلى أخي كبير، أحمد ندى الذي كان المشجع والداعم الأول لإكمال الدراسات العليا، ولم يبخل عليّ بأي معلومة قيمة، نعم الأخ والداعم والمساند الذي أفخر وأعتز به

وكل الشكر والعرفان إلى جامعتي التي احتضنتني بين حناياها، طوال سنين دراستي أنها جامعة القدس، ممثلة بكلية العلوم التربوية وأساتذتها ومشرفيها الكرام.

وإلى كل من تعلم وعلم، وأنار دروب الآخرين بعلمه أقدم له خالص الشكر والإمتنان

الباحث: عبد الناصر يحيى محمد ندى

الملخص

هدفت الدراسة إلى تطوير دليل مقترح للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التطويري، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، والبالغ عددهم (633) قائداً تربوياً، في حين اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، وبلغ عدد أفرادها (171) فرداً. وتم تطوير أداة لجمع البيانات، تمثلت في الاستبانة، تكونت من (56) فقرة موزعة على مجالات أربعة، وهي: العدالة، والنزاهة، والصدق، والمساواة. وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. واستخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات الباحثين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.54) وانحراف معياري (0.34)، كما جاءت جميع مجالات أداة الدراسة بدرجة مرتفعة أيضاً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيري الجنس والرتبة الأكاديمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات التخصص، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة. واستناداً إلى النتائج التي توصل إليها الباحث قام بتطوير دليل مقترح للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)، وقام بالتأكد من مدى ملاءمته للتطبيق وفق الأصول المنهجية.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث القادة بتبني الدليل المقترح للقيادة الأخلاقية، نظراً لأهميته في مؤسسات التعليم العالي، والعمل على تنفيذ برامج تدريبية مستمرة للقادة التربويين في الجامعات الفلسطينية، تركز على تعزيز قيم العدالة، والنزاهة، والصدق، والمساواة، لضمان ترسيخ هذه المبادئ في الأداء الإداري اليومي. إلى جانب قيام الجامعات الفلسطينية بإدماج مفاهيم القيادة الأخلاقية بشكل صريح في استراتيجياتها وخططها التطويرية، ودعم ثقافة مؤسسية قائمة على القيم.

الكلمات المفتاحية: دليل مقترح، القيادة الأخلاقية، الجامعات الفلسطينية

A Proposed Guide for Moral Leadership in Palestinian Universities Based on the Components of Burns' Framework

Prepared by: Abdalnasser Yaha Nada

Supervision: Prof. Mahmoud Abu Samra

Abstract

The study aimed to develop a proposed guide for moral leadership in Palestinian universities based on the components of the Burns framework. The study adopted the descriptive developmental approach, and the study community consisted of all leaders in Palestinian universities in the northern governorates, their number is (633) educational leaders, while the study sample was chosen using the random stratified method, and the number of individuals was (171) individuals. A data collection tool was developed, which was a questionnaire, consisting of (56) paragraphs distributed over four areas: justice, integrity, honesty, and equality. Also, its validity and reliability were verified using appropriate educational and statistical methods. The researcher used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program to answer the study's questions and test its hypotheses.

The results of the study showed that the respondents' estimates of the degree of practice of ethical leadership in Palestinian universities based on the components of Burns framework were high. The arithmetic mean was (4.54) and the standard deviation was (0.34), and all areas of the study tool also had a high score. The results of the study showed the presence of statistically significant differences at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) attributed to the variables of gender and academic rank. There were no statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) attributed to the variables of specialization, job title, and type of university. Based on the findings of the researcher, he developed a proposed guide for moral leadership in Palestinian universities based on the components of Burns framework, and verified its suitability for application according to methodological principles.

In light of the study results, the researcher recommended that academic leaders adopt the proposed guide for moral leadership, because of its importance in higher education institutions. To implement ongoing training programs for educational leaders in Palestinian universities, focusing on promoting the values of justice, integrity, honesty, and equality, to ensure these principles are embedded in daily administrative performance. In addition, Palestinian universities should explicitly integrate moral leadership concepts into their strategies and development plans, and support a values-based institutional culture.

Keywords: Suggested Guide, Moral leadership, Palestinian Universities.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

تعد التربية ركيزة أساسية تعتمد عليها المجتمعات من أجل تطوير الإنسان وبناء قدراته على الصعيدين الفردي والجماعي. فالتربية هي عملية إنسانية متكاملة تتصف بصفات ذي طابع أخلاقي وثقافي، وتُسهم في تكوين الاتجاهات والسلوكيات والقيم التي يتبعها الأفراد في حياتهم المهنية والشخصية. ومن هنا، تحاول المؤسسات التعليمية ترسيخ مفاهيم القيادة الفاعلة من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية بطابع شمولي وتكاملي، وذلك بسبب التحولات المتسارعة التي يعيشها العصر الحديث باختلاف مستوياته الاجتماعية والتقنية والثقافية.

وتعتمد جودة أداء المؤسسات بشكل عام على الارتباط المباشر بنوعية القيادة المسؤولة عن إدارتها، حيث تعتبر القيادة عنصر محوري وأساسي في تحفيز وتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المنشودة. ويُقاس نجاح القيادة بشكل أساسي عن طريق تحديد مدى التزامها الأخلاقي، إلى جانب الكفاءة الفنية والإدارية. وتعد الأخلاق عنصراً أساسياً في شخصية القائد، وتُشكّل بعداً ضرورياً في ممارسته القيادية. ومن هذا المنطلق، تظهر ضرورة وجود قادة يتميزون بالكفاءة الأخلاقية العالية في جميع المستويات التنظيمية. لذلك يُعتبر القائد الأخلاقي ضرورة أساسية لبناء مجتمعات واعدة يرتبط نجاحها بقوة القيادة الفاعلة على إحداث تأثير على الآخرين وتحفيزهم للعمل من أجل المصلحة العامة (الروسان، 2018).

ويُعتبر سلوك القائد الإيجابي من أهم مصادر القوة الحيوية والتنظيمية للمؤسسة، إذ ينعكس بشكل مباشر على دافعية والرضا المهني للأفراد، ويُعزّز من أدائهم وانتمائهم واستمراريتهم في أداء أدوارهم داخل المؤسسة. ويُساهم هذا السلوك الإيجابي في تحفيز الأفراد من أجل بذل جهود إضافية طوعية من خارج حدود الواجبات الرسمية، ويُقوي علاقتهم مع القائد ويصبحون أكثر تفاعلاً مع قراراته وتوجيهاته. ولذلك، فإن السلوك الأخلاقي الإيجابي للقائد هو أساس لنجاح المؤسسة ورفع كفاءتها وزيادة قدرة المؤسسة على التأثير الإيجابي داخل بيئة العمل باجيانيك وكان (Bagiyani & can, 2017).

وفي ذات السياق، يؤكد نورث هاوس (Northouse, 2019) على أهمية الأخلاق في ممارسة القيادة، مع التأكيد على أن القيادة ليست فقط مجرد عملية إدارية، بل أنها تفاعل إنساني يقوم على العلاقة التبادلية بين القائد والعاملين، ويتطلب هذا من القادة تحمل مسؤولية أخلاقية كبيرة تُتيح لهم تحقيق التأثير الإيجابي وتحقيق أهداف مشتركة مع الآخرين.

ومع مرور الزمن، ارتبط تطور ونهضة المجتمعات الإنسانية بظاهرة القيادة حيث كان لها دور كبير في تأسيس المجتمعات. وتحمل القيادة في طياتها ارتقاءً وتميزاً، وذلك نظراً لتأثيرها الكبير في تشكيل السلوك البشري. وبناءً على ذلك يجب على القائد أن يتحلى بصفات وسلوكيات قيادية رفيعة، وعلى رأسها السلوك الأخلاقي، الذي يُعد نعمةً ومنحةً إلهية يُكرم بها الله عباده الصالحين. وقد أولى الإسلام أهمية بالغة للأخلاق، وتمثّل ذلك في الثناء على أخلاق النبي محمد ﷺ، حيث قال تعالى: "وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ" (سورة القلم: 4).

ويُلاحظ المتأمل في آيات القرآن الكريم أن هناك اهتمام كبير في القيم الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها الإنسان في علاقاته مع نفسه والآخرين. فقد قال تعالى: "وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا" (البقرة: 83)، وقال: "وَالْكَافِرِينَ الْغَائِبِينَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ" (آل عمران: 134)، كما قال: "وَعِبَادُ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا" (الفرقان: 63)، وقال أيضاً: "وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ۗ ادْفَعِ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ" (فصلت: 34).

واعتماداً على ما سبق، تُمثل الأخلاق جوهر القيادة الناجحة، حيث أن لها دور رئيسي في تعزيز المناخ الأخلاقي داخل المؤسسات. ولهذا، فإن القيادة الأخلاقية أصبحت من القضايا الجوهرية التي تتطلب مستوى عالي من الالتزام والمسؤولية الأخلاقية، خصوصاً في بيئات العمل التربوي والتعليمي (شادي، 2022).

وتُعد القيادة الأخلاقية جزءاً لا يتجزأ من المنظومة التربوية، حيث أكدت العريفان (2021) أن القيادة الأخلاقية هي جزء أساسي من المهارات القيادية التي تعمل المؤسسات التعليمية على ترسيخها، من أجل محاولة الإلتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية والنزاهة على المستويين الجماعي والفردى داخل بيئة العمل.

وتُعرف القيادة الأخلاقية من الناحية التعليمية على أنها نهج فكري منظم قائم على قواعد ومبادئ سلوكية ثابتة وواضحة، ومن أهم هذه المبادئ الأمانة والعدالة والاستقامة. كما أنها أيضاً تقوم على تشجيع الأفراد على ممارسة السلوك الأخلاقي والقدرة على تحمل المسؤولية. لذلك، فإن القيادة الأخلاقية يجب أن تقوم على مجموعة منظمة من المعايير والقيم السلوكية الثابتة، وليس فقط على المبادئ الشخصية للقائد. حيث أن المبادئ الشخصية ممكن أن تكون متفاوتة وتؤثر على صنع واتخاذ القرار (Tumasjan et al., 2011).

ومن هذا المنطلق، تُعتبر القيادة الأخلاقية من الأعمدة الأساسية التي تركز عليها الجامعات في إدارة شؤونها وتحقيق رسالتها التربوية، لما لها من أثر كبير في رفع وتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي والتحفيز للعمل. وتُساهم القيادة الأخلاقية في إنشاء بيئة تعليمية قائمة على الانضباط والالتزام والتفاني، وهو ما يُعد حاجة ملحة لإتمام المهام الجامعية بنجاح في تنمية الموارد البشرية وإعداد جيل قادر على البناء والعطاء (درادكة وآخرون، 2020). وبالتالي، أصبحت القيادة الأخلاقية احتياج هام في المؤسسات التعليمية، ويعود ذلك لأهميتها وأهدافها السامية التي لا تقتصر فقط على الجوانب الإدارية بل تتوسع إلى البُعد القيمي والثقافي والتنموي.

وقد أشار رويز وزملاؤه (Ruiz et al., 2011) إلى أن للأخلاق دور حاسم في توجيه السلوك الإيجابي حيث أن المجتمعات تُبنى على الركائز والأخلاق الناجحة. وبما أن نجاح المجتمعات مرتبط بمدى إلتزامها بالقيم الأخلاقية، فإن المؤسسات - لا سيما التربوية منها - تقوم على بناء إطار أخلاقي متين يُساهم في تعزيز الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين، وهذا يؤدي إلى قيام مؤسسات تعليمية فعّالة ومتوازنة.

وتُعدّ القيادة الأخلاقية في نظر جيمس ماكغريغور بيرنز جوهر القيادة التحويلية، حيث يرى أن "القيادة الحقيقية تركز على القيم الأخلاقية، وتسعى إلى الارتقاء بالناس من خلال رفع وعيهم، وتوسيع آفاقهم، وإعلاء حاجاتهم، وتحويلهم إلى أشخاص أفضل" (Burns, 1978: 20). فالقائد الأخلاقي لا يقتصر دوره على تحقيق الأهداف، بل يتجاوز ذلك إلى تنمية الأفراد أخلاقياً، من خلال التفاعل القائم على الاحترام المتبادل، والسعي لتحقيق الصالح العام، والالتزام بمبادئ مثل الصدق والنزاهة والعدالة والمساواة.

واستناداً إلى ما سبق، جاءت هذه الدراسة لاقتراح دليل للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية يعتمد في بناءه إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)، وذلك لتلبية حاجة الجامعات لقادة يُجسّدون القيم الأخلاقية في أدايمهم ويُعملون على إحداث فرق حقيقي في بيئة العمل الجامعي.

2.1 مشكلة الدراسة واسئلتها

تشهد المنظمات الحديثة خاصةً المنظمات التعليمية، تغيرات وتحديات متسارعة ومتزايدة في ظل بيئة تنافسية متجددة محلياً ودولياً. ولم تعد مهام هذه المنظمات قائمة فقط على أداء الوظائف التقليدية فحسب، بل أصبحت بحاجة إلى المطالبة بمواجهة مسؤوليات جديدة وتحقيق أهداف جانبية تفرضها تطورات العصر الحديث. ومن هذه المسؤوليات تحقيق جودة الأداء وتعزيز القدرة على التكيف، وهذا يحتاج إلى وجود قيادة فعالة تستطيع مواجهة الموارد البشرية والمادية من أجل الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها بكفاءة وفاعلية.

وفي هذا الإطار، يظهر دور القيادة بوصفها عاملاً أساسياً في نجاح وتميز المؤسسات التعليمية. إذ يبرز دور القائد باعتباره المسؤول الأول عن تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحديات المتزايدة. ومن هنا، ظهرت الحاجة إلى جعل الباحثين يركزوا على دراسة سلوك القائد وتأثيره في بيئة العمل، حيث بيّنت العديد من الدراسات أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل فعال على تقديم الدعم للمؤسسات وتحفيز العاملين مما يؤدي إلى تعزيز الانتماء الوظيفي. فالقائد الذي يتميز بتمسكه بالسلوكيات الأخلاقية يعد محفز أساسي للعاملين على الالتزام والانضباط، ويزيد من شعورهم بالثقة والاحترام المتبادل، وهذا ينعكس بشكل إيجابي على مستوى الدافعية والرضا وتحقيق الأهداف المشتركة (Bagiyanik & Can, 2017).

وتُعد الجامعات من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى مفهوم القيادة الأخلاقية نظراً لدورها الأساسي في إعداد الكفاءات البشرية وصناعة المستقبل. فالقيادة الأخلاقية في الجامعات لا تتوقف على توجيه السلوك الإداري فحسب، بل تقوم على بناء بيئة تعليمية وثقافية تعتمد على القيم والمبادئ السليمة ومنها العدالة والمساواة والإبداع والتفاني في العمل.

ورغم أهمية هذا الموضوع، إلا أن الملاحظ - ومن خلال تجربة الباحث الشخصية كطالب دكتوراه في إحدى الجامعات الفلسطينية - أن الاهتمام بالقيادة الأخلاقية ما زال محدوداً على مستوى الجامعات الفلسطينية. إذ تشير المعاينة الأولية إلى ضعف التناول البحثي لهذا المفهوم، وغياب الأطر المرجعية العملية التي تُوجّه القيادات الجامعية نحو تبني هذا النمط القيادي. كما تفتقر

الجامعات الفلسطينية إلى وجود دليل متكامل يكون مرجعاً يُسترشد به في تطبيق مفاهيم القيادة الأخلاقية داخل بيئة التعليم العالي.

وانطلاقاً من هذه الملاحظة، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه الفجوة، وتسعى لمعالجتها من خلال تقديم دليل تربوي مقترح يستند إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) للقيادة الأخلاقية، بهدف تعزيز هذا النمط القيادي في الجامعات الفلسطينية، وتوفير مرجعية علمية وعملية تُمكن القادة من تبني ممارسات قيادية أخلاقية تُسهم في تحسين البيئة التعليمية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية. وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما الدليل المناسب للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) من وجهة نظر القادة التربويين فيها؟

- السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات القادة التربويين في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) باختلاف متغيرات: الجنس، والرتبة الأكاديمية، والتخصص، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة؟

- السؤال الثالث: ما الدليل المناسب للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)؟

- السؤال الرابع: ما درجة ملاءمة الدليل المقترح للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

3.1 فرضيات الدراسة

للإجابة عن السؤال الثاني، فقد صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير نوع الجامعة.

4.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دليل مقترح للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) من خلال:

- الكشف عن واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) من وجهة نظر القادة التربويين فيها.

- تحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والتخصص، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة).

- اقتراح دليل مناسب للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns).

- تعرف إلى مدى ملاءمة الدليل المقترح للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) من وجهة نظر الخبراء والمختصين.

5.1 أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى محورين:

أهمية الدراسة من الناحية العملية والتطبيقية:

تتمثل أهمية الدراسة العملية، والتطبيقية في الجوانب الآتية:

- يأمل الباحث أن تقوم الدراسة بتعزيز دور الجامعات وتنمية القيم العليا والأخلاق الفضيلة من خلال تزويد أصحاب القرار بدليل من شأنه أن يكون نقطة الانطلاق نحو الالتزام بالأخلاق الحسنة في المجتمع ابتداءً من القادة التربويين.

- يأمل الباحث أن يستفيد الباحثون والمهتمون في مجال الدراسات الاجتماعية والفكرية والإنسانية، من خلال الإفادة مما توصلت له الدراسة، ومن خلال استثارة أفكار بحثية يمكنهم إجرائها في موضوع الدراسة.

- كما وستسهم الدراسة في مساعدة أصحاب القرار التعرف إلى واقع القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية والعمل على معالجة نقاط الضعف لإحداث التغيير الإيجابي.

أهمية الدراسة من الناحية النظرية والفكرية

- ستسهم الدراسة باقتراح دليل لتنمية القيادة الأخلاقية لدى القادة التربويين.

- تعتبر الدراسة إضافة علمية وأدبية في إثراء المكتبات العربية لنشر القيادة الأخلاقية في الجامعات.

- كما وتعتبر من الدراسات القليلة -في حدود علم الباحث- التي تناولت القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns).

6.1 مصطلحات الدراسة

تشتمل الدراسة على مجموعة من المصطلحات وهي:

القيادة (Leadership):

عرّفها الدهاني والعزمي (Al-Daihani & Al-Azmi, 2020) بأنها عملية التأثير في أنشطة وسلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في موقف معين. وذلك عن طريق التعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات وفقاً للكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة.

القيادة الأخلاقية (Moral leadership):

يعرفها المركز الوطني الأمريكي للأخلاق (National Center for Ethics) بأنها "مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات من خلال الالتزام بالسلوك الأخلاقي ودعم الأنشطة التي تشجع السلوك الأخلاقي" (Fox et al., 2008: 2).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: السلوكيات والممارسات الأخلاقية التي ينبغي ممارستها من قبل القادة التربويين في الجامعات الفلسطينية وفقاً لمكونات القيادة الأخلاقية التي أكرها إطار بيرنز (Burns)، وكما تقيسها أداة الدراسة التي سوف يطورها الباحث لهذا الغرض.

إطار بيرنز (Burns):

هو إطار تربوي يمثل المكونات الأساسية للقيادة الأخلاقية؛ وتم تصميمه على يد عالم الاجتماع السياسي "جيمس فرانسيس بيرنز". وقد أشار إلى وجود ثلاثة مكونات أساسية لإطار القيادة الأخلاقية، وهي (التوحيد الداخلي، والاستباقية، والنشاط). ويقوم هذا الإطار على مجموعة من القيم الأخلاقية الجوهرية التي تشكّل أساس القيادة التحويلية، مثل: الصدق، النزاهة، المساواة، والعدالة، والتي تُوجّه سلوك القائد وتفاعلاته مع التابعين نحو تحقيق التغيير الإيجابي بين الأفراد والمؤسسات (Burns, 1978).

7.1 حدود الدراسة

أجريت هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على القادة التربويين في الجامعات الفلسطينية.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2025./2024

1.8 محددات الدراسة

واجه الباحث أثناء تنفيذ الدراسة عدداً من المحددات التي قد تكون أثرت بشكل جزئي على سير الدراسة، ومن أبرزها صعوبة الوصول إلى بعض القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بسبب انشغالاتهم الإدارية أو عدم تفرغهم للإجابة على أدوات الدراسة في الوقت المناسب. بالإضافة للظروف السياسية والأمنية غير المستقرة في بعض المناطق في الضفة الغربية، مما أدى إلى تأخير في توزيع أداة الدراسة. وكذلك ضعف الاستجابة لبعض أدوات الدراسة كالاستبانة، سواء بسبب محدودية الوقت لدى العينة المستهدفة أو عدم الاهتمام الكافي بالموضوع لدى البعض.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الفصل مراجعة للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1.2 الأدب النظري

يعرض الباحث في هذا الجزء الأدب النظري لهذه الدراسة، ويتألف من محورين، هما: القيادة الأخلاقية، ونبذة عن الجامعات في فلسطين، على النحو الآتي:

1.1.2 القيادة الأخلاقية

تضمن هذا المحور إيضاحاً لمفهوم القيادة، ومناقشة لأهميتها وأهدافها، ونظرياتها، وأنواعها وصولاً للقيادة الأخلاقية وأهميتها على العملية التعليمية التربوية، على النحو الآتي:

مفهوم القيادة

تعتبر القيادة ظاهرة سائدة في المجتمعات الإنسانية فكل هذه المجتمعات عرفت القيادة ومراحل تطورها، بل إن وجودها يعتبر أساس في تطور المجتمعات الإنسانية، إذ لا بد من وجود قائد ينظم ويوزع الأدوار على الأفراد، ويقوم بتوجيههم وإرشادهم إلى الأهداف المطلوب الوصول إليها، كي يستطيع فهم سلوكهم والتأثير عليهم.

لذلك فإن القيادة أصبحت من ضرورات بقاء المجتمعات وتطورها، وليست فقط مجرد نظريات للدراسة، من هذا المنطلق ظهرت الدراسات والأبحاث الخاصة بالقيادة، وأنماطها وتطورها، وبدأت بدراسات جامعة أيوا، وأهايو، ميتشيغان التي ركزت على توضيح الأنماط القيادية، والعوامل المؤثرة في تكوينها، وأهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات والنقد الذي وجه لها.

فالقيادة هي الوسيلة التي يستعملها المسؤولون لكي يكونوا قادرين على توجيه سلوك المرؤوسين والتأثير فيه ليحققوا التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد، فمن الأساسيات التي تقوم عليها القيادة هي تحمل المسؤولية تجاه المجموعة، كما قال عمر بن عبد العزيز: "ألا إني لست بخيركم، ولكنني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل حملاً" (العدلوني، 2000).

وفي اللغة العربية جاءت القيادة من "القاد" نقيض "السوق"، يقال: يقود الدابة من أمامها، ولكن: يسوق الدابة من خلفها، فالقاد من الأمام والسوق من الخلف. وعليه فمكان القائد هو المقدمة (ابن منظور، 1994).

أما مصطلح القيادة (Leadership) في اللغة الإنجليزية، يُشتق من فعل "قاد"، الذي يشمل معاني مثل التوجيه، والتواجد في المقدمة، والقيادة، والسيطرة على شخص ما، والتأثير على الآخرين ليتبعوه دون تردد، وإرشادهم (Northouse, 2021).

أما القيادة من ناحية اصطلاحية هي ظاهرة معقدة متعددة الأبعاد، وفقاً لمفهوم القيادة الذي قدمه بيرنز أن القيادة عملية تحويل "رغبات" التابعين إلى "احتياجات" يحددها القائد، يُفترض أن التابعين لديهم رغبات أولية قد تكون في بعض الأحيان غير مفيدة أو حتى ضارة لهم. ويكمن دور القائد في تحويل هذه الرغبات إلى احتياجات تتماشى مع الأهداف والغايات التي يحددها القائد وليس التابعين. كما يوضح بيرنز أن القيادة تشمل جميع الأشخاص الذين يمتلكون دوافع خاصة تمكنهم من المنافسة مع الآخرين، وذلك من أجل استخدام الموارد السياسية والنفسية والمؤسسية المتاحة وغيرها، من أجل إشراك وتحفيز وإرضاء دوافع التابعين (Burns, 1978).

أما جاجو (Jago, 1982) قد عرف القيادة كفعل وكشخص: "بأنها عملية وسمات في آن واحد. فعملية القيادة تتعلق باستخدام التأثير غير القسري لتوجيه وتنظيم أنشطة أعضاء المجموعة لتحقيق أهدافها. أما كسمات، فالقيادة تمثل مجموعة من الصفات أو الخصائص التي تُنسب إلى الأشخاص الذين يُنظر إليهم على أنهم قادرون على استخدام هذا التأثير بنجاح". وقد عرّف موزيك وهولت (Muczyk & Holt, 2008) القيادة على أنها: العملية التي يؤثر بها فرد واحد على أفراد

المجموعة نحو تحقيق أهداف المنظمة التي يكون القائد مسؤولاً عنها ويساهم في تحديدها. وعلى أقل تقدير، تتطلب القيادة توفير التوجيه والدافع للمرؤوسين للعمل في الاتجاه المطلوب.

والقيادة تحمل تعريفات عديدة، ولكن بشكل عام يمكن وصفها بأنها عملية معقدة تهدف إلى تحديد هدف مشترك لمجموعة معينة، وتوفير التحفيز، والتأثير، والدعم اللازم لتحقيق الأهداف التي تم الاتفاق عليها بشكل متبادل من قبل أعضاء المجموعة (Giltinane, 2013).

وأشار نورثهاوس (Nourthouse, 2018) إلى القيادة بأنها عملية التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف أو رؤية مشتركة. فالقيادة هي القدرة على إلهام وتحفيز وتمكين الأفراد أو المجموعات للعمل بشكل تعاوني وفعال.

مما سبق نلاحظ أن التعريفات السابقة للقيادة قد انققت بالمضمون، فيرى الباحث أن القيادة ليست ظاهرة بسيطة وسلسلة وإنما معقدة ومتفرعة، فهي تشمل توفير الدعم والتأثير والدافعية للأفراد داخل المنظمة، ومحاولة تفهم احتياجاتهم ورغباتهم لجعلها متناسقة ومترابطة مع الأهداف الخاصة للقائد نفسه وللمنظمة، وأن يكون القائد متعاون وفعال لا يستخدم التوجيه القسري من أجل الوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق الأهداف الناجحة والمميزة للنهوض بالمنظمة.

أهمية القيادة

تتجلى أهمية القيادة في المؤسسات من خلال تنمية روح الفريق وزيادة التفاعل الاجتماعي بين العاملين مما يؤدي إلى تشجيع العاملين نحو زيادة فاعليتهم وتحقيق أهدافهم. وتساعد أيضاً على تنظيم وتوجيه السلوك والعمل لضمان عملية الاتصال الناجح، كما وتسهم في خلق علاقات إيجابية مع جميع العاملين ومناخ إبداعي وابتكاري من خلال تحفيز الأفراد وتنمية قدراتهم (قنديل، 2010).

وقام القطارنة (2017) بتلخيص أهمية القيادة في أنه بدون القيادة لا يتمكن القائد من تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، ويصبح هناك نقص في وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة وهذا يؤدي إلى عدم القدرة على تصور المستقبل بشكل أفضل. وأيضاً، يؤدي غياب القيادة إلى صعوبة التعامل مع التغيرات البيئية الخارجية والعوامل الأخرى التي لها أثر مباشر أو غير مباشر على المؤسسة في تحقيق أهدافها. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع خلق جو يشجع العاملين على الإبداع والابتكار بين الرئيس والمرؤوسين، وتعتبر تصرفات القائد وسلوكه محفز إيجابي للأفراد والتأثير على تحقيق أهداف المؤسسة.

ومما سبق تعد القيادة عنصر أساسي وحيوي في نجاح المؤسسات، فمن خلالها يتم تحقيق التعاون الاجتماعي بين العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج. ويرى الباحث أن القيادة أساس للإبداع والابتكار من خلال خلق بيئة ايجابية تحفز العاملين من أجل تنظيم أعمالهم لتحقيق الأهداف المرجوة، ويقوم القائد أيضاً على تطوير القدرات الفردية. كما يتفق الباحث مع القطارنة في أن القيادة هي أداة أساسية لتحقيق الأهداف وتحويلها إلى نتائج ملموسة، حيث بدون القيادة يحصل هناك نقص في التخطيط والتنظيم والرقابة مما يؤدي إلى نتائج غير فعالة. وبالتالي، يُظهر الباحث أن للقيادة دور هام في تحقيق الترابط بين القائد والمرؤوسين، ويسهم في تحقيق التوازن مع المتغيرات البيئية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والإزدهار بالمستقبل.

مهارات القيادة

أوضح العلق (2020) مجموعة من الصفات والمهارات التي يتمتع بها القائد، والتي تسهم في تمكينه من أداء مهامه بفعالية وتحقيق أهدافه، ومن ضمنها:

1. المهارة الفنية: ويقصد بها قدرة القائد على أداء عمله بإتقان واستعمال الطرق الوسائل اللازمة لذلك. ويعتقد العديد من الكتاب أن المهارات الفنية تكتسب من خلال الخبرة العملية. وعرفها كاتز (Katz, 1955) بأنها المعرفة بعمل أو نشاط محدد وتتضمن القدرة التحليلية واستخدام الأدوات والأساليب المناسبة في مجال تخصص معين. وتتطلب العديد من الأعمال مهارات فنية في القيادة، مثل: التخطيط، ووضع سياسات المنظمة، وإعداد التقارير، وغيرها من المهام التي تستلزم إتقاناً فنياً في العمل. ولضمان فاعلية هذه المهارات، لا بد من تطويرها بشكل مستمر من خلال التدريب الذاتي (نايف وآخرون، 2021).

2. المهارة الانسانية: وهي القدرة على التعرف على سلوك ودوافع العاملين وكيفية التعامل معهم، للمساعدة في تحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات والرغبات. ولتحقيق هذه المهارات يتطلب وجود وعي عميق بفهم مشاعر الآخرين وتوجهاتهم، ويتطلب أيضاً القدرة على توجيه السلوك لتحقيق مصالح الجماعة والمنظمة ككل، فالقائد الإداري الناجح يجب أن يتميز بقدرة عالية على تحقيق الفهم الذاتي، مما يمكنه من إتقان دوره الشخصي في أداء العمل، مع مراعاة مشاعر الآخرين وفهمها بفاعلية (النعيمي، 2008).

3. المهارة التنظيمية: وتعتبر هذه المهارة من أكثر المهارات استخداماً في المنظمات، نظراً للدور المتبادل بين القائد وأعضاء الفريق، من خلال إدراك الاتجاهات والميول والاحتياجات، حيث تعتبر

المنظمة نظام متكامل يتفاعل مع البيئة المحيطة، من خلال توزيع المهام وتنسيق الجهود بين العاملين لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة (درويش، وتكلا، 1995).

4. المهارة التصورية: تتضمن هذه المهارة قدرة الفرد العقلية على استيعاب وتحليل وتفسير المعلومات من مصادر متعددة، لجعله قادر على اتخاذ القرارات المناسبة في مختلف الظروف والتحديات. كما تشمل القدرة على إدراك المنظمة كوحدة متكاملة والعمل على حل المشكلات بما يحقق مصالح جميع الأطراف (Fred, 2010). ويتصف القائد الذي يمتلك هذه المهارة بقدرته على ابتكار الأفكار الإبداعية الجديدة، والتفكير المنطقي والرؤية الشمولية للمنظمة، وربط المواضيع ببعضها البعض (عبد المقصود، 2006). وتزداد أهميتها والحاجة إليها كلما صعدنا أعلى السلم الإداري، وتقل في المستويات الإدارية الدنيا وكلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري (العتيبي، 2022).

5. المهارات الشخصية: عرّفها الوداعي (2020) بأنها مجموعة من المهارات التي تمنح الفرد صفات قيادية مميزة تظهر على شخصيته ومنها التحلي بالصبر، والمسؤولية، والتعاون، والإيثار، والانتماء، والولاء للمؤسسة بشكل عام. ويرى الباحث أن المهارات الشخصية تشمل السمات الذاتية التي يمتلكها القائد، مما يمكنه من التأثير في الآخرين، والتميز عنهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة. وبناءً على ذلك، توصل الباحث إلى أن الشخصية لا يمكن اعتبارها مهارة، لأنها سمة ملازمة للقائد ولا يمكن اكتسابها كالمهارة.

من خلال الإشارة إلى المهارات الفنية، والإنسانية، والتنظيمية والتصورية، والشخصية يُظهر الباحث تقديره لتكامل هذه المهارات في بناء قائد قادر على قيادة فريقه بشكل متوازن وناجح. فالمهارة الفنية، وفقاً لرأي الباحث، تعد أساساً للتمكن من أداء العمل بكفاءة، حيث يسهم القائد في تحديد المسار الأنسب لتوجيه الفريق عبر الوسائل والأدوات المتاحة. في الوقت ذاته، تُمكن المهارة الإنسانية القائد من فهم دوافع واحتياجات الأفراد في الفريق، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة. أما المهارة التنظيمية فهي ضرورية لبناء هيكل عمل فعال، حيث إن القدرة على التخطيط الجيد وتنظيم العمل بشكل مدروس تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف. كما أن المهارة الفكرية التي يتمتع بها القائد تمنحه القدرة على التفكير النقدي والتحليلي، والتعامل مع التحديات والفرص بمرونة.

وبذلك، يرى الباحث أن القيادة الناجحة هي عملية تتطلب مزيجاً من مهارات متنوعة، وكل واحدة منها تؤدي دوراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة وتنمية العلاقات الإيجابية بين القائد وفريقه.

وظائف القيادة

تهدف العملية القيادية إلى تحقيق الأهداف من خلال تنظيم وتوجيه الجهود والقدرات البشرية والرقابة الجيدة على السلوك ضمن هيكل تنظيمي فعال. وقد حدد العلماء أربعة عناصر أساسية للعملية القيادية، وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة (الدجني، 2011).

التخطيط: عملية إدارية تسبق التنفيذ، تقوم على تحديد الأهداف، ووضع خطة مناسبة لتحقيقها مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات المستقبلية المحتملة (عقيلي، 1997).

التنظيم: يحدد التنظيم العلاقات الإدارية داخل المؤسسة، وينظم سير الأوامر والتعليمات من المستويات العليا إلى الدنيا.

التوجيه: يشمل القيادة، والإرشاد، والتحفيز، ويهدف إلى توجيه الأفراد نحو الأهداف المحددة وتعزيز الروح المعنوية عبر القيادة الفعالة والتواصل الجيد (عقيلي، 1997).

الرقابة: تتضمن تقييم الجهود المبذولة والحكم على مدى فاعليتها بهدف تحسين الأداء ومعالجة العقبات (أبو النصر، 2007).

ووفقاً لعياصرة (2006) تتضمن القيادة مجموعة من الوظائف التي يجب على القائد القيام بها لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية. وتشمل هذه الوظائف:

1. القائد كمصدر للفكر: أي يجب أن يكون القائد على قدر كبير من المعرفة لجعله المصدر الموضوعي لمجموعته.

2. القائد كخبير: فالقائد هو مصدر المعرفة والخبرة في المجموعة، فالقيادة في الغالب تكون لمن يتميز بالمعرفة الفنية والإدارية.

3. القائد كمبرمج للسياسة: حيث يجب على القائد القيام بوضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.

4. القائد كمخطط: فالقائد هو المسؤول لوضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ.

5. القائد كنموذج وقدوة ورمز: فهو يمثل السلوك القيادي النموذجي في علاقاته مع مرؤوسيه كما يعتبر المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

6. القائد كممثل خارجي للجماعة: حيث يقوم بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.

7. القائد كمسيطر على العلاقات الداخلية: يعتبر القائد هو المسيطر والوسيط بين أفراد المجموعة، من خلال القيام بتنظيم العلاقات الداخلية للجماعة.

8. القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية: فهو يتميز بقدرته على منح الثواب أو العقاب من خلال خبرته وتواجد عنصر العدالة.

يرى الباحث أن القيادة عملية معقدة لا تقتصر فقط على أداء مهام معينة بل تتطلب مجموعة متعددة من المهارات والقدرات التي تجعل من القائد شخص مميز وفعال قادر على القيام بإدارة المجموعات وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل ناجح ومميز.

نظريات القيادة

يقصد بالنظرية في القيادة كما يوضح الأغا وعساف (2014) بأنها مجموعة من الفرضيات نشأت عن طريق الملاحظة والتجارب والفحص التي تقود إلى التنبؤ وتفسير طبيعة القيادة وكل ما هو جديد حولها، وبالتالي يمكن استخدامها كما يشير أبو ناصر (2008) كدليل للعمل القيادي، ولشرح وتفسير المواقف الإدارية، وتوليد المعرفة القيادية ولجمع جميع الحقائق التي تخصها.

وقد حاول الكثير من العلماء والباحثين، وضع نظريات في القيادة تستند إلى المحاولات المتعددة في هذا المجال على مر السنوات، ويمكن تصنيف نظريات القيادة في أربع مجموعات رئيسة هي:

1. مجموعة النظريات التقليدية في القيادة A traditional theories of leadership

2. مجموعة النظريات السلوكية في القيادة Behavioral Theories of leadership

3. مجموعة النظريات الموقفية في القيادة Contingency Theory

4. مجموعة النظريات الحديثة في القيادة A modern theories of leadership

أولاً: النظريات التقليدية (A traditional theories)

1. نظرية الرجل العظيم (Great Man Theory)

تعد هذه النظرية من أول النظريات التي تفسر القيادة في القرن التاسع عشر على يد عالم النفس فرانسيس جالتون عام (1879م). وقد أطلق عليها البعض لقب "الأب الشرعي للقيادة"، لأنها كانت الأساس الذي يعتمد عليه لبناء نظريات علمية جديدة، حاولت هذه النظرية شرح القيادة ومحاولة تحديد إذا كانت علمية أم فنية أم مزيج من كلاهما، وعلى الرغم من أن هذه النظرية لا تعتمد على أسس علمية، إلا أنها كانت ذات أهمية ومكانة كبيرة بين نظريات القيادة.

تعتقد هذه النظرية أن القائد هو الشخص الذي يمتلك مهارة وصفة خاصة مميزة تمكنه من التأثير على الأفراد وعلى المجتمع الذي يعيش فيه، وهذه الصفات تمكن القائد من توظيف مهاراتهم ومواهبهم الفريدة ليصبحوا قادة ناجحين في جميع الأوقات (آل صبرة، 2016).

وتستند نظرية الرجل العظيم على عدد من المبادئ:

1. مبدأ القادة يولدون ولا يصنعون، وأن هؤلاء القادة يتميزون عن طريق الوراثة بخصائص وقدرات خارقة ومواهب فذة غير عادية لا تتوفر في غيرهم وهو من أهم المبادئ وأولها (الصباب وآخرون، 2013).

2. مبدأ أن الخصائص والمواهب الفطرية الموروثة لا تتكرر إلا بنسب ضئيلة بين الناس، وبالتالي فالرجال العظماء قليلون على مر التاريخ، وعلى الرغم من قلتهم إلا أنهم تمكنوا من التحكم في مجرى التاريخ وتغييره (أبو النور ومحمد، 2015).

واجهت نظرية الرجل العظيم الكثير من الانتقاد والهجوم من العديد من الجهات، والسبب في ذلك أنها كانت نظرية تقوم على عبودية الذات وانتقاء الموضوعية والاستئثار بالسلطة، واستعمالها لفكرة العنصرية وتمادي العلماء في استغلال هذه النظرية لتبرير القهر والاضطهاد الذي كان يمارسه الرجل العظيم على تابعيه، وكل هذا أدى إلى ظهور حزب من المعارضين لها (البستان وآخرون، 2010).

ومن الإنتقادات التي طالت هذه النظرية أنها أهملت جانب التدريب للقائد وإمكانية تأهيله واكتسابه للقدرات والمهارات، واقتصرت على الأفراد ذوي الصفات الموروثة فحسب، إضافة إلى أن توافر هذه الصفات الموروثة ليس كافياً للقيادة الفعالة (الخصر، 2017). فلا يجب على القيادة أن تتوقف على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثة فحسب فهذه السمات لا تكفي، بسبب وجود عوامل أخرى تتعلق بالمجتمع المحيط به. فقد واجهت حالات قللت من اثبات هذه النظرية كوجود

عدد من الأفراد نجحوا في قيادة جماعتهم وعجزوا عن تحقيق ذلك مع جماعات أخرى (المخلافي، 2009).

لم تصمد نظرية الرجل العظيم طويلاً أمام الدراسات العلمية خصوصاً وأن الاختلافات هي في جوهر النظرية من حيث تحديد الصفات الملهمة التي يجب أن تتوفر لدى الشخص ليكون قائداً. هنالك أشخاص يولدون ملهمين كي يكونوا قادة ولكن ليس كل القادة هم موهوبون، ولهذا طرح أصحاب الآراء الأخرى نظريات بديلة وإن كانت تأخذ من بعض الصفات الإلهامية أو السمات الفطرية مدخلاً لها.

2. نظرية السمات (Traits Theory)

ظهرت نظرية السمات Traits theory بسبب عجز العلم إثبات صدق نظرية الرجل العظيم، وفي نظرية السمات يبحث العلماء عما يميز الأفراد ليكونوا قادة دون غيرهم، وبالنسبة لأنصار هذه النظرية أن القادة يرثون سمات وخصائص شخصية مميزة تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأتباع وتؤهلهم في الوقت نفسه لأن يكونوا قادة (الزعبي، 1997).

تعد ظاهرة السمات من أول المحاولات الفردية التي ظهرت لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، وتبنى هذه النظرية على تحديد صفات خاصة يجب أن يتحلى بها القائد ومحاولة تطبيقها على الآخرين لمحاولة تحديد من هم الذين يصلحون أن يكونوا قادة (الجهني، 2021).

وتفسر هذه النظرية القيادة على أنها مجموعة من السمات والخصائص التي يتسم بها القائد عن غيره، ويؤدي توافر هذه السمات في شخص ما إلى جعله قائداً فعالاً، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة من السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين (قنديل، 2010).

ويعد جوردن ألبرت من الرواد الأوائل الذين قاموا بوضع أسس لهذه النظرية وبدراسة السمات وتحديدها، والذي يُطلق عليه عميد سيكولوجية سمات الشخصية. فقد كان ينظر إلى السمات باعتبارها خصائص متكاملة طبيعية لوصف الشخصية، ويرى بأن السمة الحقيقية هي السمة الفردية التي توجد في الأفراد بدلاً من المجموعة بشكل عام (فليه وعبد المجيد، 2014).

فقد عرّف الصباب وآخرون (2013) نظرية السمات بأنها النظرية التي تقوم على اعتقاد بأن السمات والخصائص مكتسبة عن طريق التعلم والتجربة والتدريب مما يجعل الفرد قائداً فاعلاً،

بشروط تحصيل نسبة محددة لا بد من توافرها في كل سمة. في حين يخالف البدري (2001) ذلك فهو باعتقاده أن هذه النظرية تقوم على سمات موروثية لا تكتسب عن طريق العلم والتعلم ونقلها للأفراد ليصبحوا قادة، وعلى الرغم من وجود تشابه في هذه السمات بين القائد والأخريين إلا أن نسبة توافرها في القائد تكون بشكل أكبر، وبالتالي يكون متميزاً عنهم.

وقد خالف ذلك المخلافي (2009)، حيث يرى بأن نظرية السمات ظهرت بعد سقوط نظرية الرجل العظيم وذلك لعدم فاعليتها التي ترى بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وبالتالي ليس من المعقول أن تثبت نظرية السمات ما أثبتته وأمنت به نظرية الرجل العظيم، ومن أجل ذلك فنظرية السمات من وجهة نظره تقوم على أن القادة قد يصنعون ولا يولدون وأن هذه السمات تكتسب من خلال الخبرة والتجربة الحياتية والتدريب والتطوير، ولكن في الوقت ذاته يرى بأن هذه النظرية لا تنكر أثر وأهمية الصفات القيادية الموروثة والفطرية، أي أن القائد مولود ومصنوع في الوقت ذاته.

مما سبق يتبين أن هناك خلاف حول السمات أكانت مكتسبة أم فطرية كما أنه إذا كانت تلك السمات القيادية موروثية فستنحصر القيادة لدى أسر معينة عبر التاريخ وهذا لم يثبت صحته مطلقاً.

على الرغم من أن نظرية السمات تساعد على فهم القادة، إلا أنها لم تنجح في تحديد قائمة شاملة متفق عليها للسمات القيادية. وتفترق هذه النظرية في الربط بين عناصر القيادة وهم القادة والاتباع والمواقف حيث تجاهلت احتياج الأتباع ومدى قدرة القائد على تليبيتها (المعيوف، 2018) وفشلت أيضاً في توضيح تأثير المواقف في عملية القيادة، فأى شخص لديه سمات القيادة، وكان قائد في موقف معين قد لا يكون قائداً في موقف آخر (المصري، 2015).

يرى الباحث أن نظرية السمات تحدد الصفات والسمات التي يجب أن يتحلى بها القائد. وتقدم النظرية وصفاً للسلوك الذي يقدمه القائد، وتوضح نظرية السمات أيضاً فكرة أن القيادة ليست فقط سمة واحدة يتميز بها القائد بل إنها عدد من السمات التي تتفاعل فيما بينها لتكوين شخصية قيادية ناجحة وهذا يؤدي إلى تقديم تفسير منطقي ومعقول لصفات القائد.

وقد توصل الباحث إلى أن النظريات التقليدية في القيادة ركزت على نقاط محددة في القيادة مثل السمات الشخصية وأسلوب القائد في التعامل مع الأفراد الآخرين، وبعضها قد اقتصر على تمييز القائد بناءً على صفاته الذاتية مثل الكاريزما أو القوة والسيطرة مما يجعلها لا تتناسب مع المتطلبات الحديثة لبيئة العمل التشاركية والمرنة. لكن على الرغم من أن النظريات التقليدية غفلت عن

التحديات المعاصرة والمتغيرات المتسارعة التي تواجه المؤسسات في العصر الحديث، إلا أنها وضحت بعض الأسس التي ساعدت في فهم القيادة.

وفي ضوء ذلك، يرى الباحث أن النظريات التقليدية كانت بحاجة لتطوير وتوسيع مفهوم القيادة وأن تأخذ في اعتبارها الجوانب الإنسانية والاجتماعية والنفسية التي تؤثر على الأفراد في بيئات العمل المتنوعة.

ثانياً: النظريات السلوكية (Behaviors Theories)

نشأت النظريات السلوكية نتيجة قصور النظريات التقليدية، مثل نظريتي السمات والرجل العظيم، في تقديم تفسير دقيق لصفات القائد. مما أدى إلى تحول التركيز من سمات القائد الشخصية إلى سلوكه وأسلوبه في القيادة (مقابلة، 2011). ويُعد لوين وليبيت ووايت (Lewin et al., 1939) من الرواد الأساسيين في تطوير النظرية السلوكية في القيادة.

وبرز مفهوم السلوك القيادي في النظريات الحديثة، حيث يركز على تأثير القائد المباشر والواضح على أداء المرؤوسين، مع التركيز على السلوك بدلاً من السمات الشخصية. وفقاً لهذه النظريات، يمكن للقائد تشكيل سلوك العاملين من خلال التحفيز والتدريب المناسب، مما يعني أن السلوك يمكن تعلمه وتعديله وفقاً للحاجة (عطية، وجيلاني، 2017). ومن أهم النظريات السلوكية:

1. دراسات القيادة في جامعة ولاية أوهايو

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المعروفة التي قام بها الباحثان فليشمان (Fleishuman) وكارل شارتل (Carol Shortle) عام (1945) بعد الحرب العالمية الثانية في جامعة ولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث استغرقت هذه الدراسة عدة سنوات وكان الهدف منها التعرف على العناصر والأبعاد المحددة للسلوك القيادي، ومعرفة أثر النمط القيادي على مستوى أداء جماعة العمل. واعتمدت هذه الدراسة على بحث ميداني في شكل قائمة استقصاء شملت (1800) مفردة اختصرت فيما بعد إلى (150) مفردة فقط تضم مديرين من مجموعة متنوعة من مواقع النشاط الإداري (قنديل، 2010).

وتوصلوا إلى تحديد بُعدين مستقلين للقيادة هما:

1. بُعد الاهتمام بالعمل: ويشمل توزيع الأدوار بين القائد والمرؤوسين ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتنظيم وتخطيط وتوزيع الأعمال على المرؤوسين والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل الحديثة المبتكرة.

2. بُعد الاهتمام بالعاملين: يهدف هذا البعد إلى تنمية العلاقات الوظيفية بين العاملين وتعزيز الثقة بينهم ومساعدتهم على حل المشاكل وإيجاد جو من الصداقة والمساواة بين العاملين، ويتضمن أيضاً اهتمام القائد بمشاعر وآراء وأفكار المرؤوسين (طوالبة، 2008).

وتمكن الباحثون من توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين كما يوضحها الشكل رقم (1.2):

مرتفع بُعد الاهتمام بالعاملين	مرتفع في الاهتمام بالعمل مرتفع في الاهتمام بالعاملين	مرتفع في الاهتمام بالعمل مرتفع في الاهتمام بالعاملين
	منخفض في الاهتمام بالعمل منخفض في الاهتمام بالعاملين	مرتفع في الاهتمام بالعمل منخفض في الاهتمام بالعاملين
	منخفض	مرتفع

الشكل رقم (1.2): نموذج جامعة أوهايو للقيادة المصدر: (Hellriegel & Slocum,)

(2008: 302)

من الملاحظ من الشكل السابق أن سلوك القائد يمكن أن يكون مرتفعاً على أحد البُعدين ومنخفض على الآخر، أو مرتفع ومنخفض على كليهما معاً، حيث تكون نسبة تسرب العاملين منخفضة ورضاهم مرتفع في حالة القيادة التي تهتم بالعاملين وظروف عملهم، على عكس القيادة التي تهتم بالعمل على حساب اهتمامها بالعاملين، فإن نسبة التسرب فيها تكون مرتفعة ورضا والتزام العاملين يكون فيها منخفض، الأمر الذي ينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم. فالقائد الذي يجمع بين الأسلوبين الاهتمام بالعمل والعاملين في نفس الوقت يجعله متميز بالكفاءة والفاعلية.

وعلى الرغم من أهمية النتائج التي حققتها الدراسة، إلا أنها وجهت لها بعض الانتقادات، منها: أن الدراسة لم تأخذ بعين الاعتبار العوامل الموقفية المؤثرة في السلوك القيادي، ولم تربط قياسات بُعدي العمل والعلاقات الإنسانية للقائد ومرؤوسيه ارتباطاً عالياً. فقد نظر القائد إلى أسلوبه القيادي من زاوية معينة، بينما نظر المرؤوسون إليه من زاوية أخرى. وهذا أدى إلى معضلة جديدة أفلقت الباحثين وهي كيفية قياس الأسلوب القيادي كما يدركه القائد أو كما يدركه المرؤوسون (Szilagyi & Wallace, 1980).

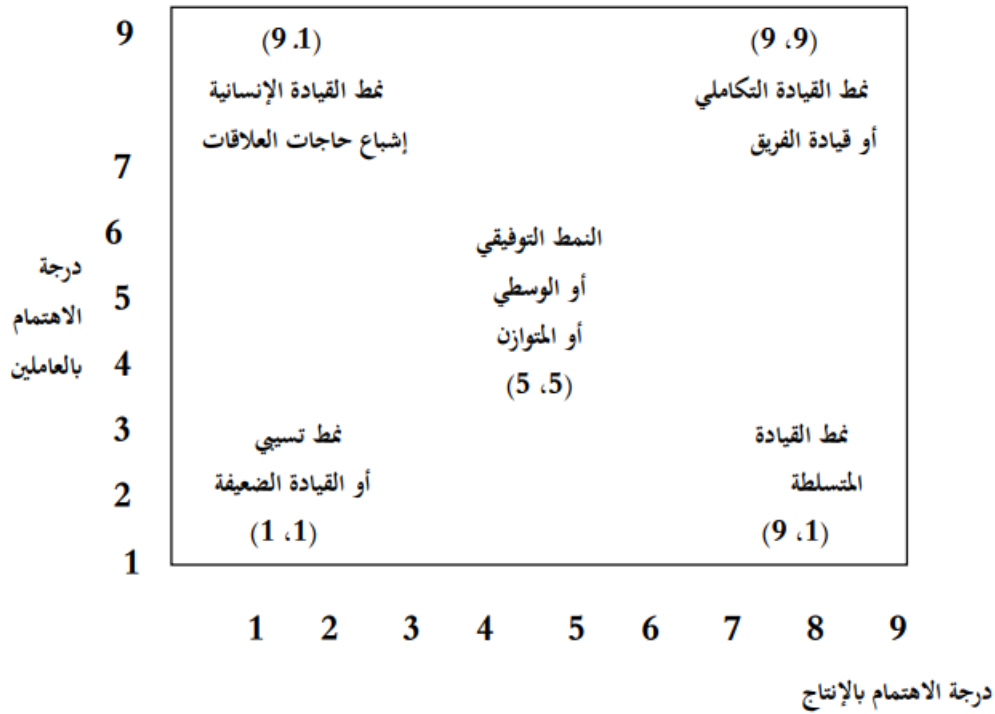
2. دراسات القيادة في جامعة ميتشيغان

تبلورت النظرة نحو القيادة بناءً على مجموعة من الدراسات، التي أعدها باحثون في جامعة ميتشيغان في أربعينات القرن الماضي. وبناءً عليها تمت المقارنة بين عدد كبير من المديرين والمرؤوسين، ونتج عنها هذه البحوث التي تقوم على نوعين من سلوكيات القادة هما: التركيز على العمل، أو التركيز على العاملين. وأكدت هذه البحوث أن المديرين الذين يعتمدون الذين يعتمدون على السلوكيات يركزون على كفاءة العمل من حيث الأداء وطبيعة الإجراءات، أما المديرين الذين يُركزون على العاملين ويهتمون برضاهم فهذا ينعكس على تطور العمل بشكل عام. لذلك فإن السلوك الذي يركز على العاملين هو أكثر فعالية (العلاق، 2020). كما قسمت أنماط القيادة الإدارية إلى أربعة أنماط أساسية وهي: النمط التسلطي الاستغلالي، النمط التسلطي النفعي، النمط الاستشاري، النمط الديمقراطي بالمشاركة وهو الأفضل والأنسب لعملية التطوير من حيث زيادة كفاءة وفاعلية أداء المؤسسة (المراد، 2015).

3. نظرية بليك وموتون/ الشبكة الإدارية

وظّف كل من روبرت بلاك (Robert Blake) وجين موتون (Jane Mouton) نتائج دراسات أوهايو حول القيادة، واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بُعدي القيادة وهو الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج.

وتقوم هذه النظرية على فرضية إمكانية الجمع بين الهدفين الرئيسيين وهما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما، ومن خلال هذا المخطط يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة وطريقة تطويره للوصول إلى أفضل النتائج من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر (الحسيني والشركجي، 2015).



شكل رقم (2.2): الشبكة الإدارية المصدر: (Blake & Mouton, 1978: 11)

نلاحظ من الشكل (2.2) أنه يتكون من محورين: محور أفقي يمثل بعد الاهتمام بالإنتاج، ومحور عمودي يمثل بعد الاهتمام بالعاملين، ويشير رقم (1) على كل محور إلى أدنى درجة الاهتمام، بينما يشير رقم (9) إلى أقصى درجة الاهتمام، ويشكل تقاطع أية نقطتين على الخطين العمودي والأفقي نمطاً معيناً من أنماط القيادة.

يرى الباحث أن النظريات السلوكية كانت خطوة مهمة نحو تحسين الفهم المعاصر للقيادة، إلا أن هذه النظريات بحاجة إلى التكامل مع مفاهيم أخرى لتقديم رؤية شاملة أكثر لقيادة فعالة وقادرة على التكيف مع التحديات المعاصرة.

ثالثاً: النظريات الموقفية (Situational theories)

تعد النظرية الموقفية من النظريات الحديثة للقيادة وأكثرها انتشاراً وشيوعاً، وترتكز هذه النظرية على المواقف حيث أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة (المعيوف، 2018). وترتكز هذه النظرية على اعتبار أن المواقف هي أساس القيادات وتكشف عن قدراتهم الحقيقية في القيادة، وأن القيادة لا تقوم فقط على الصفات الشخصية للقائد، بل أنها نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف محددة، حيث أن النظرية الموقفية لا تقلل من النظريات الأخرى لدراسة الإدارة ولكنها تؤكد على أنها الأصلح للتطبيق في جميع مواقف الإدارة حيث أنها تعتمد أساساً على

المهارات الفكرية والقدرة الشخصية لمحاولة فهم مختلف المواقف التي يمكن أن يواجهها المدير ثم اختبار أسلوب الإدارة الأكثر فعالية. ومن أبرز النظريات الموقفية:

1. النظرية الظرفية لصاحبها فيدلر (Fiedler's Contingency Theory)

وهي النظرية الأولى في المدخل الموقفي، وتقوم على أساس الربط بين نمط أو سمة القيادة وبين طبيعة الموقف القيادي لقياس سلوك القائد، وقام فيدلر بتطوير أداة تدعى "العامل الأقل تفضيلاً" "Least Preferred Co-Worker (LPC)"، وصممت هذه الأداة لقياس درجة توجه القائد نحو المهام أو نحو العلاقات مع المرؤوسين، ونتيجة (LPC) التي هي عبارة عن مجموع التقييمات الرقمية على جميع البنود المتضمنة في مقياس (LPC) وتكون نتيجته عالية إذا كان هناك تصنيف أقل "للعامل الأقل تفضيلاً" وتقييم أكثر ملائمة، ويقترح فيدلر أن السلوك القيادي يعتمد على أفضلية القيادة الموقفية، وهناك ثلاث متغيرات رئيسية تحدد أفضلية الموقف والتي تؤثر على دور القائد وتأثيره.

يتعلق المتغير الأول بطبيعة العلاقة بين القائد والجماعة التي يشرف عليها، وهي عبارة عن احترام وثقة المرؤوسين بالقائد، والمتغير الثاني يتعلق بهيكلية المهمة، وهو عبارة عن الدرجة التي يتبعها القائد في تحديد وترجمة المهام إلى إجراءات، أما المتغير الثالث فهو قوة المنصب المتغير الثالث فهو قوة المنصب عن درجة التأثير التي يملكها القائد على متغيرات القوة مثل: التعيين، والفصل، والتأديب، والترقية، وغيرها (بن حفيظ، والشايب، 2019).

وقام فيدلر (Fiedler, 1971) بالعديد من الدراسات التي توضح علاقة أسلوب القيادة بمحصلة تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاثة. ويوضح أيضاً أن أسلوب القائد المناسب يختلف باختلاف المواقف والظروف، ففي الظروف الجيدة والمفضلة يكون الأسلوب الذي يهتم بالعمل هو الأكثر كفاءة وفاعلية، أما في الظروف غير المفضلة إطلاقاً يعتبر القائد الموجه هو الأكثر فاعلية. أما في الظروف المفضلة العادية المتوسطة فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية هو الأفضل.

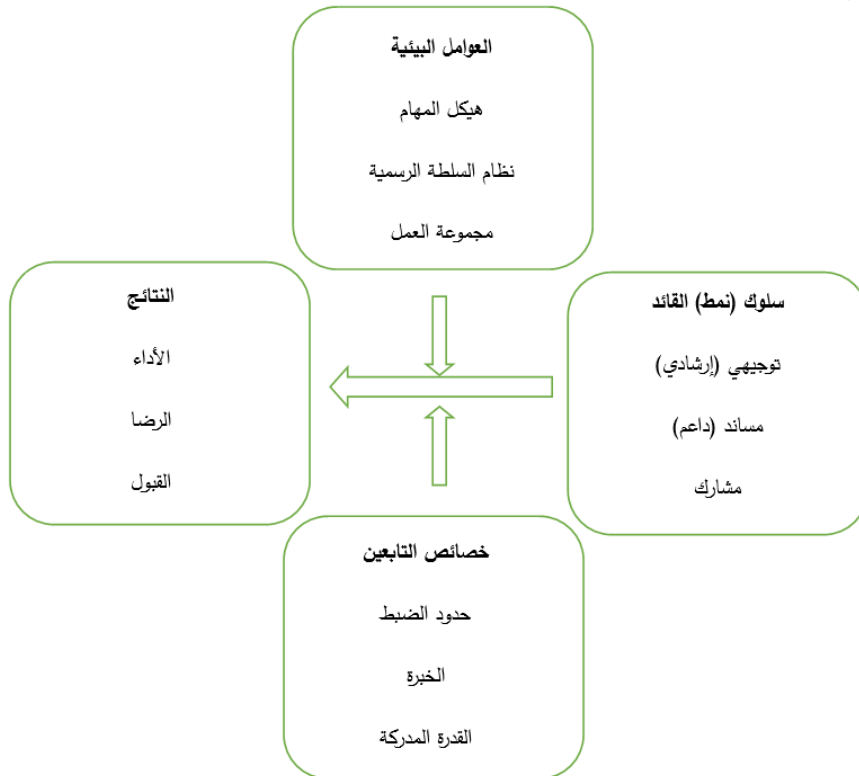
وعلى الرغم من وجود الكثير من الإيجابيات ونقاط القوة للنظرية الظرفية، ودورها المهم في فهم القيادة، إلا أنها تواجه بعض الانتقادات. أولاً: التنبؤ بفعالية القائد وهي أحد أهم الانتقادات الرئيسية للنظرية الظرفية، وذلك بسبب غياب الإرشادات ووجود صعوبة في تحديد الأسلوب المناسب للقيادة. ثانياً: عدم الإلمام بأهمية سمات القائد وسلوكياته، حيث يمكن أن تكون لها تأثير كبير على فعالية القيادة بغض النظر عن السياق. ثالثاً: التحديات العملية التي تواجه المنظمات في تطبيق النظرية الظرفية ومنها صعوبة تقييم العوامل جميعهم ذات الصلة ونقص المهارات والمرونة لدى

القادة لتعديل أساليبهم بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون تغيير ثقافة المنظمة أو البيئة الخارجية أمراً صعباً من أجل تحسين أداء القادة (المندلوي، 2024).

2. نظرية المسار - الهدف (Path-Goal Theory of leadership)

قدم روبرت هاوس (Robert House) ومارتن إيفانز (Martin Evans) نظرية المسار والهدف. وهي نظرية تقترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي ييسر تحقيق أهداف المرؤوسين، والذي يوضح لهم مسارات وأساليب لتحقيق هذه الأهداف. واعتبر هاوس وإيفانز أن هناك أربعة أنماط للقيادة: القيادة الإنسانية والقيادة المشاركة، والقيادة الموجهة، والقيادة المهتمة بالإنجاز والعمل. والنمط الأول يهتم بالعاملين ومشاعرهم بدرجة عالية جداً، والنمط المشارك يهتم بأخذ آراء العاملين قبل اتخاذ القرار، والنمط الموجه يهتم بإرشاد وتوجيه العاملين أكثر من أخذ آرائهم، والنمط المهتم بالإنجاز هو الذي يهتم بطموحات وأهداف العاملين ويثق في قدراتهم ويهتم بالعمل (رشوان، 2010).

ويوضح الشكل (3.2) أهم العوامل التي تؤثر في نظرية المسار - الهدف.



الشكل (3.2): نظرية المسار - الهدف المصدر: (جلاب، 2011: 499)

ويلاحظ من الشكل (3) أن تحديد النمط القيادي، والذي ينتهجه القائد يتأثر وفقاً لهذه النظرية بمتغيرين موقفيين أساسيين هما: الخصائص الشخصية للتابعين، والعوامل البيئية، وما تفرضه من ضغوط، ومتطلبات على التابعين مواكبتها، والاستجابة لها، حتى تصل إلى تحقيق النتائج المقبولة من الأداء، والرضا، والقبول.

3. النظرية الموقفية هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard's Situational Theory)

تم تطوير هذه النظرية من قبل باول هيرسي وكينيث بلانشارد، اعتماداً على نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، وذلك بإدراج متغير ثالث وهو مستوى نضج المرؤوسين الذي يُعد محصلة للقدرة على العمل والرغبة فيه، إضافة للمتغيرين السابقين (محور الاهتمام بالعمل أو الإنتاج ومحور الاهتمام بالعاملين أو المرؤوسين)، وقد طور كل من هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أوهايو الحكومية عام (1972) النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة وهي: (السلوك المهتم بالعاملين، والسلوك المهتم بالعمل، ومستوى النضج الوظيفي) (البابطين، 2013).

ويشير كل من هيرسي وبلانشارد إلى أنّ النمط القيادي الفعّال يختلف ويتفاوت حسب مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين واستعدادهم للعمل في المؤسسة. كما أنّ القائد الناجح هو من يحقق التوازن بين أسلوبه وأسلوب مرؤوسيه، والاحتياجات المعنوية والاحتياجات للتوجيه والإشراف لذلك أُطلق على هذه النظرية اسم "نظرية نضج العاملين" "Maturity of Followers"، كما يطلق عليها اسم "نظرية الجاهزية الوظيفية للعاملين" أو نموذج "دورة الحياة للقيادة" (Hersey & Blanchard, 1977).

ويعرف النضج الوظيفي بأنه "رغبة الموظف في العمل والاستعداد لتحمل المسؤولية، وقدرة الموظف لإنجاز المهام الموكلة إليه، وخبرته في مجال عمله، ومؤهلاته العلمية والعملية" (آل قماش، 2020).

ويربط هيرسي وبلانشارد بين نمط السلوك القيادي، ودرجة الجاهزية الوظيفية للعاملين وعليه ينبغي للقائد تعديل وموازنة نمطه القيادي، بما ينسجم مع كل مرحلة من مراحل النضج الوظيفي للعاملين، وبما يتوافق مع التفاعل بين الأبعاد الثلاثة للقيادة الموقفية وهم الاهتمام بإنجاز العلاقات الإنسانية، ومستوى الجاهزية الوظيفية، النضج الوظيفي)، وعليه تنتبثق أربعة أساليب قيادية هي:

1. **النمط المخبر (Telling):** يمارس هذا النمط عندما يكون التوجه نحو السلوك عالي ومنخفض من حيث العلاقات الإنسانية والنضج الوظيفي للعاملين، حيث يركز القائد على إعطاء التعليمات ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية في هذا النمط (الأعرج، وآخرون، 2020).

2. **النمط البائع (Selling):** هو أسلوب قيادي قائم على التوازن بين العمل ومراعاة الجانب الإنساني، وفيه يوازي القائد بين العمل والعلاقات الإنسانية مع العاملين ويصبح العاملون قريبين من القائد بحكم العلاقات المهنية بينهم، ويعرض القائد أفكاره على العاملين معه بقصد التبني على الرغم من أنها ستكون قيد التنفيذ في العقل الباطن للقائد، ويتمشى هذا الأسلوب مع العاملين ذوي المستوى المنخفض والمتوسط من النضج الوظيفي (الصليبي، والسعود، 2010).

3. **النمط المشارك (Participation):** وهو الأسلوب الذي يهتم فيه القائد على المشاركة إلى جانب العلاقات الإنسانية، بهدف تشجيع العاملين لحل مشكلاتهم وتحمل مسؤولية العمل بشكل أكبر، ومشاركة العاملين بالآراء المتعلقة بالعمل، ولكن لهم حرية تبني الفكرة أو رفضها، ويتناسب هذا النمط مع الأشخاص ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي لكنهم غير راغبين في أداء العمل (عطية، وآخرون، 2017).

4. **النمط المفوض (Delegating):** هو الأسلوب القيادي المبني على التفويض، وهو أسلوب أو نمط قيادي يترك فيه المدير الشأن فيما يتعلق بالعمل، وكذلك العلاقات الإنسانية إلى المستوى الوظيفي الأقل، ويقوم بدور الاستشاري عند حاجة الآخرين إليه، ويتناسب هذا النمط مع العاملين ذوي المستوى عالي من النضج الوظيفي (الأعرج، وآخرون، 2020).

وقد أوضح هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) مراحل النضج الوظيفي للعاملين، وهي:

1. مرحلة النضج الأولى: يكون المعلم في هذه المرحلة جديداً في عمله لا يعرف تماماً ما هو عمله الذي سيقوم به، وجديداً في علاقاته لا يعرف من رؤسائه ولا زملائه في العمل، وغير ملم بالأهداف التنظيمية، ويتناسب ذلك مع النمط القيادي الموجه (الأمر) (الأعرج، وآخرون، 2020).

2. مرحلة النضج الثانية: مع مرور الوقت ونتيجة لاكتساب المعلم الخبرة من عمله الجديد، ونتيجة التعامل مع الزملاء ورؤساء العمل، فقد يكون لديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية، وفي هذه المرحلة فإن القائد يكون لديه اهتمام عال بكل الأفراد، والإنجاز، ويناسب ذلك نمط الإقناع (الصليبي، والسعود، 2010).

3. مرحلة النضج الثالثة: يصبح المعلم في هذه المرحلة قادراً على القيام بالعمل بشكل جيد، وتكوين علاقات إنسانية مع الزملاء، وفي هذه المرحلة يتكون لدى القائد الإداري اهتمام عالي بالأفراد واهتمام قليل بالإنجاز، وذلك يتناسب مع النمط المشارك (عطية، وآخرون، 2017).

4. مرحلة النضج الرابعة: وفي هذه المرحلة قد تكتمل قدرات المعلم بشكل عال، بمعنى تكوين معلوماته، ومهاراته، واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة، وفي هذه المرحلة يكون اهتمام القائد الإداري بالإنجاز، والأفراد منخفضاً، وذلك يناسب نمط التفويض وفق نظرية هيرسي وبلانشارد (الأعرج، وآخرون، 2020).

ورغم الانتقادات التي طالت أنصار هذه النظرية بأن القيادة يصعب أن تكون متوافقة تماماً مع المواقف والظروف، وأن الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد، وتلعب دوراً هاماً في تحديد ما هو المناسب من المواقف لظروفهم كقادة. إلا أن النظرية الموقفية مناسبة للتطبيق في الميدان التربوي لمرونتها وسهولة تطبيقها في مجال الإدارة التربوية، فهي توضح على أنه ليس هناك نمط واحد في القيادة، فالقائد التربوي الفعال ليس فقط هو الذي يعرف أن يشكل نفسه حسب الظروف وحسب الموقف بل حسب البيئة التي يعيش فيها، بل وأكثر من ذلك حسب قدرات وصفات الشخص الذي أمامه (الجهني، 2021).

ويرى الباحث أن النظرية الموقفية تتميز بالديمقراطية والحرية ولا تقتصر على فرد معين. وأن الظروف والمواقف هي التي تصنع القادة وتبرزهم. وأن القادة يختلفون باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، فالسمات الشخصية تعتبر نسبية تظهر بمواقف أو ظروف قيادية معينة. فالقائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب موقف ما قد لا يصلح لمواقف ومراحل أخرى.

4. نظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة وليام ريدن (Reddin's 3-dimensions Theory of Leadership)

قام وليام ريدن (William Reddin) بتطوير نظرية الشبكة الإدارية التي قدمها كل من بليك وموتون، وذلك بإضافة بُعد الفاعلية إلى البعدين المستخدمين في نموذج الشبكة الإدارية إثر تقديمه لتحليل عميق لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه "الفاعلية الإدارية" (Management Effectiveness) والذي ركز فيه على توضيح متى تكون الأنماط القيادية فعالة، وما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة، حيث يقول بأن الثابت علمياً أن أهم عنصرين للسلوك الإداري هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات مع الموظفين (مساعدة، 2011).

وقد عرّف بعد الفاعلية بأنه: "الدرجة التي يحقق فيها القائد المهام المطلوبة من منصبه." وبالتالي أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد أنماط القيادة هي:

1. بعد المهام: وهو المدى الذي يتخذه القائد لتوجيه جهوده وجهود مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف.
2. بعد العلاقات: وهو مدى العلاقات الشخصية للقائد والذي يتميز بالثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه واحترام آرائهم ومشاعرهم.
- 3 بعد الفاعلية: والذي يمثل المدى الذي يمكن أن يحقق القائد من خلاله المهمات والوظائف المنوطة به وبدوره كقائد، فإما أن تكون هناك فاعلية أو لا تكون (حسن، 2004).

ويميز ريدن (Reddin) بين أربعة أنماط لسلوك القيادي وهي: القائد الذي لا يُبدي اهتماماً كبيراً بالعمل ولا بعلاقاته مع الأفراد وسماه القائد المنفصل. والقائد الذي يعطي العمل الكثير من الإهتمام أطلق عليه القائد المكرس. والقائد الذي يوجه اهتمامه للأفراد سماه القائد المترابط. أما النوع الأخير وهو الذي يكرّس اهتمامه للعمل وللعلاقات مع الأفراد وأطلق عليه القائد المتكامل (حلاق، 2020).

وتفترض النظرية أن تفاعل الأبعاد ينتج عنها ثمانية أنماط قيادية تنتج من أربعة أنماط كامنة، بحيث أن إضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى إظهار أربعة أنماط أكثر فاعلية، وأربعة أنماط أخرى أقل فاعلية والأنماط الأساسية هي المتكامل، المتقاني المنتمي المنفصل والأنماط الأكثر فاعلية هي (التنفيذي، المنمي أو المطور، الإداري، البيروقراطي) والأنماط الأقل فاعلية هي (الموفق، المجامل، الأوتوقراطي، الانهزامي) (العياصرة، 2006).

وجاءت الأنماط القيادية لريدن (Reddin) على النحو التالي:

أ. الأنماط الأكثر فاعلية

1. النمط الروتيني البيروقراطي: وفيه يكون اهتمام القائد بالعمل أو العلاقات الإنسانية قليل، إلا أنه لا يعترف بذلك، ويهتم اهتماما كبيرا بالأنظمة واللوائح والتعليمات وهي التي تحدد مهامه وفعاليته.
2. النمط المنمي: يكون القائد كثير الثقة في العمال، ويحرص على تنمية قدراتهم وتهيئة المناخ المناسب من أجل الوصول بهم إلى مستوى عال من الرضا لتحقيق إنتاج مرتفع وهو نمط فعال.

3. النمط التنفيذي: في هذا النمط تكون ثقة القائد بنفسه كبيرة ويهتم كثيراً بالعمل على المدى القريب والبعيد، وتظهر فعاليته في تنشيط وتقوية قدرات الأفراد لتحقيق ما يريد.

4. النمط الإداري: يمثل القائد في هذا النمط نمط (9,9) في الشبكة الإدارية إلى حد كبير، حيث يضع ثقته في الأفراد مع اهتمامه الكبير بالعمل وهو نمط للقائد الفعال (بشير، 2020).

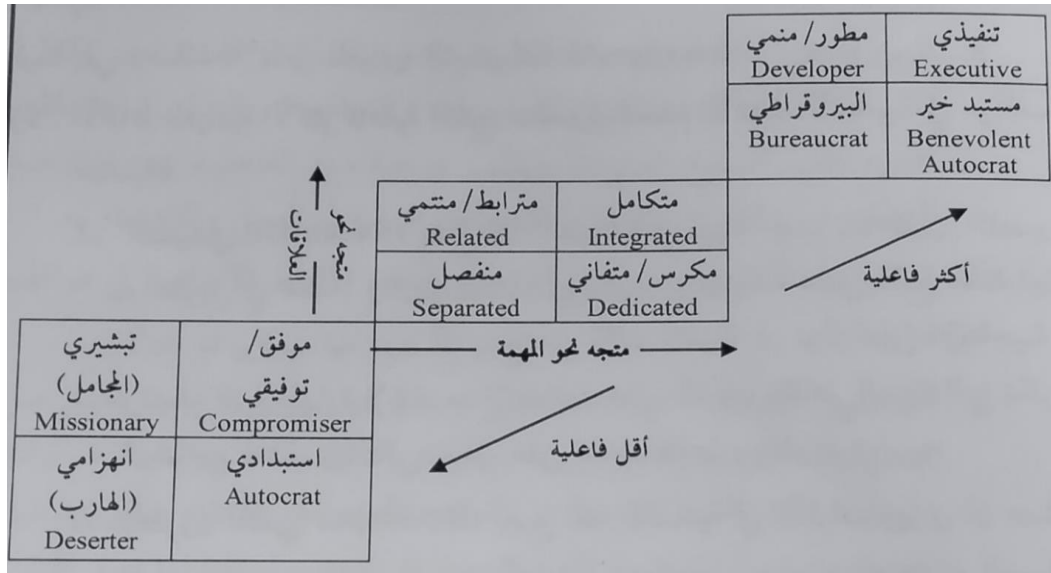
ب. الأنماط الأقل فعالية

1. النمط الانهزامي: يكون القائد فيه غير مهتم بالعمل ولا بالعلاقات الإنسانية ويلاحظ الأفراد فيه الروح الانهزامية، ونتيجة لذلك تقل الروح المعنوية لديهم ويقل ولاؤهم وأدائهم للعمل.

2. النمط المجامل: يكون القائد فيه مهتما بالعلاقات الإنسانية مع الأفراد وجعلها من أولوياته، كما يحرص القائد على الظهور بالمظهر الحسن، ولكن باهتمامه بالعلاقات الإنسانية تقل فعاليته القيادية لكونه لا يوجه اهتمامه بالإنتاج.

3. النمط الأوتوقراطي: ويكون القائد فيه مهتما بالعمل دون الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، يستخدم التسلسل والقوة للإجبار على العمل.

4. النمط الموفق: ويكون لدى القائد اهتماما عاليا بالعمل مع حرصه على التوفيق بين العمل ورغبات الأتباع، هذا ما يجعل فعاليته للقيادة منعدمة لأنه يحدد جزء من العمل خوفا من الوقوع بالمشاكل (بشير، 2020). والشكل (4.2) يوضح تلك الأنماط حسب نموذج ريدن:



شكل (4.2): نظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة المصدر: (Reddin, 1970: 13)

يرى الباحث أن النظريات الموقفية تُمثل تقدماً في فهم القيادة، فقد أضافت بعداً جديداً في القيادة، من خلال تأكيدها على أن القائد يجب أن يكيّف سلوكه وأسلوبه القيادي بناءً على طبيعة الموقف الذي يواجهه، بدلاً من استخدام نفس الأسلوب القيادي في جميع الحالات. فقد كسرت المفهوم التقليدي القائل بأن القائد يجب أن يمتلك نمطاً ثابتاً من القيادة.

رابعاً: النظريات الحديثة

أحدثت النظرية الموقفية ونماذجها تحول كبير نحو التفكير، فقد أصبح الإهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعّال، وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة للأفراد، وبدأ التغيير يتجه من إطار السمات والنمط القيادي نحو إطار دور العاملين والجماعة وقدرة القائد على التكيف مع ذلك، ومن جهة أخرى ولمواجهة متطلبات التنظيمات الحديثة وتحقيق الفعالية التنظيمية ظهرت اتجاهات حديثة في القيادة من بينها: القيادة الخادمة، القيادة التحويلية، القيادة المرئية، القيادة بالحب، قيادة الإرادة التساعية، القيادة التبادلية الإجرائية، قيادة الجودة الشاملة، القيادة على المكشوف، القيادة المتسامية، القيادة بالثقة، القيادة بالبهجة والسعادة، القيادة بأخلاق الشيوخ، القيادة بأخلاق الفرسان. وتعنى الدراسة الحالية ببعض منها:

أولاً: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد بيرنز (Burns, 1978) في كتابه القيادة وعرفها على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين للنهوض مع كل منهما بالآخر من أجل الوصول الى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.

أما باس (Bass, 1995) فقد وصف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.

تعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي حظيت بإهتمام كبير في العقود الأخيرة، وذلك لأنها أثبتت فعاليتها في المواقف غير الثابتة والبيئات التي تتميز بالتغيير المستمر. وتُعرف القيادة التحويلية بإنها نمط قيادي ذو رؤية مستقبلية واضحة لتشجيع المرؤوسين لتحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة، ويهدف أيضاً إلى إحداث تغيير وتطوير وتنمية مستمرة. ويعتمد نمط القيادة التحويلية على العديد من الأساليب والأنظمة المرنة التي تؤثر على سلوكيات المرؤوسين وتشجعهم

على مواجهة المشاكل والصعوبات وتنمية قدراتهم. وتفتح لهم باب الإبداع لتقديم أداء يفوق التوقعات حتى أمام المرؤوسين أنفسهم، وفي هذا يقول "باس" في إشارة للقيادة التحويلية أنها تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه ويفكروا به، وأكثر من توقعاتهم وفي العادة يحققون أداء عالي (Bass, 1997).

تفترض القيادة التحويلية ثلاث فرضيات يبني عليها الأساس لفهم النظرية وهي ما جاء به محبوبة (2010)، أن الناس يتبعون القائد الذي يلهمهم، والقائد الذي يمتلك رؤية قوية وعاطفة جياشة يستطيع أن يحقق إنجازات عظيمة.

أنماط القيادة التحويلية

هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية أهمها:

1. القيادة العقلانية: القائد العقلاني هو الذي لديه القدرة على التغيير من خلال المعارف والخبرات. وتقديم أفكار جديدة يسعى من خلالها الى إحداث تحويل وتغيير وتكريس القيم في المجتمع وتجاوز الحاجات الفعلية.

2. القيادة الإصلاحية: القائد الإصلاحي لديه مهارات وقدرات للتأثير على التابعين لإحداث التغيير والإصلاح، ويكون هذا التغيير بالتدرج ويعتمد على أسلوب الاقناع والرغبة في التغيير والفهم والتقبل، حيث ان سوء الفهم يؤدي الى عدم تحقيق الإصلاح.

3. القيادة الثورية: تهدف الثورة الى إحداث تغيير وتحويل شامل في النظام بأكمله، وتحقيقها يكون عبر ايجاد رؤية مشتركة تسعى الى تحقيق حاجات التابعين وتحريك الطاقات الكامنة، من خلال المخاطرة وبذل الجهد ورفع مستوى الوعي لدى القائد والتابعين (أحمد وآخرون، 2018).

مواطن القوة والضعف للقيادة التحويلية

في دراسة قام بها نورثاوس (Northouse, 2010) ومن خلال نموذج (TL) الذي قدمه وضح به أن للمنهج التحويلي في مرحلة تطوره العديد من نقاط القوة والضعف، وتتمثل أبرز نقاط القوة التي تتميز بها القيادة التحويلية:

أولاً: لقد تم إجراء بحوث عن القيادة التحويلية على نطاق واسع ومن جوانب عديدة من بينها سلسلة من الدراسات الكيفية لقادة بارزين ومنظمات مشهورة، كما أن القيادة التحويلية كانت النقطة المحورية لمجموعة كبيرة من البحوث في القيادة.

ثانياً: إن للقيادة التحويلية جاذبية بديهية، فهي تقدم القائد كونه مدافعاً قوياً للتغيير أمام الآخرين، ويتلاءم هذا المفهوم مع النمط السائد للمجتمع حول معنى القيادة، والناس ينجذبون إلى القيادة التحويلية لأنها تقوم بتقديم رؤية مستقبلية واضحة للمستقبل.

ثالثاً: تتعامل القيادة التحويلية مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة، ولأن هذه العملية تجمع بين حاجات كل من هذين الطرفين، فإن القيادة ليست تماماً مسؤولية القائد ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القادة والأتباع، لذلك يحصلون الأتباع على موقع ثابت في هذه العملية، فحاجات الآخرين بالنسبة للقائد التحويلي هي شيء أساسي.

رابعاً: يقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى، والعديد من نماذج القيادة تركز في الأساس على كيفية تبادل القادة والأتباع للمكافآت مقابل إنجاز الأهداف، أي أن العملية تبادلية، في حين يوفر المدخل التحويلي صورة مكبرة للقيادة لا تشمل فقط تبادل المكافآت، وإنما تشمل اهتمام القادة بحاجات الأتباع وتطورهم.

خامساً: تشمل القيادة التحويلية محاولات يقوم بها القادة للنهوض بالأفراد إلى أعلى مستويات المسؤولية الأخلاقية وتؤكد بشكل قوي على حاجات الأتباع وأخلاقهم وقيمهم، وتشمل تحفيز الأتباع لتحقيق مصالح الجماعة وعدم التركيز على المصالح الذاتية، وهذا التركيز لمدخل القيادة التحويلية يعتبر إعلاء للأخلاق. وهذا ما يميز القيادة التحويلية عن مداخل القيادة الأخرى بأنه يتضمن بُعداً أخلاقياً رئيساً، لذلك تم استبعاد هتلر وجيم جونز وديفيد كورش من نماذج القيادة لإستخدامهم القوة القسرية.

أما فيما يتعلق بنقاط ضعف القيادة التحويلية فتظهر في دراسة السيائدة وآخرون (2015) فيما يلي:

أولاً: أنها تقتصر إلى الوضوح في المفهوم، وصعوبة تحديد حدود القيادة التحويلية لأنها تغطي مدى واسع يشتمل على رؤية مستقبلية تدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة.

ثانياً: مصداقية الأداة المستخدمة في قياس فعالية القيادة التحويلية، وبصفة خاصة، فإن الاستبانة التي قام بتطويرها كل من أفوليو وآخرون (Avolio et al., 1999) استبانة متعددة العناصر (Multifactor Leader Questionnaires) والتي أنشئت بشكل كامل، لا يزال هناك بعض الجدل حولها فيما إذا كان القائد التحويلي يحمل صفاته هذه منذ الولادة أم من خلال البيئة المحيطة به، أم أنها وجدت من خلال التدريب والخبرات المتخصصة، كما أن هذه الاستبانة لم تأخذ

بالحسبان الحالات المختلفة أثناء عمل القائد، فالكثير من العوامل التنظيمية تؤثر على فعالية القائد.

ثالثاً: تنظر القيادة التحويلية إلى أن القيادة هي سمات شخصية، وليست سلوك يتم تعليمه للناس، ولإنها تعتبر أن القيادة سمات، فإن تدريب الناس على هذا المدخل يصبح أكثر تعقيداً لأنه من الصعب تعليم الناس كيفية تغيير سماتهم.

ثانياً: القيادة بالثقة (Trust Leadership)

أشارت دراسة (Shamir & Eilam, 2005) أن القيادة بالثقة تقوم على تطوير القادة لذاتهم بدلاً من تطوير المهارات القيادية ويتم تحقيق التطوير الذاتي للقادة من خلال العمل على زيادة الوعي الذاتي وليس من خلال البرامج التدريبية. وتقوم أيضاً على توجيه الأفراد والأنشطة التي يقومون بها نحو أهداف مشتركة من خلال الشفافية والسلوكيات الصحيحة (عجوة، 2009). وتشير القيادة بالثقة إلى القادة الذين يتوافر لديهم الشفافية حول نواياهم ويسعون جاهدين إلى الحفاظ على توطيد العلاقة ما بين القيم والأفعال والسلوك (Luthans & Avolio, 2003).

فالقيادة بالثقة تقوم على خلق مناخ إيجابي بالمنظمة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة، والحرص على تحقيق رفاهية المرؤوسين والمنظمة ككل (Rego et al., 2013). ويصف والومبوا وآخرون (Walumbwa et al., 2008) القيادة بالثقة بأنها أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه الإتياع لجذب ويعزز كل من القدرات النفسية الايجابية والمناخ الأخلاقي الايجابي، لتحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي، وتحقيق الشفافية لتعزيز التنمية الذاتية الايجابية.

وحدد والومبوا وآخرون (Walumbwa et al., 2008) أبعاد القيادة بالثقة في:

1. شفافية العلاقة: وتعرف على أنها تبادل للمعلومات وتعزيز للثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، ومن خلالها يتم كشف القائد لذاته الحقيقية للآخرين، ويتم ذلك عن طريق مشاركة المعلومات بشكل علني، والتعبير عن المعتقدات والمشاعر بصراحة ووضوح، وتعزيز مستوى الإنفتاح مع الآخرين وبالتالي هذا يحقق الصدق في العلاقة مع المرؤوسين يعزز تنمية الثقة والالتزام.

2. التشغيل المتوازن: تشير إلى تحليل القائد لجميع البيانات بموضوعية قبل الوصول إلى قرار ومعالجة المواقف بشكل موضوعي دون تحيز لطرف على حساب طرف أخرى والاستماع لوجهات النظر المختلفة.

3. الوعي الذاتي: يدرك القائد نقاط القوة والضعف عن طريق الوعي الذاتي، ويتم ذلك من خلال التعامل مع الآخرين، لمساعدته على معرفة الإنطباع الذي يرسمونه عنه وماذا ستضيف هذه المعرفة إليهم، وفهم المتغيرات المحيطة بهم، من أجل تعزيز ثقته في نفسه كقائد.

4. المنظور الأخلاقي الداخلي: وهي شكل من أشكال التنظيم الذاتي الذي يتمثل في المعايير والقيم الأخلاقية الداخلية للفرد، مثل السلوكيات الإيجابية النابعة من قيم القائد ومعتقداته الشخصية، والتي تتضمن ضبط النفس في ضوء المعايير الداخلية وتقييم الاختلافات بين هذه المعايير والسلوكيات وتحديد الإجراءات اللازمة لحل هذه الاختلافات.

ثالثاً: القيادة بالحب (Love Leadership)

القيادة بالحب هي فن التأثير على القلوب، والتي تتحقق عن طريق المحبة المتبادلة بين القائد والعاملين، فمن خلالها يستجيب الأفراد لأوامر القائد بمحض إرادتهم بكل طواعية وسلاسة، فالحب بمفهومه البسيط يعني الاهتمام العميق بالآخرين، وهو شعور قوي يُؤدّ المودة والتعلق الشخصي بين الأفراد (Määttä & Uusiautti, 2014).

وبحسب ما أورده (Sahay, & Baul, 2016) بالحديث عن أهمية القيادة بالحب التي تؤخذ عن طريق وجود شخص قادر على قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب والعوامل الإنسانية مع العاملين معه، إذ أن المبادئ الأساسية للقيادة التقليدية تركز بشكل أساسي على الإهتمام وتفهم مشاعر الآخرين وتعتبرها مرجع أساسي لتشكيل قيادة مثمرة وفعّالة، فالقيادة المتينة التي تعمل من خلال العواطف أي بمعنى إن الحالات العاطفية للقادة وأعمالهم تؤثر بالفعل على كيفية شعور الموظفين الذين يقودهم وبالتالي على العملية الإنتاجية.

واشتملت نظرية القيادة بالحب على خمسة أنواع للحب المؤسسي وهي (sanford, 1998):

1. حب المنظمة

تعتبر المنظمة بالنسبة للقائد هي بمثابة البيت الثاني والأسرة والأم، وعلى القائد أن يتبادل الحب مع العاملون حتى يصبح لديهم إلتزام قوي بالمنظمة لتأدية الرسالة وتحقيق الأهداف على أكمل وجه، وحب المنظمة ونجاحها وجهان لعملة واحدة والقائد هو الذي يحدد نجاح هذه العلاقة الودية المتبادلة وترجمتها إلى سلوك أخلاقي يرقى بأداء المنظمة.

2. حب العاملين

تقديم الإحترام والرعاية والحب للموظفين والعاملين سواء أكانوا رجال أم نساء وأياً كان عمره فهو ضرورة أساسية لا بد منها، حيث يساهم التعبير عن الحب في مساعدة الآخرين للكشف عن قدراتهم ومهاراتهم وتطويرها وتنميتها، ويمكنهم ذلك أيضاً من إطلاق كامل طاقاتهم ويعزز ثقتهم بأنفسهم وحبهم وإحترامهم لذاتهم.

3. حب العملاء

تعتبر قيمة حب العميل واحد من عناصر الضمير المؤسسي، حيث يعتبر حب العميل وخدمته بصدق من أهم ركائز وأسباب ازدهار الأعمال لأنها تتمكن بعد ذلك من ترجمة هذا الحب إلى كفاءة في الأداء. وينطوي هذا على ركيزتين أساسيتين: الأولى تركز على أن شعور العميل بالحب والتقدير سيقدم خدمة ممتازة، والثانية هي أن تقديم خدمة ممتازة هي مسألة مبدأ ومنطق تؤكد الفطرة.

4. حب المجتمع

يرتبط المجتمع مع المنظمة التي تقوم بالأنشطة المجتمعية، وحب المنظمة للمجتمع هو من أقصر الطرق لتحقيق النجاح والربح، فمن خلال هذا الربح تعبر المنظمة عن المزيد من حبها بمجتمعها فتدفع الضرائب وتحافظ على البيئة وتفكر في مستقبل المجتمع ككل، إلا أن الإدارة تعتبر المجتمع المحيط بها وخدمته والحفاظ على ثرواته الطبيعية من أهم مسؤولياتها ووسائلها للنهوض بحياة العاملين والعملاء وأسرههم.

5. حب القائد لنفسه

الإنسان الذي يحب ويحترم ذاته لا يجد صعوبة في قيادة الآخرين ورعايتهم، والحب الذي يقصد به في هذا المجال هو الحب الأخلاقي الذي يخلو من الأنانية وحب التملك والسيطرة وحب الذات، وتقدير الذات والنفس يذهب إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه وسيلة إلى حب ورعاية الآخرين. والقائد المحب لنفسه واقعي في توقعاته لأن التعرف على الواقع وفهم متناقضاته يحمي الإنسان من مشاعر الأسف والندم والاستياء والغضب التي قد تصيبه حينما يقابله الآخرون بالتجاهل وسوء التقدير والإنكار، ولذلك تعتبر الواقعية والتوقعات المنطقية من أهم أساليب حب النفس.

رابعاً: القيادة التبادلية/ الإجرائية (Transactional Leadership)

عرف القيسي (2010: 193) القيادة التبادلية بأنها "عملية تبادل القائد والمرؤوسين إذ يقدم القائد المكافآت للمرؤوسين استجابة لطموحاتهم مقابل إنجازهم العمل الموكل لهم، أي أنها تعتمد التبادل الفعلي والمكافأة لإنجاز العمل بمستوى أداء معين". وعرفها غروفس ولاروسا (Groves & Larocca, 2011) بأنها: "قيادة تعتمد على القوة والمكافآت والعقوبات، للتأثير على المرؤوسين في سلوكهم وممارساتهم، بما يضمن احترام المصالح المتبادلة بين الطرفين".

وقد أشار هيرنن وروستر (Hernon & Rossiter, 2007) إلى عناصر القيادة التبادلية وهي:

1. المكافآت المشروطة: وتمثل عملية متبادلة بين القائد ومرؤوسيه، والتي يتم من خلالها تبادل مجهودات العاملين مقابل المكافآت، أو أن يقوم القائد بمكافأة المرؤوسين أو عقابهم بناء على أدائهم أو ضعفهم.
 2. العقوبة المشروطة: هي عقوبة مادية أو غير مادية يلحقها القائد بالمرؤوس في حال تم الإخلال بشروط تنفيذ المهام، أو عدم تحقيق المخرجات والنتائج المطلوبة، وفق ما تم الاتفاق عليه بين الطرفين.
 3. الإدارة الاستثنائية: هي مبدأ من مبادئ القيادة التبادلية، وتقضي بعدم تدخل القائد بمهام المرؤوسين ما لم يلاحظ أي انحراف عن القواعد والقوانين والمعايير المتفق عليها، وأن تدخل القائد يكون فقط لتوجيه وتصحيح الأداء لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- تركز القيادة التبادلية على المكافأة التي يقدمها القائد للمرؤوسين عند أدائهم وظائفهم ومهامهم المطلوبة منهم وذلك وفق معايير محددة مسبقاً، وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة دافعيتهم للإنتاج والأنجاز. وتتضمن أيضاً الإتفاق بين القائد ومرؤوسيه ويمكن أن يكون هذا الإتفاق معلناً أو ضمنياً، لتحقيق الأهداف المحددة مقابل المكافأة، مما يؤدي إلى التنافس والالتزام في العمل لتحقيق أعلى درجات الأداء للفوز بتلك المكافآت. وعلى الرغم من الإيجابيات إلا أنها لم تخلو النظرية من بعض السلبيات وأهمها: عدم وجود اتفاق مشترك حول الأهداف عند تحديد الأهداف في عملية التبادل بين القائد والمرؤوس. واعتماد النظرية على تبادل المنفعة قد يؤدي إلى تكوين علاقات غير ثابتة بين القائد والمرؤوس. ولم تحقق هذه القيادة بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة، التي تبث حياة جديدة في المؤسسات في عصر العولمة والتغيير المستمر.

خامساً: القيادة الخادمة (Servant Leadership)

تعود فكرة القيادة الخادمة إلى كتابات جرينليف (Greenleaf, 1970) وحظيت باهتمام الباحثين في مجال القيادة منذ أكثر من (40) عاماً. وقام سبيرز (Spears, 2002) بتحديد عشرة خصائص من كتابات (Greenleaf) بهدف توضيح القيادة الخادمة للممارسين، وهي: (الاستماع، التعاطف، العناية، الوعي، الإقناع، التصور، البصيرة، تحمل الدور، الالتزام بتطوير الناس، تطوير مجتمع المنظمة). وقد كانت الخصائص العشر أول نموذج نظري للقيادة الخادمة، وهذه الخصائص للقيادة الخادمة تمثل أعمال (Greenleaf) في موضوع القائد الخادم.

وطرح كل من (Page & Wong, 2000) نموذجاً تصورياً لخصائص القيادة الخادمة يبدو أكثر شمولاً كونه يصنف تلك الخصائص حسب الطبيعة الموجهة لها أو تلك المنبثقة منها وكالاتي:

1. الخصائص الشخصية وتتضمن: النزاهة، التواضع، الخدمة.
2. الخصائص الموجهة نحو الآخرين وتشمل: تمكين الآخرين، الاهتمام بالآخرين، تطوير الآخرين.
3. الخصائص الموجهة نحو المهام وتتضمن: القيادة، وضع الأهداف، الرؤية.
4. الخصائص الموجهة نحو العمليات وهي: النموذج، بناء الفريق، المشاركة في صنع القرار.

ويرى (Sendjaya et al., 2008) صفات أعلى سموً وأكثر أصالة وأبعد تجذراً في الذات الإنسانية عندما يدرجون خصائص التبعية الطوعية، النفس الأصيلة، العلاقة الموروثة، المبادئ الأخلاقية المسؤولة، الروحانية المتسامية، والتأثير التحويلي.

مواطن القوة والضعف للقيادة الخادمة

تتمثل أبرز نقاط القوة للقيادة الخادمة في أنها متميزة لأنها جعلت من الإيثار مكاناً مركزياً بالنسبة للعملية القيادية. وتطرح مدخلاً متبايناً فيما يتعلق باستخدام التأثير أو السلطة بدلاً من البحث عنها. ولا تطرح فكرة أنها مناسبة لجميع الأحوال والظروف. وهناك أيضاً نقاط ضعف للقيادة الخادمة تتمثل في أن عنوان هذا المدخل (القيادة الخادمة) يعطي انطباعاً سلبياً، حيث يبدو متناقضاً وغريباً. ولا يوجد هنا إجماع حول الإطار النظري للقيادة الخادمة. وللقيادة الخادمة نزعة مثالية تتناقض مع المداخل التقليدية للقيادة (Northouse, 2013). وبالرغم من جوانب الضعف في القيادة الخادمة إلا أنها تعد مدخلاً واعداً يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين.

سادساً: القيادة الأخلاقية (Moral Leadership)

يشهد العالم اليوم تغيرات كبرى وتحديات جسيمة، وتجسدت هذه التحديات في تداخل الثقافات وتقارب الحضارات تحت شعار العولمة والتكنولوجيا المعلوماتية، فأصبح من الضروري مواكبة هذه التحولات من أجل البقاء في المقدمة في كافة المجالات. وقد أدرك المفكرون حول العالم ضرورة الملحة للقيادة الأخلاقية، وبعد أن تبين وجود خلل في أخلاق بعض القيادات قد أدى إلى أزمات كبيرة أثرت بشكل كبير على الإنسانية جمعاء. ومن هنا بدأ التفكير الجاد في تبني القيادة الأخلاقية كأساس للنهوض بالمجتمعات البشرية وتحقيق التنمية المستدامة، التي أصبحت اليوم من الأركان الأساسية في الفكر الإداري المعاصر. ومع ذلك، لا يزال الخلل في القيم يؤثر على مختلف قطاعات المجتمع الإنساني، مما يعكس صفو الحياة البشرية رغم التقدم العلمي الهائل الذي شهدته مختلف المجالات في الوقت الحالي (رشيد ومطر، 2016).

وقبل تعريف القيادة الأخلاقية، يجب أولاً التعرف على الأخلاق، فقد عرفها رو وبارز (Rue & Bars, 1977) بأنها المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة والواجبات الأخلاقية للفرد، وعرفها (الطراونة، 2012) بكل سلوك خير يقوم به الإنسان بإرادة خير ولغاية خير.

تعد الأخلاق جوهر القيادة، حيث يلعب القادة دوراً رئيسياً في تشكيل البيئة الأخلاقية داخل منظماتهم من خلال تأثيرهم. وحظي مفهوم القيادة الأخلاقية باهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب لما فيه من أهمية لمصالح المنظمات وعلى نحو تعددت معه مفاهيم القيادة الأخلاقية، إذ عرفها براون وميتشل (Brown & Mitchell, 2010) بالسلوك المناسب معيارياً من خلال العمل الشخصي والعلاقات الشخصية وتعزيز مثل هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين التعزيز وصنع القرار. وعرفها الكبير (2016) على أنها سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة.

وأوضح كار (Kar, 2018: 113) بأن القيادة الأخلاقية تركز على التأثير في المرؤوسين لفعل الشيء الصحيح عبر معرفة القيمة الأساسية وامتلاك الشجاعة للعيش في جميع جوانب الحياة لخدمة الصالح العام. وأشار بابالولا وآخرون (Babalola et al., 2018: 2039) إلى أن القيادة الأخلاقية عبارة مجموعة من السلوكيات والقيم والمعايير التي يقوم بها القائد عن طريق تصرفات ملائمة تكسب المرؤوسين الفضائل الأخلاقية ليكون صالحاً ونافعاً للمجتمع وأن القيادة الأخلاقية

على وجه التحديد تختلف عن الأنماط القيادية الأخرى، لأنها تعتمد بشكل أساسي على المعايير والقيم.

عرفها المطيري وآخرون (Almutairi et al., 2020: 79) بأنها "عملية التحكم في سلوكيات القادة بطريقة مقبولة أخلاقياً تؤدي إلى إرضاء الموظفين".

وينظر باسورو وتيفيرا (Basoro & Tefera, 2021: 2) للقيادة الأخلاقية بأنها "العملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعياً".

ويصف فو (Fu, 2021: 10) القيادة الأخلاقية بأنها "عملية التأثير على الموظفين من خلال القيم والمبادئ والمعتقدات التي تُعزز إلى حد كبير من المعايير المقبولة في السلوكيات التنظيمية".

وبناءً إلى ما سبق، يعرف الباحث القيادة الأخلاقية بأنها عملية يستطيع من خلالها القائد أن يؤثر على فعاليات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة عن طريق استخدام المبادئ والقيم الأخلاقية التي تعزز السلوكيات الصحيحة. وتتمثل هذه القيادة في القدرة على إتخاذ القرارات لتوجيه العاملين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة مع الإلتزام بالأبعاد الأخلاقية والقانونية والاجتماعية، وهذا يساعد على تحسين أداء المنظمة والعاملين بداخلها وتعزيز الفضائل الأخلاقية لدى الأفراد لتحقيق مصلحة المجتمع بشكل عام.

أهمية القيادة الأخلاقية

يضع القادة الأخلاقيون العديد من القواعد ويسعون إلى تحقيقها، فالقيادة الأخلاقية واسعة في مجالاتها حيث تشمل الإيثار والنزاهة والثقة والعدالة في توزيع المكافآت وصدق التعامل، وتدعم القيادة الأخلاقية وسائل الإتصال المفتوحة والشفافة. وتؤكد أيضاً على ضرورة وضع معايير أخلاقية واضحة حيث تحاسب أولئك الذين ينغمسون في الممارسات غير الأخلاقية. وبسبب أن القيادة الأخلاقية تمتلك فلسفة قوية ودقيقة في التعامل فقد عانت من التفكك والإرتباك. فالقيادة الأخلاقية تدور حول معرفة القيم الأساسية للفرد وتشجيعه على توظيفها في جميع مجالات حياته وفي خدمة الصالح العام. فينظر إلى القيادة الأخلاقية على أنها "إثبات لسلوك مناسب معيارياً من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين العاملين، وتعزيز مثل هذا السلوك للأتباع من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار". ومن خلال القيادة الأخلاقية يُنظر إلى المدير كقائد أخلاقي فهو الشخص الذي يقدم تفسير للقواعد والمعايير الأخلاقية مع مرؤوسيه ويقدم عقوبات

ومكافآت مناسبة فيما يتعلق بالسلوكيات الأخلاقية وغير الأخلاقية، فالشخص المعنوي هو الشخص الصادق والمهتم بإتخاذ قرارات متوازنة (Sabir, 2020).

وتكمن أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية:

1. صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة بعضها منسوب إلى حياته الشخصية وبعضها الآخر منسوب للعمل.

2. بناء ثقافة متوازنة تقوم على المساواة بين مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات، ونشر قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين مما يسهم في إيجاد مناخ أخلاقي في العمل.

3. دعم الاستقرار والرضى لدى جميع الأفراد العاملين.

4. زيادة ثقة الفرد بنفسه وبالمنظمة التي يعمل بها، والمجتمع الذي ينتمي إليه.

5. توفير بيئة ملائمة لروح الفريق، وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على المجتمع.

6. التقليل من حدوث الأخطار، لأن النزاعات والخلافات وعدم الالتزام بالقوانين يعتبر تصرف غير أخلاقي، والأصل التمسك بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث تلك الأخطار (سكجها، 2015).

وأكد إنجلبريشت وآخرون (Engelbrecht at al., 2017) على أن القيادة الأخلاقية أمر بالغ الأهمية لمصداقية القائد وقدرته على إحداث تأثير ذي مغزى، إذ من المرجح أن يكون لمصداقية القادة الأخلاقيون الأثر البالغ على الثقة بين القائد والمرؤوسين.

وبناءً على ما سبق يتضح أن القيادة الأخلاقية هي نهج كامل مبني على القيم الأساسية مثل النزاهة، والعدل، والشفافية، والصدق، وهي ضرورية لتحقيق الصالح العام. ويجب على القائد الأخلاقي أن يطبق القواعد الأخلاقية في جميع جوانب حياته، سواء الشخصية أو المهنية، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية متوازنة تجمع بين الكفاءة والأخلاق. ويتم التأكيد على أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين، من خلال دعم الاستقرار في بيئة العمل، وتعزيز روح الفريق، وزيادة الإنتاجية. إلى جانب ذلك، يرى أن الالتزام بالقيم الأخلاقية يقلل النزاعات والمخاطر، مما ينعكس إيجاباً على المجتمع ككل.

سمات القيادة الأخلاقية

تتظر العديد من الدراسات إلى القيادة الأخلاقية على أنها أكثر وأشمل من أن تكون مجموعة من المعارف والمفاهيم، إنها القيم الأخلاقية والإحترام الذي يعيشه القائد مع ذاته أولاً، ثم مع العاملين معه ليقدّم لهم الدعم ويشجعهم على تحمل مسؤولياتهم بعقول منفتحة وبرضا وقناعة إذ أن مثل هذا التوافق والرضا لا يتحقق مصادفة؛ بل من خلال قيادة أخلاقية تتسم بالعديد من السمات من أبرزها:

1. الصفات الشخصية: فالقائد الأخلاقي يتميز بالكثير من السمات الشخصية ومنها أنه يتميز بالصدق في تعاملاته، ويتميز بالأمانة والنزاهة من ناحية التصرفات والسلوك، حيث أنه يقبل النقد ولا يتأثر بسهولة بمن حوله ويتحمل المسؤولية تجاه الأخطاء ويعترف بها، فهو القائد الذي يعتبر قوة للأخريين في التعاملات والسلوك (محمود، 2014).
2. الصفات الإدارية: تتمثل الصفات الإدارية في الحرص الواضح على تحقيق أهداف ورؤية المنظمة، حيث يقوم القائد على تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد من خلال المشاركة في صنع القرارات والتخطيط وتوزيع المهام عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، كما يحرص أيضاً على اعتماد معايير واضحة لتنمية قدرات العاملين مهنيّاً، وإتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة (الشملان، 2016).
3. العلاقات الإنسانية: يحرص القائد الأخلاقي على إنشاء علاقات إنسانية مع العاملين والمسؤولين، فنجدّه يتعامل مع العاملين بإهتمام حيث أنه ينصت إليهم بإحترام وتواضع، ويقدر ظروفهم ويراعي مشاعرهم وحاجاتهم، فالقائد هو الإنسان الذي يقدم أسمى معاني الإنسانية في تعاملاته مع العاملين معه فيكسب حبهم وثقتهم وتقديرهم (أبو الدف، 2017).
4. العمل بروح الفريق: يعمل القائد الأخلاقي على الحرص على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم وينمي روح التعاون والمسؤولية الجماعية والإنسجام لديهم من خلال تنسيق العمل الجماعي، حيث يعزز ذلك مهارة صناعة القرارات الجماعية واستثمار الطاقات من أجل تحقيق مصلحة العاملين وتحقيق النجاحات من خلال اجتهادهم وتعاونهم (محمود، 2014).

مصادر الأخلاق في القيادة

تتنوع المصادر التي تستمد منها القيادة مظاهرها الأخلاقية ولعل من أبرز هذه المصادر ما جاء به إبراهيم (2021)، وهي:

1. المصدر الديني: مصدر أساسي لغرس القيم الأخلاقية والرقابة الذاتية، مما يجعل من التشريعات والقوانين المستوحاة منه جزءاً أساسياً من أخلاقيات المهنة.

2. المصدر الاجتماعي: تنعكس القيم والعادات للمجتمع الذي يعيش فيه الأفراد على سلوكهم داخل المؤسسة، حيث يكون تأثير ثقافة المجتمع على الأفراد من ناحية العمل المهني إما إيجابي أو سلبي.

3. المصدر الاقتصادي: يؤثر الوضع المعيشي على التزام الأفراد بالأخلاقيات المهنية، حيث تؤدي الضغوط المالية إلى قيام البعض بعمل سلوكيات غير أخلاقية مثل الغش والرشوة.

4. المصدر السياسي: تؤثر الأنظمة السياسية على أخلاقيات المهنة حيث أن الأنظمة الديمقراطية تعزز النزاهة والشفافية، بينما تسهم الأنظمة الاستبدادية في انتشار الفساد وضعف الرقابة.

5. المصدر الإداري والتنظيمي: تساعد القوانين واللوائح في تشكيل بيئة العمل، حيث تؤثر في سلوك الموظفين، وتُعد الإدارة المثالية تلك التي تركز العدالة والمساواة وتشجع الالتزام بالواجبات.

وقد حدد السعود (2022) عدة مصادر أخرى للأخلاق، منها:

1. الفطرة: يميل الإنسان بطبعه نحو الأخلاق الحسنة كالصدق والعدل، بينما يبتعد عن السلوكيات السيئة كالكذب والظلم، مما يؤكد أصالتها عبر الزمن.

2. الأعراف الاجتماعية: تتكون العادات والقيم من خلال تطور المجتمعات والأزمنة، مما يجعل الالتزام بها فضيلة وانتهاكها سلوكاً مرفوضاً.

3. التربية والتعليم: يسهم النظام التعليمي في غرس القيم الأخلاقية منذ الطفولة، من خلال الأنشطة التعليمية والتوجيه المستمر في مختلف المراحل.

4. وسائل الإعلام: يؤثر الإعلام في تنشئة المجتمعات، حيث يمكن أن يسهم في نشر القيم الإيجابية أو يؤدي إلى تأثيرات سلبية كضعف التفاعل الاجتماعي.

5. الرفاق (الأقران): تلعب الصداقات دوراً أساسياً في تكوين السلوك الاجتماعي للفرد، حيث يكتسب القيم ويتعلم التعاون والانضباط من خلال جماعات الأصدقاء.

6. مؤسسات المجتمع المدني: توفر الأندية والنقابات والأحزاب بيئة إيجابية لتعزيز القيم الأخلاقية من خلال الأنشطة الثقافية والرياضية والاجتماعية.

7. مؤسسة العمل: تؤثر بيئة العمل على سلوك الأفراد من خلال الأنظمة والثقافة، حيث ينعكس مدى التزام المؤسسة بالقيم الأخلاقية على تصرفات المدير والموظفين.

أبعاد القيادة الأخلاقية وفق إطار بيرنز

تعكس الأخلاق أنماطاً من السلوكيات الرسمية مثل النزاهة، الثقة، المعاملة بالمثل، الوفاء بالعهود، والمساءلة، التي تجسد بشكل كامل القاعدة الذهبية للسلوك والمعاملات. وتعد الأخلاق من منظور القيادة على أنها المعيار الذي يحدد طرق تفاعل القادة والأتباع أثناء سعيهم للتأثير على بعضهم البعض وعلى الآخرين، من خلال القيم والمبادئ العاملة النبيلة مثل الحرية، المساواة، العدالة، النزاهة، والصدق (Burns, 1978).

اختلفت تقسيمات أبعاد القيادة الأخلاقية من دراسة لأخرى، في دراستنا هذه نركز على أربعة أبعاد جاء بها بيرنز (Burns, 1978)، وتعد مكونات إطار بيرنز (Burns) وهي:

العدالة (Justice): تعد العدالة من القيم الأساسية في القيادة الأخلاقية، حيث يقوم القائد للسعي إلى تحقيق العدالة والإنصاف في تعامله مع الآخرين. وللوصول إلى أعلى مراحل التطور الأخلاقي، يعتمد الأفراد بشكل أساسي على احترام كرامة الإنسان ومبادئ العدالة، حيث يؤدي ذلك إلى ظهور قيادات منفردة تلبى حاجات المجتمع التعاونية الحديثة. وغالباً تمارس العدالة وفق مبدأ المعاملة بالمثل، بدلاً من أن تكون التزام مطلق، حيث يبقى ترسيخها في صراع مستمر من أجل تحقيق مبادئ أكثر ديمومة وشمولية. وأثبتت الدراسات أن للعدالة تأثير كبير على العاملين في المؤسسة وخارجها، حيث أن العلاقة بين العدالة وزيادة الرضا في قبول القرارات هي علاقة متكاملة. وبشكل عام، توفر الأبحاث المتعلقة بالعدالة أدلة قوية تؤكد أن المعاملة العادلة تسهم في تعزيز المواقف والسلوكيات الإيجابية (Knippenberg et al., 2007). كما أن القائد الأخلاقي يجب أن يوفر الدعم والتشجيع للمعاملة العادلة للأفراد، ويعارض السياسات والممارسات غير العادلة أو غير المنصفة، بالإضافة إلى منع حدوث أي محاولات للتلاعب أو خداع الآخرين وسلب حقوقهم (Yukl, 2013).

النزاهة (Integrity): ترتبط النزاهة ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الأخلاقية وتشكل تحدياً رئيسياً في بيئات العمل، حيث أن غياب النزاهة يؤدي إلى انخفاض مستوى القيادة الأخلاقية. وترتكز النزاهة على ضرورة وجود رؤية جديدة تقوم على القيم الجوهرية مثل الأصالة والمبادرة الأخلاقية والمسؤولية. فعند إحداث تقييم الشخصيات القيادية سواء في السياسة أو في المجالات الأخرى يجب أن تتوافر النزاهة وفق معايير محددة، مع النظر إلى تأثير هذه الشخصيات على الأفراد والمجتمع ورفاهيتهم، تحت إطار نقد بناء ومنصف. وعُرفت النزاهة بأنها توضيح للإلتزام بالأعمال والقيم والمبادئ أي أنها تعني تطابق للأقوال والأفعال، عن طريق التواصل الواضح والصريح من خلال المحافظة على

الوعد والتصرف بطريقة متزنة مع القيم المتبادلة وعدم المحاولة لخداع الآخرين والتلاعب معهم (Pertiwi et al., 2019).

الصدق (Honesty): يعد الصدق من أهم القيم الأخلاقية، حيث أنه يسهم في بناء الثقة وتعزيز العلاقات الإنسانية. ويتطور مفهوم الصدق من مستوى بسيط وأساسي في الأخلاق إلى مستويات أكثر شمولية وتعقيد تتداخل فيها الشجاعة والعدالة والمسؤولية، وهذا يجعل من الصدق تأثيراً كبيراً مع مرور الزمن. فغرس الصدق في الأفراد منذ الصغر يعزز لديهم الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية، مما ينعكس على سلوكهم واتخاذهم للقرارات.

المساواة (Equality): تجسد المساواة المبادئ الأخلاقية الشاملة مثل الحرية والكرامة والعدالة وحقوق الإنسان، وهي قيم ضرورية لضمان تكافؤ الفرص في المجتمعات. في مراحل التطور الأخلاقي المتقدمة، يعتمد الأفراد على هذه القيم في قراراتهم وسلوكياتهم، إلا أن تحقيق المساواة قد يواجه تحديات تتعلق بالتوازن بين القيم المتنافسة، مثل الحرية والعدالة، مما يستلزم إيجاد حلول تحقق الانسجام بين هذه المبادئ لضمان المساواة والتنمية المستدامة.

الجامعات في فلسطين

يعرض الباحث في هذا الجزء نبذة عن الجامعات الفلسطينية، مستعرضاً أحدث الإحصاءات المتعلقة بكلياتها، وأعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، بهدف تقديم تعريف شامل للقارئ عن المجتمع المستهدف في هذه الدراسة.

التعليم العالي في فلسطين حديث نسبياً بسبب ظروف الاحتلال التي أضعفت تطوره. بدأ التعليم العالي بالكليات المتوسطة منذ (1950)، وركزت على التعليم التقني وتدريب المعلمين تحت إدارة الحكومة أو الأونروا. أما الجامعات، فقد نشأت منذ (1970) في ظل الاحتلال كجزء من الجهود للحفاظ على الهوية الوطنية وتوفير التعليم للشباب الذين واجهوا صعوبة في السفر للخارج. شهد القطاع تطوراً كبيراً بعد تسلم السلطة الفلسطينية مهامها عام (1994). يكفل القانون الفلسطيني حق التعليم العالي لكل مواطن، ويوضح الأطر القانونية للمؤسسات، والتي تنقسم إلى حكومية، عامة، وخاصة، مع سيطرة المؤسسات العامة. يشرف مجلس التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم العالي على تنظيم القطاع، حيث تمول الوزارة المؤسسات الحكومية جزئياً أو كلياً. رغم استقلالية المؤسسات، إلا أنها تلتزم بأنظمة الوزارة والمجلس (وزارة التربية والتعليم العالي، 2025).

وتنقسم الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية حسب النوع، وتاريخ التأسيس، وعدد الطلاب، وعدد الكليات، وأعضاء هيئة التدريس. وتصنف الجامعات إلى ثلاثة أنواع: الحكومية: ممولة ومدارة من السلطة الفلسطينية عبر وزارة التربية والتعليم العالي. والخاصة: ممولة من مؤسسات وجمعيات خيرية، طوائف دينية، شركات أو أفراد. والعامّة: غير ربحية، نشأت قبل السلطة الوطنية، مملوكة لجمعيات خيرية ومنظمات غير حكومية، وتعتمد على التبرعات والتمويل الحكومي الجزئي. وفيما يلي توضيح مفصل لكل جامعة وفقاً لهذا التقسيم:

أولاً: الجامعات الحكومية

1. جامعة الاستقلال: جامعة الاستقلال تأسست عام (2007)، وتضم (5) كليات، ويعمل فيها (33) عضو هيئة تدريس، ويبلغ عدد طلابها (1320). تقدم الجامعة (13) برنامجاً أكاديمياً في تخصصات في العلوم الأمنية، القانون، العلوم الشرطية، الإدارة العامة، والحاسوب (جامعة الاستقلال، 2025).

2. جامعة فلسطين التقنية - خضوري: تأسست جامعة فلسطين التقنية - خضوري عام (2007)، وتضم (13) كلية، بعدد أعضاء هيئة تدريس يبلغ (315) وطلاب يصل عددهم إلى (9,670). تقدم الجامعة (92) برنامجاً أكاديمياً في الهندسة، الزراعة، تكنولوجيا المعلومات، العلوم الإدارية، والعلوم التطبيقية (جامعة فلسطين التقنية، 2025).

3. جامعة نابلس للتعليم المهني والتقني: هي أحدث الجامعات الحكومية حيث تأسست عام (2021). تضم كلية واحدة فقط، ويدرس فيها (241) طالباً بإشراف (24) عضو هيئة تدريس. تضم (5) برامج أكاديمية في تخصصات الهندسة التطبيقية وتكنولوجيا المعلومات (جامعة نابلس للتعليم المهني والتقني، 2025).

ثانياً: الجامعات العامة

1. جامعة الخليل: تأسست جامعة الخليل عام (1971)، وتضم (11) كلية، يعمل فيها (452) عضو هيئة تدريس، ويبلغ عدد طلابها (10,112). تقدم الجامعة أكثر من (100) برنامجاً أكاديمياً منها (4) برامج دبلوم متوسط (سنتان)، و(69) برنامجاً للبكالوريوس، وبرنامج دبلوم عالي و(21) برنامجاً للماجستير، وبرنامجين للدكتوراه. إضافة إلى (11) برنامجاً مهنيًا في الدبلوم المهني المتخصص تقدم من خلال دائرة التعليم المستمر والتنمية المجتمعية (جامعة الخليل، 2025).

2. جامعة بيرزيت: جامعة بيرزيت، التي تأسست عام (1972)، تضم (9) كليات، وتضم (560) عضو هيئة تدريس، ويدرس فيها (14,743) طالباً. تضم الجامعة (127) برنامجاً أكاديمياً في تخصصات في الهندسة، الإعلام، القانون، الطب، الفنون، والعلوم الاجتماعية (جامعة بيرزيت، 2025).

3. جامعة بيت لحم: تأسست جامعة بيت لحم عام (1973)، وتضم (5) كليات، بعدد أعضاء هيئة تدريس يبلغ (181) وطلاب يصل عددهم إلى (3,298). تقدم الجامعة (45) برنامجاً أكاديمياً في التمريض، إدارة الأعمال، العلوم الاجتماعية، التربية، والفنون (جامعة بيت لحم، 2025).

4. جامعة النجاح الوطنية: تأسست عام (1976)، تضم (11) كلية، يعمل فيها (1,425) عضو هيئة تدريس، ويبلغ عدد طلابها (24,000) وهي أكبر جامعة من حيث عدد الطلاب. تضم الجامعة (208) برنامجاً أكاديمياً في الطب، الهندسة، العلوم، الإعلام، الشريعة، الحقوق، الفنون، والاقتصاد (جامعة النجاح الوطنية، 2025).

5. جامعة القدس: تأسست جامعة القدس عام (1978)، وتضم (17) كلية، بعدد أعضاء هيئة تدريس يبلغ (525) وطلاب يصل عددهم إلى (12,793). تقدم الجامعة أكثر من (117) برنامجاً أكاديمياً في تخصصات الطب، الصيدلة، الهندسة، العلوم الصحية، الحقوق، والعلوم الاجتماعية (جامعة القدس، 2025).

6. جامعة بوليتكنك فلسطين: تأسست عام (1999)، وتضم (7) كليات، يعمل فيها (134) عضو هيئة تدريس، ويبلغ عدد طلابها (4,800). تحتوي الجامعة على (83) برنامجاً أكاديمياً لمرحلة الدبلوم، والبكالوريوس، والدراسات العليا في تخصصات الهندسة التطبيقية، تكنولوجيا المعلومات، العلوم الإدارية، والطاقة المتجددة، والطب البشري، والعلوم التربوية وغيرها. (جامعة بوليتكنك فلسطين، 2025).

7. جامعة القدس المفتوحة: تأسست جامعة القدس المفتوحة عام (1985) بمقر مؤقت في عمان، وبدأت عملها في فلسطين عام (1991)، واتخذت من القدس الشريف مقراً رئيساً لها، مع إنشاء فروع ومراكز في مختلف المدن الفلسطينية. رغم التحديات السياسية والاقتصادية، واصلت الجامعة أداء رسالتها التعليمية، حتى أصبح عدد طلبتها نحو (45,000)، وخرجت أول فوج عام (1997). وتتبنى الجامعة نظام التعليم المدمج الذي يجمع بين التعليم التقليدي والإلكتروني، ويوفر فرص تعلم

مرنة وعالية الجودة، مرتكزاً على التعلم الذاتي، واللقاءات الوجيهة، والتكنولوجيا التعليمية الحديثة (جامعة القدس المفتوحة، 2025).

ثالثاً: الجامعات الخاصة

1. الجامعة العربية الأمريكية: تأسست عام (1997)، وتضم (14) كلية، بعدد أعضاء هيئة تدريس يبلغ (503) وطلاب يصل عددهم إلى (11,051). تقدم الجامعة (119) برنامجاً أكاديمياً في الطب، الهندسة، الصيدلة، العلوم الإدارية، الإعلام، والقانون (الجامعة العربية الأمريكية، 2025).

2. جامعة دار الكلمة: تأسست عام (2006)، وتضم (4) كليات، بعدد أعضاء هيئة تدريس يبلغ (40) وطلاب يصل عددهم إلى (130). تقدم الجامعة (44) برنامجاً أكاديمياً في الفنون، الإعلام، التصميم، والإنتاج السينمائي (جامعة دار الكلمة، 2025).

3. جامعة فلسطين الأهلية: تأسست جامعة فلسطين الأهلية عام (2007)، وتضم (7) كليات، يعمل فيها (110) عضو هيئة تدريس، ويبلغ عدد طلابها (2,770). تقدم الجامعة تخصصات في العلوم الإدارية، الإعلام، تكنولوجيا المعلومات، والعلوم المالية (جامعة فلسطين الأهلية، 2025).

4. جامعة الزيتونة للعلوم والتكنولوجيا: جامعة الزيتونة للعلوم والتكنولوجيا تأسست عام (2018)، وتضم (5) كليات، بعدد أعضاء هيئة تدريس يبلغ (29) وطلاب يصل عددهم إلى (357). تقدم الجامعة (14) برنامجاً أكاديمياً في تخصصات في الهندسة، تكنولوجيا المعلومات، والعلوم الصحية (جامعة الزيتونة للعلوم والتكنولوجيا، 2025).

ومما سبق نستنتج أن جامعة النجاح الوطنية هي الأكبر من حيث عدد الطلاب، بينما جامعة نابلس التقنية هي الأحدث من حيث التأسيس. كما أن الجامعات العامة تستوعب العدد الأكبر من الطلاب عندما نقارنها بالجامعات الحكومية والخاصة.

القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم العالي

تعتبر القيادة الأخلاقية ركيزة أساسية في مؤسسات التعليم العالي، حيث تمتلك القيم والمبادئ التي توجه المجتمع الأكاديمي بأسره، وتؤثر بطريقة مباشرة على السلوك الأخلاقي والثقافة السائدة داخل المؤسسة. وللقادة الأخلاقيين دور مهم في توجيه المؤسسات خلال مواجهة الصعوبات، حيث يعتمدون على مبادئ الشفافية والمساءلة لضمان الوصول إلى قرارات عادلة ومسؤولة. ومن أهم

مزايا القيادة الأخلاقية القدرة على جذب الكفاءات والإحتفاظ بها؛ إذ تتميز المؤسسات التي يكون قائدها يتمتع بأخلاقيات عالية أنها تكون أكثر جذباً للمواهب المميزة. فالسمعة الإيجابية للقيادات والمسؤولين تسهم في استقطاب الأشخاص المتميزين وتحفيزهم على البقاء داخل المؤسسة، مما يعزز استقرارها ونجاحها على المدى البعيد (Trevio & Brown, 2005).

وبالنسبة إلى مؤسسات التعليم العالي، يُبادر القادة الأخلاقيون للعمل على محاولة بناء علاقات قوية وناجحة مع المجتمع المحلي، والوكالات الحكومية، والقطاع الصناعي. حيث أن مثل هذا التعاون والشراكة التي تعتمد على أسس أخلاقية تعود بالنفع على كل من المؤسسة والمجتمع، حيث تفتح آفاقاً للتعاون والتطوير المتبادل. ومن الناحية القانونية والتنظيمية، تسهم القيادة الأخلاقية في ضمان قيام المؤسسات للإلتزام بجميع القوانين واللوائح المعمول بها، ويقلل هذا من حدوث الصعوبات مثل المشكلات المالية والقانونية التي قد تؤثر على سمعتها أو استدامتها (Gichuru, 2023).

تواجه القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم العالي العديد من التحديات التي قد تؤثر على استقرار المؤسسة وأدائها العام. ومن أبرز هذه التحديات:

1. الضغوط المالية: غالباً ما تعاني مؤسسات التعليم العالي من قيود مالية، مثل نقص التمويل الحكومي وارتفاع تكاليف التشغيل. قد تؤثر هذه الأعباء المالية على بعض المؤسسات في إتخاذ قرارات غير أخلاقية، مثل تقليل المعايير الأكاديمية لجذب مزيد من الطلاب أو الممولين، مما قد يؤثر سلباً على جودة التعليم (Ravitch, 2016).

2. النزاهة الأكاديمية: مع سهولة توفر المعلومات والتطورات التكنولوجية التي سهلت طرق الغش والانتحال، أصبح الحفاظ على النزاهة الأكاديمية تحدياً متزايداً. يتطلب ذلك من القادة الأخلاقيين بذل جهود كبيرة لضمان الإلتزام بالمعايير الأكاديمية العالية، وتعزيز ثقافة الصدق والأمانة بين العاملين (McCabe et al., 2012).

3. الحوكمة واتخاذ القرار: تتأثر القيادة الأخلاقية بوجود تعارض المصالح داخل الهيئات الإدارية في ظل غياب الشفافية، لذا يصبح من الضروري تبني نهج عادل وواضح لصنع القرارات من أجل ضمان النزاهة في إتخاذ القرارات.

4. الحرية الأكاديمية: يمثل تحقيق التوازن بين حرية البحث العلمي والمسؤولية الأخلاقية تحدياً هاماً. فالتعامل مع الأبحاث الجدلية أو الممارسات الأكاديمية غير الأخلاقية يتطلب حكمة ونهجاً دقيقاً للحفاظ على النزاهة الأكاديمية دون المساس بالحرية الفكرية (Gordon & Tillery, 2019).

5. تنمية القيادة الأخلاقية: لضمان استمرارية وجود القيم الأخلاقية في المؤسسات الأكاديمية، يجب إعداد جيل جديد من القادة عبر برامج تدريبية تركز على اتخاذ القرارات الأخلاقية وتعزيز المسؤولية الأكاديمية.

6. التكنولوجيا والخصوصية: مع ازدياد استخدام التكنولوجيا في التعليم، ظهرت العديد من القضايا الأخلاقية التي تتعلق بخصوصية بيانات الطلاب، والمراقبة، والمضايقات عبر الإنترنت. لذا، وجب على القادة وضع سياسات واضحة تحمي الحقوق الرقمية للطلاب مع الاستفادة من التطورات التكنولوجية (Gichuru, 2023).

ختاماً، تتطلب القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم العالي مواجهة تحديات متعددة تتعلق بالتمويل، والتنوع، والشفافية، والتكنولوجيا. فتبني سياسات واضحة تعزز الأخلاق والنزاهة مما يساعد في تحقيق الاستقرار الأكاديمي وضمان جودة التعليم على المدى الطويل.

ويرى الباحث أن القيادة الأخلاقية هي من أهم العناصر الأساسية التي يركز عليها نجاح مؤسسات التعليم العالي، مما يضمن تحقيق الأهداف عن طريق استخدام أسلوب قائم على النزاهة والشفافية. حيث أن تبني القادة لمبادئ أخلاقية واضحة يعمل على تعزيز بيئة عمل إيجابية، وإحداث تأثير مستدام على الأفراد والمنظمات.

الخاتمة

قدّم الباحث من خلال الإطار النظري توضيحاً مفصلاً لمفهوم القيادة الأخلاقية، حيث تناول الحديث عن أهميتها وتأثيرها في تعزيز القيم الأخلاقية، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة والمسؤوليات الأخلاقية. كما قدمت الدراسة توضيحاً للنظريات القيادية المختلفة التي ساهمت في تطوير الفهم الشامل للقيادة، بدءاً من النظريات التقليدية التي ركزت على السمات الفردية للقائد، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تأخذ بعين الاعتبار السياق التنظيمي والتحديات المعاصرة.

وأظهرت الدراسة أن القيادة الأخلاقية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي نهج متكامل يتطلب التزاماً بالقيم الجوهرية مثل النزاهة، العدل، والشفافية، مما يعزز بيئة أكاديمية سليمة، ويؤثر إيجاباً على العلاقة بين القادة والعاملين. كما أكدت أن نجاح المؤسسات التعليمية لا يعتمد فقط على الكفاءة الإدارية، بل على قدرتها في تبني قيادة أخلاقية مسؤولة تضمن اتخاذ قرارات عادلة، وتوفير بيئة تعليمية تحترم التنوع والشمولية.

وفي الختام، يبقى تعزيز القيادة الأخلاقية ضرورة ملحة لمؤسسات التعليم العالي، حيث يسهم في تطور الأداء الأكاديمي، وبناء بيئة تعليمية أكثر استدامة وشمولية، ويضمن مستقبلاً تعليمياً متطوراً يواكب التغيرات العالمية، مع الحفاظ على المبادئ الأخلاقية الأساسية التي تدعم المجتمع بأكمله.

2.2 الدراسات السابقة ذات الصلة

وفي هذا الجزء من الدراسة يتم التعرف إلى الدراسات السابقة العربية ثم الأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، ومن ثم ملخص للدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.

1.2.2 الدراسات العربية

هدفت دراسة الراسبي وآخرون (2025) التعرف إلى مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين بسلطنة عُمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة الحالية، وتكونت عينة الدراسة من (290) مُعَلِّماً ومُعَلِّمَةً من المدارس الحكومية في سلطنة عُمان. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنَّ مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية جاء بمستوى مرتفع، كما وأظهرت النتائج أنَّ هناك مستوى مرتفعاً في تطوير أداء المعلمين، وإنَّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالأخلاق وتطوير أداء المعلمين وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تَبَعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وبناءً إلى النتائج توصي الدراسة بالعمل على استحداث برامج ودورات تدريبية متنوعة يكون هدفها تدريب قادة المدارس الحكومية على نَمَطِ القيادة بالأخلاق في سلطنة عُمان.

وأجرى مباركي وخان (2024) دراسة تهدف إلى استكشاف تأثير القيادة الأخلاقية على تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد - المغير - بسكرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، واستخدما الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية. تم توزيع (123) استبانة على عينة عشوائية من موظفي المستشفى، وتم استرجاع (105) استبانات صالحة للتحليل. وبعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (SPSS)، أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المستشفى كان مرتفعاً، في حين أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء متوسطاً. كما أكدت الدراسة وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المستشفى.

أما دراسة الميالي وباسم (2024)، فقد هدفت التعرف إلى دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية، حيث ركزت على عينة من الكادر التدريسي في جامعة الكوفة. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، واختارا العينة العشوائية لتمثيل مجتمع البحث، حيث تم توزيع (270) استبانة على الكادر التدريسي في الجامعة، واسترجاع (240) استبانة صالحة للتحليل

الإحصائي. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوة معرفية تتعلق بتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث في المؤسسات بشكل عام، وفي جامعة الكوفة بشكل خاص.

وطبق **علي (2024)** دراسة بهدف تسليط الضوء على القيادة الأخلاقية بوصفها متغيراً مستقلاً والمتمثلة بأبعادها: (العدالة، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، الاهتمام بالعاملين، النزاهة، التوجيه الأخلاقي) ودورها في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة في العراق بوصفه متغيراً تابعاً والمتمثل بأبعاده (النشاط، التقاني، الانهماك). استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استعملت الاستبانة كأداة للبحث، إذ وزعت الاستبانات على أفراد العينة كافة من خلال استعمال أسلوب الحصر الشامل والبالغ عددهم (118) فرداً من قيادات وعلى مستويات إدارية مختلفة. من خلال نتائج تحليل البيانات، خلص البحث إلى أن القيادة الأخلاقية لها علاقة وتأثير إيجابي على الانغماس الوظيفي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة العراقية، إذ تحققت الفرضيتان الرئيسيتان للبحث.

وسعت دراسة **الخالدي وآخرون (2024)** الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في منطقة الدمام ولتحقيق هدف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بحيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من قادة مدارس بلغ عددهم (13) قائداً و(37) مشرفاً تعليمياً وإداري و(3) مدير إداري و(41) رئيس قسم و(79) مهن قياديه أخرى وتم تطبيق الاستبانة عليهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة ممارسة عالية للقيادة الأخلاقية لديهم وكذلك وجود درجة كبيرة من ممارسة الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام، كما وجدت علاقة ارتباطية وثيقة على دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ودورها في الثقافة التنظيمية عند المؤسسات التعليمية عينة الدراسة، وأن القياديين أفراد الدراسة أغلبهم موافقون بشدة على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية فيما يتعلق بأبعاد سلوكيات العلاقات الإنسانية والشخصية والمهنية.

أما دراسة **سمعان (2024)** فقد هدفت الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الرسمية في قضاء المتن في منطقة جبل لبنان للقيادة الأخلاقية، والتعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية والاجتماعية الأخيرة التي حصلت في البلاد، وكشف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الرسمية في منطقة المتن للقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي للمعلمين. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية فتألّفت من (150) مدرساً، وأستاذاً من معلمي المدارس الرسمية بمراحلها الثلاثة في

منطقة المتن في محافظة جبل لبنان للعام الدراسي (2024/2023)، ولتحقيق أهداف البحث اشتملت أدوات الدّراسة على استبيان القيادة الأخلاقية واستبيان الرّضا الوظيفي، وتوصلت النتائج إلى أنّ القيادة الأخلاقية ككل جاءت بدرجة متوسطة وأن مستوى الرّضا الوظيفي ككل لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة ايضاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد عينة الدّراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة، بينما لا توجد فروق حول السلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة والسلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق حول بعض أبعاد الرّضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الدّراسة وعدم وجود فروق حول بعض الأبعاد الاخرى، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والرّضا الوظيفي.

كما أجرى الجرجي وأسعد (2023) دراسة بهدف تحديد دور أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة ب(الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) كونه متغيراً مستقلاً في آليات الحد من النفاق الوظيفي المتمثلة ب(حصر المداهنة، مجابهة أوجه التناقض، تجنب المظهرية، تشخيص واحتواء التودد الشكلي) بعده متغيراً معتمداً، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات المجمعة عن طريق استبانة وزعت على عينة مكونة من (70) مبحوثاً يمثلون القيادات الادارية العليا والوسطى في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، واستخدمت في تحليل تلك البيانات عدة أساليب احصائية وفق البرمجية الجاهزة (SPSS)، وتوصل البحث إلى عدة نتائج اكدت على وجود علاقات ارتباط وأثر بين متغيريها (القيادة الاخلاقية واليات الحد من النفاق الوظيفي) بدلالة أبعادهما وعلى المستويين الكلي والجزئي.

وقام البدوي (2023) بدراسة تعرّف واقع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة تكونت من مقياسين، كما تألفت العينة من (293) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الأخلاقية لجميع المجالات جاءت كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبوزن نسبي بلغ (71.9%)، ووجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجامعة ونوعها.

وأجرى **تميمي والجندي (2023)** دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل من وجهة نظرهم. وفحص درجة ممارساتهم للقيادة الأخلاقية وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المدمج الذي يكامل بين الكمي والنوعي وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، طبقتا على مجتمع الدراسة المكون من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل وعددهم (23) رئيساً، وتم عمل مسح شامل لهم بالاستبانة وتم إجراء مقابلات خمسة منهم بطريقة العينة غير الاحتمالية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال رئاسة القسم) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير (الجنس، والتخصص).

كما هدفت دراسة **القاسم ورننيسي (2023)** التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين التقنية-خضوري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اختيرت عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة فلسطين التقنية-خضوري بلغت (100) عضواً، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة لجمع البيانات، توزعت فقراتها إلى خمسة مجالات (العدالة، المشاركة في المسؤولية، الاهتمام، النزاهة، التوجيه). توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين التقنية-خضوري للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة مرتفعة، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين التقنية للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات كل من (الجنس، الكلية، سنوات الخبرة). بينما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الرتبة العلمية وكانت لصالح الأستاذ المساعد. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار المسؤولين في المستويات الإدارية الأكاديمية في ممارسة القيادة الأخلاقية لما لها من آثار إيجابية على العمل.

وهدفت دراسة **الرواس (2023)** التعرف إلى مستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات الدراسة، والكشف عن

أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، واشتملت عينة الدراسة على (270) موظفاً، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، توزعت إلى محورين، المحور الأول القيادة الأخلاقية ويشمل ثلاثة مجالات (الخصائص الشخصية، الخصائص الإدارية، العلاقات الإنسانية)، والمحور الثاني الالتزام التنظيمي ويشمل ثلاثة مجالات، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار جاء بدرجة استجابة (عالية). وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ووجود أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: عقد ورش عمل لتوعية المديرين عن أهمية دعم مستويات الالتزام التنظيمي، وضرورة توفير برامج تدريبية للمديرين لتوضيح أهمية القيادة الأخلاقية.

كما وهدفت دراسة الرويضان (2023) معرفة درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (600) فرداً، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات مقسمة إلى أربعة مجالات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة العملية. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بدعوة وزارة التربية والتعليم إلى إعداد مدونة أخلاقية خاصة بمديري المدارس تكون مرجع لهم يحتكمون إليها في سلوكياتهم، وتدعو الوزارة إلى متابعة مديري المدارس العاملين في الوقت الحاضر لتفعيل وتطبيق المبادئ الأخلاقية الموضوعة في المدونة.

وسعت دراسة البلوي (2023) الكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية، والسعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تبوك، والوقوف على درجة ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية ومستوى السعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين، والتحقق من

دلالة الفروق بين متوسطات استجاباتهم حول درجة ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية ومستوى الشعور بالسعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تبوك تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، تم توزيعها على عينة شملت (286) موظفاً إدارياً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية بجامعة تبوك جاءت بدرجة عالية جداً، وأن الشعور بالسعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تبوك جاء بمستوى عال بشكل عام، ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية ومستوى الشعور بالسعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تبوك. كما أظهرت النتائج أن الفروق بين متوسطات استجابات الموظفين الإداريين بجامعة تبوك، حول درجة ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية ومستوى الشعور بالسعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين، لم تكن ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة، باستثناء وجود فروق بين متوسطات استجابات الموظفين الإداريين حول مستوى الشعور بالسعادة الوظيفية لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة بكالوريوس فأعلى، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إعداد دليل بممارسة السلوكيات للقيادة الأخلاقية، وتوزيعه على مختلف الإدارات.

وهدف بن عطا الله ونور الدين (2023) إلى إبراز أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - غرداية، ولبلوغ أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لإبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية وأسلوب دراسة الحالة من خلال توزيع استبانة مقسمة إلى محورين، المحور الأول: القيادة الأخلاقية ويشتمل على سبعة مجالات (العدالة، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه نحو المرؤوسين، التوجيه الأخلاقي، النزاهة، الاهتمام بالاستدامة)، والمحور الثاني: العدالة التنظيمية، على عينة من العمال شملت (58) عاملاً بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تمت معالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء بولاية غرداية من وجهة نظر العاملين، يوجد مستوى متوسط من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، هناك أثر لممارسة القيادة الأخلاقية على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

بينما هدفت دراسة جراح (2023) التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي بمعايير القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات حيث تكونت من ثلاثة محاور، وتكونت عينة

الدراسة من (253) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (972) معلماً ومعلمة، للعام الدراسي (2020 - 2021)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي بمعايير القيادة الأخلاقية جاءت (مرتفعة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام مديري المدارس بمعايير القيادة الأخلاقية تعزى لأثر (الجنس)، لصالح (الإناث)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير (الدرجة العلمية)، لصالح من يحملون درجة البكالوريوس فما دون، وعدم وجود فروق في التزام مديري المدارس بمعايير القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بضرورة تحفيز مديري المدارس وربط ذلك بالأداء الوظيفي لديهم.

وأجرى عبد الرحيم واليامي (2023) دراسة بهدف التعرف إلى مدى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة، العدل، وضوح الدور، التوجه الأخلاقي). متخذاً الموظفين الإداريين بجامعة نجران كعينة للدراسة. حيث استخدم البحث المنهج والوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة ومن خلال منهج الدراسة وأداتها توصل البحث الى عدد من النتائج أهمها: إن أبعاد القيادة الأخلاقية تتوافر لدى أعضاء القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر الإداريين العاملين بها بدرجة مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع الأبعاد (3.9) وأن أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية تتوافر لدى أعضاء القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر الإداريين العاملين بها هو بعد النزاهة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.94)، وكانت أقل الأبعاد توافراً لدى أعضاء القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر الإداريين العاملين بها هو بعد العدل، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.84) وتوافر درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة نجران بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى القيادة الأخلاقية على مستوى الولاء التنظيمي لدى الإداريين العاملين بجامعة نجران. وفي ضوء النتائج يوصي البحث بالاهتمام بنشر مفهوم وثقافة القيادة الأخلاقية في كافة المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية بصفة عامة والكليات والجامعات بصفة خاصة، والاهتمام بتوفير بيئة العمل المناسبة للعاملين وتوفير كافة احتياجاتهم من أجل رفع الروح المعنوية لهم وتحقيق أعلى مستوى أداء ممكن وزيادة انتماهم وولائهم لمكان عملهم.

وقام جادر وآخرون (2022) بدراسة مفهوم القيادة الأخلاقية ودورها في تحسين أداء الكوادر التدريسية فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الأخلاقية وإثبات علاقتها بالتزام المعلم. ولتحقيق ذلك تم بناء أداة البحث بالاعتماد على بعده القيادة الأخلاقية والاداء عن طريق بناء الاستبانة (أداة

البحث) والتي تتألف من (20) سؤالاً مقسم بالتساوي على كل بعد، وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تم جمع البيانات بأسلوب الحصر الشامل اذ تم تطبيقه على الكوادر التدريسية في عدد من مدارس قضاء العلم في محافظة صلاح الدين التي تمثل مجتمع البحث، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (140) استبانة، تم استرداد (112) منها اي ما نسبته (80%) وهو ما يمثل عينة الدراسة المعتمدة والصالحة للتحليل الاحصائي، خرجت الدراسة بعدة استنتاجات أهمها: أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الكوادر التدريسية، وتلعب قيادة المدارس دوراً إيجابياً في تعزيز السلوكيات الاخلاقية لدى كوادرها التعليمية، وقدمت الدراسة عدة توصيات ومنها: تعزيز الصفات الاخلاقية المتمثلة بالعدالة والتعاون والحزم والثقة بالنفس لقيادة المدارس المبحوثة كونها تحكم علاقتهم بالآخرين وتحسن مستوى الاداء الفردي والكلي في المنظمة

في حين هدفت دراسة شراحيلى وعبد التواب (2022) التعرف إلى دور القيادة الأخلاقية في تحقيق معايير الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام في محافظة العارضة ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، وأعد الباحث استبانة مكونة من (35) فقرة، مقسمة محورين: الأول يتعلق بالقيادة الأخلاقية وعددها (17) فقرة، والثاني يتعلق بإدارة الجودة الشاملة وعددها (18) فقرة وتكونت عينة البحث (405) معلماً من مراحل التعليم العام، وأظهرت النتائج: أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية (الخصائص الشخصية الأخلاقية، السمات الإدارية الأخلاقية، العمل بروح الفريق، العلاقات الإنسانية) جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس التعلم العام بمحافظة العارضة وفقاً لمتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية)، وعدم وجود فروق في المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة في مستوى الالتزام بمعايير الجودة الشاملة لدى قادة مدارس التعلم العام بمحافظة العارضة تعزى لمتغيري (الخبرة، والمؤهل العلمي) ووجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة مستوى الالتزام بمعايير الجودة الشاملة لدى قادة التعلم العام بمحافظة العارضة وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوي)، وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة ممارسة قادة مدارس التعليم لتعلم العام بمحافظة العارضة لأبعاد القيادة الأخلاقية ومتوسط درجة تحقق معايير الجودة الشاملة.

وتناولت دراسة الزيايدي (2021) الدور الذي تمارسه القيادة الأخلاقية في بناء السمعة التنظيمية، إذ حاولت تقديم إطار نظري لبعض مما طرحه الكتاب والباحثين حول متغيري الدراسة، إلى جانب إطار عملي تحليلي لآراء (38) من القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية. وقد تم التعبير عن القيادة الأخلاقية بوصفها متغيراً مستقلاً من خلال أبعادها الستة (العدالة، المشاركة

في السلطة، وضوح الدور، الاهتمام بالعاملين، النزاهة، التوجيه الأخلاقي). في حين تم التعبير عن السمعة التنظيمية المدركة بعدها متغيراً معتمداً من خلال مؤشرات الأربعة (الشعور حول المنظمة، الإعجاب والاحترام، الثقة، السمعة الكلية). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة. حدد القسم الأول منها لقياس القيادة الأخلاقية، في حين حدد القسم الثاني لقياس السمعة التنظيمية المدركة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات جاء في مقدمتها أن ممارسات القيادة الأخلاقية تلعب دوراً أساسياً في بناء سمعة المنظمات.

وهدف الشريفى وظاهر (2021) التأكيد على أهمية تعزيز السلوك الاخلاقي للقيادة ومدى تأثيره في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادات الجامعية وعلى جميع القرارات التي تتخذها الجامعات، تناول البحث متغيرين مهمين هما القيادة الاخلاقية من خلال ابعادها (العدالة، النزاهة، توجيه السلوك، وضوح الدور، تقاسم السلطة، الاهتمام بالاستدامة) اما المتغير الثاني القيم التنظيمية فقد اعتمدت الابعاد (الجودة في القيم، ابتكار القيم، مسؤولية القيم، والقيم التنظيمية للزبائن والقيم التنظيمية للموظفين)، وقام البحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجرى اختيار عينة مقصودة تمثلت (64) فرداً من القيادات الجامعية التي تحمل مواقع قيادية عليا في عدد من الجامعات العراقية التي تم اختيارها لتطبيق الدراسة، وأشار البحث إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها أن القيادات الأخلاقية تتسم بصفات وخصائص تعتمد الفلسفة الاجتماعية التي تتعلق بالعقل والقلب والروح والنفس لتكون أداة في بناء شخصية عاطفية متوازنة، فهي تبحث عن الوسائل وليس الغايات، أما أهم التوصيات على القيادات الجامعية الاهتمام باستدامة العلاقات بين الموظفين والمحافظة عليها والسعي للاهتمام بالتغيرات البيئية والتكنولوجية وتوفير المناخ التنظيمي المناسب وإتباع سياق عمل يراعي القيم المجتمعية السائدة كونها مصدر اشعاع فكري وعلمي للوصول الى الأداء الجيد لدعم مركزها في المجتمع، والحث المستمر في اعتماد السلوك المهني والاهتمام في بناء رؤية واضحة ترسخ القيم التنظيمية في الجامعات قيد البحث.

وهدفت دراسة يوسفى ويوب (2020) التعرف إلى أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بقالمة. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير استبانة مكونة من (31) فقرة موزعة على محورين، يتعلق المحور الأول بالقيادة الأخلاقية ويضم (20) فقرة مقسمة إلى خمسة مجالات (احترام الآخرين، خدمة الآخرين، الصدق والأمانة، العدالة، بناء المجتمع مع الآخرين)، أما المحور الثاني فيتعلق بالإبداع ويضم (11) فقرة. وتم توزيع أداة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة على عينة شملت (70) مبحوثاً من مجتمع الدراسة

الذي يضم (321) فرداً استرد منها (55) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وأظهرت النتائج أن مستوى تبني القيادة الأخلاقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية مرتفع؛ ومستوى إبداع الموارد البشرية كان مرتفع أيضاً؛ ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية ويعود الأثر بالدرجة الأولى لمبدأ العدالة يليه مبدأ الاحترام وأخيراً مبدأ الخدمة، بينما لا يوجد أثر معنوي لكل من مبدأي الصدق والأمانة، وبناء المجتمع.

وقام **مخامرة (2019)** بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ومعرفة دور كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية والبالغ عددهم (172) معلماً، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (100) معلماً، استخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد على استبانة لجمع البيانات، تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة فيرمانسيه وآخرون (**Firmansyah et al., 2024**) البحث في العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الأخلاقية وتجارب المحاضرين في تبادل المعرفة من خلال آلية الهوية الأخلاقية. تم استخدام المنهج الكمي في هذا البحث، وشمل (95) مستجيباً كانوا محاضرين دائمين في جامعة (Lancang Kuning University) في إندونيسيا. تظهر نتائج البحث أن القيادة الأخلاقية مرتبطة بشكل إيجابي بفعل تبادل المعرفة، سواء بشكل مباشر أو من خلال الهوية الأخلاقية. بالإضافة إلى ذلك، تظهر النتائج أيضاً أن القيادة الأخلاقية مرتبطة بشكل إيجابي بالهوية الأخلاقية، في حين أن الهوية الأخلاقية نفسها مرتبطة بشكل إيجابي بمشاركة المعرفة. ووجدت هذه الدراسة أيضاً أن الهوية الأخلاقية تعمل كوسيط في تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك تبادل المعرفة.

كما قام **أمي وأنشوري (Ami& Anshori, 2023)** بدراسة هدفت استكشاف منظور هيفيتز (Heifetz) ومنظور بيرنز (Burns) حول أخلاقيات القيادة والجانب المظلم للقيادة ومبادئ القيادة الأخلاقية. في هذه الدراسة استخدم نهج دراسة الأدبيات حيث يعتمد المؤلفون على الأدبيات

المختلفة للحصول على البيانات واستخدام الأساليب النوعية لأن البيانات الناتجة تكون في شكل كلمات أو أوصاف. تشير نتائج هذه الدراسة أن أخلاقيات القيادة تلعب دوراً مهماً للغاية في عملية قيادة الشركة. وأوصت الدراسة إلى أنه يجب تحسين جودة القيادة الأخلاقية للقائد وفقاً للهدف من حيث الأداء مع المبادئ الأخلاقية للقيادة الجيدة مثل الصدق والإنصاف والنزاهة والإيثار والولاء.

وجاءت دراسة ماسيانوجا وجوفيندر (Masianoga & Govender, 2023) بهدف فهم كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الإبداعي للموظفين وكذلك أبعاد السلوك الإبداعي، في مؤسسة مملوكة للدولة في جنوب إفريقيا للنقل والخدمات اللوجستية. تم اختيار الطريقة الكمية حيث كانت هناك حاجة إلى نهج استنتاجي لتفسير البيانات. تكون مجتمع الدراسة من المديرين المتوسطين والتنفيذيين الذين يمثلون القادة والمديرين من المستوى المنخفض الذين يمثلون المتابعين ويشار إليهم بالموظفين. على الرغم من إنشاء عينة من (348) موظفاً. تم جمع البيانات من (160) مستجيباً من المديرين والموظفين باستخدام استبيانات تم تطويرها مسبقاً. وتم تحليلها إحصائياً وتم قياس موثوقية أداة البحث باستخدام اختبارات كرونباخ. وتم التأكيد على أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي كبير على السلوك الإبداعي للموظفين، وكذلك كل من أبعاد السلوك الإبداعي وهي: استكشاف الأفكار، وتوليد الأفكار، والترويج للأفكار.

وقام زانج وآخرون (Zhang et al., 2023) بالتحقيق في كيفية تأثير القيادة الأخلاقية للمشرفين على مواقف طلاب الدراسات العليا تجاه سوء السلوك الأكاديمي. استخدمت الدراسة عينة من (301) طالب دراسات عليا في (60) فريقاً أكاديمياً في أربع كليات إدارة أعمال صينية. أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية للمشرفين منعت بشكل كبير قبول الطلاب لسوء السلوك الأكاديمي من خلال الفعالية الأخلاقية للطلاب والمناخ الأخلاقي للفريق الأكاديمي. وكان التأثير غير المباشر من خلال الفعالية الأخلاقية أكثر أهمية بالنسبة للمشرفات الإناث. وتمت مناقشة الآثار المترتبة على القيادة الأخلاقية وسوء السلوك الأكاديمي والاختلافات بين الجنسين في القيادة والتعليم الأخلاقي.

وبحثت دراسة دي وآخرون (Dey et al., 2022) في تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الأعمال المستدام من خلال الأدوار الوسيطة للمناخ الأخلاقي والسلوك البيئي التطوعي، وتم جمع بيانات الدراسة من (327) موظفاً إدارياً متوسط المستوى في بنغلادش، وكشفت النتائج عن تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك البيئي التطوعي للموظفين، مما أثر لاحقاً على الأداء المستدام في منظمات الأعمال، كما حددت الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة المفترضة، وتقدم النتائج مساهمات نظرية كبيرة وآثار عملية في مجال كل من القيادة الأخلاقية والأداء المستدام.

وهدفت دراسة فيكارامان وآخرون (Vikaraman et al, 2021) تسليط الضوء على ممارسة القيادة الأخلاقية (فرع القيادة القائمة على القيمة) بناءً على سبعة أبعاد وهي النزاهة، العدالة، توجيه الناس، تقاسم السلطة، التوجيه الأخلاقي، توضيح الأدوار، الاهتمام بالاستدامة. تكونت عينة الدراسة من (438) معلماً في المدارس العامة في ماليزيا على مستوى الدولة، وتم تحليل البيانات باستخدام المنهج الإحصائي الوصفي والاستنتاجي. وتظهر النتائج أن مديري المدارس في جميع أنحاء البلاد يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة عالية. وكان مستوى ثقة المعلمين في مديري المدارس مرتفعاً أيضاً، وقد تبين وجود علاقة قوية جداً بين القيادة الأخلاقية وثقة المعلمين بمدرائهم.

بينما هدفت دراسة تورهان وسيليك (Turhan & Celike, 2020) إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية في تركيا، واستخدم الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة (82) مدير مدرسة، و(119) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية متدن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والعدالة التنظيمية.

وهدفت دراسة صابر (Sabir, 2020) دراسة مفهوم القيادة الأخلاقية من خلال تحديد تصورات معلمي المدارس فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالالتزام المعلم. جمع البحث بيانات من عينة عشوائية من المدارس في أكبر منطقتين في البنجاب في باكستان. تستند الدراسة إلى البيانات الأولية التي تم جمعها من (320) معلماً وتشير نتائج هذه الدراسة أن المعلمين يرون أن قادتهم يتمتعون بأخلاق معتدلة وأن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين الاثنين. كما أن عمر وجنس الموظفين لم يؤثر على سلوكيات القيادة الأخلاقية، ومع ذلك، كان لأقدمية الموظف تأثير على تصورات سلوك القيادة الأخلاقية. كما وجد أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على اثنين من الأبعاد الأربعة لالتزام المعلم، وهما الالتزام بالتدريس والالتزام بالمهنة. تضيف هذه الدراسة مساهمة إلى النظرية من خلال التحقيق في العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي من خلال تصورها كالتزام المعلم. والنتيجة العملية لهذه الدراسة هي أن سلوك القيادة الأخلاقية الفعال الذي يحفز التزام الموظفين يحتاج إلى تعزيزه في المنظمات لدفع الأداء الفعال.

بينما هدفت دراسة أوفوك (Ufuk, 2020) الكشف عما إذا كانت القيادة الأخلاقية تلعب دوراً في منع السياسات التنظيمية المتصورة وعواقبها غير المرغوبة، مثل إهمال العمل من خلال ولاء الموظفين للمنظمة. تم جمع البيانات من (418) موظفاً يتبعون (52) مشرفاً ويعملون في أربعة فنادق مختلفة من فئة الخمس نجوم في أنطاليا، تركيا، باستخدام استبيانات التقرير الذاتي في ثلاث فترات مميزة، نظراً لأن الموظفين كانوا متداخلين مع قادتهم، فقد تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب النمذجة الخطية الهرمية. أشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية أدت إلى الولاء وأن السياسات التنظيمية المتصورة أدت إلى إهمال العمل. مع ذلك، كانت هناك علاقات سلبية بين القيادة الأخلاقية والسياسات التنظيمية المتصورة والقيادة الأخلاقية وإهمال العمل. لقد توصلت السياسة التنظيمية المتصورة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإهمال العمل. وعلاوة على ذلك، توصلت الولاء العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسياسة التنظيمية المتصورة وبين القيادة الأخلاقية وإهمال العمل.

وسعت دراسة أوزجينيل وأكسو (Ozgenel & Aksu, 2020) الكشف عما إذا كانت سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس لها تأثير على الصحة التنظيمية. تم اختيار نموذج المسح العلائقي وهو أحد طرق البحث الكمي، كأسلوب بحث. وشارك (402) مدرساً يعملون في المدارس العامة في مناطق مختلفة على الجانب الأناضولي من اسطنبول طواعية. ووفقاً لنتائج البحث، تبين وجود علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية والقيادة الأخلاقية. وأنه مع زيادة سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، تزداد الصحة التنظيمية للمدرسة بشكل إيجابي.

وأجرى كاراكو (Karaku, 2018) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية، ومستويات الالتزام التنظيمي للمديرين، ومعرفة تصورات المدرسين عن مديريهم وفقاً للمتغيرات (العمر، والجنس). تم استخدام العينة الطبقيّة العشوائية وتم اختيار (30) مدرسة عشوائياً من المدارس الابتدائية في مدينة إيلازيغ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مستويات الالتزام التنظيمي للمديرين. وتأثر إيجابياً بسلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس. ومع ذلك فإن مستويات التزام المعلمين تتأثر بقوة أكبر من قبل سلوكيات القيادة الأخلاقية. كما أن المعلمين الأكبر سناً لديهم المزيد من السلبية. وتصوراتهم بشأن سلوكيات قيادتهم الأخلاقية عن نظرائهم الأصغر سناً.

استهدفت دراسة رحيم وأحمد (Rahim & Ahmad, 2018) القيادة الأخلاقية لدى الشباب وذلك بالتطبيق على الجامعات الواقعة في شمال ماليزيا، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من (600) طالباً من هذه الجامعات، واستخدمت أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات، واعتمدت

على مقياس كالفن والمكون من (38) فقرة في قياس القيادة الأخلاقية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل في الآتي: (الوعي بالأفراد، العدل، مشاركة السلطة، التوجه نحو الاستدامة، التوجه الأخلاقي، وضوح دور الأفراد، والنزاهة، والإنصاف) كما كشفت النتائج أن النزاهة حازت على أعلى درجة رضا بينما نال الإنصاف على أقل درجة، وأوصت الدراسة قادة الجامعات بتشجيع الثقافة الأخلاقية من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

أما دراسة ريد ودولد (Reid & Dold, 2018) كان جيمس بيرنز وبيتر سينج من بين أكثر الكتاب تأثيراً في مجال القيادة على مدار الأربعين عاماً الماضية. تستند هذه الورقة جزئياً، إلى مسح للمقالات المنشورة في أربع مجلات رائدة في مجال القيادة (مجلة القيادة والدراسات التنظيمية، ومجلة دراسات القيادة، والقيادة، والمجلة المفتوحة للقيادة) لتحديد كيفية استخدام مفاهيم بيرنز وسينج في المقالات. تم البحث في كل مجلة من أول إصدار لها حتى (1 يناير 2018) عن مراجع لبيرنز وسينج. وجد المؤلفان مراجع متكررة لكل منهما، ولكن لم يجدوا ملخصاً منهجياً لمفاهيمهم الرئيسية. كانت الغالبية العظمى من المراجع موجزة وفي أقصى تقدير سلطت الضوء على واحد أو اثنين من مكونات فكرهم. تلخص هذه الورقة الاستخدامات التي تم بها وضع أفكار بيرنز وسينج في المقالات، وتقدم ملخصاً مفصلاً لكل من مفاهيمهم الرئيسية، وتقرن بين مفاهيمهم. تُظهر المقارنة التشابه الكبير بين أفكارهم الرئيسية. وتوصي الورقة بمجالات لمزيد من الدراسات القيادية لتعزيز فهم كيفية تنفيذ أفكارهم وتأثيراتها على الممارسة.

وهدفت دراسة تشيكليري وبايرند (Chikeleze & Baehrend, 2017) التعرف إلى القيادة الأخلاقية وأثرها على صناعة القرار، وذلك بالتطبيق في عدد من الجامعات في شمال الولايات المتحدة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، حيث تكونت عينة الدراسة من (450) أكاديمياً من هذه الجامعات، وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل في الوعي بالأفراد، العدل، مشاركة السلطة، التوجه نحو الاستدامة، التوجه الأخلاقي، وضوح دور الأفراد، والنزاهة، كما توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على صناعة القرار.

وهدفت دراسة نيماير وكافازوت (Niemeyer & Cavazotte, 2015) تحليل تأثير القيادة الأخلاقية على العلاقة بين القادة والأتباع، وكذلك عواقبها على الأداء الفردي، والالتزام بأهداف العمل، والمواطنة التنظيمية. تم إجراء مسح في شركة اتصالات متعددة الجنسيات، مع عينة من (161) موظفاً في متجر و(15) مديراً مسؤولاً عن وحدات المبيعات الموجودة في مدينة ريو دي

جانيرو. تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)، من خلال تحليلات الانحدار المتعددة التي أجريت مع المتغيرات المدروسة. وتظهر ارتباطاً إيجابياً بين القيادة الأخلاقية وجودة العلاقات بين القائد والتابع وأداء الموظفين. وتشير الدراسات إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على إنتاجية العمل، من خلال بناء علاقة أفضل مع الموظفين. لذلك، بناءً على النتائج، من الممكن التوصية بإجراءات محددة في برامج تطوير القيادة، مع لفت الانتباه إلى أهمية مناقشة المعضلات الأخلاقية والسلوكيات ونماذج الممارسة.

ودرس نج وفيلدمان (Ng & Feldman, 2015) مدى صلاحية القيادة الأخلاقية المرتبطة بالمعايير والتزايدية باستخدام البيانات التحليلية. وعبر (101) عينة نُشرت على مدار السنوات الخمس عشرة الماضية (عدد العينات = 29620)، لاحظنا أن القيادة الأخلاقية أظهرت صلاحية مقبولة مرتبطة بالمعايير مع متغيرات تستغل مواقف المتابعين تجاه العمل، الأداء الوظيفي وتقييمات قادتهم. علاوة على ذلك، فإن ثقة المتابعين في القائد تتوسط علاقة القيادة الأخلاقية بمواقف العمل والأداء. ووجدنا أن القيادة الأخلاقية تنتبأ بشكل كبير في بعض الحالات، بأداء المهام، وسلوك المواطنين، وسلوك العمل المضاد للإنتاجية حتى بعد التحكم في تأثيرات بعض المتغيرات مثل القيادة التحويلية، واستخدام المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء، والعدالة التفاعلية، والقيادة المدمرة. وتختتم المقالة بمناقشة طرق تعزيز الصلاحية التدريجية للقيادة الأخلاقية.

وقام مياو وآخرون (Miao et al., 2013) بفحص طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك التنظيمي غير الأخلاقي (UPB)، والذي يُعرّف بأنه السلوك غير الأخلاقي الذي يمارسه الموظفون بهدف إفادة منظماتهم، وما إذا كانت قوة العلاقة تختلف بين المرؤوسين الذين يعانون من هوية عالية ومنخفضة مع المشرف. استناداً إلى بيانات المسح التي تم الحصول عليها من (239) موظفاً في القطاع العام في الصين، وجد الباحثون أن القيادة الأخلاقية لها علاقة على شكل حرف U مقلوب (منحني) مع (UPB). مع زيادة مستوى القيادة الأخلاقية من منخفض إلى متوسط، يزداد (UPB)؛ ومع زيادة مستوى القيادة الأخلاقية من متوسط إلى مرتفع، ينخفض (UPB). علاوة على ذلك، وجد الباحثون أن قوة علاقة منحني (U) المقلوب هذه تختلف بين المرؤوسين الذين يعانون من هوية عالية ومنخفضة مع المشرف. وهذا يعني أن العلاقة على شكل حرف U المقلوب بين القيادة الأخلاقية و(UPB) كانت أقوى عندما شهد المرؤوسون مستويات عالية من الهوية مع المشرف. تمت مناقشة التأثيرات النظرية والإدارية لنتائجنا لفهم كيفية إدارة (UPB) في سياق تنظيمي.

3.2.2 ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

يتضح من خلال ما تم استعراضه أن القيادة الأخلاقية قد حظيت باهتمام واسع عبر العصور، نظراً لدورها الحيوي والمهم، لا سيما في مؤسسات التعليم العالي كالجامعات. وقد تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت هذا المجال، حيث ركز بعضها على واقع القيادة الأخلاقية وتأثيرها على متغيرات مختلفة، كما هو الحال في دراسات الراسبي وآخرون (2025)، مباركي وخان (2024)، الميالي وباسم (2024)، البدوي (2023)، وماسيانوجا وجوفيندر (Masianoga, Govender 2023) (2023)، فيكارمان وآخرون (Vikaraman et al, 2021)، التي أشارت دور وتأثير ممارسة القيادة الأخلاقية على متغيرات أخرى.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري، وتحديد منهجية البحث، وإعداد الأداة البحثية، إضافة إلى الإستعانة بها في تحليل النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية، مما يعزز دقة التفسير العلمي والموضوعي.

وتتميز هذه الدراسة - وفقاً لما توصل إليه الباحث - بأنها أول دليل مقترح للقيادة الأخلاقية يستهدف الجامعات الفلسطينية، حيث تسعى إلى تقديم نموذج إداري يمكن أن يكون نقطة انطلاق لتعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية في هذه المؤسسات. كما يمكن أن يشكل هذا الدليل مرجعاً أساسياً لأبحاث مستقبلية تهدف إلى التعمق في موضوع القيادة الأخلاقية من زوايا أخرى.

وبالمقارنة مع الدراسات السابقة، تتفق هذه الدراسة معها في تناول موضوع القيادة الأخلاقية، لكنها تختلف عنها في الفئة المستهدفة، حيث ركزت بعض الدراسات، مثل دراسة الراسبي وآخرون (2025)، وفيكارمان وآخرون (Vikaraman et al, 2021)، على المعلمين، بينما تناولت دراسة ماسيانوجا وجوفيندر (Masianoga, Govender 2023) (2024)، ودراسة مباركي وخان (2024) موظفي مؤسسات غير تربوية. في المقابل، ركزت هذه الدراسة على القيادات في الجامعات الفلسطينية، مما يجعلها تتوافق بشكل أكبر مع دراسات البدوي (2023)، والميالي وباسم (2024)، وتميمي والجندي (2023)، والقاسم ورننيسي (2023) التي تناولت السياق نفسه.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يعرض الباحث في هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي اتبعها لتحقيق أهداف الدراسة. ويشمل ذلك وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وكيفية بناء أدوات الدراسة والتحقق من صدقها، وثباتها، كما يحدد الباحث متغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية، التي استخدمت في استخلاص نتائج الدراسة، لتفسيرها، وذلك على النحو الآتي:

1.3. منهج الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التطويري، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، وهو الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك لاقتراح دليل للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)، والإجابة عن أسئلة الدراسة، من خلال جمع البيانات بواسطة أداة الدراسة، ثم تحليل البيانات إحصائياً وتفسير النتائج، وبناءً على النتائج يتم اقتراح الدليل للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية؛ ونظراً لطبيعة الخاصة لهذا النوع من الدراسات، فقد تم تنفيذها من خلال المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: مراجعة الخلفية النظرية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

قام الباحث بجمع الأدبيات النظرية المرتبطة بالقيادة الأخلاقية، ويشتمل هذا الجانب مراجعة الأدب التربوي، من خلال استعراض المصادر والمراجع والدوريات، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع الدراسة، ضمن المحاور الآتية:

المحور الأول: القيادة التربوية

المحور الثاني: القيادة الأخلاقية

المحور الثالث: الجامعات في فلسطين

المرحلة الثانية: فرز الأسس والمتغيرات التي يركز عليها بناء الدليل

استناداً إلى المعلومات التي جمعها الباحث من الأدب النظري، ومراجعة الأدبيات السابقة، قام بفرز المتغيرات الأساسية اللازمة لبناء الدليل الإداري المقترح، من خلال تحليل الأدب التربوي النظري اللازم لذلك، واختيار المجالات والعناصر والمكونات الرئيسية الملائمة له.

المرحلة الثالثة: دراسة الواقع وجمع البيانات اللازمة لبناء الدليل المناسب للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns).

وفي هذه المرحلة، قام الباحث بالتعرف الى واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)، من خلال تحديد مجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينة، وإعداد الأداة التي سيتم استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة وآليات تصميمها وتطبيقها، وكذلك التأكد من صدقها وثباتها، ومعالجتها إحصائياً بغرض تحليل البيانات.

2.3. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة في الجامعات الفلسطينية، الممثلين في المراكز الوظيفية الآتية: رؤساء الجامعات، ونواب الرئيس، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، في (11) جامعة فلسطينية، كما ورد في الجدول (1.3)، والذي يوضح نوع الجامعة، وأعداد كل من القادة التربويين فيها؛ إذ بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (633) قائداً، (حسب المعلومات التي حصل عليها الباحث من خلال مراسلة الجامعات الفلسطينية ومواقعهم الإلكترونية).

جدول (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع الجامعة والجامعة والتصنيف الوظيفي

المجموع	التصنيف الوظيفي				الجامعة	نوع الجامعة
	رئيس قسم أكاديمي	عميد	نائب رئيس	رئيس		
76	59	13	3	1	جامعة فلسطين التقنية خضوري - طولكرم	حكومية
28	19	5	3	1	جامعة الاستقلال	
104	78	18	6	2	المجموع	
55	35	17	2	1	جامعة الخليل	عامة
74	54	10	9	1	جامعة بيرزيت	
22	9	6	6	1	جامعة بيت لحم	
92	73	11	7	1	جامعة النجاح الوطنية	
101	76	19	5	1	جامعة القدس	
36	18	12	5	1	جامعة بوليتكنك فلسطين	
399	265	75	53	6	المجموع	
86	63	16	6	1	الجامعة العربية الأمريكية	خاصة
24	12	7	4	1	جامعة فلسطين الأهلية	
20	9	5	5	1	جامعة دار الكلمة	
130	84	28	15	3	المجموع	
633					المجموع الكلي	

3.3. عينة الدراسة

تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية على مستوى الجامعات الفلسطينية ممثلة لمجتمع الدراسة، وحسب الإجراءات الآتية:

تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاثة مجموعات: جامعات عامة، وجامعات خاصة، وجامعات حكومية.

قام الباحث باختيار أربعة جامعات بالطريقة العشوائية: جامعات القدس، والنجاح الوطنية (وهي تمثل الجامعات العامة)، والجامعة العربية الأمريكية (تمثل الجامعات الخاصة)، وجامعة الاستقلال (وتمثل الجامعات الحكومية) واختيار جميع القيادات التربوية في تلك الجامعات، والبالغ عددهم (307) قائداً، كما هو موضح في الجدول (2.3) والذي يوضح توزيع مجتمع الدراسة المستهدف، حسب الجامعة والمسمى الوظيفي:

جدول (2.3): توزيع أفراد المجتمع المستهدف حسب الجامعة والمسمى الوظيفي

المجموع	القادة التربويون				الجامعة
	رئيس قسم	عميد	نائب رئيس	رئيس	
28	19	5	3	1	جامعة الاستقلال
101	76	19	5	1	جامعة القدس
92	73	11	7	1	جامعة النجاح
86	63	16	6	1	الجامعة العربية الأمريكية
307	231	51	21	4	المجموع

وقام الباحث باختيار عينة الدراسة من جامعات المجتمع المتاح باستخدام جدول كيرسجي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، إذ تم اختيار (171) قائداً تربوياً كما هو موضح في الجدول (3.3):

جدول (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	نكر	116	67.8
	أنثى	55	32.2
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	70	40.9
	أستاذ مشارك	69	40.4
	أستاذ	32	18.7
التخصص	العلوم الطبيعية	60	35.1
	العلوم الإنسانية	111	64.9
المسمى الوظيفي	رئاسة الجامعة (رئيس، نائب رئيس)	15	8.8
	عميد	47	27.5
	رئيس قسم أكاديمي	109	63.7
نوع الجامعة	عامة	114	66.7
	خاصة	43	25.1
	حكومية	14	8.2
المجموع		171	100.0

يتبين من خلال الجدول (3.3) أن (116) من عينة الدراسة من الذكور بنسبة (67.8%) من أفراد العينة، و(70) من أفراد عينة الدراسة حاصلون على رتبة أكاديمية أستاذ مساعد بنسبة (40.9%)، و(111) منهم من تخصصات العلوم الإنسانية بنسبة (64.9%)، و(109) منهم بمسمى وظيفي رئيس قسم أكاديمي بنسبة (63.7%)، ومنهم (114) قائداً من الجامعات العامة بنسبة (66.7%).

4.3. أداة الدراسة

1.4.3. بناء الأداة

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة، اعتمد الباحث في بناء أداة الدراسة، على عدد من المقاييس الواردة في بعض الدراسات، (Vikaraman et al., 2021)، (Yukl et al., 2013)، (Burns, 1978) وبعض الأدبيات المرتبطة بالموضوع، حيث تم بناءها بما يتلاءم مع أهداف وعينة الدراسة، وطورت الأداة بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وصيغت جميع الفقرات لهذا المقياس بالاتجاه الإيجابي، وقد استخدم مقياس (Likert) الخماسي لقياس واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)، وتم تصحيح الفقرات لهذا المقياس على النحو التالي: (دائماً (5) نقاط، غالباً (4) نقاط، أحياناً (3) نقاط، نادراً (2) نقطة، أبداً (نقطة واحدة)، وقد بلغ عدد فقرات الأداة في صورتها الأولية (57) فقرة، ملحق رقم (1). وتكونت أداة الدراسة من جزأين:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الديموغرافية، وهي: (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والتخصص، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة).

الجزء الثاني: مقياس واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns). موزعة على أربعة مجالات، وهي على النحو الآتي:

1. العدالة (Justice)، ويضم (11) فقرة.
2. النزاهة (Integrity)، ويضم (17) فقرة.
3. الصدق (Honesty)، ويضم (14) فقرة.
4. المساواة (Equality)، ويضم (14) فقرات.

5.3 صدق أداة الدراسة

قام الباحث بفحص صدق الأداة بطريقتين:

أ. **صدق المحكمين:** تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (12) محكماً من المتخصصين في العلوم التربوية، الملحق (2) يوضح ذلك. وذلك لمعرفة آرائهم حول الفقرات ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف الدراسة. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الفقرات،

وحذفت أخرى، وأضيفت فقرات لم تكن موجودة، واعتمد الباحث الملاحظات والتعديلات التي أجمع عليها أكثر من (80%) لبيان صلاحية الفقرة.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

التحقيق من صدق البناء، استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس ارتباط مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في اسويرو (Asuero, 2006)، وتعتبر قيمة معامل الارتباط ضعيفة، إذا كانت أقل من (0.30)، وتعتبر متوسطة، إذا تراوحت بين $0.3 \leq$ معامل الارتباط ≤ 0.70 ، وتعتبر قوية إذا زادت عن (0.70). والجدول (4.3) يبين ذلك:

جدول (4.3): معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال بالدرجة الكلية لأداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة	11	.783**	.000
النزاهة	17	.913**	.000
الصدق	14	.928**	.000
المساواة	14	.875**	.000

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (4.3) أن معامل ارتباط المجالات بالدرجة الكلية لأداة الدراسة تراوح بين (0.928) لمجال الصدق، و(0.783) لمجال العدالة، يتضح أن معامل الارتباط لجميع مجالات هذا المقياس قوية وأن جميع المجالات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون لارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، والجدول (5.3) يبين معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

جدول (5.3): معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.522**	.000	20	.712**	.000	39	.547**	.000
2	.548**	.000	21	.572**	.000	40	.617**	.000
3	.491**	.000	22	.449**	.000	41	.657**	.000
4	.576**	.000	23	.510**	.000	42	.587**	.000
5	.635**	.000	24	.666**	.000	43	.703**	.000
6	.512**	.000	25	.671**	.000	44	.686**	.000
7	.640**	.000	26	.659**	.000	45	.575**	.000
8	.651**	.000	27	.390**	.000	46	.690**	.000
9	.526**	.000	28	.462**	.000	47	.636**	.000
10	.656**	.000	29	.727**	.000	48	.559**	.000
11	.616**	.000	30	.724**	.000	49	.518**	.000
12	.612**	.000	31	.684**	.000	50	.535**	.000
13	.538**	.000	32	.692**	.000	51	.684**	.000
14	.446**	.000	33	.510**	.000	52	.767**	.000
15	.655**	.000	34	.454**	.000	53	.690**	.000
16	.385**	.000	35	.615**	.000	54	.738**	.000
17	.512**	.000	36	.559**	.000	55	.724**	.000
18	.493**	.000	37	.655**	.000	56	.717**	.000
19	.582**	.000	38	.674**	.000			

** دال إحصائياً عند مستوى (01).

يتضح من الجدول (5.3) أن معامل الارتباط للفقرات تراوح ما بين (.738) للفقرة (54) "أحرص على تقدير الدعم المناسب للمرؤوسين وفق احتياجاتهم"، و(.390) للفقرة (27) "أحرص على تطبيق سياسات الجامعة بشكل دقيق"، يتضح أن معامل الارتباط لجميع فقرات هذا المقياس بين متوسطة وقوية وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (.01). وقد بلغ عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية (56) فقرة، ملحق رقم (3).

6.3 ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية، على نفس المجموعة في نفس الظروف في وقت لاحق، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha) وذلك حسب مجالات الدراسة، كما يوضحه الجدول (6.3).

جدول رقم (6.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة للمجالات والدرجة الكلية

الرقم	المجال	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)
1	العدالة (Justice)	11	.801
2	النزاهة (Integrity)	17	.851
3	الصدق (Honesty)	14	.879
4	المساواة (Equality)	14	.901
	الدرجة الكلية	56	.954

** دال إحصائياً عند مستوى (.01).

يتضح من الجدول (6.3) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات الأداة، بلغ (.954) وتراوح معامل الثبات ما بين (.901) لمجال المساواة (Equality)، و(.801) لمجال العدالة (Justice)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات.

7.3 متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة: وتضم الدراسة المتغيرات المستقلة الآتية:

- الجنس.
- الرتبة الأكاديمية: وهي ضمن ثلاث مستويات: (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).
- التخصص: وله فئتان: (علوم طبيعية، علوم إنسانية).
- المسمى الوظيفي: وهو ضمن ثلاث مستويات: (رئيس جامعة ونائب رئيس، عميد، رئيس قسم أكاديمي).
- نوع الجامعة: وهو ضمن ثلاثة فئات: (عامة، خاصة، حكومية).

ثانياً: المتغير التابع: تقديرات القادة في الجامعات الفلسطينية لواقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns).

8.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث باتباع الإجراءات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
2. تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد أفراد مجتمع الدراسة والعينة من القيادات التربوية في الجامعات الفلسطينية.
3. التأكد من صدق أداة الدراسة، والتأكد من ثباتها بطريقة استخدام معادلة "كرونباخ ألفا".
4. الحصول على كتب تسهيل المهمة لتطبيق أداة الدراسة.
5. توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة، وجمع إجابات أفراد عينة الدراسة.
6. بعد الانتهاء من تطبيق أداة الدراسة، وجمعها، تم تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة في جداول خاصة بغرض التحليل الإحصائي.
7. إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS27).

8. استخراج النتائج، ومناقشتها، وتفسيرها، والتعقيب عليها.

9. اقتراح دليل للقيادة الاخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)، بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وبنائه على شكل خطوات وإجراءات متسلسلة منظمة ومنطقية.

10. التحقق من مدى ملاءمة الدليل المقترح

تم التأكد من درجة ملاءمة الدليل المقترح من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين الخبراء في مجال الإدارة والقيادة التربوية، لمعرفة إمكانية تطبيقه والمصادقة عليه، ليتم في ضوء ذلك تقديم الدليل للعمل به.

11. عرض النتائج وتطوير الدليل القيادي التربوي المناسب للقيادة الاخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)، وتقديم التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة.

9.3 المعالجات الإحصائية

بعد جمع البيانات عن الواقع باستخدام أداة الدراسة وتفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS27) لمعالجتها، استخدام الأساليب الإحصائية، على النحو الآتي:

* حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة (فقراتها ومجالاتها).

* تم استخدام اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغير ذي المستويين مثل الجنس، والتخصص، كما استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير ذي الثلاث المستويات فأكثر، مثل: الرتبة الأكاديمية، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة.

* لغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)، حوّلت الاستجابات الرقمية (المتوسطات

الحسابية) وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (الدرجة)}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

وبناءً على ذلك، تم اختيار المعيار الآتي للحكم على درجة واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) من وجهة نظر القادة التربويين فيها:

جدول (7.3): درجة احتساب واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية

المتوسط الحسابي	الدرجة
2.33 فأقل	منخفضة
3.67 - 2.34	متوسطة
5 - 3.68	مرتفعة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، حيث عرضت في ضوء أسئلتها وفرضياتها، وتمثل ذلك في عرض نص السؤال أو الفرضية، يلي ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المعالجات الإحصائية المستخدمة، ثم جدول البيانات، ووضعها تحت عناوين مناسبة، يعقبها تعليقات على أبرز النتائج المستخلصة؛ إذ عرضت النتائج المرتبطة بكل سؤال أو فرضية على حدة.

1.4. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على:

ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) من وجهة نظر القادة التربويين فيها؟

للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة، ودرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	المساواة	4.57	0.34	مرتفعة
2	الصدق	4.53	0.40	مرتفعة
3	العدالة	4.53	0.44	مرتفعة
4	النزاهة	4.52	0.36	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.54	0.34	مرتفعة

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) بلغ (4.54) للدرجة الكلية، وجاء بدرجة مرتفعة. أما المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات أداة الدراسة فقد تراوحت بين (4.52-4.57)، وجاء مجال "المساواة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.57)، بينما جاء مجال "النزاهة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.52). ويتبين من قيم المتوسطات الحسابية أن جميعها جاءت بدرجة مرتفعة، وفق المقياس الوزني الذي اعتمده الباحث.

أما بخصوص المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، وهذا هو هدف الدراسة، أي تعميم النتائج من العينة إلى المجتمع، فيأتي هذا بطريقتين: التقدير النقطي (Point Estimation)، والتقدير بفترة (Estimation Interval) (Lind et al., 2011). والتقدير النقطي يعني تقدير معلمة المجتمع من خلال قيمة إحصاء العينة، وبهذا يكون المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) من وجهة نظر القادة التربويين فيها هو (4.54) وبدرجة مرتفعة.

أما التقدير بفترة فيعني أن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة يأخذ عدداً من القيم تقع خلال فترة معينة. وليس قيمة واحدة، كما هو الحال عند التقدير بنقطة. ويتوقع أن تكون قيمة المتوسط الحسابي للمجتمع (μ) داخل هذه الفترة، وهذه الفترة المراد تحديد متوسط المجتمع خلالها تتحدد

بدرجة ثقة معينة وتعتمد على مستوى الدلالة المشار اليه في فرضية الدراسة، فإذا رغب الباحث أن تكون درجة الثقة في نتائجه (95% مثلاً)، فهذا يعني أن المتوسط الحسابي للمجتمع يقع ضمن الفترة المحسوبة بدرجة ثقة 95%.

وفي هذه الحالة يحدد الباحث درجة الثقة التي يريدها، وتتحدد من خلالها الفترة التي يقع ضمنها المتوسط الحسابي للمجتمع، وهي عادة (99%)، أو (95%)، وعليه تكون نسبة الخطأ (0.01)، أو (0.05)، وهو مستوى الدلالة أو ألفا (α).

وفترة الثقة التي يقع المتوسط الحسابي للمجتمع خلالها تعطى بالعلاقة الرياضية الآتية (Lind et al., 2011:254):

$$\mu = \bar{X} \pm Z_{\alpha/2} S/\sqrt{n} \dots\dots\dots (1)$$

حيث أن:

μ : المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، \bar{X} : المتوسط الحسابي للعينة

S : الانحراف المعياري للعينة، n : عدد أفراد العينة

α : مستوى الدلالة، $Z_{\alpha/2}$: القيمة المعيارية عند مستوى الدلالة المحدد

وفي حال رغب الباحث بحساب المتوسط الحسابي للمجتمع بدرجة ثقة (95%) مثلاً، تكون قيمة $Z_{\alpha/2}$ من الجداول الإحصائية (1.96)، وبتعويض قيم العينة (متوسطها الحسابي، وانحرافها المعياري، وعدد أفرادها) في المعادلة (1)، تتحدد الفترة التي يقع خلالها المتوسط الحسابي للمجتمع: $(4.49 \leq \mu \leq 4.59)$.

وهذه هي الفترة التي يقع خلالها المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، وهي فترة تقديرية، ولكنها بدرجة ثقة عالية (95%)، ونسبة خطأ لا تتجاوز (5%). وعليه بإمكان الباحث أن يقول إن المتوسط الحسابي لممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) يقع ضمن الفترة (4.49 – 4.59)، وبدرجة ثقة مقدارها (95%). أي أن الباحث يثق بنتيجته بنسبة 95%.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات أداة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مجال العدالة

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات مجال العدالة مرتبة تنازلياً، ويبينها الجدول (2.4):

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال العدالة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أتعامل مع جميع الأطراف بنفس الطريقة دون محاباة أو تمييز	4.64	0.57	مرتفع
2	أحرص على أن تكون معايير التقييم عادلة لجميع الموظفين	4.58	0.62	مرتفع
3	أشجع بيئة عمل تدعم العدالة في المؤسسة	4.58	0.62	مرتفع
4	أأخذ خطوات عادلة لحل الخلافات بناءً على الحقائق	4.57	0.58	مرتفع
5	أتعامل مع مشكلات الموظفين بنفس القدر من الاهتمام بصرف النظر عن وصفهم الوظيفي	4.57	0.62	مرتفع
6	أعزز الشفافية في عملية صنع القرارات لضمان شعور الموظفين بالعدالة	4.53	0.61	مرتفع
7	أعتمد على معايير عادلة لتوزيع المهام في بيئة العمل	4.53	0.63	مرتفع
8	أحرص على توزيع المهام بناءً على كفاءات الموظفين	4.46	0.66	مرتفع
9	أأخذ القرارات بناءً على معايير عادلة	4.46	0.52	مرتفع
10	أظهر الشفافية في تقديم مبررات القرارات المتعلقة بمكافأة الموظفين	4.44	0.69	مرتفع
11	أستمع لجميع الآراء بشكل متساوٍ دون تفضيل	4.40	0.70	مرتفع
الدرجة الكلية				مرتفع

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال العدالة بلغ (4.53)، ودرجة مرتفعة. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال العدالة، فقد تراوحت ما بين (4.64-4.40)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، كما جاءت الفقرة: "أتعامل مع جميع الأطراف بنفس الطريقة دون محاباة أو تمييز" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.64)، ودرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة "أحرص على أن تكون معايير التقييم عادلة لجميع الموظفين" في

المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (4.58)، ودرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة "أظهر الشفافية في تقديم مبررات القرارات المتعلقة بمكافأة الموظفين" في المرتبة ما قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.44)، ودرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة: "أستمع لجميع الآراء بشكل متساوٍ دون تفضيل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.40)، ودرجة مرتفعة.

2) مجال النزاهة

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات مجال النزاهة مرتبة تنازلياً، ويبينها الجدول (3.4):

جدول (3.4 - أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال النزاهة

الرتبة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
1	مرتفع	4.73	0.52	أرفض أي شكل من أشكال الفساد
2	مرتفع	4.72	0.53	أتمسك بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع الجميع في بيئة العمل
3	مرتفع	4.68	0.69	أتجنب استغلال المنصب للتأثير على الآخرين بطرق غير مهنية
4	مرتفع	4.67	0.54	أظهر النزاهة في المواقف، مما يعزز ثقتي لدى الفريق
5	مرتفع	4.67	0.56	ألتزم بالقيم الأخلاقية في ممارسة مهامي الوظيفية
6	مرتفع	4.66	0.62	ألتزم بتجنب التصرفات التي قد تثير الشكوك حول نزاهتي
7	مرتفع	4.64	0.53	أحرص على اتخاذ القرارات بما يخدم مصلحة الجامعة
8	مرتفع	4.63	0.59	أعمل على ضمان تطبيق السياسات التي تحارب أي شكل من أشكال الفساد
9	مرتفع	4.60	0.62	أتعامل بشفافية مع أي تضارب مصالح محتمل
10	مرتفع	4.57	0.52	أحرص على تطبيق سياسات الجامعة بشكل دقيق
11	مرتفع	4.56	0.62	أقدم مثلاً يحتذى به في الالتزام بأخلاقيات القائد داخل الجامعة
12	مرتفع	4.51	0.71	اتخذ القرارات دون تأثر بالمصالح الشخصية

جدول (3.4- ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال النزاهة

مرتفع	0.63	4.51	ألتزم بمعايير السلوك الأخلاقي حتى في الحالات التي قد تؤدي إلى خسارة شخصية	13
مرتفع	0.59	4.48	ألتزم بالقيم الأخلاقية في ممارسة مهامي الوظيفية	14
مرتفع	0.83	4.40	ألتزم بتطبيق (الأنظمة والتعليمات) دون استثناءات	15
مرتفع	0.63	4.38	ألتزم بتطبيق (الأنظمة والتعليمات) دون استثناءات	16
مرتفع	0.65	4.35	يتم اتخاذ القرارات الأخلاقية حتى في المواقف التي قد تكون صعبة	17
مرتفع	0.36	4.52	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال النزاهة بلغ (4.52)، ودرجة مرتفعة. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال النزاهة، فقد تراوحت ما بين (4.73-4.35)، وجاءت الفقرة: "أرفض أي شكل من أشكال الفساد" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.73)، ودرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة "أتمسك بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع الجميع في بيئة العمل" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (4.72)، ودرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة "ألتزم بتطبيق (الأنظمة والتعليمات) دون استثناءات" في المرتبة ما قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.38)، ودرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة: "يتم اتخاذ القرارات الأخلاقية حتى في المواقف التي قد تكون صعبة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، ودرجة مرتفعة.

3) مجال الصدق

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات مجال الصدق مرتبة تنازلياً، وبينها الجدول (4.4):

جدول (4.4- أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الصدق

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أعزز ثقافة الصدق بين زملائي في الجامعة	4.61	0.58	مرتفع
2	أوضح المخاطر المحتملة لأية قرارات استراتيجية أتخذها بدافع الحرص على الجامعة	4.60	0.54	مرتفع
3	أعترف بصدق بالخطأ الذي قد يصدر مني	4.58	0.58	مرتفع

جدول (4.4 - ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الصدق

مرتفع	0.66	4.58	أحرص على ان أتحدث مع زملائي بصدق	4
مرتفع	00.6	4.57	أقدم المعلومات اللازمة للمواقف بأمانة	5
مرتفع	00.6	4.56	أشارك المرؤوسين مناقشة ما يتعلق بمهامهم بصدق	6
مرتفع	0.56	4.56	أحرص على الالتزام بتنفيذ ما أعد به	7
مرتفع	0.66	4.54	أشرح الأهداف المراد تحقيقها بكل مصداقية	8
مرتفع	0.61	4.52	التزم بالمواعيد التي أعددتها مع موظفي الجامعة	9
مرتفع	0.71	4.51	أتجنب استخدام أسلوب المراوغة (التلاعب) بالألفاظ	10
مرتفع	00.7	4.49	أوضح المطلوب من الموظفين بشكل صريح دون غموض	11
مرتفع	0.71	4.49	أعمل على معالجة المشكلات بعد التحقق من البيانات اللازمة	12
مرتفع	0.74	4.44	أحرص على تقديم المعلومات الدقيقة لرؤسائي	13
مرتفع	0.75	4.40	أوضح الأسباب الكامنة وراء القرارات المتخذة بشكل صريح	14
مرتفع	0.40	4.53	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال الصدق بلغ (4.53)، ودرجة مرتفعة. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الصدق، فقد تراوحت ما بين (4.40-4.61)، وجاءت الفقرة: "أعزز ثقافة الصدق بين زملائي في الجامعة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.61)، ودرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة "أوضح المخاطر المحتملة لأية قرارات استراتيجية أتخذها بدافع الحرص على الجامعة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (4.60)، ودرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة "أحرص على تقديم المعلومات الدقيقة لرؤسائي" في المرتبة ما قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.44)، ودرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة: "أوضح الأسباب الكامنة وراء القرارات المتخذة بشكل صريح" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.40)، ودرجة مرتفعة.

4) مجال المساواة

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات مجال المساواة مرتبة تنازلياً، ويبينها الجدول (5.4):

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال المساواة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة
مرتفع	0.51	4.63	أحرص على الاستماع إلى آراء المرؤوسين في المواقف المختلفة	1
مرتفع	0.64	4.61	أرفض التمييز القائم على أسس غير مهنية	2
مرتفع	0.66	4.57	أأخذ خطوات لضمان المساواة في الحوافز بين الموظفين ذوي الأداء المتساوي	3
مرتفع	0.68	4.54	أتعامل مع مشكلات الموظفين بجدية متساوية	4
مرتفع	0.66	4.53	أتعامل مع زملائي باحترام بصرف النظر عن الأمور الشخصية	5
مرتفع	0.7	4.53	أعزز ثقافة الاحترام المتبادل بين المرؤوسين	6
مرتفع	0.66	4.53	أحرص على تقدير الدعم المناسب للمرؤوسين وفق احتياجاتهم	7
مرتفع	0.7	4.53	أعامل جميع الموظفين بالتساوي فيما يتعلق بالقرارات اليومية	8
مرتفع	0.68	4.51	أعمل على توفير بيئة عمل مناسبة للجميع دون تحيز	9
مرتفع	0.68	4.51	أحرص على تكافؤ الفرص بين جميع المرؤوسين	10
مرتفع	0.66	4.5	يتمتع المرؤوسون بنفس الحقوق التي يضمنها نظام الجامعة	11
مرتفع	0.71	4.5	أعامل جميع الموظفين بنفس القدر من الاحترام، بغض النظر عن مناصبهم	12
مرتفع	0.64	4.46	أقدم الحوافز وفقاً للأداء دون اعتبارات أخرى	13
مرتفع	0.66	4.45	أسعى لتوفير بيئة عمل مناسبة للمرؤوسين	14
مرتفع	0.34	4.57	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمجال المساواة بلغ (4.57)، ودرجة مرتفعة. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المساواة، فقد تراوحت ما بين (4.45-4.63)، وجاءت الفقرة: "أحرص على الاستماع إلى آراء المرؤوسين في المواقف المختلفة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.63)، ودرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة "أرفض التمييز القائم على أسس غير مهنية" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (4.61)، ودرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة "أقدم الحوافز وفقاً للأداء دون اعتبارات أخرى" في المرتبة ما قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.46)، ودرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة: "أسعى لتوفير بيئة عمل مناسبة للمرؤوسين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.45)، ودرجة مرتفعة.

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على:

هل تختلف تقديرات القادة التربويين في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) باختلاف متغيرات: الجنس، والرتبة الأكاديمية، والتخصص، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة؟

تمت الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني من خلال فحص الفرضيات الصفرية التالية التي انبثقت عنه:

1.2.1.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الأولى، التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الصفرية الأولى باستخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (6.4).

الجدول (6.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	أنثى		ذكر		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.000	3.736	0.35	4.38	0.35	4.59	العدالة
.000	5.415	0.26	4.39	0.33	4.66	النزاهة
.000	6.651	0.35	4.27	0.37	4.66	الصدق
.000	4.118	0.49	4.34	0.38	4.62	المساواة
.000	5.750	0.29	4.34	0.32	4.63	الدرجة الكلية

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تبعاً لمتغير الجنس، على الدرجة الكلية، كون مستوى الدلالة (الاحتمالية) جاء أقل من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية، وكانت الفروق لصالح المتوسط الحسابي الأعلى (أي الذكور) على الدرجة الكلية.

2.2.1.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثانية، التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

استخرجت المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، وكذلك الانحرافات المعيارية، الجدول (7.4):

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		المجال
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.31	4.67	0.37	4.37	0.32	4.61	العدالة
0.33	4.65	0.33	4.5	0.33	4.62	النزاهة
0.37	4.67	0.37	4.43	0.43	4.58	الصدق
0.39	4.62	0.35	4.45	0.52	4.57	المساواة
0.33	4.65	0.3	4.43	0.35	4.59	الدرجة الكلية

يتبين من قيم المتوسطات الحسابية ان هناك فروق ظاهرية بين هذه القيم تبعاً للرتبة الأكاديمية، وللتعرف فيما إذا كانت هذه القيم دالة احصائياً أم لا، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (8.4).

جدول (8.4- أ): نتائج تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
العدالة	بين المجموعات	2.866	2	1.433	12.535	.000
	داخل المجموعات	19.202	168	.114		
	المجموع	22.068	170			
النزاهة	بين المجموعات	.762	2	.381	3.493	.033
	داخل المجموعات	18.331	168	.109		
	المجموع	19.094	170			

جدول (8.4- ب): نتائج تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	المستوى	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
الصدق	بين المجموعات	1.546	2	.773
	داخل المجموعات	26.171	168	.156
	المجموع	27.718	170	
المساواة	بين المجموعات	.799	2	.399
	داخل المجموعات	31.697	168	.189
	المجموع	32.496	170	
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.372	2	.686
	داخل المجموعات	17.863	168	.106
	المجموع	19.235	170	

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (8.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، على الدرجة الكلية حيث بلغ مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05). ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للكشف عن مصدر الفروق بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية على الدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول (1.8.4).

جدول (1.8.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق في بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية على الدرجة الكلية.

المجال	المستوى	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
الدرجة الكلية	أستاذ مساعد		.16*	-.06
	أستاذ مشارك	-.16*		-.22*
	أستاذ	.06	.22*	

يتضح من الجدول (1.8.4) أن الفروق كانت بين رتبة الأستاذ والأستاذ المساعد من جهة والأستاذ المشارك من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح الأستاذ والأستاذ المساعد، نظراً لكون المتوسط الحسابي عندهم هو الأعلى.

3.2.1.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثالثة، التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير التخصص.

استخرجت المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير التخصص، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (9.4).

الجدول (9.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	العلوم الإنسانية		العلوم الطبيعية		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.901	.124	0.36	4.52	0.37	4.53	العدالة
.581	.552	0.33	4.56	0.34	4.59	النزاهة
.580	.554	0.39	4.52	0.43	4.56	الصدق
.253	1.147	0.46	4.5	0.4	4.58	المساواة
.479	.709	0.33	4.53	0.35	4.56	الدرجة الكلية

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (9.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير التخصص، على الدرجة الكلية، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

4.2.1.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الرابعة، التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لتقديرات تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (10.4)، (11.4).

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية لتقديرات تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

رئيس قسم أكاديمي		عميد		رئاسة الجامعة		المجال
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.36	4.5	0.36	4.52	0.35	4.68	العدالة
0.34	4.54	0.31	4.63	0.37	4.69	النزاهة
0.4	4.5	0.35	4.57	0.55	4.68	الصدق
0.35	4.53	0.43	4.52	0.88	4.53	المساواة
0.32	4.52	0.32	4.56	0.49	4.65	الدرجة الكلية

يتبين من قيم المتوسطات الحسابية ان هناك فروق ظاهرية بين هذه القيم تبعاً للمسمى الوظيفي، وللتعرف فيما إذا كانت هذه القيم دالة احصائياً أم لا، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (11.4).

جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
العدالة	بين المجموعات	.406	2	.203	1.576	.210
	داخل المجموعات	21.661	168	.129		
	المجموع	22.068	170			
النزاهة	بين المجموعات	.499	2	.250	2.255	.108
	داخل المجموعات	18.595	168	.111		
	المجموع	19.094	170			
الصدق	بين المجموعات	.506	2	.253	1.561	.213
	داخل المجموعات	27.212	168	.162		
	المجموع	27.718	170			
المساواة	بين المجموعات	.012	2	.006	.031	.969
	داخل المجموعات	32.484	168	.193		
	المجموع	32.496	170			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.233	2	.116	1.028	.360
	داخل المجموعات	19.003	168	.113		
	المجموع	19.235	170			

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (11.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، على الدرجة الكلية، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

5.2.1.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الخامسة، التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير نوع الجامعة.

استخرجت المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير نوع الجامعة، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (12.4)، (13.4).

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير نوع الجامعة

حكومية		خاصة		عامة		المجال
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.42	4.39	.36	4.46	.35	4.56	العدالة
.28	4.54	.38	4.55	.32	4.58	النزاهة
.34	4.44	.42	4.50	.40	4.55	الصدق
.34	4.51	.40	4.52	.46	4.53	المساواة
.30	4.47	.34	4.51	.33	4.56	الدرجة الكلية

يتبين من قيم المتوسطات الحسابية ان هناك فروق ظاهرية بين هذه القيم تبعاً لنوع الجامعة، وللتعرف فيما إذا كانت هذه القيم دالة احصائياً أم لا، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (13.4).

جدول (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير نوع الجامعة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
العدالة	بين المجموعات	.578	2	.289	2.259	.108
	داخل المجموعات	21.490	168	.128		
	المجموع	22.068	170			
النزاهة	بين المجموعات	.072	2	.036	.317	.729
	داخل المجموعات	19.022	168	.113		
	المجموع	19.094	170			
الصدق	بين المجموعات	.244	2	.122	.745	.476
	داخل المجموعات	27.474	168	.164		
	المجموع	27.718	170			
المساواة	بين المجموعات	.006	2	.003	.014	.986
	داخل المجموعات	32.490	168	.193		
	المجموع	32.496	170			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.157	2	.078	.691	.502
	داخل المجموعات	19.078	168	.114		
	المجموع	19.235	170			

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

من خلال البيانات الواردة في الجدول (13.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير نوع الجامعة، على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي ينص على:

ما الدليل المقترح للقيادة الاخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث ببناء دليل للقيادة الاخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) وفق الخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة للاسترشاد بهما في بناء الدليل، وتحديد النقاط الجوهرية والركائز الأساسية لبناء الدليل التربوي المقترح.

2. مسح درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) من وجهة نظر القادة التربويين فيها والتعرف على الفروق تبعاً لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وبناءً على نتائج الدراسة، تم تحديد العوامل الأساسية لبناء الدليل وسد الفجوة عن طريق الدليل.

3. التحقق من صدق البناء، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل مجال من مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة، وظهرت النتائج أن معامل ارتباط المجالات بالدرجة الكلية لأداة الدراسة تراوح بين (.928) لمجال الصدق، و(.783) لمجال العدالة، ومما سبق يتضح أن معامل الارتباط لجميع المجالات قوية وأن جميع المجالات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (.01).

وتبين أن معامل الارتباط لل فقرات تراوح ما بين (.738) للفقرة (54) "أحرص على تقدير الدعم المناسب للمرؤوسين وفق احتياجاتهم"، و(.390) للفقرة (27) "أحرص على تطبيق سياسات الجامعة بشكل دقيق"، ومما سبق يتضح أن معامل الارتباط لجميع فقرات هذا المقياس بين متوسطة وقوية وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (.01).

وفي ضوء نتائج الدراسة، وفي ضوء مراجعة الباحث للأدب النظري، ونتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة، قام الباحث ببناء دليل مقترح؛ للقيادة الاخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)، على النحو الآتي:

اسم الدليل: دليل (عبد الناصر يحيى، 2025) للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns).

تمهيد

تعد القيادة الأخلاقية من أساسيات نجاح المؤسسات التعليمية التي تساعد في تحقيق أهدافها التنموية والتربوية. وفي سياق الجامعات الفلسطينية، أصبح تطبيق القيادة الأخلاقية ضرورة لتحقيق العدالة والنزاهة والمساواة والصدق في العمل الإداري والتربوي، وذلك بسبب التحديات العديدة التي يمكن أن تواجه المؤسسات التعليمية ومنها الإقتصادية والاجتماعية والسياسية.

وبسبب التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم مثل التطور التكنولوجي والتحول الرقمي، وتحديات العولمة والانفتاح الأكاديمي، أصبح ضرورة على الجامعات الفلسطينية أن تتبنى ممارسات قيادية تعزز القيم الأخلاقية في البيئات الأكاديمية والإدارية، مما يسهم في بناء أجيال قادرة على مواجهة التحديات وإمكانية تحقيق التنمية المستدامة. وتأتي القيادة الأخلاقية كضرورة ملحة لضمان اتخاذ القرارات التي تتسم بالعدالة، النزاهة، الصدق، والمساواة، وهي المبادئ التي تعد حجر الأساس في إطار القيادة الأخلاقية الذي قدمه جيمس ماكجريجور بيرنز (James MacGregor Burns).

وجاء الدليل للقيادة الأخلاقية استجابة لضرورة وجود قيادة أخلاقية فعّالة داخل الجامعات الفلسطينية، واستند في بنائه إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) في القيادة الأخلاقية، التي تركز على القيم الأخلاقية المتمثلة بالعدالة، والنزاهة، والصدق، والمساواة. فبالاعتماد على مبادئ القيادة الأخلاقية، تصبح الجامعات قادرة على تعزيز جودة التعليم والبحث العلمي، وتهيئة بيئة تحفز على الابتكار والإبداع وترسيخ التعاون والثقة بين جميع أفراد المجتمع الأكاديمي.

ويأتي الدليل المقترح كمصدر عملي يساعد القيادات الجامعية في تحقيق رسالتها وتجسيد رؤيتها من خلال الاعتماد على مجموعة من القيم الأخلاقية المستندة إلى إطار بيرنز، والتي تتضمن العدالة، والنزاهة، والصدق، والمساواة. كما ويوفر أدوات واستراتيجيات عملية تُسهم في إحداث تحول إيجابي داخل المؤسسات الأكاديمية وانعكاسه على المجتمع بأسره.

ويشمل الدليل المقترح استراتيجيات واضحة وشاملة من أجل مواجهة التحديات وتعزيز الممارسات الأخلاقية في صنع القرار، وتطوير سياسات العمل، وتعزيز التعاون الفعّال بين المجتمع المحلي والدولي. كما يتضمن توجهات واضحة تساعد الجامعات لتصبح مراكز للتميز والإبداع، من خلال الإستجابة لاحتياجات المجتمع ومتطلبات العصر.

أهداف الدليل

ويهدف الدليل المقترح إلى تزويد القادة في الجامعات الفلسطينية بمجموعة من المبادئ والتوجيهات العملية التي تمكنهم من تبني ممارسات قيادية أخلاقية مستدامة. لذا يؤمل من هذا الدليل أن يحقق الأهداف الآتية:

1. تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية داخل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
2. دعم القيادات الجامعية في تبني نموذج بيرنز كإطار مرجعي للقيادة الأخلاقية.
3. تقديم سياسات وإجراءات إدارية قائمة على مبادئ النزاهة والعدالة.
4. تحسين ثقافة العمل الجامعي بما يعزز الثقة والاحترام المتبادل.

أهمية الدليل

تتمثل أهمية الدليل المقترح للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية في كونه أداة استراتيجية تساعد القيادات الجامعية لتبني ممارسات إدارية وأكاديمية تعتمد على منظومة أخلاقية واضحة وفاعلة. ويستند هذا الدليل إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) في القيادة الأخلاقية، والذي يُعزز من شأن القيم الأخلاقية مثل العدالة، والنزاهة، والصدق، والمساواة، باعتبارها أساساً لتعزيز فاعلية القيادة وبناء الثقة داخل المؤسسة الجامعية. ويتوقع من خلال هذا الدليل أن يتم تطوير البيئة التنظيمية للجامعات الفلسطينية وجعلها تتسم بالشفافية والإنصاف، وتعزيز ثقافة الإحترام المتبادل، وتكافؤ الفرص، والمساءلة الأخلاقية. كما ويسهم الدليل في جعل القيادات قادرة على إتخاذ قرارات حكيمة ومستندة إلى معايير أخلاقية، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على جودة التعليم، ونزاهة البحث العلمي، وتعزيز مكانة الجامعة كمؤسسة مجتمعية رائدة.

ويعد هذا الدليل استجابة علمية وعملية لحاجة الجامعات الفلسطينية إلى بناء دليل قيادي قادر على مواجهة التحديات المعاصرة، وتحقيق التغيير الإيجابي داخل المؤسسة الأكاديمية وخارجها، من خلال الاعتماد على قيم واضحة تعتبر جوهر للقيادة الأخلاقية الفاعلة.

منطلقات الدليل المقترح

1. الرسالة التعليمية للجامعات الفلسطينية حيث أنها تعمل على تعزيز دور الجامعات كمؤسسات تعليمية تربية من أجل إحداث التغيير المجتمعي وترسيخ القيم الأخلاقية.

2. مراعاة التحديات التي تواجهها الجامعات الفلسطينية مثل الانقسام السياسي، التعدد الفكري، وضغوط الاحتلال. وتحديد الاحتياجات الفعلية لواقع الجامعات الفلسطينية من خلال تعزيز بيئة قيادية أخلاقية تحترم التنوع وتضمن العدالة.

3. المرجعية العالمية للقيادة الأخلاقية عن طريق الاستفادة من التجارب والنماذج الأكاديمية الدولية في القيادة الأخلاقية، ومواءمتها مع الواقع المحلي الفلسطيني.

4. الالتزام بأخلاقيات المهنة الأكاديمية والتعليم العالي والبحث العلمي كعامل رئيسي لسلوك القادة داخل الجامعات.

متطلبات نجاح الدليل المقترح

لكي يحقق الدليل المقترح أهدافه المرجوة ويحدث الأثر الإيجابي الناجح في بيئة الجامعات الفلسطينية، لا بد من توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية، من أبرزها:

1. التزام القيادات الجامعية بالاعتماد على الدليل وتفعيله داخل سياسات الجامعة والخطط الاستراتيجية مما يؤدي إلى توفير الدعم الإداري والأكاديمي.

2. توفير برامج تدريبية من أجل تدريب وتطوير الكوادر الأكاديمية والإدارية لبناء قدرات القيادة الأخلاقية لدى جميع العاملين في الجامعة.

3. المشاركة المجتمعية الفاعلة عن طريق إشراك الطلبة والهيئات التدريسية والموظفين في تطبيق الدليل لتعزيز الشعور بالمشاركة الجماعية.

4. وضع آليات تقييم ومساءلة واضحة لقياس مدى الالتزام بالقيم الأخلاقية ومحاسبة من يخرق هذه المبادئ.

5. المرونة والتحديث المستمر من خلال التعديل والتطوير المستمر بناءً على تطورات البيئة الجامعية والاجتماعية والسياسية.

6. تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل وحرية الرأي والنزاهة والشفافية داخل الحرم الجامعي من أجل تكوين بيئة جامعية داعمة.

7. توفير الدعم والتمويل اللوجستي الكافي عن طريق تخصيص موارد مالية وتقنية لتنفيذ المبادرات التي يدعو إليها الدليل المقترح.

عناصر الدليل

يرتكز الدليل المقترح على مكونات إطار بيرنز الأربعة، حيث سيتم استعراض كل مكون بشكل تفصيلي، مع تسليط الضوء على كيفية تطبيقه في الجامعات الفلسطينية.

العدالة: يعتبر دور العدالة في بناء البيئة الجامعية دوراً أساسياً حيث يسهم في تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص، ويُطبَّق هذا المبدأ من خلال التوزيع العادل لمختلف الموارد الأكاديمية والمالية بين مختلف الأقسام والبرامج، لضمان تحقيق الفرص المتكافئة دون تمييز أو تحيز. كما ويتضمن أيضاً سياسيات عادلة وشفافة للقبول والتوظيف دون تمييز أو محاباة. ولتحقيق العدالة يُوصى بإنشاء لجان مختصة للنظر في شكاوى الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية بموضوعية وحيادية، لضمان الاستماع لجميع الأطراف والمعالجة العادلة للقضايا. كما ويوصي الدليل بالعمل على تطوير أسس واضحة لتقييم الأداء الأكاديمي والإداري تستند إلى معايير موضوعية وشفافة، ما يسهم في رفع الكفاءة وتعزيز روح العدالة للتقييم.

النزاهة: يُعنى بالنزاهة التمسك بالمبادئ الأخلاقية وعدم ممارسة أي أعمال قد تقوض مصداقية المؤسسة الأكاديمية، لذلك يُعد التزام القائد بالنزاهة أساساً لتقوية ثقافة الاحترام والشفافية، وبناء جسور الثقة بين جميع القادة. ويعتبر مبدأ النزاهة ركيزة أساسية لتكوين منظومة إدارية عادلة وشفافة داخل الجامعات. ويقوم مبدأ النزاهة على الالتزام الصارم بالقوانين والأنظمة المتعددة دون محاباة أو استثناءات. ولتحقيق هذا النهج داخل الجامعة يعتبر وضع مدونة لأخلاقيات العمل خطوة أساسية لبناء مؤسسة أخلاقية تسهم في ضبط السلوك الإداري وتعزيز الانتماء، وتحقيق الالتزام والإحترام المتبادل.

ومن هذا المنطلق، يُوصي الدليل بإعداد ورش عمل ودورات تدريبية توعوية لتعزيز فهم النزاهة وأهميتها في العمل الأكاديمي والإداري، إلى جانب إنشاء وحدة مختصة بمراجعة الإجراءات والسياسات داخل الجامعة لضمان التزامها بأعلى معايير الشفافية، وبما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الثقة بين مكونات المجتمع الجامعي.

الصدق: يمثل الصدق دور محوري وأساسي في الدليل المقترح للقيادة الأخلاقية، لما له من أهمية بالغة في بناء الثقة داخل المجتمع الأكاديمي. ويتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع الحوار وإتاحة مساحة للتعبير عن الآراء وتبادل الأفكار بين القيادة التربوية وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، ويُسهم في تعزيز التفاهم وتوحيد الرؤى نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. وبالتالي فإن ترسيخ منهج الصدق يسهم في تحقيق خلق بيئة جامعية أخلاقية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

المساواة: تعني المساواة منح جميع الأفراد فرصاً متكافئة للنمو والتطور داخل المؤسسة الجامعية بغض النظر عن المستويات الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية، مما يعزز التنوع والاندماج في بيئة التعليم العالي. ولتحقيق هدف المساواة ينبغي ضمان تحقيق الفرص المتكافئة بين الجنسين في جميع مجالات التوظيف، والترقية، والتدريب داخل الجامعة، وذلك من خلال وضع سياسات تضمن أن تكون الفرص متاحة بناءً على الكفاءة فقط، دون النظر إلى الجنس. وتشمل المساواة أيضاً توفير الدعم الأكاديمي والإداري للطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية دون تمييز، حيث يتعين على الجامعات تقديم كافة أشكال الدعم، مثل الاستشارات الأكاديمية، ورش العمل التدريبية، والدعم النفسي والاجتماعي، لجميع الأفراد دون أي تفرقة. وإلى جانب ذلك، يجب وضع آليات محددة لضمان عدم تهميش أي فئة، مثل فئات الأقليات أو ذوي الاحتياجات الخاصة، وتوفير فرص متكافئة في جميع جوانب الحياة الأكاديمية والإدارية، بما في ذلك التوظيف والترقية في المناصب القيادية.

والشكل (1.3) يوضح عناصر الدليل المقترح:



الشكل (1.3): عناصر دليل (عبد الناصر يحيى، 2025) للقيادة الاخلاقية في الجامعات الفلسطينية

استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)

إجراءات تطبيق الدليل المقترح للقيادة الأخلاقية

1. التدريب والتطوير

لتمكين مبادئ القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية، فإنه يجب تطوير قدرات الكوادر الأكاديمية والإدارية من خلال تنظيم برامج تدريبية متخصصة في هذا المجال بحيث تسهم هذه البرامج في تعزيز فهم أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية لمفاهيم العدالة، النزاهة، والشفافية، مما يساعدهم على تطبيق هذه المبادئ في مختلف جوانب العمل الجامعي واتخاذ قرارات واضحة قائمة على القيم الأخلاقية. إلى جانب ذلك، يمكن للجامعات تعزيز هذا التوجه عبر دعوة خبراء ومتخصصين لتقديم ندوات وورش عمل تهدف إلى تعميق الوعي بأهمية القيم الأخلاقية في بيئة التعليم العالي. توفر هذه اللقاءات فرصة لمناقشة التحديات المرتبطة بالقيادة الأخلاقية واستكشاف أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها لضمان التزام المؤسسات الجامعية بالمعايير الأخلاقية. ومن الأمور الجوهرية التي تساعد في رفع مستوى الوعي بأهمية الأخلاقيات المهنية القدرة على تصميم برامج تعليمية موجهة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس بحيث تحتوي هذه البرامج على مقررات دراسية متخصصة ومواد تعليمية تفاعلية ومشاريع بحثية تركز على الأخلاقيات، ودمج القيم الأخلاقية في مختلف جوانب الحياة الأكاديمية والمهنية.

2. التواصل

أصبح من الضروري التواصل والشفافية بين مختلف الأطراف داخل البيئة الأكاديمية وخارجها، لتحقيق قيادة أخلاقية فعالة في الجامعات الفلسطينية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال إنشاء منصات إلكترونية تتيح تواصلًا سلساً بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، مما يسهم في تسهيل تبادل الآراء والمقترحات وتعزيز بيئة قائمة على الحوار المفتوح والشفافية ومثال على ذلك البوابات الإلكترونية للشكاوى والمقترحات، وتحديثات دورية حول السياسات الجامعية. وإلى جانب ذلك يمثل نشر تقارير دورية حول إنجازات الجامعة والتحديات التي تواجهها خطوة ضرورية لتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة، حيث من خلالها يضمن بناء الثقة بين الإدارة والطلبة وأعضاء هيئة التدريس. ويمكن أيضاً القيام بعقد لقاءات دورية مع المؤسسات المجتمعية، لتنظيم فعاليات مشتركة، وإطلاق مبادرات تعاونية، وتبادل الأفكار والمقترحات التي تسهم في تطوير بيئة جامعية قائمة على النزاهة، العدالة، والمشاركة الفعالة بين الجامعة والمجتمع.

3. الدعم المؤسسي

يتمثل الدعم المؤسسي في توفير بيئة داعمة تُمكن من ترسيخ القيم الأخلاقية في مختلف الجوانب الأكاديمية والإدارية. ويُعد تخصيص الموارد اللازمة لدعم المبادرات التي تعزز العدالة، النزاهة، والشفافية خطوة حاسمة في هذا الاتجاه، حيث يمكن توجيه التمويل إلى برامج تدريبية، حملات توعوية، ومشاريع بحثية تهدف إلى تعزيز هذه القيم بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس. ومن الضروري تبني سياسات مؤسسية تشجع الابتكار في تطبيق مبادئ العدالة والنزاهة، وتوفير حوافز للمبادرات التي تساهم في بناء بيئة أكاديمية أكثر شفافية وإنصافاً. يمكن أن يشمل ذلك تطوير آليات جديدة لمراقبة الأداء الأخلاقي، وتحفيز الطلبة والموظفين على تقديم أفكار إبداعية لتعزيز القيم الأخلاقية داخل الجامعة. ويسهم إنشاء مراكز متخصصة داخل الجامعة تُعنى بتطوير ثقافة القيادة الأخلاقية في توفير بيئة مستدامة لتعزيز هذه المبادئ. إضافة إلى أن هذه المراكز تقدم برامج تدريبية، استشارات، وأبحاث تهدف إلى ترسيخ القيم الأخلاقية بين القادة، والطلبة، والإداريين، مما يجعل القيادة الأخلاقية عنصراً جوهرياً في هيكلية الجامعة ورسالتها التعليمية والمجتمعية.

4. تعزيز المشاركة المجتمعية

يعتبر إشراك الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في عملية تطوير سياسات القيادة الأخلاقية خطوة أساسية لتعزيز الشعور بالمسؤولية الجماعية وضمان التزام الجميع بهذه القيم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد ورش عمل واجتماعات استشارية، يمكن للطلبة وأعضاء هيئة التدريس تقديم آرائهم وأفكارهم، مما يساهم في تطوير سياسات أكثر شمولاً وفعالية تتماشى مع احتياجات البيئة الجامعية. ويمكن أن تشمل هذه الفعاليات محاضرات، ندوات، ومبادرات طلابية تهدف إلى تسليط الضوء على أهمية القيم الأخلاقية مثل النزاهة، والعدالة، والشفافية في الحياة الأكاديمية والمهنية، وتنظيم مسابقات ومشاريع بحثية تساهم في بناء وعي مجتمعي أوسع حول أهمية القيادة الأخلاقية. ويمكن أيضاً تعزيز السياسات الأخلاقية من خلال التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني حيث يساهم هذا التعاون في توسيع نطاق تأثير الجامعات وجعلها مؤسسات رائدة في تعزيز السلوك الأخلاقي على جميع المستويات.

5. المراجعة والتقييم

من الإجراءات الضرورية التي يجب أن تتخذ لتعزيز ثقافة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية؛ تبني آليات رقابية وتقييمية وإنشاء لجان متخصصة لمتابعة تطبيق معايير القيادة

الأخلاقية ومن مهام هذه اللجان متابعة تطبيق معايير القيادة الأخلاقية ومعالجة التحديات، وتقديم التوصيات اللازمة لتعزيز بيئة قائمة على النزاهة والعدالة. ويمكن أن يشمل التقييم استطلاعات رأي للطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وتقارير دورية، ومراجعات داخلية لضمان تحقيق المعايير الأخلاقية المرجوة.

خطوات تطبيق الدليل المقترح للقيادة الأخلاقية

1. تحليل البيئة الجامعية المحلية

قبل البدء في التنفيذ الفعلي، يجب فهم البيئات التي تعمل فيها الجامعات الفلسطينية مثل البيئة الثقافية، والسياسية، والاجتماعية. وتحديد العوامل المحيطة المؤثرة من أجل تطبيق القيم الأخلاقية؛ مثل التأثيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية. ويتم ذلك من خلال إجراء دراسة حالة للجامعات الفلسطينية وعقد لقاءات مع القيادات الأكاديمية في الجامعات لفهم التحديات التي تواجههم.

2. وضع خطة تنفيذية مرنة

إعداد خطة تنفيذية قابلة للتطوير والتعديل بناءً على واقع الجامعة وتغيرات البيئة. ويجب أن تشمل الخطة جدولاً زمنياً للمراحل المختلفة للتطبيق.

3. إقامة ورش عمل وحلقات نقاش للتوعية بالقيم الأخلاقية

تنظيم ورش عمل وحلقات نقاش لجميع أفراد المجتمع الجامعي (إداريين، أكاديميين، وطلبة) لتسليط الضوء على أهمية القيم الأخلاقية في الحياة الجامعية. بهدف نشر الوعي حول القيم الأخلاقية وأهمية تطبيقها داخل بيئة الجامعة.

4. تطوير آليات الشفافية والمساءلة

وضع آليات لزيادة الشفافية في القرارات الأكاديمية والإدارية، مثل عمليات التوظيف، والترقية، والتقييم. لضمان عدم وجود تمييز أو محاباة في أي قرار إداري أو أكاديمي. مثل إنشاء وسائل اتصال شفافة لتقديم الشكاوى والمقترحات من جميع الأطراف الجامعية.

5. تنفيذ برامج تقييم ومراجعة دورية

القيام بعمل مراجعة دورية لمدى تطبيق القيم الأخلاقية في الجامعات من خلال إعداد تقارير تقييمية مهنية. من خلال جمع آراء جميع الأطراف عبر استبيانات ومقابلات دورية.

6. تعزيز التميز الأخلاقي من خلال المكافآت والتقدير

ضمان تقديم مكافآت وتقدير للأفراد والأقسام التي تحقق نجاحاً مميزاً في تطبيق القيم الأخلاقية. وذلك من أجل تحفيز جميع الأفراد داخل الجامعات للالتزام بالقيم الأخلاقية. مثل إنشاء "جائزة الأخلاق الجامعية" لتكريم الأفراد أو الفرق الملتزمة بتطبيق القيم.

المزايا المترتبة على تبني الدليل المقترح للقيادة الأخلاقية

يسهم تبني الدليل المقترح للقيادة الأخلاقية في إحداث نقلة نوعية داخل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، حيث يُعزز من جودة الأداء الأكاديمي والإداري من خلال ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على القيم الأخلاقية والتمثلة في العدالة، والنزاهة، والصدق، والمساواة. ومن بين أبرز المزايا المتوقعة، تعزيز الثقة بين أفراد المجتمع الجامعي، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل الأكاديمية، ودمج العاملين والطلبة في تنمية الجامعة وتحقيق نهضتها. كما يُسهم الدليل في تحسين صورة الجامعة محلياً ودولياً، ويعزز من قدرتها على جذب الكفاءات والشراكات النوعية، ويُمهّد الطريق لقرارات أكثر كفاءة وعدالة.

معوقات متوقعة أثناء تطبيق الدليل المقترح للقيادة الأخلاقية

رغم الأثر الإيجابي المتوقع من تطبيق الدليل المقترح للقيادة الأخلاقية، إلا أن هناك عدداً من المعوقات التي قد تعرقل تنفيذه بالشكل الأمثل. ومن أبرز هذه التحديات:

1. اعتياد أنماط إدارية تقليدية ومقاومة التغيير من بعض القيادات أو الموظفين الذين يخشون فقدان امتيازاتهم الشخصية في حال تطبيق معايير العدالة والمساءلة.
2. مواجهة صعوبات وتحديات في توفير الموارد البشرية والتقنية اللازمة لتفعيل الأدوات المقترحة في الدليل، خصوصاً في ظل التحديات المالية التي تمر بها بعض الجامعات الفلسطينية.
3. غياب الوعي الكافي بأهمية القيادة الأخلاقية، وضعف الثقافة المؤسسية الداعمة لها، قد يشكل عائقاً أمام تبني المبادئ بشكل فعال.

4. تحدي غياب التشريعات الداعمة أو الأنظمة الداخلية المتكاملة التي تُسهم في ترجمة المبادئ الأخلاقية إلى إجراءات عملية مُلزِمة.

طرق التغلب على معوقات تطبيق الدليل المقترح للقيادة الأخلاقية

1. زيادة الوعي والتثقيف المؤسسي عن طريق الحملات التوعوية، وعقد ورشات، وربط مفاهيم القيادة الأخلاقية في برامج تدريبية وأكاديمية.
2. تعزيز المشاركة الجماعية من خلال إشراك جميع فئات الجامعة في تنفيذ وإعداد الدليل من أجل تحقيق قبول واسع وتقليل مقاومة التغيير.
3. تطوير البنية التنظيمية والتشريعية عبر تحديث الأنظمة الداخلية ومراجعتها، وصياغة لوائح تنفيذية من أجل تفعيل مبادئ القيادة الأخلاقية.
4. العمل من أجل توفير الدعم المؤسسي والموارد اللازمة من خلال استثمار الموارد الداخلية وبناء شراكات، واستخدام حلول تقنية مالية مناسبة للواقع.
5. اعتماد منهج مرن وتدرجي في التطبيق من خلال العمل على التقييم المستمر والتعديل وفق الإمكانيات والتحديات الفعلية وتطبيق الدليل على مراحل.

الخاتمة

إنّ الدليل المقترح للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية يأتي استجابة واقعية وموضوعية لحاجة ملحة في بيئة التعليم العالي الفلسطيني، حيث يواجه النظام الجامعي تحديات متزايدة تستدعي وجود قيادة واعية ومبينة على منظومة أخلاقية راسخة. لقد شكّل هذا الدليل إطاراً مرجعياً عملياً يستند إلى مكونات نموذج بيرنز في القيادة الأخلاقية، والتي تمثلت في العدالة، والنزاهة، والصدق، والمساواة، لتكون حجر الأساس في بناء جامعات أكثر شفافية، وكفاءة، ومصداقية.

لقد سعى الدليل إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة لتعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية داخل الجامعات، وذلك من خلال اعتماد سياسات واضحة، وآليات تنفيذية فعّالة، وخطط تدريبية وتوعوية تُمكن الكوادر الأكاديمية والإدارية من أداء مهامهم بروح من المسؤولية والالتزام الأخلاقي. كما حرص على التأكيد على أهمية التواصل، والدعم المؤسسي، والمشاركة المجتمعية، والمراجعة المستمرة، كأدوات رئيسية لترسيخ هذه القيم ضمن ثقافة المؤسسة الجامعية.

ويأمل واضح هذا الدليل أن يكون قد وُفّر أداة عملية ومُلهمّة للقيادات الجامعية الفلسطينية، تسهم في إحداث تحول إيجابي في بنية وثقافة المؤسسات الأكاديمية، وتدعم جهودها في تحقيق الجودة والتميز والعدالة في التعليم العالي. كما يُنتظر من هذا الدليل أن يكون نقطة انطلاق نحو مزيد من الدراسات والتطبيقات التي تُعزز مفهوم القيادة الأخلاقية وتوسع أثرها ليشمل المجتمع الفلسطيني ككل، من خلال بناء أجيال قيادية مسؤولة تضع القيم الأخلاقية في صلب ممارساتها.

وفي النهاية، فإن تبني هذا الدليل والعمل به لا يمثل نهاية الطريق، بل هو بداية رحلة نحو بناء بيئة جامعية مزدهرة، تُقدّر الإنسان وتحترم كرامته، وتُكرّس كل الجهود لخدمة الحقيقة، والعدالة، والعلم، والوطن.

4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي ينص على:

ما درجة ملاءمة الدليل المقترح للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم عرض الدليل بصورته الأولية على مجموعة من الخبراء المختصين من أساتذة الجامعات في مجال العلوم التربوية، للتأكد من درجة ملاءمة الدليل المقترح من وجهة نظرهم (انظر الملحق (6)). وقد قام المحكمون باقتراح التعديلات اللازمة، والتي اشتملت في معظمها على التعديلات اللغوية، وقد أشاد المختصون بتكامله من حيث المرجعية النظرية المستندة إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) التي تشمل العدالة، النزاهة، الصدق، والمساواة، وهي قيم مركزية تلائم السياق الثقافي والتربوي الفلسطيني، وتُسهم في بناء بيئة جامعية إنسانية عادلة، وقد أوصى بعضهم بأهمية إجراء مرحلة تجريبية للدليل في عدد من الجامعات الفلسطينية، بغرض رصد التحديات الميدانية والتعديلات المحتملة، وكذلك ضرورة إدماج تدريب مستمر للعاملين حول مضامينه لضمان فعاليته المستدامة، وقد قام الباحث بالأخذ بغالبية تلك المقترحات، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوءها، ومن ثم تم اعتماد هذا الدليل.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، من خلال أسئلتها، وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

وفيما يأتي مناقشة لنتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها وفرضياتها، وذلك على النحو الآتي:

1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول، والذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) من وجهة نظر القادة التربويين فيها؟

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (1.4) إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.54). أما المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات أداة الدراسة فقد تراوحت بين (4.52-4.57)، وجميعها بدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تأثير الدين والقيم الثقافية السائدة في المجتمع الفلسطيني، حيث يُعدّ الالتزام الأخلاقي جزءاً أصيلاً من الثقافة المجتمعية والتربوية. فالقيادة في السياق الفلسطيني غالباً ما تتأثر بالتعاليم الدينية والتقاليد التي تركز على العدالة والنزاهة والصدق والمساواة، مما ينعكس بدوره

على سلوك القيادات الجامعية ويدفعها لتطبيق ممارسات أخلاقية في تعاملها مع الطلبة والموظفين، انطلاقاً من قناعات شخصية وثقافية عميقة الجذور. وقد يعود ذلك إلى الضغوط المجتمعية والسياق الوطني الخاص الذي تعيشه فلسطين، حيث تُعزز الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة الحاجة إلى نماذج قيادية تتحلّى بالأخلاق والمسؤولية لتعزيز الثقة والاستقرار داخل المؤسسات التعليمية. ففي مثل هذا السياق، يميل القادة إلى تبني سلوكيات أخلاقية بشكل واعٍ لتعزيز الانتماء، تقوية اللحمة المؤسسية، وتوفير بيئة آمنة ومحفزة رغم التحديات الخارجية، ما يرفع من تقييم الممارسات الأخلاقية لدى المعنيين في الحقل الجامعي.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة تميمي والجندي (2023)، التي بينت أن رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة، كما تؤكد دراسة القاسم ورنيتسي (2023) هذا التوجه، إذ توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين التقنية-خضوري جاءت مرتفعة أيضاً. وتتفق نتائج الدراسة الحالية كذلك مع دراسة البدوي (2023)، التي أظهرت أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية كان كبيراً (بمتوسط 3.59)، وهذا يعزز النتيجة الحالية حول إدراك القادة التربويين لأهمية القيم الأخلاقية في العمل الجامعي. وتنسجم النتيجة أيضاً مع دراسة (Vikaraman et al, 2021) التي أكدت أن مديري المدارس في ماليزيا يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة عالية، مما يعكس توجهاً مؤسسياً عاماً نحو تبني هذا النمط من القيادة في البيئات التربوية. وتختلف النتيجة الحالية مع دراسة تورهان وسيليك (Turhan & Celike, 2020) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية متدن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وفيما يلي مناقشة كل مجال من مجالات أداة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- المجال الأول: العدالة

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (2.4) إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) لمجال العدالة بلغ (4.52)، ودرجة مرتفعة. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال العدالة، فقد تراوحت ما بين (4.40-4.63)، مما يدل على وجود الوعي الكامل لدى القادة التربويين بأهمية تحقيق العدالة والمساواة في التعامل داخل البيئة الجامعية. وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، كما جاءت الفقرة: "أتعامل مع جميع الأطراف بنفس الطريقة دون محاباة أو تمييز" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.63)،

ودرجة مرتفعة، مما يعكس التزاماً عالياً بالمساواة والعدالة في التعامل، وهو ما يعد تجسيدا حقيقياً لمفهوم العدالة بوصفها أحد الأعمدة الأساسية في إطار بيرنز للقيادة الأخلاقية. وجاءت الفقرة "أحرص على أن تكون معايير التقييم عادلة لجميع الموظفين" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (4.85)، ودرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة "أظهر الشفافية في تقديم مبررات القرارات المتعلقة بمكافأة الموظفين" في المرتبة ما قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.44)، ودرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة: "أستمع لجميع الآراء بشكل متساوٍ دون تفضيل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.40)، ودرجة مرتفعة. فبينما لا تزال ضمن التقديرات المرتفعة، إلا أنها قد تشير إلى وجود بعض التحديات المتعلقة بتكافؤ فرص التعبير والمشاركة بين الموظفين، سواء لأسباب تنظيمية أو ثقافية داخل المؤسسات الجامعية. فيعزى ذلك - من وجهة نظر الباحث - إلى طبيعة الهيكل الإداري في بعض الجامعات، والذي قد لا يتيح دائماً فرصاً متكافئة للتعبير عن الرأي، خاصة في ظل ضغط الأعمال وتعدد المهام القيادية، مما قد يحدّ من فرص التواصل الأفقي والمفتوح مع جميع الموظفين. كما يمكن تفسير هذا الاختلاف الطفيف بوجود تفاوت في المهارات الاتصالية لدى بعض القادة التربويين، أو بسبب نقص الآليات المؤسسية الممنهجة التي تعزز الحوار وتضمن مشاركة فعالة في صنع القرار، الأمر الذي يتطلب تعزيز ثقافة المشاركة والإصغاء كجزء من تطبيق القيادة الأخلاقية على أرض الواقع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البدوي (2023) التي أظهرت أن القيادة الأخلاقية بمختلف أبعادها، ومنها العدالة، تُمارس بدرجة كبيرة في الجامعات الفلسطينية، وأن لها أثراً إيجابياً في تعزيز الالتزام التنظيمي. كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة القاسم ورننيسي (2023)، التي بيّنت أن العدالة من أكثر المكونات وضوحاً لدى القادة في جامعة فلسطين التقنية. وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة بن عطا الله ونور الدين (2023) في الجزائر أن العدالة تمثل بعداً أساسياً في ممارسة القيادة الأخلاقية، وأكدت على دورها المحوري في تحقيق العدالة التنظيمية، وتتفق كذلك مع دراسة فيكارمان وآخرون (Vikaraman et al, 2021) والتي توصلت إلى أن ممارسة مجال العدالة جاء بدرجة عالية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة تورهان وسيليك (Turhan & Celike, 2020) والتي أظهرت تدني مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية، فيما يتعلق بالعدالة بين المعلمين والمعلمات.

- المجال الثاني: النزاهة

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (3.4) إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) لمجال النزاهة بلغ (4.57)، ودرجة

مرتفعة. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال النزاهة، فقد تراوحت ما بين (4.35-4.72)، وجاءت الفقرة: "أرفض أي شكل من أشكال الفساد" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.72)، ودرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة "أتمسك بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع الجميع في بيئة العمل" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (4.72)، ودرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة "ألتزم بتطبيق (الأنظمة والتعليمات) دون استثناءات" في المرتبة ما قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.38)، ودرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة: "يتم اتخاذ القرارات الأخلاقية حتى في المواقف التي قد تكون صعبة"، بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، ودرجة مرتفعة.

ويدل هذا على الالتزام التام لقادة الجامعات الفلسطينية بمعايير النزاهة، وخاصة بالتمسك بالمعايير الأخلاقية ورفض الفساد، والتطبيق العادل للأنظمة والتعليمات، والقدرة على إتخاذ قرارات أخلاقية صائبة في جميع المواقف. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن البيئة الجامعية تركز بطبيعتها على القيم الأخلاقية كجزء من الرسالة المجتمعية والأكاديمية. حيث أن الضغوط المجتمعية والدولية تفرض التزاماً أكبر بالشفافية والنزاهة خاصة في المؤسسات الأكاديمية. وإزدياد الوعي لدى القادة الجامعيين في فلسطين بدور النزاهة في تعزيز صورة الجامعة والمجتمع ككل، خاصة مع تنامي الأوضاع السياسية والإقتصادية المعقدة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة البدوي (2023) التي كشفت عن أن مستوى القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعاً، حيث أظهرت أن النزاهة كانت من الأبعاد البارزة في الممارسات القيادية، مما يتطابق مع النتيجة الحالية التي سجلت متوسطاً مرتفعاً لمجال النزاهة. وتتفق النتائج أيضاً مع دراسة فيكارمان وآخرون (Vikaraman et al, 2021) التي بينت أن مديري المدارس في جميع أنحاء ماليزيا يمارسون النزاهة الأخلاقية بدرجة عالية. كذلك تتفق النتيجة مع دراسة عبد الرحيم واليامي (2023) التي أجريت في جامعة نجران بالسعودية، حيث أظهرت أن النزاهة كانت أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية ممارسة، وكذلك ما توصلت له دراسة رحيم وأحمد (Rahim & Ahmad, 2018) أن مجال النزاهة حاز على أعلى درجة رضا بين مجالات القيادة الأخلاقية، وهذا يبين أهمية النزاهة في القيادة الأخلاقية عبر البيئات الجامعية العربية.

- المجال الثالث: الصدق

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (4.4) إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) لمجال الصدق بلغ (4.53)، ودرجة مرتفعة. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الصدق، فقد تراوحت ما بين (4.40-4.61)، وجاءت

الفقرة: "أعزز ثقافة الصدق بين زملائي في الجامعة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.61)، ودرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة "أوضح المخاطر المحتملة لأية قرارات استراتيجية أتخذها بدافع الحرص على الجامعة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (4.60)، ودرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة "أحرص على تقديم المعلومات الدقيقة لرؤسائي" في المرتبة ما قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.40)، ودرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة: "أوضح الأسباب الكامنة وراء القرارات المتخذة بشكل صريح"، بمتوسط حسابي بلغ (4.40)، ودرجة مرتفعة.

وهذا يدل على أهمية الصدق عند القادة بإعتباره أساس العمل الجامعي. وتم تحقيق ذلك من خلال التركيز على تعزيز ثقافة الصدق بين الزملاء، وعرض المخاطر والقرارات الإستراتيجية بشفافية، وتقديم معلومات دقيقة. وهذا يؤدي إلى الإلتزام الكامل بالممارسات الأخلاقية المرتبطة بالصدق. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العمل الجامعي مرتبط في بناء الثقة بين القادة والطلبة، ويتحقق ذلك من خلال الإلتزام الواضح والتام بالصدق، والإلتزام بالمعايير الأكاديمية الأخلاقية والإعتماد المؤسسي، والتي تقتضي أن تكون القرارات قائمة على معلومات دقيقة وشفافة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة فيرمانسيه وآخرون (Firmansyah et al., 2024) بأن القيادة الأخلاقية القائمة على الصدق تعزز تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البدوي (2023) أن القيادة الأخلاقية بمكوناتها مثل الصدق والنزاهة تمارس بدرجة مرتفعة، في حين أن دراسة البدوي تناولت القيادة الأخلاقية ككل دون تحليل تفصيلي للصدق كبعد مستقل. واتفقت النتيجة أيضاً مع دراسة تميمي والجندي (2023) بوجود ممارسة مرتفعة للقيادة الأخلاقية التي تتضمن الصدق في العلاقات الأكاديمية وأظهرت نتيجة دراسة فيكارمان وآخرون (Vikaraman et al., 2021) أن مديري المدارس يمارسون القيادة الأخلاقية بمستوى مرتفع، وأن النزاهة والصدق من أكثر الأبعاد التي تعزز ثقة الموظفين.

- المجال الرابع: المساواة

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (5.4) إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) لمجال المساواة بلغ (4.52)، ودرجة مرتفعة. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المساواة، فقد تراوحت ما بين (4.45-4.62)، وجاءت الفقرة: "أحرص على الاستماع إلى آراء المرؤوسين في المواقف المختلفة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.63)، ودرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة "أرفض التمييز القائم على أسس غير مهنية" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (4.61)، ودرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة "أقدم الحوافز وفقاً

للأداء دون اعتبارات أخرى" في المرتبة ما قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.46)، ودرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة: "أسعى لتوفير بيئة عمل مناسبة للمرؤوسين"، بمتوسط حسابي بلغ (4.45)، ودرجة مرتفعة. مما يعكس حرص القيادات الجامعية على ضمان العدالة وعدم التمييز في التعامل مع المرؤوسين.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية تتبنى ثقافة تعزز من قيم المساواة بين جميع العاملين، حيث يُنظر إلى المساواة كركيزة أساسية في ممارسة القيادة الأخلاقية. هذا التوجه يظهر بوضوح من خلال حرص القادة على الاستماع إلى آراء المرؤوسين في مختلف المواقف، مما يعزز بيئة عمل تشاركية تتيح للجميع التعبير عن آرائهم بحرية، ويُشعرهم بالتقدير والاحترام بغض النظر عن موقعهم الوظيفي أو خلفياتهم الشخصية. علاوة على ذلك، تعكس النتائج حرص القادة على رفض التمييز القائم على أسس غير مهنية، وهو ما يدل على وجود وعي قوي بأهمية التعامل مع الجميع بإنصاف، وتطبيق معايير عادلة بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الخلفية الاجتماعية، مما يضمن توفير فرص متساوية للنمو والتقدم الوظيفي. كما يظهر هذا الالتزام أيضاً في تقديم الحوافز على أساس الأداء فقط، بعيداً عن أي اعتبارات شخصية أو غير مهنية، مما يعزز من مبدأ تكافؤ الفرص ويحفز الجميع على الاجتهاد والتميز.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه الخالدي وآخرون (2024) من وجود ممارسة مرتفعة للقيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية، ومع دراسة تميمي والجندي (2023) التي أظهرت تقديراً مرتفعاً للعدالة في القيادة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، في حين تختلف هذه الدراسة عنهما بأنها حللت أبعاد المساواة بشكل أكثر دقة عبر فقرات الاستماع وعدم التمييز وتوزيع الحوافز. كما تتوافق النتيجة مع ما وجدته دراسة فيكارمان وآخرون (Vikaraman et al., 2021) في ماليزيا التي أكدت على أن المساواة والعدالة عنصران جوهريان في بناء الثقة في القيادة الأخلاقية، ومع دراسة زانج وآخرون (Zhang et al., 2023) التي ربطت عدالة السلوك القيادي بانخفاض مستويات سوء السلوك الأكاديمي بين الطلاب، إلا أن هذه الدراسة تميزت بتركيزها على بيئة الجامعات الفلسطينية ذات الخصوصية الاجتماعية والسياسية، مما يضيف على النتائج بعداً تطبيقياً مهماً.

2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني، والذي ينص على: هل تختلف تقديرات القادة التربويين في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) باختلاف متغيرات: الجنس، والرتبة الأكاديمية، والتخصص، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة؟

تمت الاجابة عن سؤال الدراسة الثاني من خلال فحص الفرضيات الصفرية التالية التي انبثقت عنه:

1.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الأولى، التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير الجنس.

أشارت البيانات الواردة في الجدول (6.4) رفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تبعاً لمتغير الجنس، على الدرجة الكلية، كون مستوى الدلالة (الاحتمالية) جاء أقل من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية، وكانت الفروق لصالح المتوسط الحسابي الأعلى (أي الذكور) على الدرجة الكلية. مما يعني أن الذكور قيموا مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في جامعاتهم بدرجة أعلى من الإناث.

ويمكن تفسير ذلك بأن القادة الذكور قد يكون لديهم نظرة أكثر إيجابية تجاه واقع القيادة في الجامعات نتيجة لارتباطهم الأكبر بالمواقع القيادية واتصالهم المباشر بمراكز صنع القرار، مما يعزز من تصورهم بوجود ممارسات أخلاقية قوية. كما يمكن أن تكون الإناث أكثر حساسية تجاه مظاهر غياب العدالة أو التفاوت في الفرص والتمثيل، مما يجعل تقييمهن لمستوى القيادة الأخلاقية أكثر نقداً وواقعية. فقد ترى بعض القيادات النسائية أن هناك فجوة بين القيم الأخلاقية المعلنة والممارسة الفعلية، خصوصاً فيما يتعلق بالإنصاف وتمكين المرأة. وهذا الوعي قد يُترجم إلى تقديرات أقل لمستوى تطبيق القيادة الأخلاقية، مقارنة بزملائهن الذكور.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرويضان (2023) التي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور فيما يتعلق بالالتزام بأخلاقيات القيادة، ومع دراسة سمعان (2024) التي لاحظت وجود فروق في الخصائص الأخلاقية الشخصية للمديرين حسب الجنس، إلا أن بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة تميمي والجندي (2023) لم تجد فروقاً ذات دلالة تبعاً للجنس، مما يشير إلى أن تأثير متغير الجنس قد يكون مرتبطاً بالسياق الثقافي والمؤسسي الخاص. وأظهرت دراسة صابر (Sabir, 2020) أن جنس الموظفين لم يؤثر على سلوكيات القيادة الأخلاقية.

2.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثانية، التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

أشارت البيانات الواردة في الجدول (8.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة

الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، على الدرجة الكلية حيث بلغ مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويتضح من الجدول (1.8.4) أن الفروق كانت بين رتبة الأستاذ مساعد ورتبة الأستاذ مشارك، وكانت الفروق لصالح الأستاذ مساعد، ووجدت فروق بين الأستاذ مشارك والأستاذ، وكانت النتائج لصالح الأستاذ، والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القادة من رتبة "أستاذ مساعد" قد يكونون أكثر حماسة وتفاؤلاً في نظرتهم للمؤسسة والقيادة الجامعية، نظراً لحدثة انخراطهم في العمل الأكاديمي وحرصهم على بناء علاقات إيجابية وتعزيز الثقة بالبيئة التنظيمية. من جهة أخرى، فإن من يحملون رتبة "أستاذ" غالباً ما يمتلكون خبرة واسعة ومكانة علمية مرموقة، مما يجعلهم أكثر قدرة على فهم العمليات القيادية وتقدير الأبعاد الأخلاقية في الممارسة المؤسسية، وهو ما ينعكس في تقديراتهم العالية. أما القادة من رتبة "أستاذ مشارك"، فقد يكونون أكثر حذراً في تقييم الممارسات الأخلاقية بسبب ما قد يواجهونه من ضغوط مهنية في هذه المرحلة الانتقالية، لا سيما في ظل السعي إلى الترقية أو الشعور ببطء التقدم الوظيفي، مما قد يجعلهم أكثر وعياً بالتحديات أو الفجوات في الأداء الأخلاقي القيادي داخل الجامعة. وهذا التفاوت في التقديرات يعكس اختلافاً في الإدراك وليس بالضرورة في الواقع الفعلي للممارسة، ويبرز أهمية فهم أثر الرتبة الأكاديمية في تشكيل التصورات حول جودة القيادة داخل المؤسسات الجامعية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القاسم ورننيسي (2023) التي بينت وجود فروق دالة تبعاً للرتبة العلمية، وكانت لصالح الرتب العليا، وقد أشارت دراسة فيرمانسيه وآخرون (Firmansyah et al., 2024) أن الأفراد ذوي المكانة الأكاديمية الأعلى يميلون إلى تعزيز السلوك الأخلاقي في بيئات العمل الجامعية.

3.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثالثة، التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير التخصص.

أشارت البيانات الواردة في الجدول (9.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير

التخصص، على الدرجة الكلية، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وهو ما يدل على أن التقديرات جاءت متقاربة بين القادة من مختلف التخصصات.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة الأخلاقية، تُمارس في الجامعات الفلسطينية على أنها سلوك مؤسسي مشترك وغير مرتبط بتخصص أكاديمي معين، بل نابع من قيم مهنية وثقافة تنظيمية عامة تسود بيئة التعليم العالي. ويعكس ذلك إدراكاً موحداً لدى القادة التربويين لأهمية المبادئ الأخلاقية مثل العدالة، النزاهة، الشفافية، والمساواة، بغض النظر عن خلفياتهم العلمية، سواء كانوا من تخصصات علمية أو إنسانية. كما قد يشير إلى أن السياسات الإدارية والأنظمة الجامعية المعمول بها تؤسس لممارسات قيادية أخلاقية متسقة في مختلف الكليات، مما يقلل من تأثير التخصص الأكاديمي على تقييم تلك الممارسات. وتدعم هذه النتيجة فرضية أن القيادة الأخلاقية تُعد من السمات الجوهرية للحكومة الجامعية السليمة، وتُمارس ضمن إطار موحد يسعى إلى تحقيق الصالح العام دون تحيز أو تمييز تخصصي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة تميمي والجندي (2023)، التي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير التخصص، وكذلك مع دراسة القاسم ورنيتيسي (2023) التي بينت أن متغير الكلية لم يؤثر على مستويات ممارسة القيادة الأخلاقية. تتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات الأجنبية، مثل دراسة فيكارمان وآخرون (Vikaraman et al., 2021) التي أوضحت أن القيادة الأخلاقية تمارس بدرجة مرتفعة بغض النظر عن اختلاف مواقع أو تخصصات القادة في المدارس الماليزية. وكذلك أكدت دراسة ماسيانوغا وجوفندر (Masianoga & Govender, 2023) أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابياً في بيئات العمل على اختلاف تخصصاتها، مما يدل على طبيعة القيادة الأخلاقية بوصفها ممارسة شاملة لا تتحدد بالتخصص.

4.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الرابعة، التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أشارت البيانات الواردة في الجدول (11.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، على الدرجة الكلية، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وهو ما يعني أن تقديرات

أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت متقاربة بغض النظر عن كونهم رؤساء جامعات، عمداء، رؤساء أقسام أكاديمية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود ثقافة مؤسسية موحدة تُعلي من شأن القيم الأخلاقية في العمل القيادي، وتعمل على ترسيخها كمعايير مشتركة بين جميع القادة بغض النظر عن موقعهم الإداري. كما أن طبيعة العمل الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية تتطلب درجة عالية من التعاون والتشاور بين القيادات بمختلف مسمياتها، مما يسهم في تشكيل وعي جماعي متقارب تجاه السلوك القيادي الأخلاقي. أضف إلى ذلك أن معظم القادة يكونون قد مروا بتدرج وظيفي مشابه، بدءاً من رئاسة القسم وحتى المناصب العليا، مما يُكسبهم رؤية تراكمية شاملة تضع القيم الأخلاقية في صلب الممارسة القيادية، بصرف النظر عن المسمى الحالي. كل هذه العوامل تسهم في التقليل من الفروقات في تقديرات القادة، وتدعم فكرة أن الالتزام الأخلاقي في القيادة يُنظر إليه كجزء أصيل من هوية القائد التربوي لا كامتياز يرتبط بمستوى السلطة أو النفوذ الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه تيمي والجندي (2023)، حيث لم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغيرات إدارية مثل التخصص أو سنوات الخبرة. وقد أكدت دراسة فيرمانسيه وآخرون (Firmansyah et al., 2024) أن القيادة الأخلاقية تركز على الهوية الأخلاقية الذاتية للقائد وليس على موقعه التنظيمي، وأشارت دراسة فيكارمان وآخرون (Vikaraman et al., 2021) إلى أن مديري المدارس، رغم اختلاف مواقعهم، يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة اعتماداً على منظومة موحدة من المبادئ الأخلاقية. كما دعمت نتائج ماسيانوغا وجوفندر (Masianoga & Govender, 2023) هذا الاتجاه، مبينة أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابياً عبر مختلف المستويات التنظيمية دون أن تتأثر بالتصنيف الوظيفي.

5.2.1.5 مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الخامسة، التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير نوع الجامعة.

أشارت البيانات الواردة في الجدول (13.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير نوع الجامعة، على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود تقارب واضح في السياسات الإدارية والثقافة التنظيمية بين الجامعات الفلسطينية، حيث تخضع معظمها لجهات إشرافية موحدة مثل وزارة التعليم العالي، وتلتزم بإطار تشريعي وأخلاقي مشترك يوجّه العمل القيادي. كما أن التحديات المشتركة التي تواجه الجامعات، مثل محدودية الموارد، وضغوط الجودة الأكاديمية، والتنافس على التميز المؤسسي، تفرض على القادة تبني سلوكيات قيادية أخلاقية متماثلة تعزز من مصداقية مؤسساتهم. أضف إلى ذلك أن التبادل المستمر للخبرات بين الجامعات من خلال المؤتمرات واللجان الأكاديمية والمجالس المشتركة يسهم في تعزيز نوع من التجانس في التوجهات القيادية، ويقوي من وحدة الرؤية نحو أهمية الالتزام الأخلاقي في مواقع القيادة، ما ينعكس على تقارب تقديرات القادة رغم اختلاف مؤسساتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البدوي (2023)، التي أظهرت وجود مستويات مرتفعة من ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية دون فروق ذات دلالة تعزى إلى نوع الجامعة. كما أكدت دراسة تميمي والجندي (2023) أن ممارسات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت متشابهة بغض النظر عن الجامعة أو الخصائص التنظيمية الأخرى. ودعمت دراسة فيكارمان وآخرون (Vikaraman et al., 2021) هذه النتيجة، حيث أوضحت أن مستويات ممارسة القيادة الأخلاقية كانت مرتفعة ومنظمة عبر مختلف المدارس رغم تنوع البيئات الإدارية. كما أشارت دراسة ماسيانوغا وجوفندر (Masianoga & Govender, 2023) إلى أن بيئة العمل، رغم اختلاف المؤسسات، لا تلغي الطابع الثابت للقيادة الأخلاقية طالما أن القادة يتمتعون بقيم أخلاقية راسخة.

3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث، والذي ينص على: ما الدليل المناسب للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)؟

تشير نتائج السؤال الثالث إلى أن الدليل المناسب للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية يجب أن يكون مستنداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)، وهي العدالة، النزاهة، الصدق، والمساواة. وقد تم إعداد الدليل بناءً على هذه المكونات ليكون متناسقاً مع احتياجات الجامعات الفلسطينية.

وتفسير هذه النتيجة يدل على أن القيادة الأخلاقية لا تقتصر على مجموعة من التصرفات أو المبادئ النظرية فحسب، بل تحتاج إلى دليل عملي تطبيقي يحدد كيفية تحويل القيم الأخلاقية إلى سياسات، وإجراءات، وآليات تنظيمية. ولذلك جاء هذا الدليل ليترجم القيم الأخلاقية إلى خطوات عملية داخل بيئة الجامعات.

فالعدالة تعني أن جميع أفراد الجامعة (طلبة، أكاديميون، إداريون) يجب أن يعاملوا بطريقة منصفة بدون تمييز في القبول، التوظيف، التقييم، والترقية. لذلك يقترح الدليل إنشاء لجان مختصة للنظر في

الشكاوى وتحقيق العدالة في مختلف القرارات. ونعني بالنزاهة الإلتزام بالصدق والشفافية في جميع العمليات الأكاديمية والإدارية، وعدم الدمج بين المصالح الشخصية والعمل المؤسسي. لذلك إقترح الدليل إنشاء مدونات سلوكية مهنية وعمل ورش عمل لتعزيز النزاهة. أما الصدق فهو مصداقية ووضوح المعلومات والقرارات الإدارية، سواء في التعامل مع الطلبة أو الموظفين أو المجتمع. وتدعو المساواة إلى توفير فرص متكافئة للجميع بغض النظر عن الاختلافات الإجتماعية والثقافية. لضمان بيئة أكاديمية وإدارية تدعم كافة الفئات دون تمييز، مثل توفير الدعم للأقليات وذوي الإحتياجات الخاصة.

وسبب هذه النتيجة يعود إلى أن الجامعات الفلسطينية، بما تعانیه من ظروف اقتصادية وسياسية معقدة، تحتاج بشكل كبير إلى دليل أخلاقي يرسم إطاراً موحداً للتعاملات اليومية، ويمنع الفوضى الإدارية أو المحاباة أو غياب النزاهة. بدون هذا الدليل، يمكن أن تتعرض الجامعات لتحديات تهدد البيئة الأكاديمية.

ويُمكن الدليل الأخلاقي العملي (مثل الدليل المقترح) القادة من إتخاذ قرارات عادلة، والقدرة على توفير بيئة أكاديمية مستقرة مبنية على الثقة المتبادلة. وبالتالي، يصبح هذا الدليل مرجعاً أساسياً للسلوك القيادي القائم على أسس أخلاقية ثابتة بعيدة عن التحيزات والآراء الشخصية، مما يسهم في بناء مؤسسة تعليمية قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية.

4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع، والذي ينص على: ما درجة ملاءمة الدليل المقترح للقيادة الاخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

أظهرت نتائج تقييم الخبراء والمختصين لملاءمة الدليل المقترح للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية أن الدليل يتمتع بدرجة عالية من الملاءمة والاستجابة لمتطلبات البيئة الجامعية الفلسطينية، استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) للقيادة الأخلاقية. حيث تم عرض الدليل بصورته الأولية على مجموعة من المختصين من أساتذة الجامعات في مجال العلوم التربوية، للتأكد من درجة ملاءمة الدليل المقترح من وجهة نظرهم. وقد قام المحكمون باقتراح التعديلات اللازمة، والتي اشتملت في معظمها على التعديلات اللغوية، وقد أكد المحكمون بتكامله من حيث المرجعية النظرية المستندة إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) التي تشمل العدالة، النزاهة، الصدق، والمساواة، وهي قيم مركزية تلائم السياق الثقافي والتربوي الفلسطيني، وتُسهم في بناء بيئة جامعية إنسانية عادلة، وقد أوصى البعض بأهمية إجراء مرحلة تجريبية للدليل في عدد من الجامعات الفلسطينية، من أجل رصد التحديات

الميدانية والتعديلات المحتملة، وكذلك ضرورة إدماج تدريب مستمر للعاملين حول مضامينه لضمان فعاليته المستدامة، وقد قام الباحث بالأخذ بغالبية تلك المقترحات، وإجراء التعديلات اللازمة ومن ثم تم اعتماد هذا الدليل.

وقد أكدت دراسة البدوي (2023)، على الحاجة لدلائل قيادية تركز على مبادئ أخلاقية لتعزيز الالتزام التنظيمي داخل الجامعات. كما وأكدت دراسة فيرمانسيه وآخرون (Firmansyah et al., 2024) أهمية بناء أدلة قيادية تركز على الهوية الأخلاقية والقيم العامة كأدوات استراتيجية لتعزيز سلوكيات القيادة الأخلاقية في الجامعات.

2.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. اعتماد الدليل المقترح المبني على مكونات إطار بيرنز (Burns) كأساس عملي وإجرائي للقيادة الأخلاقية في الجامعات، مع تعميمه على جميع الكوادر الإدارية والأكاديمية.
2. ضرورة أن تتبنى الجامعات الفلسطينية برامج تدريبية مستمرة للقادة التربويين تركز على تعزيز قيم العدالة، والنزاهة، والصدق، والمساواة، مع إدماج مفاهيم القيادة الأخلاقية بشكل صريح في استراتيجياتها وخططها التطويرية، بما يسهم في ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على القيم في مختلف جوانب العمل الجامعي.
3. إنشاء وحدات أو لجان مختصة بمتابعة الالتزام بالمعايير الأخلاقية، بما يشمل تلقي الشكاوى، تقييم الأداء الأخلاقي، وضمان الشفافية في القرارات الإدارية.
4. ضرورة تطوير أدوات وآليات شفافة لمساءلة القادة عن ممارساتهم الأخلاقية، وربط الترقيات والحوافز بمدى التزامهم بالقيم الأخلاقية، بهدف تعزيز ثقافة القدوة الأخلاقية وترسيخها في بيئة العمل الجامعي.
5. حث القيادات الجامعية على الاستماع الفعال لجميع الأطراف داخل الجامعة، بما يعزز من العدالة والمساواة ويقلل من فرص التمييز أو الإقصاء.
6. التأكيد على تطبيق سياسات تحقق المساواة وتكافؤ الفرص في التعيين، والترقية، التقييم، وتوزيع الموارد بين جميع الفئات داخل الجامعات.
7. دعم وتشجيع الدراسات المستقبلية التي تبحث في أثر تطبيق القيادة الأخلاقية على الأداء الجامعي، والبيئة الأكاديمية، والعلاقة مع المجتمع المحلي.
8. تنفيذ مرحلة تجريبية لدليل القيادة الأخلاقية في عدد من الجامعات الفلسطينية، بهدف قياس أثره الميداني وتحديد التعديلات أو التحديثات اللازمة قبل التعميم الكامل.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

- القرآن الكريم
- إبراهيم، طوبال. (2021). أثر ومفهوم أخلاقيات المهنة بين الوعي وتحسين الأداء: الأستاذ الجامعي نموذجاً. مجلة الميدان للعلوم الانسانية والاجتماعية، 3(3): 153-166.
- ابن منظور، محمد بن مكرم. (1994). لسان العرب. (ط3)، بيروت: دار صادر.
- أبو الدف، محمود. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهـم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني. (ط1)، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
- أبو النور، محمد، ومحمد، آمل. (2015). مهارات القيادة في الالفية الثالثة. الدمام: مكتبة المتنبي.
- أبو ناصر، فتحي. (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية نظريات ومهارات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أحمد، سعيد أحمد، وعاشور مقلاتي، وبن صارف، سهيلي. (2018). القيادة التحويلية في حياة النبي محمد وأثرها في احداث التغيير المنشود، مجلة الدراسات الاسلامية والفكر للبحوث المتخصصة، 4(4): 67-94.
- الأعرج، شذى ناصر، وأبو صاع، جعفر، وأبو سمرة، محمود. (2020). مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلا نشرد من وجهة نظر المديرين. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 9(2): 201-214.
- الأغا، صهيب، وعساف، محمود. (2014). الإدارة والتخطيط التربوي مفاهيم وتطبيقات. غزة: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع.
- آل صبرة، علي. (2016). القيادة الإدارية مفهوم ونظريات. عمان: أزمنة للنشر والتوزيع.
- آل قماش، عبير حسين. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية، 36 (12): 394-423.

- الباطين، عبد الرحمن (2013). واقع ممارسة أساليب القيادة الظرفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض رسالة التربية وعلم النفس. مجلة جامعة الملك سعود، العدد (42)، 117-139.
- البدرى، طارق عبد الحميد. (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- البدوي، دولت إبراهيم طلال. (2023). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 31(2): 263 – 286.
- البستان، أحمد، وعبد الجواد، عبد الله، وبولس، وصفي. (2010). الإدارة والإشراف التربوي النظرية والبحث والممارسة. القاهرة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- البلوي، خليفة بن حماد خليفة بن منقرة. (2023). القيادة الأخلاقية لدى مديري الإدارات وعلاقتها بالسعادة الوظيفية للعاملين بجامعة تبوك. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 13(13): 347 – 390.
- بن حفيظ، شافية، والشايب، محمد. (2019). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشار" من وجهة نظر الموظفين "دراسة ميدانية بجامعة ورقلة" جامعة قاصدي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3 (12)، 117-132.
- بن عطا الله، سارة، ونور الدين، طالب أحمد. (2023). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على تحقيق العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط -غرداية. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، 6(2): 79 – 101.
- تميمي، فواز والجندي، نبيل، (2023). كفاءة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، 37(8): 1527-1564
- جادر، علي ذنون، وعلوان، فراس حسين، ونجم، نجم سهيل. (2022). دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء للكوادر التدريسية في عينة من مدارس قضاء العلم. مجلة الريادة للمال والأعمال، 3(3): 91-103.
- جراح، الجراح. (2023). درجة التزام مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي بمعايير القيادة الأخلاقية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 35(2): 1 – 12.
- الجرجري، أحمد سليمان، وأسعد ميس محمود. (2023). دور القيادة الأخلاقية في آليات الحد من النفاق الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. مجلة اقتصاديات الأعمال، 4(5): 225-239.

- جلاب حسين دهشن. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء عمان.
- الجهني، فيصل بن عياد بن سليم. (2021). النظريات القيادية والإدارية الحديثة. مجلة العلوم التربوية، 29(4): 519 – 526.
- حسن، ماهر محمد. (2004). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. (ط1)، عمان: دار الكندي.
- الحسيني، صلاح هادي، والشركجي، اعتصام. (2015). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- حلاق، بطرس. (2020). القيادة الإدارية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- الخالدي، مها حمود، وصديق، وليد عبد الجواد، وحسن، الفيصل عبد الحميد. (2024). القيادة الأخلاقية ودورها في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الابتدائية في منطقة الدمام. المجلة الدولية للبحوث العلمية، 3(4): 511-529.
- الخضر، علي. (2017). أساسيات الإدارة. دمشق: جامعة دمشق.
- الدجني، إياد. (2011). درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. مجلة جامعة الأزهر بغزة سلسلة العلوم الإنسانية، 13(1): 311-360.
- درادكة، أمجد والدجاني، 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.
- درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي. (1995). أصول الإدارة العامة. القاهرة: الهيئة العامة للكتاب.
- الراسبي، طلال بن حمود، والفارسي عبد الله بن علي، والحضرمي أحمد بن سعيد. (2025). مدى ممارسة القيادة بالأخلاق لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بتطوير أداء المعلمين بسلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 44: 599-638.
- رشوان، حسين عبد الحميد. (2010). القيادة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. اسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- رشيد، صالح، ومطر، ليث. (2016). القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين. بغداد: دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع.
- الرواس، أمينة بنت سعيد طيراش. (2023). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. مجلة كلية التربية، 89(1): 42 – 63.

- الروسان، هدى محمد، (2018). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالحبييل لأبعاد القيادة الأخلاقية". مجلة البحث العلمي في التربية كلية البنات للآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس، 3 (19)، 119-141.
- الرويضان، سعد سالم مرشد. (2023). درجة التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات القيادة من وجهة نظرهم في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، (8): 54 – 79.
- الزعبي، أحمد. (1997). أسس علم النفس الاجتماعي. صنعاء: دار الحكمة اليمنية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الزيادي، صباح حسين (2021). دور القيادة الأخلاقية في بناء السمعة التنظيمية المدركة: دراسة تحليلية لآراء عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(2): 226-239.
- السعود، راتب سلامة، (2022). أخلاقيات القيادة التربوية. (ط1)، عمان: طارق للخدمات المكتبية.
- سكجها، آية. (2015). مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى مشاركة القرار من وجهة نظرهن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- سمعان، كارول ميشال. (2024). واقع القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الرسمية وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين بعد الأزمة الاقتصادية الأخيرة (المدارس الرسمية في منطقة المتن في جبل لبنان أنموذجاً). مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، أوراق ثقافية، 6(31): 157-173.
- السيايدة، نوال حسين، ومساعدة رائد، واللوزي موسى، والحراصي جابر. (2015). القيادة التحويلية ودورها في فعالية سلوك العاملين: دراسة نظرية. مركز التميز للصحافة العلمية والبحثية، 2(5): 205-224.
- شادي، أحمد الصاوي، (2022). التأصيل الإسلامي للقيادة الأخلاقية وعلاقة ممارستها بجودة الأداء المهني وفق المنظور الإسلامي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات التربوية والانسانية كلية التربية جامعة دمنهور، 14(4): 20-98.
- شراحيلى، إبراهيم علي، وعبد التواب، محمود عبد التواب. (2022). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق معايير الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام في محافظة العارضة. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 19(75): 64-118.
- الشريفى، علي كاظم، وظاهر، فاضل محمد. (2021). دور القيادة الاخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية. مجلة الريادة للمال والأعمال، 2(1): 70-89.

- الشمال، خالد بن عبد العزيز حمد. (2016). دور سلوكيات القيادة الاخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، 27(106): 1-36.
- الصباب، احمد، ودياب، عبد الحميد، وميمني، خالد، وحبيب، شكيل. (2013). أساسيات الإدارة الحديثة. جدة: خوارزم العلمية.
- الصليبي، محمود، والسعود، راتب. (2010). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، 37(2)، 488-503.
- الطراونة، تحسين. (2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة في قيادة فرق العمل الأمنية. (ط1)، الرياض: مكتبة الملك فهد.
- طوالة، توفيق حامد. (2008). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
- عبد الرحيم، عالم، واليامي، سايرة. (2023). دور القيادة الأخلاقية في خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين: دراسة حالة الموظفين الإداريين بجامعة نجران. المجلة الدولية للبحوث العلمية، 2(9): 148-186.
- عبد المقصود، محمد. (2006). القيادة الإدارية. عمان: المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- العتيبي، ضرار. (2022). العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن. عمان: دار اليازوري العلمية.
- عجوة، احمد محمد. (2009). القيادة الجديرة بالثقة -مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 33(2): 51-79.
- العدلوني، محمد أكرم. (2000). القائد الفعال. الرياض: قرطبة للإنتاج الفني.
- العريفان، أمثال، (2021). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي العام بمدارس الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (236)، 79-100.
- عطية، محمد عبد الكريم، هالة، محجوب الجيلاني، والزهراني، عبد الواحد بن سعود. (2017). الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، (11)، 533-581.
- عطية، محمد، وجيلاني، هالة. (2017). الأنماط القيادية الممارسة لدى مديري الوحدات الإدارية بجامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، 2(11): 533-581.

- عقيلي، عمر وصفي. (1997). الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم). عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير. (2020). القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- علي، سعدون علي. (2024). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الانغماس الوظيفي للعاملين: دراسة حالة وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16(51): 468-501.
- عياصرة، علي أحمد. (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- فليه، فاروق، وعبد المجيد، السيد. (2014). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القاسم، حسام حسني، ورنيتسي، نانسي ريمون. (2023). واقع القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين التقنية -خضوري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 14(42): 107 - 125.
- القطارنة، زياد حمد. (2017). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- قنديل، علاء محمد. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. (ط1)، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- القيسي، هناء محمود. (2010). الإدارة التربوية - مبادئ نظريات اتجاهات حديثة. (ط1)، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكبير، أحمد. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي. (ط1)، الرياض: مكتبة الملك فهد.
- مباركي، إيمان، وخان، أحلام. (2024). أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية "دباخ السعيد" بالمغير -بسكرة-. مجلة اقتصاد المال والأعمال (جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي)، 8(2): 409-422.
- محبوبية، قصي. (2010). القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ. (ط1)، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
- محمود، السيد الحضري أحمد. (2014). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج)، 28(2): 1-60.

- مخامرة، كمال. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة اريحا والاغوار للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية/ جامعة بابل، (43): 322-333.
- المخلافي، محمد. (2009). القيادة الفاعلية وإدارة التغيير. القاهرة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- المراد، حسين محمد. (2015). تحليل للعلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي. (2011). الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 11(2): 1-17.
- المصري، ايهاب. (2015). القيادة الإدارية والقائد الإداري. الجيزة: دار الكتب المصرية.
- المعيوف، صالح. (2018). القيادة الإدارية. الرياض: معهد الإدارة العامة مركز البحوث والدراسات.
- مقابلة، محمد قاسم. (2011). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- المندلوي، علاء عبد الخالق. (2024). القيادة: نظريات وتطبيقات. مؤسسة العراقية للثقافة والتنمية، 3: 1-18.
- الميالي، حاكم احسوني، وباسم، محمد هادي. (2023). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 17(23): 121-154.
- الميالي، حاكم احسوني، وباسم، محمد هادي. (2024). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية-دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. مجلة مركز دراسات الكوفة (جامعة الكوفة)، 1(73): 161-204.
- نايف باسم، وإبراهيم، خالد، ووسام، حسين، وحسين، عبد السلام. (2021). المهارات القيادية الاستراتيجية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان /وزارة الصناعة العراقية. مجلة اقتصاديات الأعمال، (1): 305-330.
- النعيمي، صلاح عبد القادر. (2008). المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين. (ط1)، عمان: الأثر للنشر والتوزيع.

- الوادعي، محمد. (2020). المهارات القيادية المضمنة في كتاب الدراسات الإسلامية بالمرحلة المتوسطة في ضوء استراتيجية تطوير منطقة عسير: دراسة تحليلية، *المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط*، 38(8): 302-335.
- يوسفى، راضية، ويوب آمال. (2020). أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 12(2): 85 – 104.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

- Al-Daihani, S. & Al-Azmi, M.K. (2020). Patterns of educational leadership and its relationship to the ability to solve school problems in the intermediate stage in the State of Kuwait from the point of view of teachers, **Journal of studies and educational researches**, 1(2), 255-290
- Almutairi, M. A., & Almutairi, A. A., Almarri, A. S., & Almutairi, B. A. K. M. (2020). Ethical Leadership Impact on the Turnover of Islamic Banks in Kuwait. **International Journal of Business and Management**, 15(1): 1-77.
- Ami, Peni, & Anshori, Mochammad. (2023). Leadership Ethics Study in Heifetz Perspective and Burns Perspective. **Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research (MODERN)**, 2(4): 821-838.
- Asuero, A. & Sayago, A. & Gonzalez, A. (2006). the correlation coefficient: An overview. **Critical reviews in analytical chemistry**, 36 (1), 41–59
- Avolio, B. J., & Bass, B. M., & Jung, D. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership: Using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72: 441-462.
- Babalola, M. T., & Stouten, J., & Euwema, M. C., & Ovadje, F. (2018). The relation between ethical leadership and workplace conflicts: The mediating role of employee resolution efficacy. **Journal of Management**, 44(5): 2037-2063.
- Bagiyanik, H., & Can, N. (2017). The Relation between Teachers' Perception of Ethical Leadership, Organizational Justice and Organizational Cynicism. **Journal of Studies in Education**, 7(2), 1-16.
- Basoro, T. S., & Tefera, B. (2021). Ethical Leadership Practices and Factors Affecting It in South Addis Ababa District Commercial Bank of Ethiopia. **European Journal of Business and Management**, 13(1): 1-11.
- Bass, Bernard. (1995). Theory of Transformational Leadership Redux. **The Leadership Quarterly**, 6(4): 463-478.
- Bass, Bernard. (1997). **Transformational leadership: industrial; military educational impact**. USA: Library of congress cataloging in publication data.
- Blake, R. & Mouton, J. (1978). **The Administrative Grid**. Houston, Texas: Gulf Publishing Co.
- Brown. M. E, & Mitchell. M. S.(2010). Ethical and Unethical Leadership. **Business Ethics Quarterly**, 20(4): 583-616.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper TorchBooks & Row.

- Chikeleze, M.C. & Baehrend, W. R. (2017). Ethical Leadership Style and Its Impact on Decision- Making. **Journal of leadership Studies**, 11(2): 45-47.
- Dey, M., & Bhattacharjee, S., & Mahmood, M., &Uddin, Md. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role employee values, behavior and ethical climate. **Journal of Cleaner Production**, 337(1): 1-27.
- Engelbrecht. Amos S., & Gardielle, Heine & Mahembe, Bright. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. **Leadership & Organization Development Journal**, 38(3): 368-379.
- Firmansyah, F., & Rahmat, A., & Abdillah, M. R. (2024). Ethical Leadership and Employee Knowledge Sharing With a Mediation Role Employee Moral Identity. **Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan**, 10(1), 77–88.
- Fiedler, F. (1971). **A Theory of leadership Effectiveness**. New York: McGraw-hill.
- Fox, E, & Crigger, J, & Botterll, M, & Bauk, P, (2008), "Ethical Leadership Fostering an Ethical Environment & culture. **National Center for Ethics in Health Care**, 17:142-158.
- Fred, C. Lunenburg, (2010). The Principal and the School; What Do prin-cipals Do?. **National Forum of Educational administration and supervisor Journal**, (27)4: 1-14.
- Fu, Ng. (2021). **Leadership: The relevance of 'To lead, to excel, to overcome in a cross-cultural business context**. (Unpublished Master Thesis), University of Roehampton, London.
- Gichuru, Eutyclus Ngotho. (2023). Ethical Leadership in Institutions of Higher Education. **KIU Journal of Education**, 3(2): 87-97.
- Giltinace, C.L. (2013). Leadership styles and theories. **Nursing Standard**, 27(41): 35-39.
- Gordon, R. W., & Tillery, J. (2019). Academic freedom and faculty accountability: A survey of U.S. **College and university faculty**. **Educational Policy**, 33(1): 7-47.
- Greenleaf, R. K. (1970). **The servant as leader**. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, 1(103), 511-528.
- Hellriegel, Don, & Slocum, Jr. (2008). **Organizational Behavior**. (13ed), USA: Southwestern Cengage Learning.
- Hernon, P; & Rossiter, N. (2007). **Making a Difference: Leadership and Academic Libraries**. US: Libraries Unlimited.
- Hersey, P, & Blanchard, KH. (1977). **Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources**. (3rd ed), New Jersey, Englewood Cliffs.
- Jago. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. **Management Science**, 28(3): 315-336.
- Kar, Subhasree. (2018). Ethical Leadership: Best practice for Success. **IOSR Journal of Business and Management**, 1(14): 112-116.
- Karakuş, M. (2018). The moderating effect of gender on the relationships between age, ethical leadership, and organizational commitment. **Journal of Ethnic and Cultural Studies**, 5(1): 74-84.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, 33(1), 33-42.

- Knippenberg, Daan, & Cremer, David, & Knippenberg, Barbara. (2007). Leadership and fairness: The state of the art, European. **Journal of Work and Organization Psychology**, 16(2): 1-42.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607-610.
- Lewin, K, & Lippitt, R, & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, 10: 271-299.
- Lind, D., & Marchal, W.C., & Wathen, S. A. (2011). **Basic Statistics for Business and Economics**. (7th ed), NY, McGraw- Hill, Irwin.
- Luthans, F. & Avolio, B.J. (2003). **Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach**. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., Eds., Positive Organizational Scholarship, San Francisco, Barrett-Koehler Publishers.
- Määttä, K., & Uusiautti, S. (2014). Love-Based Leadership at School as A Way to Well-Being in Pupils-Theoretical and Practical Considerations. **International Journal of Education**, 6(3): 1-12.
- Masianoga, Eleck & Govender, Krishna. (2023). Ethical Leadership and Employee Creative Behaviour: A Case Study of a State-Owned Enterprise in South Africa. **International Journal of Professional Business Review**, 8(5): 1- 25.
- McCabe, D. L., & Butterfield, K. D., & Treviño, L. K. (2012). **Cheating in college: Why students do it and what educators can do about it**. Maryland: Johns Hopkins University Press.
- Miao, Q, & Newman, A, Yu, J. (2013). The Relationship between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?. **Journal of Business Ethics**, 116: 641–653.
- Muczyk. J & Holt. D. (2008). Toward a Cultural Contingency Model of Leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 14(4): 277-286
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. **Journal of Applied Psychology**, 100(3), 948–965.
- Niemeyer, Jeane, & Cavazotte, Flavia. (2015). ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. RAM. **Mackenzie Management Journal**, 17(2): 67-92.
- Northouse, P. (2010). **Leadership, Theory and Practice**. (5th ed), CA: Sage, Thousand Oaks.
- Northouse, P. (2019). **Leadership Theory and Practice**, 8th ed. Angeles: Sage Publications.
- Northouse, P. (2021). **Leadership: Theory and Practice**, 9th ed. Angeles: Sage Publications.
- Northouse, P.G. (2018). **Leadership: Theory and Practice**. (8th ed), CA: SAGE Publications.
- Northouse, Peter G. (2013). **Leadership Theory and Practice**. (6th Ed), CA: sage Publications.
- Ozgenel, Mustafa, & Aksu, Tugba (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health, **International Journal of Evaluation and research in education**, 9(4): 816-825.
- Page, D., & Wong, T. P., (2000), **A conceptual framework for measuring servant-leadership"**, In S. Adjibolosoo, The human factor in shaping the course of history and development. Lanham, MD: University Press of America

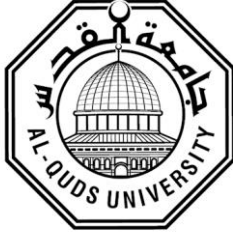
- Pertiwi, Riza, & Mukhtar, Mukhneri, & Supriyati, Yetti. (2019) The Influence of Ethical Leadership, Integrity, Affective Commitment and Trust on (OCB) Of Teachers at State Senior High School at The City of Depok. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Vol. (178): 578-584.
- Rahim, N. & Ahmad Zaluki, A. (2018). The extent of ethical leadership among youth the case of a developing country. *Journal of Society and Space*, 4(14): 123-135
- Ravitch, D. (2016). The higher education crisis. *The American Scholar*, 85(1): 8-21.
- Reddin, W. (1970). *Managerial Effectiveness*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Rego, A., & Vitória, A., & Magalhães, A., & Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.
- Reid, W. M., & Dold, C. J. (2018). Burns, Senge, and the Study of Leadership. *Open Journal of Leadership*, 7: 89-116
- Rue. L.W & Byars. L. L. (1977). *Management Theory Application*, Irwin, Inc.
- Ruiz, P., Ruiz, C. & Martinez, 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), 587-608.
- Sabir, S. (2020). A study on Ethical leadership perceptions and its impact on teachers' commitment in Pakistan. *International Journal of Educational Leadership and Management*. 9 (1), 28- 53
- Sahay, K., & Baul, U. (2016). Comparison of Traditional Leadership and E-Leadership: A Study of Organizational Effectiveness in Today's Scenario. *Purushartha: A Journal of Management Ethics and Spirituality*, 7(2): 40-59.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2): 402-424.
- Sanford, Cathleen. (1998). *Leading with Love: How women (and Men) can Transform Their Organizations Through Maternalistic Management*. New York: Vashon Publishing.
- Shamir, Boas, & Eilam, Galit, (2005), What's your story A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3): 395-417.
- Spears, L. C. (2002). *Tracing the past, present, and future of servant-leadership*. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century*. New York: John Wiley & Sons.
- Szilagyi, A.D. & Wallace, M.J. (1980) *Organizational Behavior and Performance*. (2nd Ed), Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Company.
- Trevio, L. K., & Brown, M. E. (2005). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 16(6): 595-616.
- Tumasjan, A., & Strobel, M., & Welpe, I. (2011). Ethical leadership evaluation after moral transgression: Social distance makes the difference. *Journal of Business Ethics*, 99(4): 609-622.
- Turhan, M, & Celike, V. (2020). The effect of ethical leadership behaviors of school principals on social justice in school. *E- Journal of new world science academy, Educational science*. 6(1): 438-452.
- Ufuk, Basar. (2020). Ethical Leadership Versus Perceived Organisational Politics and Work Neglect: A Time Lagged Multi-Level Survey. *Business And Management Studies An International Journal*, 8(4): 1081-1114.

- Vikaraman, Sharmini & Mansor, Azlin & Nor, Mohamed & Alias, Bity & Gurusamy, Vasanthan. (2021). Ethical Leadership Practices and Trust among Public School Leaders in Malaysia. **Asian Journal of University Education**, 17(3): 174-191.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of management**, 34(1), 89-126.
- Yukl, Gary, & Mahsud, Rubina, & Hassan, Shahidul, & Prussia, Gregory. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 20(1): 38-48.
- Yukl, Gary. (2013). **Leadership in Organizations**. (8th ed), New York: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Zhang, Guangxi, & Zhang, Tingting, & Mao, Sunfan, & Xu, Qiang, & Ma, Xiaoqin Ma. (2023). Supervisors' ethical leadership and graduate students' attitudes toward academic misconduct. **Plos One** 18(4): 1-17.

ثالثاً: مواقع الإنترنت

- [مسترجع بتاريخ 2025/2/15](https://www.mohe.pna.ps/ 2025/2/15)
- [مسترجع بتاريخ 2025/2/15](https://alistiqlal.edu.ps/ 2025/2/15)
- [مسترجع بتاريخ 2025/2/15](https://ptuk.edu.ps/ 2025/2/15)
- [مسترجع بتاريخ 2025/2/15](http://www.nu-vte.edu.ps/ 2025/2/15)
- [مسترجع بتاريخ 2025/2/15](https://www.hebron.edu/ 2025/2/15)
- [مسترجع بتاريخ 2025 /2/15](https://www.birzeit.edu/ 2025 /2/15)
- [مسترجع بتاريخ 2025/2/15](https://www.bethlehem.edu/ 2025/2/15)
- [مسترجع بتاريخ 2025/2/15](https://www.najah.edu/ar/about/annu-facts/ 2025/2/15)
- [مسترجع بتاريخ 2025/2/15](https://www.alquds.edu/ 2025/2/15)
- [مسترجع بتاريخ 2025/2/15](https://www.ppu.edu/ 2025/2/15)
- [مسترجع بتاريخ 2025/2/15](https://www.aaup.edu/ 2025/2/15)
- [مسترجع بتاريخ 2025/2/15](http://www.daralkalima.edu.ps/ 2025/2/15)
- [مسترجع بتاريخ 2025/2/15](http://www.paluniv.edu.ps/ 2025/2/15)
- [مسترجع بتاريخ 2025/2/15](http://www.zust.edu.ps/ 2025/2/15)
- [مسترجع بتاريخ 2025/7/16](https://www.qou.edu/ 2025/7/16)

الملحق (1): أداة الدراسة بصورتها الأولية



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

دكتوراه القيادة والإدارة التربوية

استبانة

حضرة القائدة/ة التربوي/ة: المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بهدف تطوير دليل مقترح للقيادة الاخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس، لذا أضع بين أيديكم الاستبانة المتعلقة بالعنوان أعلاه، راجياً من حضراتكم الإجابة عن فقراتها، ليتسنى إتمام هذه الدراسة. علماً بأن البيانات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بالسرية التامة.

وتفضل بقبول فائق الاحترام.

الباحث: عبد الناصر يحيى ندى

إشراف: أ.د. محمود أبو سمرة

الجزء الأول: البيانات الشخصية: يرجى التكرم بوضع إشارة (X) على يسار ما يتفق وحالتك:

1. الجنس:

1. ذكر () 2. أنثى ()

2. الرتبة الأكاديمية:

1. أستاذ مساعد () 2. أستاذ مشارك () 3. أستاذ ()

3. التخصص:

1. العلوم الطبيعية () 2. العلوم الإنسانية ()

4. المسمى الوظيفي:

1. رئاسة الجامعة () 2. عميد () 3. رئيس قسم أكاديمي ()

5. الجامعة:

1. جامعة النجاح الوطنية 2. جامعة القدس المفتوحة 3. جامعة القدس
4. جامعة الخضوري 5. جامعة الاستقلال 6. جامعة بيت لحم 7. جامعة فلسطين
الأهلية 8. جامعة الخليل 9. جامعة بوليتكنك فلسطين 10. جامعة الزيتونة
11. جامعة بيرزيت 12. الجامعة العربية الأمريكية

الجزء ثاني: القيادة الأخلاقية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)

يرجى التكرم واختيار الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك أمام فقرات الاستبانة:

الرقم	الفقرة/ الدرجة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجال الأول: العدالة (Justice)						
1	يتم اتخاذ القرارات بناءً على معايير عادلة					
2	أستمع لجميع الآراء بشكل متساوٍ دون تفضيل					
3	أحرص على توزيع المهام بناءً على كفاءات الأفراد					

					أظهر الشفافية في تقديم مبررات القرارات المتعلقة بمكافأة الموظفين	4
					أحرص على أن تكون معايير التقييم عادلة للجميع	5
					أخذ خطوات عادلة لحل الخلافات بناءً على الحقائق	6
					أشجع بيئة عمل تدعم العدالة في المؤسسة	7
					أتعامل مع مشكلات الموظفين بنفس القدر من الاهتمام بغض النظر عن وصفهم الوظيفي	8
					في حالة حدوث خلافات بين المرؤوسين، أتعامل مع جميع الأطراف المعنية بنفس الطريقة دون محاباة أو تمييز	9
					أعتمد على معايير عادلة لتوزيع المهام في بيئة العمل	10
					أعزز الشفافية في عملية اتخاذ القرارات لضمان شعور الجميع بالعدالة	11
المجال الثاني: النزاهة (Integrity)						
					ألتزم بالقيم الأخلاقية في ممارساتي الوظيفية	12
					أخذ القرارات بناءً على ما هو صحيح وليس ما هو سهل	13
					ألتزم بتطبيق الأنظمة والتعليمات دون استثناءات	14
					يتم اتخاذ القرارات الأخلاقية حتى في المواقف التي قد تكون صعبة	15
					ألتزم بتجنب التصرفات التي قد تثير الشكوك حول نزاهتي	16
					أخذ القرارات دون تأثر بالمصالح الشخصية	17
					ألتزم باستغلال المنصب للتأثير على الآخرين بطرق غير مهنية	18
					أتمسك بمعايير الأخلاق في التعامل مع رؤسائي	19
					ألتزم بمعايير السلوك الأخلاقي حتى في الحالات التي قد تؤدي إلى خسارة شخصية	20
					أظهر النزاهة في المواقف، مما يعزز ثقتي لدى الفريق	21
					أرفض أي شكل من أشكال الفساد	22

					أعمل على ضمان تطبيق السياسات التي تحارب أي شكل من أشكال الفساد	23
					أتعامل بشفافية مع أي تضارب مصالح محتمل	24
					أحرص على اتخاذ القرارات بما يخدم مصلحة الجامعة	25
					أقدم مثلاً يحتذى به في الالتزام بأخلاقيات القائد داخل الجامعة	26
					أحرص على تطبيق سياسات الجامعة بشكل دقيق	27
					أتابع التزام المرؤوسين بالأنظمة والتعليمات بوضوح	28
المجال الثالث: الصدق (Honesty)						
					أحرص على تقديم المعلومات الدقيقة لرؤسائي	29
					أحرص على ان أتحدث مع زملائي بصدق	30
					أتجنب تقديم معلومات غير دقيقة للمرؤوسين	31
					أعمل على معالجة المشكلات بعد التحقق من البيانات اللازمة	32
					أوضح ما هو مطلوب من المرؤوسين بشكل صريح دون غموض	33
					أشارك المرؤوسين مناقشة ما يتعلق بمهامهم بصدق	34
					أوضح المخاطر المحتملة لأية قرارات استراتيجية أتخذها بدافع الحرص على الجامعة	35
					التزم بالمواعيد التي أعددتها مع موظفي الجامعة	36
					أعترف بصدق بالخطأ الذي قد يصدر مني	37
					أقدم المعلومات اللازمة للمواقف بأمانة	38
					أعزز ثقافة الصدق بين زملائي في الجامعة	39
					أحرص على الالتزام بتنفيذ ما أعد به	40
					أتجنب استخدام أسلوب المراوغة أو التلاعب بالألفاظ	41
					أوضح الأسباب الكامنة وراء القرارات المتخذة بشكل صريح	42
					أشرح الأهداف المراد تحقيقها بكل مصداقية	43
المجال الرابع: المساواة (Equality)						
					أتعامل مع زملائي باحترام بغض النظر عن الأمور الشخصية	44
					أحرص على تكافؤ الفرص بين جميع المرؤوسين	45
					يتمتع المرؤوسون بنفس الحقوق التي يضمنها نظام الجامعة	46

					أعامل جميع الموظفين بنفس القدر من الاحترام، بغض النظر عن مناصبهم	47
					أسعى لتوفير بيئة عمل مناسبة للمرؤوسين	48
					أحرص على الاستماع إلى آراء المرؤوسين في المواقف المختلفة	49
					أعمل مع الجهات ذات العلاقة لتكون المكافآت والحوافز تتناسب مع الأداء	50
					أرفض التمييز القائم على أسس غير مهنية	51
					أعمل على توفير بيئة عمل مناسبة للجميع دون تحيز أو تمييز	52
					أعزز ثقافة الاحترام المتبادل بين المرؤوسين	53
					أأخذ خطوات لضمان المساواة في المكافآت بين الموظفين ذوي الأداء المتساوي	54
					أحرص على تقدير الدعم المناسب للمرؤوسين وفق احتياجاتهم	55
					أتعامل مع مشكلات الموظفين بجدية متساوية	56
					أعامل جميع الموظفين بالتساوي فيما يتعلق بالقرارات اليومية	57

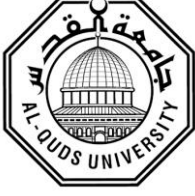
شاكرًا لكم حسن تعاونكم

ملحق (2): قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	الوظيفة	التخصص
1	أ.د راتب سلامة السعود	الجامعة الأردنية	سياسات وإدارة تربوية
2	أ.د مجدي علي زامل	جامعة القدس المفتوحة	أصول التربية والإدارة
3	أ.د معزوز جابر علاونة	جامعة القدس المفتوحة	القياس والتقويم
4	أ.د. خالد نظمي عبد الفتاح بني نمرة	جامعة القدس المفتوحة	ادارة تربوية
5	أ.د. يحيى محمد ندى	جامعة القدس المفتوحة	ادارة تربوية
6	د. أشرف محمد أبو خيران	جامعة القدس	علوم تربوية
7	د. بتول مصلح عبد الرحيم	جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية
8	د. جعفر وصفي أبو صاع	جامعة فلسطين التقنية	إدارة تربوية
9	د. خالد أحمد الصرايرة	جامعة مؤتة	إدارة تربوية
10	د. رجاء زهير العسيلي	جامعة القدس المفتوحة	ادارة تربوية
11	د. رندة محمود محمد الشيخ / نجدي	جامعة القدس المفتوحة	دراسات تربوية
12	د. روان وائل سياج	جامعة فلسطين الأهلية	إدارة تربوية

الملحق (3): أداة الدراسة في صورتها النهائية

جامعة القدس



عمادة الدراسات العليا

دكتوراه القيادة والإدارة التربوية

استبانة

حضرة القائد/ة التربوي/ة: المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بهدف تطوير دليل مقترح للقيادة الاخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس، لذا أضع بين أيديكم الاستبانة المتعلقة بالعنوان أعلاه، راجياً من حضراتكم الإجابة عن فقراتها، لئلا يتسنى إتمام هذه الدراسة. علماً بأن البيانات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بالسرية التامة.

وتفضل بقبول فائق الاحترام.

الباحث: عبد الناصر يحيى ندى

إشراف: أ.د محمود أبو سمرة

الجزء الأول: البيانات الشخصية: يرجى التكرم بوضع إشارة (X) على يسار ما يتفق وحالتك:

1. الجنس:

1. ذكر () 2. أنثى ()

2. الرتبة الأكاديمية:

1. أستاذ مساعد () 2. أستاذ مشارك () 3. أستاذ ()

3. التخصص:

1. العلوم الطبيعية () 2. العلوم الإنسانية ()

4. المسمى الوظيفي:

1. رئاسة الجامعة () 2. عميد () 3. رئيس قسم أكاديمي ()

5. نوع الجامعة:

1. عامة () 2. حكومية () 3. خاصة ()

الجزء ثاني: القيادة الأخلاقية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)

يرجى التكرم واختيار الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك أمام فقرات الاستبانة:

الرقم	الفقرة/ الدرجة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
المجال الأول: العدالة (Justice)						
1	أخذ القرارات بناءً على معايير عادلة					
2	أستمع لجميع الآراء بشكل متساوٍ دون تفضيل					
3	أحرص على توزيع المهام بناءً على كفاءات الموظفين					
4	أظهر الشفافية في تقديم مبررات القرارات المتعلقة بمكافأة الموظفين					
5	أحرص على أن تكون معايير التقييم عادلة لجميع الموظفين					
6	أخذ خطوات عادلة لحل الخلافات بناءً على الحقائق					

					أشجع بيئة عمل تدعم العدالة في المؤسسة	7
					أتعامل مع مشكلات الموظفين بنفس القدر من الاهتمام بصرف النظر عن وصفهم الوظيفي	8
					أتعامل مع جميع الأطراف بنفس الطريقة دون محاباة أو تمييز	9
					أعتمد على معايير عادلة لتوزيع المهام في بيئة العمل	10
					أعزز الشفافية في عملية صنع القرارات لضمان شعور الموظفين بالعدالة	11
المجال الثاني: النزاهة (Integrity)						
					ألتزم بالقيم الأخلاقية في ممارسة مهامي الوظيفية	12
					أأخذ القرارات بناءً على ما هو صحيح بدلاً مما هو سهل	13
					ألتزم بتطبيق (الأنظمة والتعليمات) دون استثناءات	14
					يتم اتخاذ القرارات الأخلاقية حتى في المواقف التي قد تكون صعبة	15
					ألتزم بتجنب التصرفات التي قد تثير الشكوك حول نزاهتي	16
					اتخذ القرارات دون تأثر بالمصالح الشخصية	17
					أأجنب استغلال المنصب للتأثير على الآخرين بطرق غير مهنية	18
					أأتمسك بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع الجميع في بيئة العمل	19
					أألتزم بمعايير السلوك الأخلاقي حتى في الحالات التي قد تؤدي إلى خسارة شخصية	20
					أأظهر النزاهة في المواقف، مما يعزز ثقتي لدى الفريق	21
					أأرفض أي شكل من أشكال الفساد	22
					أأعمل على ضمان تطبيق السياسات التي تحارب أي شكل من أشكال الفساد	23
					أأعامل بشفافية مع أي تضارب مصالح محتمل	24
					أأحرص على اتخاذ القرارات بما يخدم مصلحة الجامعة	25
					أأقدم مثلاً يحتذى به في الالتزام بأخلاقيات القائد داخل الجامعة	26
					أأحرص على تطبيق سياسات الجامعة بشكل دقيق	27

					أتابع التزام المرؤوسين بالأنظمة والتعليمات بوضوح	28
المجال الثالث: الصدق (Honesty)						
					أحرص على تقديم المعلومات الدقيقة لرؤسائي	29
					أحرص على ان أتحدث مع زملائي بصدق	30
					أعمل على معالجة المشكلات بعد التحقق من البيانات اللازمة	31
					أوضح المطلوب من الموظفين بشكل صريح دون غموض	32
					أشارك المرؤوسين مناقشة ما يتعلق بمهامهم بصدق	33
					أوضح المخاطر المحتملة لأية قرارات استراتيجية أتخذها بدافع الحرص على الجامعة	34
					الترم بالمواعيد التي أعددتها مع موظفي الجامعة	35
					أعترف بصدق بالخطأ الذي قد يصدر مني	36
					أقدم المعلومات اللازمة للمواقف بأمانة	37
					أعزز ثقافة الصدق بين زملائي في الجامعة	38
					أحرص على الالتزام بتنفيذ ما أعد به	39
					أتجنب استخدام أسلوب المراوغة (التلاعب) بالألفاظ	40
					أوضح الأسباب الكامنة وراء القرارات المتخذة بشكل صريح	41
					أشرح الأهداف المراد تحقيقها بكل مصداقية	42
المجال الرابع: المساواة (Equality)						
					أتعامل مع زملائي باحترام بصرف النظر عن الأمور الشخصية	43
					أحرص على تكافؤ الفرص بين جميع المرؤوسين	44
					يتمتع المرؤوسون بنفس الحقوق التي يضمنها نظام الجامعة	45
					أعامل جميع الموظفين بنفس القدر من الاحترام، بغض النظر عن مناصبهم	46
					أسعى لتوفير بيئة عمل مناسبة للمرؤوسين	47
					أحرص على الاستماع إلى آراء المرؤوسين في المواقف المختلفة	48
					أقدم الحوافز وفقاً للأداء دون اعتبارات أخرى	49
					أرفض التمييز القائم على أسس غير مهنية	50

					أعمل على توفير بيئة عمل مناسبة للجميع دون تحيز	51
					أعزز ثقافة الاحترام المتبادل بين المرؤوسين	52
					أأخذ خطوات لضمان المساواة في الحوافز بين الموظفين ذوي الأداء المتساوي	53
					أحرص على تقدير الدعم المناسب للمرؤوسين وفق احتياجاتهم	54
					أتعامل مع مشكلات الموظفين بجدية متساوية	55
					أعامل جميع الموظفين بالتساوي فيما يتعلق بالقرارات اليومية	56

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الملحق (4): طلب تسهيل المهمة من جامعة القدس

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2025/2/3

لمن يهمله الأمر ...

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب عبد الناصر يحيى محمد ندى ورقمه الجامعي (22212623) من تخصص دكتوراة القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة بعنوان :

" دليل إداري تربوي مقترح للقيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً الى مكونات اطار بيرنز"
لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025/2024.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



محمود أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

الملحق (5): تسهيل المهمة من جامعة القدس

Al-Quds University
Jerusalem
Deanship of Scientific Research



جامعة القدس
القدس
عمادة البحث العلمي

Research Ethics Committee Committee's Decision Letter

Date: March 17, 2025
Ref No: 527/REC/2025

Dear Mr. Abdelnasser Nada,

Research ethics application. After reviewing your submission titled: "A Proposed Educational Administrative Guide for Ethical Leadership in Palestinian Universities Based on the Components of Burns' Framework", the Research Ethics Committee (REC) at Al-Quds University confirms that your application aligns with our ethics guidelines, which are based on the principles outlined in the Declaration of Helsinki.

Please note that this approval does not replace other required permissions, such as for sample shipment or data sharing. We also request a copy of your final report or publication when available.

This approval is valid for two years. If your research extends beyond this period, a renewal request will be necessary. The approval remains valid as long as there are no changes to the research protocol.

Sincerely,

Prof. Dr. Elham Kateeb, BDS MPH PhD



Scientific Research, Dean
Al-Quds University
Cell phone: ++972599510404
ekateeb@staff.alquds.edu

Cc. Prof. Imad Abu Kishek - President
Cc. Members of the committee
Cc. file

Abu-Dies, Jerusalem P.O.Box 20002
Tel-Fax: #970-02-2791293

research@admin.alquds.edu

أبوديس، القدس ص.ب. 20002
تلفاكس: #970-02-2791293

الملحق (6): قائمة أسماء محكمي الدليل المقترح للقيادة الاخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)

الرقم	الاسم	الوظيفة	التخصص
1	أ.د. خالد نظمي عبد الفتاح بني نمره	جامعة القدس المفتوحة	ادارة تربوية
2	أ.د. يحيى محمد ندى	جامعة القدس المفتوحة	ادارة تربوية
3	د. أشرف محمد أبو خيران	جامعة القدس	إدارة تربوية
4	د. بتول مصلح عبد الرحيم	جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية
5	د. جعفر وصفي أبو صاع	جامعة فلسطين التقنية	إدارة تربوية

فهرس الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
70	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع الجامعة والجامعة والتصنيف الوظيفي	1.3
71	توزيع أفراد المجتمع المستهدف حسب الجامعة والمسمى الوظيفي	2.3
72	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	3.3
74	معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال بالدرجة الكلية لأداة الدراسة	4.3
75	معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه	5.3
76	معامل ثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة للمجالات والدرجة الكلية	6.3
79	درجة احتساب واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية	7.3
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)	1.4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال العدالة	2.4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال النزاهة	3.4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الصدق	4.4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال المساواة	5.4
89	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تبعاً لمتغير الجنس	6.4
90	المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية	7.4
90	نتائج تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية	8.4
91	نتائج اختبار (LSD) للفروق في بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية على الدرجة الكلية	1.8.4
92	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير التخصص	9.4
93	المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	10.4

- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 11.4 94
- المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير نوع الجامعة 12.4 95
- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات القادة التربويين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns) تعزى لمتغير نوع الجامعة 13.4 96

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	نموزج جامعة أوهايو للقيادة	1.2
23	الشبكة الإدارية	2.2
25	نظرية المسار - الهدف	3.2
30	نظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة	4.2
102	عناصر دليل (عبد الناصر يحيى، 2025) للقيادة الاخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)	1.4

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
135	أداة الدراسة بصورتها الأولىة	1
140	قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة	2
141	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
146	طلب تسهيل مهمة من جامعة القدس	4
147	تسهيل مهمة من جامعة القدس	5
148	قائمة أسماء محكمي الدليل المقترح للقيادة الاخلاقية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى مكونات إطار بيرنز (Burns)	6

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
أ	الإقرار
ب	شكر وتقدير
ت	الملخص باللغة العربية
ث	الملخص باللغة الإنجليزية
9-1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
1	المقدمة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
8	حدود الدراسة
9	محددات الدراسة
67-10	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
10	الأدب النظري
52	الدراسات السابقة ذات الصلة
79-68	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
68	منهج الدراسة
69	مجتمع الدراسة
71	عينة الدراسة
73	أداة الدراسة
73	صدق أداة الدراسة
76	ثبات أداة الدراسة
76	متغيرات الدراسة
77	إجراءات تنفيذ الدراسة
78	المعالجات الإحصائية

108-80	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
80	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
88	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
88	نتائج فحص الفرضية الصفرية الأولى
89	نتائج فحص الفرضية الصفرية الثانية
92	نتائج فحص الفرضية الصفرية الثالثة
93	نتائج فحص الفرضية الصفرية الرابعة
95	نتائج فحص الفرضية الصفرية الخامسة
96	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
108	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
122-109	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها
109	مناقشة نتائج السؤال الأول
114	مناقشة نتائج السؤال الثاني
115	مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الأولى
115	مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثانية
116	مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثالثة
117	مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الرابعة
118	مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الخامسة
119	مناقشة نتائج السؤال الثالث
120	مناقشة نتائج السؤال الرابع
122	التوصيات
123	المصادر والمراجع العربية
130	المصادر والمراجع الأجنبية
134	مواقع الإنترنت
135	الملاحق
149	فهرس الجداول
151	فهرس الأشكال
152	فهرس الملاحق
153	فهرس المحتويات