

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

منظومة إدارية أخلاقية مقترحة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية
استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية

هدى محمد عطا حجة

أطروحة دكتوراة

القدس – فلسطين

1445 هـ / 2024

منظومة إدارية أخلاقية مقترحة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى
الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية

إعداد:

هدى محمد عطا حجة

المشرف

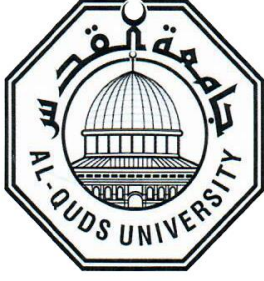
الأستاذ الدكتور راتب سلامة السعود

قُدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة

" فلسفة في القيادة والإدارة التربوية "

من البرنامج المشترك بين جامعة القدس وجامعة الخليل

1445 هـ / 2024



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

إجازة الأطروحة

منظومة إدارية أخلاقية مقترحة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية

إسم الطالب: هدى محمد عطا حجة.

الرقم الجامعي: 22112798.

المشرف: أ. د. راتب سلامة السعود.

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2024/07/02م من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

- | | | |
|----------|--------------------------|------------------------|
| التوقيع: | أ. د. راتب سلامة السعود. | 1. رئيس لجنة المناقشة: |
| التوقيع: | أ. د. عفيف زيدان. | 2. ممتحناً داخلياً: |
| التوقيع: | د. كمال مخامرة. | 3. ممتحناً خارجياً: |
| التوقيع: | د. خالد صرايرة. | 4. ممتحناً خارجياً: |

القدس-فلسطين

1445 هـ / 2024 م

إقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الأطروحة التي تحمل عنوان: منظومة إدارية أخلاقية مقترحة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية. أقرّ بأن هذه الأطروحة قدّمت 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.

Declaration

I, the undersigned, the author of the dissertation with the title:

" **A Proposed Administrative Ethical System for Academic Leaders in Palestinian Universities Based on Status Quo and Contemporary Trends in Professional Ethics**"

I acknowledge that this dissertation has been submitted to Al-Quds University to obtain the doctorate in "**PhD in Leadership and Educational Management.**" I confirm that the content of this dissertation is the result of my effort, except where indicated otherwise. Furthermore, I declare that neither this dissertation as a whole nor any part has been previously submitted to obtain an academic or scientific degree at any other educational or research institution.

Student Name: Huda Mohammad Ata Hajji

اسم الطالب: هدى محمد عطا حجة

Signature:



التوقيع:



Date: 02/07/2024

التاريخ: 2024/07/02 م

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى من علمني معنى الصبر، والتفاني، إلى رمز العطاء، والحنان، إلى روح والدي الغالي رحمه الله، وجنات النعيم مثواه ... إلى من غمرتني بحنانها وسهرت على راحتني، إلى قرّة عيني ومنبع سعادتي، إلى أمي الحبيبة أمّ الله في عمرها ... إلى من شاركوني مسيرة الحياة بصدق، وإخلاص، إلى إخوتي، وأخواتي الأعزاء حفظهم الله ... إلى حاضنتي العلمية التي أرضعتني من ينابيع المعرفة، إلى جامعة القدس، بيتي الثاني، وسر فخري، واعتزازي.

الباحثة هدى محمد حجة

شكر وتقدير

قال الله تعالى في كتابه الكريم: ﴿وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾ صدق الله العظيم

الحمد لله والشكر لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

وفاءً وتقديراً واعترافاً مني بالجميل، أتوجه بجزيل الشكر والعرفان لكل المخلصين الداعمين الذين لم يتوانوا عن دعمي ومساعدتي في إنجاز هذا العمل، وأخص منهم مشرفي وأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور راتب سلامة السعود، الذي كان ولا زال الداعم الأول لي، فقد كان رائداً في إرشادي والإشراف على أطروحتي، وكانت توجيهاته القيّمة ونصائحه السديدة أساساً في صياغة أطروحتي بهذا الشكل، فله مني كل الشكر والتقدير. كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور عفيف زيدان، والدكتور كمال مخامرة، والدكتور خالد الصرايرة، لتفضلهم بمناقشة أطروحتي، وما أبدوه من ملاحظات لإثرائها وتجميلها. وكل الشكر والتقدير لجامعة القدس ممثلة برئيسها الأستاذ الدكتور عماد أبو كشك على الدعم والتسهيل الذي قدموه لي في إنجاز هذا العمل، وكل الشكر لأساتذة الجامعات، من أفراد عينة الدراسة، ومحكمي أداة الدراسة، والمنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة، ولكل ما ساهم في تسهيل مهمتي في جمع البيانات، وللزميل الأستاذ حسن أبو لطيفة، الذي ساهم بشكل كبير في عملية التحليل الإحصائي، والشكر والتقدير لكل من بذلوا جهوداً كبيرة ووقتاً قيماً من أجل تحقيق أهداف هذه الأطروحة بدقة وفاعلية، وأسأل الله لهم جميعاً التوفيق والفلاح.

الباحثة

هدى حجة

المخلص

هدفت الدراسة إلى تطوير منظومة إدارية أخلاقية للقيادات الأكاديمية، في الجامعات الفلسطينية، استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التطويري، باستخدام استبانة مكونة من (45) فقرة، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (355) قائداً أكاديمياً وعضو هيئة تدريس تم اختيارهم من مجتمع مكون من ست جامعات فلسطينية، وهي: جامعة الخليل، وجامعة القدس، وجامعة فلسطين التقنية- خضوري، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة فلسطين الأهلية، وجامعة الاستقلال. وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية، من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم، وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تعزى لمتغيرات: الجنس، ونوع الجامعة، والمسمى الوظيفي. وتأسيساً على ذلك قامت الباحثة بتطوير منظومة إدارية أخلاقية مقترحة للقيادات الأكاديمية، في الجامعات الفلسطينية، استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة، في الأخلاقيات المهنية، وتأكدت من مدى ملاءمتها، وأوصت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية، والجامعات الفلسطينية بتبنيها.

الكلمات المفتاحية: القيادات الأكاديمية، المنظومة الأخلاقية، السلوكيات الإدارية الأخلاقية، الجامعات الفلسطينية، الأخلاقيات المهنية.

A Proposed Administrative Ethical System for Academic Leaders in Palestinian Universities Based on Status Quo and Contemporary Trends in Professional Ethics

By

Huda Mohammad Ata Hajji

Supervisor

Prof. Rateb Salameh Al-Soud

ABSTRACT

This study aimed to propose an appropriate administrative ethical system for academic leaders in Palestinian universities based on the status quo and contemporary trends in professional ethics. The study used the descriptive developmental approach, applying a questionnaire of (45) items to a random stratified sample of (355) academic leaders and faculty members selected from a community of six Palestinian universities: Hebron University, Al-Quds University, Palestine Technical University - Khadouri, Arab American University, Palestine Ahliya University, and Al-Istiqlal University. The results indicated that the degree of practicing ethical administrative behaviors by academic leaders in Palestinian universities, from the perspective of the academic leaders and the faculty members, was moderate. The results also showed statistically significant differences between the estimates of the study sample individuals due to gender, type of university, and job title. Based on these results, the researcher developed an ethical administrative system for academic leaders in Palestinian universities based on the status quo and contemporary trends in professional ethics, and confirmed its suitability. The researcher recommended that the Palestinian Ministry of Higher Education and Scientific Research and Palestinian universities adopt the proposed administrative ethical system in this study.

Keywords: Academic leaders, Ethical system, Ethical administrative behaviors, Palestinian universities, Professional ethics.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة، وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تتجه معظم الدول نحو إيلاء اهتمام متزايد للتعليم العالي، في ضوء التطورات السريعة التي يشهدها العالم. إذ يُعدُّ هذا القطاع مصدراً رئيساً يمد المجتمع بالكوادر البشرية المدربة، والقدرة على بناء النسيج الاجتماعي، وتلبية احتياجاته. كما برز الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، والقائد الأكاديمي تحديداً، والذي يعد أحد الركائز الأساسية للتعليم العالي. وبما أن الجامعات الفلسطينية تعمل في بيئة مليئة بالتحديات، والتغيرات السريعة، والتي تؤثر على مسار عملها؛ فإن نجاحها، وبقائها، وتميُّز مخرجاتها يعتمد على قيادتها وعلى السلوكيات التي يتبناها هؤلاء القادة؛ سعياً لتحقيق المخرجات المرجوة. وفي هذه الحالة تواجه القيادة الأكاديمية مسألتين: تبني ممارسات غير قانونية، وغير أخلاقية، لتحقيق أهدافها، وتحقيق التميُّز في التعليم العالي، أو الالتزام بالأسس الأخلاقية. والأخلاق المهنية في تعاملاتها، وممارساتها مع مكونات البيئة الجامعية.

إن تحقيق التفوق في التعليم العالي يتطلب تنفيذ استراتيجية مدروسة، تستفيد من جميع الموارد البشرية، والمالية للوصول إلى جودة متميزة في الأنشطة، والمخرجات، من خلال تحسين مستمر، لتلبية احتياجات المجتمع، والطلبة، وبغرض تحقيق الميزة التنافسية (El Talla et al., 2018)، فضلاً عن أن التعليم العالي يتيح تحقيق فوائد متعددة من خلال كسب المعرفة، وتنمية المقدرة على التفكير التحليلي، وبناء شبكة من الأصدقاء، والعلاقات التجارية المحتملة، فضلاً عن تجارب غنية لا يمكن تكرارها في أي سياق حياة آخر (Sternberg, 2016). وتُعدُّ القيادة الفاعلة في التعليم العالي أحد الركائز الحيوية في المجتمع الحديث، التي يجب تطويرها استناداً إلى الظروف، والاحتياجات المتغيرة، مما يتطلب وجود قيادات أكاديمية مطلعة، ومناخ تنظيمي مناسب يساعد على ممارسة العمل، وبالتالي تحقيق الأهداف، لأن دور الإدارة في أي مؤسسة هو تسيير العمليات ودعمها، وتحقيق الأغراض التي تصبو إليها هذه المؤسسة (Oshagbemi, 1988).

لقد لاحظ هوبي (Hoppe, 2003) وإيفانز (Evans, 2017) أن المناصب القيادية في المؤسسات الأكاديمية، عادة ما يشغلها باحثون محترفون في مجالهم، ولكنهم يحتاجون إلى المزيد من المهارات الأساسية لأداء دورهم القيادي بفاعلية، إذ يُمثل القادة الأكاديميون فئة واسعة، تشمل جميع المستويات الإدارية في الجامعات، بدءاً برؤساء الدوائر الأكاديمية، ومروراً بعمداء الكليات، وانتهاءً برؤساء هذه الجامعات. وحسب أبو علي (2022) يتحمل هؤلاء القادة مسؤولية توجيه السياسات والبرامج الأكاديمية وتطويرها، وضمان تحقيق أهداف الجامعة بشكل فاعل، ويعتمد نجاحها بشكل كبير على امتلاك المعرفة، والمهارات القيادية اللازمة للقيام بواجباتهم بكفاءة، وفاعلية.

وأوضح جميلش (Gmelch, 2013) أن التحول من عضو هيئة التدريس إلى قائد أكاديمي يتطلب قدراً كبيراً من الاهتمام، والوقت؛ لذلك لا ينجح جميع الأكاديميين في إجراء هذا التحول، لأن الاستجابة لـ "نداء" القيادة الأكاديمية تثير تحديات أكاديمية خاصة، إذ إنّ العمداء، ورؤساء الأقسام عادة ما يتقلدون مناصبهم وهم يفتقرون إلى الخبرة التنفيذية، إذ إنهم لا يحصلون على التدريب اللازم الذي يؤهلهم لفهم الغموض، والتعقيد الذي تتسم به أدوارهم، كما أنهم لا يعترفون بالتغيرات الكبيرة في حياتهم الأكاديمية، والشخصية التي يحدثها انتقالهم من المستوى الأكاديمي إلى مستوى القيادة.

ولما كان أداء الموظفين عنصراً حيوياً ومسؤولاً حصرياً عن فشل مؤسسات التعليم العالي أو نجاحها، فإن أسلوب القيادة للقائد الأكاديمي يعدّ قضية بالغة الأهمية، لأنه مؤشر قوي للعديد من النتائج. إذ أشار أبو علي (2022) إلى تنوع الأنماط القيادية بين رؤساء الدوائر الأكاديمية، مثل: القيادة (الديمقراطية)، و(الأوتوقراطية)، والمتساهلة، والتحويلية، والتبادلية، وربما غيرها، ويُمكن للقادة الأكاديميين تكييف استخدام هذه الأنماط بناءً على الظروف، والمتطلبات الفريدة للمواقف المحددة. إن القادة الأكاديميين هم المركز الأساسي للتعليم العالي في ساحة المنافسة الدولية اليوم، كونهم مسؤولين عن توسع المؤسسة التعليمية، ونموها، لذلك يجب عليهم تحديد الرؤية ودعم الإستراتيجية، والعمل كميشرين لتنمية القوى العاملة، والحفاظ عليها من أجل النهوض بالمؤسسة (Mohnot & Shaw, 2017).

وبغض النظر عن النمط القيادي الذي يتبناه القائد الأكاديمي، فإن المتوقع منه أن تكون الأخلاق بوصلته. والأخلاق "Ethics" هي مجموعة القيم، والمبادئ التي يتعين على الفرد الالتزام بها، والتي توجه سلوكه نحو الخير والفضيلة (وظفة، 2009). كما أنها تعبر عن مبادئ تحديد الخطأ أو الصواب، والجيد أو السيئ، والمناسب أو غير المناسب في بيئات مختلفة؛ كما تُعدّ " الأخلاق " شكلاً من أشكال المعرفة التي تتناول دراسة الفلسفات العالمية التي تحدد الصواب من الخطأ (Bhana & Bayat, 2020)، إذ تتضمن كل عقيدة دينية شكلاً من أشكال الأخلاق؛ كما أن مفهوم الأخلاق مرتبط في أصله بخلق الكون وخلق الإنسان، ويستدل عليه بقوله تعالى ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم، آية 4) فبينت هذه الآية أهمية الأخلاق منذ القدم، ثم جاء من كلام نبينا محمد ﷺ عندما قال: " إنا بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق " (الألباني 28: 1/92)، فبيّن هذا الحديث ما جاءت به رسالة النبي محمد ﷺ لتعزيز أهمية الخلق والأخلاق، ووضع أسس الخير، والنهي عن المنكر.

في السياق ذاته، يُعد سلوك القائد أخلاقياً عندما يكون متسقاً مع واجبات وظيفته، والقيم الدينية، والأعراف المجتمعية، وما يترتب عليه من التزام، وولاء تنظيمي، وصدق، وجدية، وإخلاص وتقان في العمل، بهدف تحقيق مصلحة المؤسسة، والحفاظ على سمعتها، ومواجهة جميع أشكال الفساد، والاستهتار، والفوضى، واللامبالاة، إذ تتجلى هذه السلوكيات الأخلاقية في الجرأة في اتخاذ القرارات الأخلاقية، والصدق، والنزاهة، والعدالة، وغيرها، ويُفترض أن توجه هذه القيم الأخلاقية العمل في مؤسسات التعليم (السعود، 2022).

إن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية وإدماجها في العمل يمنح الشرعية، والمصادقية لرؤية المؤسسة، واستدامتها؛ فالهيكل التنظيمي لا يكون اجتماعياً دون قيادة أخلاقية، وعندما تراود الأفراد العاملين شكوك حول أخلاقيات القيادة، فلن يتمكنوا من العمل بشكل احترافي واجتماعي. ويُستدلّ على القيادة الأخلاقية في المؤسسة من خلال تأثير النية الأخلاقية، والقيم الحميدة التي توجه القائد نحو الرؤية (Kanungo & Mendonca, 1998)، إلا أن نظام الوساطة، والتحكيز في الدول النامية، سواء في القطاع العام، أو الخاص، يسهم في تدني الإنتاجية، وانتشار الفساد، إذ يتسبب التملق، وتحسين العلاقات بالمديرين، في ظاهرة الشللية في الإدارة (خليفة، 2007).

وكان روبرت ستارات (Robert Starratt) من بين الأوائل الذين أوصوا بمبادئ توجيهية مفاهيمية للقيادة الأخلاقية عام 1990، وافترض أن القيادة الأخلاقية لم تعد توصف كأسلوب، بل كمبدأ أساسي للأخلاق، والسلوك، وتلاه سيرجيو فاني (Sergiovanni) عام 1992، الذي واصل اتباع نهج ستارات من خلال استيعاب المخاوف المتعلقة بالمصالح، والاحتياجات الفردية، والجماعية. كما أثارت الدراسات العالمية الجديدة حول القيادة التربوية الأخلاقية، العديد من الأسئلة، أهمها: هل تحمل القيادة الأخلاقية نفس المعنى في أي مكان، بغض النظر عن الدين، أو التاريخ، أو الثقافة؟، يمكن أن تؤدي الإجابة عن هذا السؤال إلى فهم أفضل للفوارق في القيادة الأخلاقية، والقواسم المشتركة العالمية، والعوامل الاجتماعية والثقافية، التي تعزز، أو تعيق تنمية القيادة الأخلاقية (Arar et al., 2016).

ومن أهم ما يميز القيادة الأخلاقية أنها تشجع على الاحترام، والنزاهة، والشفافية، مما يسهم في تعزيز الثقة، والتعاون بين أعضاء الفريق، كما تعمل على تعزيز القيم الأخلاقية في البيئة العملية؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة. ولكن؛ تجدر الإشارة إلى أن قلة الاهتمام بتوجيه القادة الأخلاقيين وتدريبهم يمكن أن يعوق تطبيق القيادة الأخلاقية بشكل فاعل، لذلك من الضروري توفير التدريب، والدعم الكافي للقادة؛ لضمان تطبيق القيادة الأخلاقية بشكل فاعل، ومستدام (باجابر وزملاؤه، 2022). كما أن القيادة الأخلاقية تعمل على تحسين أداء المؤسسات التعليمية، وتقليل ضغوط العمل، وزيادة جودة الأداء؛ كما أشاروا إلى أن القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية تكون معززة بالقيم، مثل الاقتناع الراسخ بكرامة الآخرين وحقوقهم، وليس بالسياسة أو الشخصيات؛ فهي تعمل كوسيط بين ملكية المعرفة النفسية، وإخفاء المعرفة (Jia et al., 2022).

إن القيادة الأكاديمية الناجحة تتصف بالمعرفة، والمهارات التحليلية، والسلوك الأخلاقي، والحس السليم، والإبداع، ورؤية المستقبل، والشعور بالمسؤولية، ومهارات العمل الجماعي، والذكاء الاجتماعي، والعاطفي (Stenberg, 2016). فضلاً عن ذلك؛ فإن الاحترافية لدى القادة الأكاديميين تتطلب ثلاث سمات رئيسية: أخلاقيات الرعاية، والأخلاق الموجهة نحو العدالة، وأخلاق النقد. كما يعتمد تكوين الاحتراف لدى القادة الأكاديميين على

الخصائص الشخصية، والمقدرات المهنية، وامتلاك رؤية منهجية (Habibi et al., 2022). وفي سياق خصائص القيادة الأكاديمية، من المهم التأكد من أن مجالس الحاكمية الجامعية تعمل بما يحقق مصالح جامعاتها، لأن المجالس تمثل الوكلاء الائتمانيين، والسلطة القانونية المعترف بها من قبل الحكومات، والمحاكم، ومراجعي الحسابات، إذ إنّ ممارسات القيادة غير الأخلاقية تؤثر على الجامعة، وتستغرق وقتاً طويلاً لتجاوزها، والأهم من ذلك، أنها يمكن أن تولد تحديات، وقضايا تنظيمية طويلة المدى يصعب معالجتها (Eckel, 2019).

استناداً إلى أهمية القيادة التربوية والأخلاقية، وأدوار القادة الأكاديميين في مؤسسات التعلم العالي وعلاقتها بجودة مخرجات التعليم واستدامتها، ونظراً لأهمية موضوع السلوكيات الإدارية الأخلاقية من جهة، وقلة الدراسات فيه من جهة أخرى، تأتي هذه الدراسة لاقتراح منظومة إدارية أخلاقية للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية، إذ جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، ومدى ممارستهم للقواعد الأخلاقية، وإبراز الاتجاهات المعاصرة في أخلاقيات المهنة التي يمكن اتباعها في هذا المجال، والتأكيد على الأدوار المتجددة للقائد الأكاديمي، والمتسقة مع روح العصر، ومتطلباته من خلال اقتراح منظومة إدارية أخلاقية فتظهر في مخرجات الجامعات الفلسطينية، وتسهم في تعزيز الجهود الرامية إلى تحقيق الإصلاح المنشود في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

لقد سوّغ ما تقدم للباحثة إجراء هذه الدراسة بهدف بناء منظومة إدارية أخلاقية مقترحة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشكل الأخلاق إحدى أساسيات الحياة المتحضرة، وتعد عنصراً أساسياً لتنظيم المجتمع، وضمان استقراره، وتؤدي الجامعات الفلسطينية دوراً رئيساً بصفاتها ركيزة أساسية للتنمية في مختلف الميادين، بما في ذلك الصحة، والتعليم، والتكنولوجيا، والاقتصاد، والسياسة، والثقافة، ويتمثل

إسهامها في تقديم خدمات أكاديمية شاملة كوسيلة لتعزيز التنمية المستدامة، والإسهام الفاعل في تقدم المجتمع.

ويشير السعود (2022) إلى أن المؤسسات المتميزة في مختلف أنحاء العالم، سواء كانت تربوية أم غير تربوية، تتفق على أن قوة تقدمها تنبع من قيادتها الفاعلة. أما في سياق التعليم، تعد القيادة التربوية أساسية لتحسين كفاءة المؤسسات، وتعزيز أدائها، وتتجه الدول نحو تطوير التعليم من خلال تعيين قادة تربويين فاعلين، إذ تؤكد الأنظمة التربوية المتقدمة على توفير مواصفات، ومهارات أساسية للقادة التربويين، بقدر يمكّنهم من توحيد الجهود، والاستفادة الفاعلة من الطاقات، نحو تحقيق الأهداف التربوية المستهدفة.

ويضيف سموم (2022)، أن نجاح المؤسسات الجامعية يعتمد بشكل رئيس على مقدرة قادتها على توجيه سلوك المرؤوسين، كما أن القيادة الناجحة تتطلب النظر إلى البعد الأخلاقي إلى جانب الأبعاد الإدارية، والفنية، مما يُحتم اختيار قادة يتمتعون بأبعاد أخلاقية تمكنهم من ممارسة قيادة فاعلة، تسعى إلى تقديم إمكانيات عالية تثير اهتمام أعضاء هيئة التدريس، والموظفين وتؤثر فيهم، آخذة بعين الاعتبار القيم الأخلاقية كمعيار أساسي لتوجيه السلوك البشري بشكل صحيح.

تأسيساً على ما سبق، يتبين أن تحقيق التطور، والنقد في الجامعات يكون ممكناً عندما تكون لديها منظومة أخلاقية متقدمة، وفاعلة. وفي هذا السياق أشارت تهاني العنزي وعبد العزيز (2018) إلى ضرورة اتخاذ سلسلة من الإجراءات لبناء منظومة أخلاقية قائمة في المؤسسات التربوية، والتي تتطلب عدة مبادرات، منها الاهتمام بعناصر أساسية، مثل: اختيار القادة بعناية، ووضع تشريعات واضحة، ودقيقة تغطي جوانب متعددة من أداء المؤسسة، فضلاً عن وضع تشريعات تحدد السلوك الأخلاقي، وتحديد عقوبات للانتهاكات، وإظهار مبدأ الشفافية الإدارية، كما يجب توفير تدريب للقادة يركز على مبادئ أخلاقيات العمل. إن تحقيق هذه الإجراءات ينعكس على نجاح المؤسسات الجامعية، كما يؤثر إيجابياً على جودة الخدمات الإدارية المقدمة من رؤساء الدوائر الأكاديمية، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، ويؤثر بشكل إيجابي على جودة المخرجات التربوية.

إن الجامعة هي مؤسسة تربوية موثوقة في التزامها الأخلاقي تجاه الأداء، وهي مسؤولة عن تطوير الجانب الأخلاقي بين أساتذتها وطلبتها، كما تعد القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية محوراً أساسياً في تحقيق الأهداف التعليمية والأخلاقية، ومع تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية وتطور الاتجاهات المعاصرة في مجال الأخلاقيات المهنية، تبرز الحاجة الملحة لتطوير منظومة إدارية أخلاقية، تلبي احتياجات البيئة الأكاديمية.

وإن الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية تتفق على أهمية "تميز القيادة"، "تميز قطاعات الخدمة"، "تميز المعرفة"، و"التميز التنظيمي". إلا أن هناك حاجة لتعزيز استخدام البحث العلمي لخدمة المجتمع، ومتابعة أداء خريجي الجامعات في المؤسسات التي يعملون بها؛ فضلاً عن الحاجة إلى تطوير المبادئ والمعايير العادلة لاختيار أفضل المرشحين للجامعة، وقادة الجامعات، بناءً على التخصص، والكفاءة، والخبرة، والمهارات، والنزاهة، وليس على أساس المحسوبية (Hila et al., 2017).

كما تواجه الجامعات الفلسطينية تحديات كبيرة في التأثير على الواقع، وصناع القرار لإنهاء حالة الانقسام وتبعاتها. وتظل القيم السلبية والتقاليد البالية. واستحواذ الفرص من غير الكفاءات من الجذور الأساسية للمشكلات في تطبيق أنظمة الحوكمة، هذا يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرارات الرشيدة، كما أن الحزبية تلعب دوراً رئيساً في خلق ازدواجية بين التطبيق الكبير للحوكمة، وأثره على ضعف الموارد المالية، مما يجعل من الصعب تطبيق الأنظمة، والقوانين بفاعلية. فضلاً عن أثر الفقر، والأوضاع السياسية التي يعيشها الشعب الفلسطيني بشكل واضح على رسالة الجامعة ومسؤوليتها المجتمعية (علاونة، 2016).

ومن خلال عمل الباحثة في إحدى الجامعات الفلسطينية لمدة زادت عن عشرين عاماً، ومن خلال معاشتها للهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية الأخرى بحكم عملها، فقد لاحظت بعض الخروقات في الممارسات الإدارية الأخلاقية، في البحث العلمي، واستخدام البيانات، والعمليات الإدارية، أذكر منها: التقييم، والترقية، والمكافآت، وصنع القرار، فضلاً عن الزيادة في حالات الانتهاكات المرتبطة بأساتذة الجامعة، سواء داخل الحرم الجامعي، أم خارجه، وما له من أثر سلبي على الأداء الأكاديمي، وسمعة الجامعة التنظيمية، مما دفع الباحثة إلى إجراء هذه الدراسة، التي تهدف إلى تقديم منظومة إدارية أخلاقية مقترحة للقيادات الأكاديمية في الجامعات

الفلسطينية، مستندة إلى دراسة شاملة للواقع الحالي، والاتجاهات المعاصرة في مجال الأخلاقيات المهنية.

وعليه، فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: **ما المنظومة الإدارية الأخلاقية المناسبة، للقادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؛ استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية؟**

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس، الأسئلة الأربعة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم، وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، للسلوكيات الإدارية الأخلاقية تعزى لمتغيرات (نوع الجامعة، والجنس، والخبرة الإدارية، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية)؟
3. ما المنظومة الإدارية الأخلاقية المناسبة للقادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؛ استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية؟
4. ما درجة ملاءمة المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة للقادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، في ضوء الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

أهمية الدراسة:

من المتوقع أن تقدم نتائج هذه الدراسة العديد من الفوائد لجميع العاملين في الجامعات الفلسطينية؛ ومنها تنمية الجانب الأخلاقي لدى قادة الجامعات، وأساتذتها، وطلبتها، إلى جانب تعزيز قيم مخرجات التعليم العالي وأخلاقها؛ بهدف تحسين جودة مخرجات التعليم العالي. كما يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة في الجانبين: النظري، والتطبيقي، وعلى النحو الآتي:

1- الأهمية النظرية: من المأمول أن تفيد نتائج هذه الدراسة الباحثين في الأخلاقيات المهنية، والقادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، من خلال المساعدة في إعداد دراسات، ورسائل، وأطروحات حول الأخلاقيات المهنية، ومجال المنظومة الأخلاقية الإدارية.

2- الأهمية العملية: تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في الآتي:

أ- من المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، من خلال التعرف إلى درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم، وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات.

ب- من المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة صانعي القرار، وصانعي السياسات في الجامعات الفلسطينية، وفي وزارة التعليم العالي في دولة فلسطين، لتبني المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة للقيادات الأكاديمية، في الجامعات الفلسطينية، استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية.

ج- يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد الباحثين، وطلبة الدراسات العليا، المهتمين بهذا المجال؛ من خلال إطلاعهم على نتائج هذه الدراسة وتوصياتها، وإمكانية تطبيق دراسات مماثلة على عينات، ومجتمعات أخرى.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح منظومة إدارية أخلاقية، مناسبة لتطبيق الأخلاقيات المهنية من القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية من خلال ما يأتي:

1- دراسة واقع درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية، من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم، وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات.

2- تعرّف دلالات الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية، تبعاً لمتغيرات (الجنس، ونوع الجامعة، والخبرة الإدارية، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية).

- 3- تقديم منظومة إدارية أخلاقية مقترحة للقادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية.
- 4- التأكد من مدى ملاءمة المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة، للقادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؛ بالاستناد إلى رأي الخبراء، والمتخصصين.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على مجموعة من المصطلحات، التي تم تعريفها على النحو الآتي:

المنظومة الأخلاقية Ethical System وهي مجموعة من الضوابط، التي تحدد ما على الفرد القيام به، من خلال وضع الأنظمة الأخلاقية، التي تخصص مسارات للإجراءات الأخلاقية التي يجب على الناس اتخاذها (McCartney & Parent, 2015: 10).

وتعرف الباحثة المنظومة الإدارية الأخلاقية، بأنها: مجموعة الخصائص، والصفات، التي توجه سلوكيات الأداء المهني، لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، والالتزام بها في أثناء ممارسة العمل؛ وبما ينسجم مع القيم الأخلاقية، والمبادئ، والقواعد المهنية للمجتمع.

القادة الأكاديميون Academic Leaders :

هم أعضاء الهيئة التدريسية الذين يتحملون مسؤولية تنفيذ الأعمال الأكاديمية والإدارية في الجامعات، بما يشمل التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على الجامعة، ويتولون مسؤولية الإدارة على مختلف المستويات، سواء كان ذلك في مراتب القيادة العليا أو كعمداء للكليات، أو رؤساء للأقسام الأكاديمية والعلمية (Al-Salateen, 2014:88).

الأخلاقيات المهنية Professional Ethics :

هي مجموعة القواعد، والآداب السلوكية، والأخلاق، التي يجب أن تصاحب الإنسان المهني في مهنته، وتجاه عمله، ومجتمعه ككل، وتجاه نفسه (السعود، 2022: 277).

السلوكيات الإدارية الأخلاقية Ethical Administrative Behaviours:

وهي تأثير المبادئ، والقيم الأخلاقية على سلوك الأفراد في المؤسسة، بما يتعلق بخياراتهم بين الصواب، والخطأ في أثناء ممارسة العمل الإداري (قيسي، 2019: 47).

وتعرف الباحثة السلوكيات الإدارية الأخلاقية بأنها مجموعة القواعد، والآداب السلوكية، والأخلاق التي يطبقها القادة الأكاديميون في الجامعة الفلسطينية، وكما تقيسها أداة الدراسة، التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بما يأتي:

- الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية وهم: الرئيس، ونواب الرئيس، وعمداء الكليات، ومساعدو العمداء، ورؤساء الدوائر الأكاديمية، فضلاً عن أعضاء الهيئة التدريسية، في الجامعات الفلسطينية.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية).
- الحدود الزمانية: تم جمع بيانات الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول، من العام الأكاديمي (2024/2023).

الفصل الثاني

الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدبيات النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. إذ يتضمن قسمين: يتناول الأول منهما الأدبيات النظرية المتعلقة بمحاور الدراسة، أما القسم الثاني فيشتمل على الدراسات السابقة ذات الصلة بهذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

تعرض الباحثة في هذا الجزء الإطار النظري المرتبط بموضوع الدراسة، وذلك في أربعة محاور رئيسة، وهي: القيادة التربوية، والأخلاقيات المهنية، والقيادة الأخلاقية، والجامعات الفلسطينية، وعلى النحو الآتي:

المحور الأول: القيادة التربوية

تناولت الباحثة في هذا العناصر الأساسية للقيادة التربوية من إذ مفهومها، وأهميتها ونظرياتها، وبعد الإشارة إلى الفرق بينها، وبين الإدارة التربوية، كما تناولت القيادة التربوية في حقل التعليم العالي، فضلاً عن سمات القادة التربويين في التعليم العالي، وواجباتهم.

بزوغ القيادة التربوية من رحم الإدارة التربوية:

يمكن النظر إلى تطور الإدارة التربوية على مر العقود كمسار من التأثير العلمي؛ من خلال التركيز على قيادة التغيير في سياق التعليم، فقد نشأت الإدارة التربوية في عام (1946)، متأثرة بالحركة الإدارية العلمية، التي بدأت في الولايات المتحدة على يد فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في عام (1911)، إذ استمدت الإدارة التربوية مفهومها من مبادئ الإدارة العامة ونظرياتها وأفكارها، بهدف تحقيق الأغراض التربوية من خلال اهتمام شامل بالعناصر البشرية، والمادية، كما تأثرت بتوجيهات الإدارة العلمية في سعيها لتحسين الكفاءة التربوية (السعود، 2021).

وتؤدي الإدارة التربوية دوراً رئيساً في تطوير العملية التعليمية وتحسينها، وتحقيق النجاح على المستويين الفردي، والمؤسسي، وتعزى أهمية الإدارة التربوية إلى دورها في تحسين عملية

التربية والتعليم وتطويرها، فالإدارة التربوية لم تعد مقتصرة على الإدارة الصفية فقط، بل أصبحت تشمل العديد من المناحي المتعلقة بالعملية التعليمية، مثل: الطلبة، وأعضاء الهيئة التدريسية، والمناهج وطرق التدريس، فضلاً عن تنظيم العلاقات بين المدرسة، والمجتمع المحلي، وتوفير الظروف، والإمكانات المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التعليمية، وفلسفة التربية والتعليم، والإدارة (الشياب، 2022).

كما تُعدّ الإدارة التربوية أحد أبرز ميادين الإدارة العامة، إذ اعتمدت في تطويرها على التطورات في الميادين الأخرى، خاصة ميدان الصناعة وانتقاعه من علم الإدارة. وقد انتقل علم الإدارة من الصناعة إلى التعليم، ومن ثم اعتبرت الإدارة التعليمية أحد الميادين التطبيقية للإدارة العامة. إلا أن الإدارة التربوية لها طبيعتها الخاصة، فهي تبدأ بالأفراد، وتنتهي بهم، وهي بمثابة نظام له مدخلاته، وعملياته، ومخرجاته، وهو مرتبط بالمجتمع، وما يسوده من جوّ عام. كما أن الإدارة التربوية، تتمثل في أحد نقاط تلاحم القوى بين النظام التعليمي، والاطار العام للمجتمع، وتختص برسم السياسات العامة للتربية والتعليم. وضمن منظومة العمل التربوي التعليمي، تؤدي الإدارة المدرسية دوراً مهماً، فهي المسؤولة عن تنفيذ السياسات، والخطط التربوية على مستوى المدارس، كما تعد حلقة مفصلية أساسية في تحقيق أهداف التعليم، فهي المسؤولة عن توفير البيئة التعليمية المناسبة للتعلم، وتحفيز الطلبة على التحصيل الدراسي (أبو العلا، 2013).

إنّ منظومة العمل التربوي التعليمي - في السياق ذاته- تضم الجامعات أيضاً، وهي التي تعد محرك التنمية المجتمعية، وتؤدي دوراً رئيساً في تحقيق أهداف المجتمع، وتطوره، كونها تُسهم في التعليم، والبحث العلمي، وتنمية المجتمع، كما أنها مصدرٌ للفكر، والمعرفة، والابتكار، والمساهم الأول في رقيّ الفكر، وتقديم العلم، وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد البلاد بالمتخصصين، والفنيين، والخبراء في مختلف المجالات، وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة، وطرائق البحث العلمي المتقدمة، ليسهم في بناء مجتمعه. لذلك، تعد الجامعات معقلاً للفكر الإنساني في أرفع مستوياته، ومصدر الاستثمار، وتنمية أهم ثروات المجتمع، وهي الثروة البشرية (سعد، 2006).

ونظراً لأهمية دور الجامعات، تتطلع الإدارة الجامعية إلى تحقيق شامل لأهداف الجامعة، وتسعى هذه الإدارة إلى تحقيق أفضل النتائج من خلال توجيه الإمكانات المادية والبشرية وتوظيفها بأفضل الطرق، والأساليب، إذ تقع على عاتق الإدارة الجامعية مسؤولية قبول الطلبة، والشؤون الأكاديمية، مثل: التعيين، والترقية، وتتجاوز ذلك لتشمل تقييم أعضاء هيئة التدريس وتقويمهم،

وأعمال الكليات المختلفة، وتطوير الموارد البشرية داخل الجامعة. ومن أجل تحقيق أهداف الجامعة، تقوم الإدارة الجامعية بأداء أدوار متعددة، بدءاً من نشر المعرفة، وتمييزها من خلال مؤسساتها المتنوعة، وصولاً إلى تأهيل كفاءات متخصصة من خلال الطلبة، وتعزيز التنمية الشاملة للشباب عبر برامج تعليمية متنوعة، فضلاً عن كون الإدارة الجامعية عنصراً رئيساً في نقل الثقافة من خلال البحوث التي تنتجها (خيرو ومنير، 2019).

ومنذ أواسط القرن العشرين، انبثقت القيادة التربوية من رحم الإدارة التربوية كتطور طبيعي للأدوار، والمهام التي تقوم بها الإدارة التربوية، التي تركز على الأدوار الإدارية الأساسية، مثل: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، إذ شهدت الإدارة التربوية تطوراً كبيراً مع إضفاء الصبغة العلمية عليها، والتركيز على الإداري التربوي كمحترف يمتلك مهنة خاصة. واتجه الاهتمام في العقدين الأخيرين نحو تحول الإداري التربوي إلى قائد مبدع، يتعين عليه القيام بدور القيادة في تحقيق التغييرات الابتكارية، وتطوير استراتيجيات جديدة لتحسين الأداء التربوي (السعود، 2021).

ومع مرور الوقت، أصبح من الواضح أن هناك حاجة للقيادة التربوية التي يؤمل منها أن تتعدى الأدوار الإدارية الأساسية، لتشمل القيادة الأخلاقية، والقيادة الاستراتيجية، والقيادة التحويلية، وغيرها من أشكال القيادة التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر، والتطور في المؤسسات التعليمية؛ فالقيادة التربوية تتطلب مهارات، ومقدرات إضافية تتعدى الإدارة التقليدية، إذ يتعين على القائد التربوي أن يكون قادراً على تحفيز الأعضاء وتشجيعهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التعليمية، وكذلك تطوير بيئة تعليمية تعزز الابتكار، والتعلم المستمر (الشاعري، 2022).

يشير الغرابوي (2020) إلى عدة تعريفات للقيادة، منها: تعريف (وولمان WOLMAN) للقيادة، الذي استند إلى تصورات باحثين، وممارسين بارزين في مجال الإدارة، بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تُمكن القائد من التوجيه، والتحكم بنجاح في الآخرين. وتعريف (بريستوس Presthus وبيفنر Pfifner) للقيادة بأنها نوع من الروح المعنوية، والمسؤولية التي تتجسد في القائد، وتُوجد جهود مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بعيداً عن مصالحهم الشخصية؛ وقدّم (اتزيوني Etzioni) تعريفاً للقيادة عندما أشار إليها على أنها مهارة تعتمد على السمات الشخصية للقائد، تستخدم لتحفيز قبول طوعي من المرؤوسين في مجموعة واسعة من

المسائل. وأوضح (أردوايتيد Ordway Tead) في كتابه "فن القيادة" (1935) أن القيادة تمثل مزيجاً من السمات التي تمكن الفرد من دفع الآخرين نحو تحقيق المهمات المكلفين بها.

ويعرف الجنابي (2019) - في السياق ذاته- القيادة بأنها نشاطٌ إيجابيٌّ يُمارسه فرد يملك سمات، وخصائص قيادية، ويكون ذلك بقرار رسمي يكلفه بالإشراف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة، ويعتمد هذا النشاط على التأثير، والإلهام، وقد يُجز بواسطة استخدام السلطة بشكل مناسب وفقاً للظروف. كما يُمكن تعريف القيادة كـ "فن التأثير على الإنسان"، إذ إن القيادة الفاعلة تظهر كنتيجة للتفاعل بين القائد، وفريق العمل في السياقات التنظيمية المتنوعة، وتُعد القيادة جسراً يُستخدم من المسؤولين للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجهاتهم، إذ يوجهونهم نحو ربط تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أهداف كل فرد.

ويشير سعد (2006) إلى القيادة بأنها ظاهرة اجتماعية، (وسيكولوجية) تؤثر في نشاط الجماعة، وتحقق أهدافها، كما يشير إلى اختلاف مفهوم القيادة على مر العصور، وإلى ميل علماء النفس إلى الاعتقاد بعدم وجود أنماط معينة للقيادة، واقتراح علماء الاجتماع لأنواع معينة من القيادة ترتبط بمواقف معينة، إذ تشمل عناصر القيادة ما يأتي:

- المرونة الثقافية: التي تساعد القائد على تنسيق العمل بنجاح بين أعضاء الجماعة.
- المسؤولية: إذ يتحمل القائد مسؤولية نشاط الجماعة.
- القدرة على التفهم: يحقق القائد ترابط الجماعة، وتماسكها.
- العمل كمنسق ومخطط وممثل ومنفذ: يُسهّم القائد في تحقيق أهداف الجماعة.

وبذلك، فإن دراسة القيادة تأخذ في اعتبارها العلاقة المتبادلة بين القائد، وباقي أعضاء الجماعة في ظل وجود هدف تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

مفهوم القيادة التربوية:

تُعد التربية عملية شاملة تهدف إلى تنمية المقدرات، والمهارات، والقيم، والمعرفة لدى الفرد، وتشمل الجوانب العقلية، والجسدية، والاجتماعية، والخُلقية. ويتمثل دور التربية في أنها أداة أساسية لتشكيل الأجيال، وتطويرها، وتأهيلها لمواجهة المستقبل، وتحقيق التنمية المستدامة في البنية

الاجتماعية. كما تكمن أهمية التربية في مقدرتها على تنشئة الأفراد وتوجيههم، وتوجيه سلوكهم ضمن إطار منظومة قيم المجتمع الذي ينتمون إليه. وشُهم التربية بشكل فاعل في تطوير النفوس، وإزالة الشوائب، كما تعزز زرع القيم الفاضلة، والكرامة، المستمدة من التراث الثقافي، والديني للمجتمع (حسن، 2021).

وتمثل التربية عملية حية تتأثر بالتطورات العلمية، والتقنية في العالم، وينعكس هذا التأثير على جميع جوانبها، بدءاً من مراحل إعداد المعلمين إلى المخرجات التي تتجلى فيها، ويتطلب هذا الواقع إعادة تشكيل المؤسسات التعليمية، لمواكبة التحولات والتغيرات في الحياة. لذا، حظيت عمليات تطوير المؤسسات التعليمية بانتباه كبير، في العديد من دول العالم، وخاصة في مجال الإدارة التعليمية، والقيادات الإدارية الرائدة في تلك المؤسسات، بهدف تحسين الأداء التعليمي، ورفعها إلى مستويات ملائمة من الجودة (الشاعري، 2022).

وقد أشار السعود (2021) إلى عدم اتفاق الباحثين التربويين على تعريف موحد للقيادة التربوية، وأشار إلى تعريف العرفي ومهدي بأن القيادة التربوية هي "النشاط أو السلوك الذي يمارسه التربوي للتأثير في جميع العاملين، بغية توجيه سلوكهم، وتنظيم جهودهم، وتحسين مستوى أدائهم، من أجل تحقيق أهداف العملية التربوية"؛ ويُعرف الغامدي (2014) القيادة التربوية بأنها عمليات قيادية تنفيذية، وفنية تجري بالتعاون الجماعي لضمان إيجاد مناخ فكري، ونفسي، ومادي مناسب، إذ يهدف هذا التعاون إلى تحفيز الهمم، وتعزيز الرغبة في العمل الفردي، والجماعي بشكل نشط، ومنظم، كما يهدف هذا الجهد المشترك إلى التغلب على التحديات، والتكيف مع المشكلات الموجودة، لتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع، والمؤسسات التعليمية. كما عرفها السعود (2013) بأنها "مقدرة الفرد (القائد التربوي) على التأثير في سلوك فرد، أو جماعة، للعمل برغبة، من أجل تحقيق هدف، أو أهداف محددة".

استناداً إلى ما سبق، إن فهم مفهوم كل من القيادة، والقيادة التربوية يظهر واضحاً من خلال تعدد التعاريف المقدمة، فيرى الباحثون أن القيادة ليست مجرد تنفيذ للمهام، بل هي فن يعتمد على السمات الشخصية للقائد، ومقدرته على التأثير، والإلهام، أما القيادة التربوية فهي ليست مجرد إدارة (روتينية)، بل تمتد إلى تحفيز الهمم، وتشجيع الإبداع، والتطوير الشخصي للعاملين في المؤسسات التعليمية. والقائد التربوي يؤدي دوراً أساسياً في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف

التربوية، ويسعى إلى إحداث تأثير إيجابي يتجاوز التنظيم الإداري العادي، إذ يتميز القائد التربوي بمقدرته على تحفيز العاملين، وتوفير بيئة تشجيعية تعزز النمو، وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فاعل.

خلاصة الأمر، إنّ القيادة التربوية ليست مجرد مسألة إدارية، بل هي فن يحتاج إلى فهم عميق للسمات القيادية، والمقدرات التي تجعل القائد فاعلاً في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية. فالقيادة التربوية تُسهم في تحسين العملية التعليمية وتحقيق النجاح على المستويين الفردي والمؤسسي. وبما أن الجامعات تعد معاقل للفكر والابتكار، إنطلاقاً من دورها المحوري الذي تؤديه في التنمية المجتمعية. فإنه لا بد من التحول نحو القيادة التربوية الحديثة التي تتجاوز الأدوار الإدارية التقليدية، لتشمل القيادة الأخلاقية والاستراتيجية والتحويلية، بهدف تعزيز بيئة التعليم وتحفيز العاملين في الجامعات لتحقيق الأهداف التعليمية.

أهمية القيادة التربوية:

تُعرّف القيادة بأنها عملية التأثير على الآخرين لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وهي العملية التي تتطلب ثلاثة عناصر أساسية، وهي: القدرة على التأثير، واستخدام النفوذ، وممارسة السلطة القانونية (القيسي، 2010)، وتُعدّ القيادة في أي مؤسسة من المؤسسات بمثابة حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية، كما أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم، والسياسات و(الاستراتيجيات)، وهي ضرورية لتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، وهي القادرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل، ووضع الحلول اللازمة لعلاجها (شحادة، 2008). وعليه، فإن القيادة هي المسؤولة عن تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم، ومواكبة التغيرات، والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة، وتعمل على توظيفها لمصلحتها.

وقد أكد القلال (2017) أن التربية تُعد من أهم ركائز التنمية في أي مجتمع، فهي الأساس الذي يبنى عليه مستقبل. وتزداد أهمية القيادة التربوية في عصرنا الحالي، الذي يشهد تغيرات سريعة، ومتسارعة، إذ تؤدي القيادة التربوية دوراً رئيساً في تحقيق أهداف التربية، وإعداد الأجيال القادمة لمواكبة هذه التغيرات، وتمثل أهمية القيادة التربوية في الآتي:

- التأثير على سير العملية التربوية، وتوجيهها: إذ تتحمل القيادة التربوية مسؤولية وضع الخطط والبرامج التربوية، وتوجيه العاملين في المؤسسات التربوية لتحقيق هذه الخطط، والبرامج.
- التحفيز على الإنجاز، والتطوير: تُسهم القيادة التربوية في تحفيز العاملين في المؤسسات التربوية على الإنجاز، والتطوير، وذلك من خلال توفير البيئة المناسبة لهم، ودعم جهودهم.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية: تسعى القيادة التربوية إلى استخدام الموارد البشرية المتاحة في المؤسسات التربوية بشكل أمثل، وذلك من خلال تنمية مقدرات العاملين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التربوية.

إن القيادة التربوية الناجحة تسعى إلى ضمان جودة التعليم من خلال مراجعة الخطط التربوية وطريقة تنفيذها في المدارس والإدارات التعليمية والإشراف عليها، ومتابعتها، وتقييمها، وذلك بهدف إعادة تنظيم اللوائح، والقرارات، والقوانين الخاصة بها، وتكمن أهمية القيادة التربوية في تحسين جودة التعليم، وتحديثه بما يتناسب مع متطلبات العصر. كما يبرز الجانب التنظيمي للقيادة التربوية من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد، وتتم وفق قواعد علمية مستمدة من البحوث والتجارب، كما تتم وفق أساليب فنية تبرز فيها المهارات الإنسانية (شحادة، 2022).

وترتبط القيادة التربوية ارتباطاً وثيقاً بجميع جوانب الإدارة التربوية، فهي ضرورية لتحقيق الأهداف التربوية، وتوجيه العملية التربوية، وتحسين الأداء، وتطوير المقدرات البشرية، وبناء بيئة عمل إيجابية، هنا تظهر أهمية السلوك القيادي في تنمية الشعور بالمسؤولية لدى أعضاء هيئة التدريس، وإسهامه في رفع الروح المعنوية من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة، مما يتطلب من القائد التربوي أن يمتلك القدرة على توجيه العمل بشكل فاعل، وتشجيع التطور، والتحسين، مما يجعل السلوك القيادي الفاعل ضامناً لنجاح المؤسسة التربوية وتطورها (الجلال، 2017).

وتأسيساً على ما سبق، فإن القيادة التربوية تعدّ عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات التربوية والتعليمية، وتحقيق أهدافها. ويمكن للجامعات تعزيز التأثير الإيجابي للقيادة التربوية، عبر توجيه العملية التعليمية نحو تحقيق أهداف واضحة ومشتركة. فالقادة التربويون يمكنهم تحفيز

أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة على الإنجاز والتطوير، من خلال توفير بيئة تعليمية داعمة، ومشجعة على الابتكار. فضلاً عن استخدام القادة التربويين الموارد البشرية بكفاءة عالية، من خلال تنمية مقدرات العاملين وتوجيههم لتحقيق الأهداف التربوية. كما أن القيادة التربوية الناجحة تُسهم في مراجعة، وتحديث الخطط التربوية، مما يضمن جودة التعليم، ويتماشى مع متطلبات العصر. ولا نغفل في الجامعات عن التركيز على السلوك القيادي الفاعل، لما له من أثر إيجابي في تعزيز من الشعور بالمسؤولية، والروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية، وداعمة للتعلم المستمر، والتطور. باختصار، إن تطبيق مفاهيم القيادة التربوية يمكن أن يكون محورياً في دفع الجامعات الفلسطينية نحو تحقيق التميز الأكاديمي، والإسهام الفاعل في تنمية المجتمع.

القيادة التربوية في حقل التعليم العالي

تؤدي القيادة التربوية دوراً مهماً في تطوير جودة التعليم العالي ومخرجاته وتحسينها، إذ تشمل القيادة التربوية مجموعة من المهارات، والأساليب التي يستخدمها القادة في المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف المرجوة، وتعزيز التعلم، والتطوير للطلبة، والموظفين. فالقيادة التربوية تساعد على تحسين جودة التعليم العالي، من خلال تطبيق برامج الجودة، وتحسين أداء العاملين في هذا المجال، كما تُسهم القيادة التربوية في تنمية مقدرات، الأفراد وإمكاناتهم في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والاقتصادية (ابوغزالة، 2022).

وقد أشار فريد (Fred) كما ورد في كشكول (2009) إلى أن القيادة الجامعية تشكل محوراً تستند إليه مختلف الأنشطة في المؤسسات التعليمية العامة، والخاصة على حد سواء، إذ يتزايد حجم المؤسسات، وتعقيد أعمالها، وتشعبها، وتنوع العلاقات الداخلية، وتشابكها، تبعاً للمؤثرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية في البيئة الخارجية، وهي عوامل تتطلب استمرار البحث، والتطوير لتحقيق التغييرات، وتنسيق الجهود، وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة. أما في سياق مفهوم القيادة الجامعية، فتظهر ثلاثة عناصر أساسية وفقاً لفريد (Fred)، وهي: وجود مجموعة من الأفراد العاملين في تنظيم معين، وقائد قادر على التوجيه والتأثير في سلوكهم، ووجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

بغض النظر عن المركز الوظيفي، تعد القيادة عملية عضوية إلى حد كبير، والقائد هو الشخص الذي يوجه الناس نحو هدف مشترك. وغالباً ما تكون القيادة في قطاع التعليم العالي مرتبطة بمناصب السلطة، مثل الرئيس، أو نائب الرئيس، أو العميد، أو نائب العميد، أو رئيس الدائرة (Nevarez & Wood, 2014). فالقائد هو الشخص الذي يؤثر في الآخرين، ويحاول الحفاظ على علاقة متوازنة مع مرؤوسيه، ويسأل دائماً عن السبب، ولديه القدرة، والمهارات، والاستعداد لتغيير الوضع الحالي إلى الأفضل، وفي حقل التعليم العالي فالقادة الأكاديميون لديهم رؤية شاملة لمهنتهم ويمتلكون سلطة تحقيق التغيير المطلوب (Kiral & Basaran, 2019).

ويؤكد سعد (2006) أن القيادة الجامعية تؤدي دوراً مهماً في تحقيق أهداف الجامعة، وضمان جودة التعليم والبحث العلمي، وتوفير الخدمات الطلابية والمجتمعية، وتنقسم القيادة الجامعية إلى نوعين رئيسيين وهي على النحو الآتي:

1- القيادة التنفيذية، التي تتمثل بالقيادة التنفيذية في امتداد لشخصية رئيس الجامعة في تمثيله للجهود الخاصة بالجامعة، وتقوم بالمهام الآتية:

أ- التخطيط، والميزانية: تتضمن عملية التخطيط، وتحديد الميزانية على مستوى الجامعة، وكذلك البحث المؤسسي، وتمويل العمليات الجارية، وتصميم المباني، وتمويل هذا التصميم.

ب- الشؤون العامة: تتضمن العلاقات مع المجتمع المحلي، والعلاقات التشريعية، والتنمية، والعلاقات العامة.

ت- شؤون الموظفين: تتضمن تصميم خطة تصنيف للمواقع أو المراكز على مستوى الجامعة، وتوظيف هذه الخطة، فضلاً عن الإشراف على خطة تشجيع السلوك الإيجابي.

ث- الشؤون القانونية: التي تقدم المشورة المتعلقة بالقضايا القانونية للجامعة.

2- القيادة الإدارية، التي تتمثل بالقيادة الإدارية في مسؤولية تخطيط خدمات منفصلة وتنفيذها، وتشمل هذه الخدمات:

أ- الشؤون الأكاديمية: تتضمن التخطيط للبرامج الأكاديمية وتنظيمها، وإدارة الموارد التعليمية، وتقييم الأداء الأكاديمي.

- ب- **شؤون الطلبة:** تتضمن التخطيط للخدمات الطلابية وتنظيمها، وإدارة شؤون الطلبة، ورعاية الطلبة.
- ت- **الشؤون الإدارية، والمالية:** تتضمن التخطيط، والتنظيم للشؤون المالية، والإدارية، وإدارة الموارد البشرية، وتطوير المقدرات الإدارية.
- ث- **الشؤون الصحية:** تتضمن التخطيط للخدمات الصحية وتنظيمها، وإدارة المستشفيات، والمراكز الطبية.

أما القيادة الأكاديمية، فتُعرفها إيفانز وهومر وراينر (Evans et al., 2013) بأنها ممارسة متفرقة لتنفيذ الهدف الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية، مع تعزيز نمو السلطة الأكاديمية، والهوية المشتركة التي تشجع التعاون. كما يعرفها صديق والسلام وخان وفاطمة (2011) (Siddique et al.,) بأنها القيادة المطلوبة في التعليم العالي، والتي يمارسها القادة التربويون الذين يقع على عاتقهم تشجيع زملائهم وتمكينهم. ويرى بولدن وزملاؤه (Bolden et 2012) (Bolden et al.,) أن القادة الأكاديميين عادة يُظهرون القيادة التربوية، التي تميل إلى التطور من خلال التعامل مع الزملاء في التخصص الأكاديمي نفسه، وخاصة أولئك الذين يُسهمون بشكل كبير في تكيف الفرد، واندماجه في الحياة الأكاديمية، ويؤكد بولدن وزملاؤه (Bolden et al.) على أن القيادة الأكاديمية الحقيقية غالباً ما يتم تتميتها من خلال التفاعلات الهادفة داخل المجتمع الأكاديمي، بما يتجاوز المناصب الإدارية الرسمية. ومن المسلّم به على نطاق واسع، أن القادة الأكاديميين المعاصرين يجب أن يكونوا قادرين على تحليل احتياجات الطلبة، وإجراء مراجعات موسعة للبرامج، والخدمات، وتقديم قيادة حازمة ضمن إطار أكثر (ديمقراطية)، وقانونية (Blimling & Whitt, 1999).

إن تحقيق الأداء المأمول في مؤسسات التعليم العالي يستلزم وجود قيادات جامعية ذات قدرة عالية على التوجيه، إذ يتعين على هؤلاء القادة أن يتسموا بالمهارات القيادية التي تقود الجامعات ومواردها نحو تحقيق الطموحات المجتمعية. وبعد الأزمات العالمية التي شهدتها العالم بين (عامي 2007 و 2009) نتيجة لسلوكيات قيادية غير أخلاقية، كان لابد من التركيز على قيم القيادة الأخلاقية، وتبنيها، للتغلب على تحديات مؤسسات التعليم العالي، كما أثرت مطالب بضرورة تبني أساليب قيادية تسهم في بناء مؤسسات مستدامة، قادرة على مواجهة التحديات

الخارجية، منها القيادة الأخلاقية التي تظهر كآلية فاعلة لتحقيق الاستدامة التنظيمية، إذ تؤكد على الالتزام بالمعايير الأخلاقية كعنصر أساسي في إدارة العمل، واتخاذ القرارات طويلة الأمد (الحسيني، 2021).

إضافة إلى ما سبق، يُعدّ تمكين القيادة نهجاً مناسباً في المؤسسات التعليمية، لإسهامه في زيادة الرضا عن العمل، وتعزيز العلاقات بين أفراد مجتمع الجامعة من خلال التبادل بين القادة، والأعضاء، إذ يؤكد هذا النهج على بناء الثقة، والرضا الوظيفي لدى المدرسين (Horoub & Zargar, 2022). ونظراً لأن القادة التربويين يواجهون قضايا العدالة، والإنصاف بشكل يومي، يجب أن تتضمن برامج القادة الأكاديميين البعد الأخلاقي بشكل واضح، فهُم بحاجة إلى فهم مبادئ العدالة الاجتماعية؛ لتحمل مسؤولية إتخاذ القرارات بشكل أخلاقي، كما عليهم التعايش مع الواجب الأخلاقي المتأصل في مواقفهم. لأن العدالة الاجتماعية تشير إلى مستوى المساواة داخل المجموعات، أو الثقافات، كما أن مقدار العدالة، والإنصاف في المجتمع الأكاديمي هو جزء من مسؤولية قاداته (Everson & Bussey, 2007).

تأسيساً على ما سبق، إن القيادة التربوية تتطلب فهماً عميقاً للطبيعة البشرية، والثقة في القدرة على إبراز الآخرين وتعزيزهم، والقدرة على التواصل، والموهبة في تقديم الملاحظات، بينما القيادة العليا في المؤسسات التعليمية مهووسة جداً بالنتيجة النهائية، إلى درجة أنهم ينسون أنه لا يمكن تحقيق النتيجة النهائية إلا من خلال التفويض والتمكين وإشراك أعضاء الفريق في عملية صنع القرار، مما يُحتمّ على القادة التربويين أن يكونوا ماهرين في القيادة لدعم أجندة المساءلة والأداء الجيد، إذ تكمن الركائز الأساسية للنجاح في القيادة في الاعتراف بالتفرد، وتقييم الإمكانيات، وتوزيع المهمات، والتوجيه، والنزاهة، والتحفيز.

دور القائد الأكاديمي ومسؤولياته:

يؤدي القادة الأكاديميون دوراً أساسياً في نجاح الجامعة. وفي هذا الإطار تعرض الباحثة بعض المهمات، والأدوار الرئيسية للقادة الأكاديميين في الجامعة، على النحو الآتي:

1- تنفيذ الابتكار الإداري **Implementing Management Innovation**: القادة الأكاديميون مسؤولون عن تنفيذ الابتكار الإداري في الجامعة، وتعد الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في النجاح

التنظيمي، كما تعد آراء القادة الأكاديميين حول دور الثقافة التنظيمية ضرورية في تنفيذ الابتكار الإداري (Gebremeskel, 2018).

2- تطوير إدارة الجامعة **Developing University Management**: تتولى القيادات الأكاديمية تطوير إدارة الجامعة، من خلال استخدام كافة وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستثمارها في تطوير الإدارة الجامعية في المجالات كافة (Abdulrahman et al., 2012).

3- تطوير البحث الأكاديمي **Developing Academic Research**: إن القادة الأكاديميين مسؤولون عن تطوير البحث الأكاديمي، والتشجيع عليه في الجامعة، فالبحث العلمي هو مسؤولية أعضاء الهيئة التدريسية الذين يشكلون النسبة الأكبر من الكادر الجامعي، إذ يشكل البحث العلمي أحد أهم المسؤوليات الثلاث الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس، إضافة إلى التدريس، وخدمة المجتمع (مناعي، 2011).

4- دعم أعضاء الهيئة التدريسية معنوياً **Promoting Faculty Morale**: تتحمل القيادة الأكاديمية مسؤولية تعزيز الروح المعنوية لدى هيئة التدريس، وهذا يعد أمراً ضرورياً في سياق الحياة الأكاديمية. إذ إن التأثير في معنوية أعضاء هيئة التدريس يترك بصمته على سلوكهم، وإنتاجيتهم، وجودة التدريس، مما ينعكس في النهاية على تجربة تعلم الطلبة، وجودة البرامج الأكاديمية، ويمكن للقادة الأكاديميين تعزيز هذه المعنويات من خلال التعامل مع عوامل متنوعة، تشمل: العبء الأكاديمي، وتوفير الموارد الداعمة، وتقدير الجهود، وتعزيز العلاقات بين الزملاء (Hebert, 2019).

5- الإرشاد، ونماذج القدوة **Mentorship and Role Models**: يُمكن للقادة الأكاديميين أن يكونوا مرشدين، ونماذج إلهام للأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية رفيعة في الجامعة، ذلك من خلال تقديم نماذج متنوعة، وغير تقليدية تجمع بين التوجيه الفاعل، والإرشاد (Hill and Wheat, 2017).

ويشير زعبي ومازن (2020) إلى دور القادة الأكاديميين في تنفيذ الإشراف على وظائف الجامعة الآتية: ضمان جودة التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ويتجلى ذلك من خلال:

أ. ضمان جودة التعليم **Ensuring Quality of Education**، من خلال:

- تطوير البرامج الدراسية: الإشراف على وضع خططاً استراتيجية لتطوير البرامج الدراسية بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل، والتطورات العلمية والتكنولوجية.
- تقييم طرق التدريس وتحسينها: مراقبة أداء أعضاء هيئة التدريس، وتقديم التوجيه والدعم لتحسين أساليبهم التعليمية.
- توفير بيئة تعليمية محفزة: توفير بيئة تعليمية آمنة، وفاعلة تُشجع الطلبة على التعلم والابتكار.
- توجيه أعضاء هيئة التدريس ودعمهم: تقديم التوجيه، والدعم لأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير فرص للتطوير المهني المستمر.

ب. تعزيز البحث العلمي **Promoting Scientific Research**، من خلال:

- توفير الدعم المالي، والموارد اللازمة للبحث: تخصيص ميزانيات للبحث العلمي، وتوفير البنية التحتية اللازمة لإجراء البحوث.
- تشجيع التعاون البحثي: دعم التعاون بين الباحثين داخل الجامعة وخارجها.
- ضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية في البحث: الإشراف على تطبيق قواعد أخلاقيات البحث العلمي.

ج. تعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع **Strengthening the University's Role in Serving Society**، من خلال:

- تطوير برامج تعليمية، وبحثية تلبي احتياجات المجتمع: الإشراف على صياغة خططاً لتطوير برامج تعليمية وبحثية تلبي احتياجات المجتمع.
- تشجيع الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المبادرات المجتمعية: تشجيع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس على المشاركة في الأنشطة التي تُسهم في خدمة المجتمع.
- بناء شراكات مع المؤسسات المحلية، والدولية: السعي إلى بناء علاقات تعاون، وشراكة مع المؤسسات المحلية، والدولية لتعزيز تأثير الجامعة على المجتمع.

وفي السياق ذاته، يشير كل من منصور وهان (Mansor and Han, 2013)، وميلون جالفيز (Melon-Galvez, 2018)، و سوغرو، سوليريك، بيرغ، ساتفين، وفوسلاند (Sugrue et al., 2019)، وبانكر وبهال (Banker & Bhal, 2020)، فوسلاند وساندفول (Fossland & Sandvoll, 2021) إلى مجموعة من المسؤوليات التي يتحملها القادة الأكاديميون في الجامعات، والتي تعد مهمة لنجاح المؤسسة، وتوجز الباحثة بعض هذه المسؤوليات الأساسية للقادة الأكاديميين في الجامعة، وعلى النحو الآتي:

- تحديد الرؤية Visioning: إنّ القادة الأكاديميين مسؤولون عن تحديد رؤية الجامعة، واتجاهها، وتحديد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات التي تواجهها الجامعة، فضلاً عن استخدام هذه المعلومات لتطوير خطة إستراتيجية تتماشى مع رسالة الجامعة، وأهدافها.
- تأمين التمويل Fundraising: إنّ القادة الأكاديميين مسؤولون عن تأمين فرص التمويل للجامعة، من خلال استدراج الجهات المانحة، وتطوير استراتيجيات لجمع التبرعات، فضلاً عن تنمية العلاقات مع الجهات المانحة لتأمين الدعم المالي للجامعة.
- إدارة رأس المال الفكري Managing Intellectuals: على القادة الأكاديميين في الجامعة أن يتحملوا مسؤولية إدارة رأس المال الفكري، من خلال جذب أعضاء هيئة التدريس المتميزين وتوظيفهم، والحفاظ على تواجدهم، وتوفير الموارد الضرورية لتمكينهم من إجراء البحوث والتدريس بكفاءة، كما يتوجب عليهم ضمان الاعتراف الجاد بإسهاماتهم المميزة في تطوير الجامعة.
- استقطاب الطلبة Students Recruitment: تتولى القيادات الأكاديمية مسؤولية استقطاب الطلبة المتفوقين للالتحاق بالجامعة، إذ عليهم تطوير استراتيجيات تسويق تبرز نقاط القوة في الجامعة، وتبني برامج أكاديمية جاذبة للطلبة المحتملين، فضلاً عن توفير الموارد التي تعزز نجاح الطلبة.
- الاندماج الاجتماعي والمسؤولية المجتمعية Social inclusion and social responsibility: تقع على عاتق القادة الأكاديميين مسؤولية تعزيز الاندماج الاجتماعي في الجامعة، فينبغي عليهم ضمان أن تكون الجامعة مرحّبة، وشاملة لجميع الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، بغض النظر عن خلفياتهم، أو هوياتهم؛ كما يتحمل القادة الأكاديميين

مسؤولية تعزيز المسؤولية الاجتماعية في الجامعة، من خلال التأكد من أن الجامعة منخرطة مع المجتمع، وتسهم في تحقيق الصالح العام.

- الانخراط في الأنشطة الأكاديمية Engaging in academics: يتحمل القادة الأكاديميون مسؤولية الانخراط في الأنشطة الأكاديمية المتعلقة بالتدريس والبحث العلمي، والبقاء على اطلاع بأحدث الأبحاث، والاتجاهات في مجال تخصصاتهم، كما يجب أن يكونوا على دراية بالبرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعة، وأن يكونوا قادرين على تقديم التوجيه، والدعم اللازمين لأعضاء الهيئة التدريسية.

- الإدارة Administration: القيادات الأكاديمية مسؤولة عن إدارة الجامعة، إذ يقع على عاتقهم الإشراف على العمليات الإدارية اليومية للجامعة، وإدارة الميزانية، والتأكد من اتباع الجامعة لجميع القوانين، واللوائح ذات الصلة.

التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية:

يسلط بلاك (Black, 2015) الضوء على الوظائف الانتقالية للقادة التربويين في سياق التعليم العالي إذ تبرز أهمية القيادة متعددة الأدوار في الأوساط الأكاديمية، فالفائد يجمع بين أدوار المحاضر، والباحث، والمواطن، والمدير، وركز بلاك (Black) على التحديات التي تواجه القيادة الأكاديمية في التعليم العالي، منها: تحدي التعاون، والشراكة، وتحسين تجربة الطلبة، واستخدام مجموعات التعلم، والاستراتيجيات التي تركز على احتياجات الطلبة، فضلاً عن تحدي (البيروقراطية)، وتأثيرها في عدم الفاعلية، وعدم الكفاءة، وكيفية استخدام الأصول بكفاءة.

في إطار الأدوار سابقة الذكر، يواجه القادة الأكاديميون تحديات مختلفة يمكن تصنيفها ضمن مجالات متعددة، وعلى النحو الآتي:

- 1- التحديات الشخصية Personal Challenges: قد يواجه القادة الأكاديميون تحديات شخصية مثل المشكلات النفسية، والاجتماعية، والصراع بين الدور الأكاديمي، والدور القيادي، فضلاً عن ضعف الدعم من جانب إدارة الجامعة (Komu & Gitari, 2019).
- 2- التحديات الجسدية Physical challenges: قد يواجه القادة الأكاديميون بعض تحديات جسدية التي تتعلق بعبء العمل، وإدارة الوقت (Al-Jaradat, 2014).

3- التحديات التنظيمية Organizational Challenges: تشمل التحديات المتعلقة بالجامعة التي ينتمي إليها القائد الأكاديمي، وتأتي ضمن مستويات متعددة، مثل: الشؤون الإدارية والتنظيمية، والشؤون المالية، والثقافة التنظيمية (Hamidifar, 2014).

4- التحديات الاجتماعية Social Challenges: قد يواجه القادة الأكاديميون تحديات اجتماعية متمثلة في تنسيق الاختلافات بين الحالة الاجتماعية والمنصب القيادي الذي يشغلونه ومواءمته (Arquisola et al., 2019).

5- التحديات البيئية Environmental challenges: قد يواجه القادة الأكاديميون تحديات بيئية، مثل: العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، فضلاً عن المسابقات الدولية، والوطنية (Hamidifar, 2014).

6- أزمة القيادة Leadership crises: يتعلق هذا التحدي بنقص القيادات الأكاديمية المؤهلة في الجامعة، فضلاً عن تقاعد العديد من كبار أعضاء الهيئة التدريسية، مما يؤدي إلى فقدان القادة المؤهلين بالمعرفة، والتاريخ المؤسسي (Ashiq et al., 2020).

7- الأزمات العالمية Global crises: يواجه القادة الأكاديميون تحديات في إدارة مؤسساتهم خلال الأزمات العالمية، مثل جائحة كورونا (COVID-19)، والتي أدت إلى تعطيل القطاع الأكاديمي، وجعل المعلمين عرضة للخطر (Arquisola et al., 2019); Banker & Bhal (2020).

8- التحديات المستقبلية Future challenges: قد يواجه القادة الأكاديميون تحديات مستقبلية، تتعلق بالحصول على مكانة عالمية لجامعاتهم، الأمر الذي يتطلب توفير ما يأتي: الرؤية، والدعم المالي، وإدارة رأس المال الفكري، واستقطاب الطلبة المتفوقين، والاندماج الاجتماعي، والمسؤولية الاجتماعية، والانخراط في العمل الأكاديمي، والإدارة (Banker & Bhal, 2020).

وقد تختلف التحديات التي يواجهها القادة الأكاديميون اعتماداً على مركزهم الوظيفي، ورتبتهم الأكاديمية، وسنوات خبرتهم (Ashiq et al., 2020)، كما تشكل الصراعات داخل الأقسام، أو الجامعات تحدياً كبيراً بالنسبة للقادة الأكاديميون، ومن الممكن إجمال العديد من الحلول للنزاعات التي عادة ما يواجهها القادة الأكاديميين، وفقاً لجيجليوتي وروبين (Gigliotti

(and Ruben, 2017) وهوفمان لونجتين (Hoffmann-Longtin, 2015) ، وعلى النحو الآتي:

- التواصل الفاعل: يستطيع القادة الأكاديميون حل النزاعات بشكل فاعل داخل أقسامهم أو مؤسساتهم، من خلال: الاستماع النشط، والرسائل الواضحة، والموجزة، والحوار المفتوح، والصادق.
- التعاون: يمكن للقادة الأكاديميين تشجيع التعاون بين الأطراف المتنازعة لإيجاد أرضية مشتركة والعمل على تحقيق هدف مشترك.
- مهارات حل النزاعات: يمكن للقادة الأكاديميين تطوير مهارات حل النزاعات للمساعدة في التعامل مع النزاعات داخل أقسامهم، أو مؤسساتهم، وهذا يشمل مهارات مثل التفاوض، والوساطة، والتسوية.
- طلب المساعدة الخارجية: يمكن للقادة الأكاديميين طلب المساعدة الخارجية من الخبراء في حل النزاعات، مثل: الوسطاء، أو الميسرين، لمساعدتهم على التعامل مع النزاعات داخل أقسامهم، أو مؤسساتهم.

وفي السياق ذاته، أضاف كهر وهولنجسورث (Kahr and Hollingsworth, 2019) تحدياً آخر للقادة الأكاديميين، وهو "وضع السياسات، والإجراءات" Establishing Policies and Procedures: وهو أن يتمتع القادة الأكاديميون بالقدرة، والمهارات اللازمة لوضع سياسات، وإجراءات تمنع نشوء الصراعات في المقام الأول، وتتضمن مبادئ توجيهية واضحة لاتخاذ القرار، وحل النزاعات والتواصل.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن بلورة تصور لطبيعة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، إلى جانب تحديد نوع القيادة التي يجب عليهم ممارستها عند أداء أدوارهم، ومهامهم القيادية في الجامعة. ولما كان القادة الأكاديميون لديهم قائمة معينة من المهمات تتضمن العروض، والمفاهيم التي يعتزمون تصويرها، ولديهم تأثير كبير على القيم التي تظهر في الجامعة، فإنه يتعين عليهم استخدام نظريات القيادة التربوية، والأخلاقية لتحسين جودة مخرجات الجامعة، إذ إن طبيعة عمل القادة الأكاديميين تسمح لهم بالحصول على فرص أكبر للتأثير على زملائهم وطلبتهم بطرق محددة.

المحور الثاني: الأخلاقيات المهنية

تعرض الباحثة في هذا الجزء، مفهوم الأخلاقيات المهنية ومصادرها وموقعها في حقل التعليم العالي، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية وتحديات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، وعلى النحو الآتي:

مفهوم الأخلاقيات المهنية:

قبل التطرق إلى مفهوم الأخلاقيات المهنية، لا بد من تسليط الضوء على العلاقة بين الأخلاق والقانون التي تظهر جلية في النظم التشريعية القديمة، والحديثة على حد سواء. فإذا كان الهدف الرئيس للقانون هو الحفاظ على النظام، والأمان في المجتمع، فإن القوانين ينبغي أن تستند بشكل أكبر إلى القيم الأخلاقية.

بشكل عام، يظهر أن مجال الأخلاق يمتد أكثر من مجال القانون، ورغم أن العلاقة بينهما قد تظهر باهتة في بعض الأحيان، إلا أنها علاقة تكاملية، وتداخلية تنبع من تواصل قوي، وعميق، وصلابة الروابط بينهما، فالقواعد القانونية في غالبها مشتقة من الأخلاق، وبذلك يكون القانون ليس إلا الأخلاق عندما تكتسي صفة الإلزام، مما يجعل التشريع النموذجي، أو المثالي هو الذي يتسم بتبني القاعدة الأخلاقية، ويرتقي بها إلى مستوى القاعدة القانونية الملزمة (علاوي، 2013).

أما المهنة، فقد أشار السعود (2022) إلى تعريف براون Brown لها بأنها ميزة وجود أسلوب فكري محدد يُكتسب من خلال تدريس خاص، ويمكن تطبيقه في كل جانب من جوانب الحياة. والمهنة بشكل عام هي حرفة تتضمن مجموعة من المعارف، والممارسات العقلية، والخبرات والتطبيقات التي تشكل المهنة، والتي غالباً ما تكون مرتبطة بنظام من القيم والمعايير التي تحدد الطابع الأخلاقي لممارسي تلك المهنة. ويكون الأشخاص الذين يحددون قواعد السلوك للمهنة غالباً هم أصحاب خبرة في ذلك المجال، وهي ما يُطلق عليها أحياناً مصطلح "الأخلاق المهنية". وفي بعض الحالات، يقوم ممارسو المهن بصياغة دستور أخلاقي واضح لمهنتهم، يحتوي على مجموعة من المعايير، والقيم الأخلاقية التي يجب على أفراد تلك المهن تقديمها في أثناء مزاولتهم للعمل، وتتمثل هذه الوثائق في مدونات المعايير المثلى الأخلاقية للمهن، مثل: ميثاق الشرف للأطباء،

أو القسم العسكري للجنود، ويلتزم الأفراد في مثل هذه المهن بتحقيق أهدافهم الأخلاقية، سواء كانوا قضاة يسعون للعدالة، أم ممثلين يخدمون الوطن، وتتفاوت التسميات لهذه الوثائق، وتُعرف أحياناً بمدونة أخلاقية، أو وثيقة أخلاقية، أو عهد أخلاقي، أو بيان أخلاقي، أو ميثاق الشرف وغير ذلك من التسميات (وظفة 2013).

كما تطرق جاميتون Jameton إلى مصطلح "المهنية" كما ورد في ليفين-عارف وغروه (Levine-Ariff and Groh, 1990) عندما استخدم كلمة "محترف" للتمييز بين مصطلحي الأخلاق (Ethics)، و (Morals)، وهو يميز بين المصطلحين "المهني Professional" و"الشخصي Personal"، وأشار إلى أن قواعد الأخلاق المهنية، تعبر عن معايير، ومثل رسمية معلنة، كما تعبر أيضاً عن القيم الأخلاقية الشخصية التي عادة ما ترتبط بنماذج غير رسمية يكرسها المرء شخصياً. وأشار كاشاني (Kashani, 2019) إلى أن الأخلاقيات المهنية هي المعايير التي يجب على الأشخاص اتباعها بضمير حي، وعن طيب خاطر عند أداء وظيفة مهنية، دون أي التزام، أو عقوبة خارجية.

وفي ذات السياق، عرّف الصديق الأخلاق المهنية كما ورد في وظيفة (2013) بأنها مجموعة من معايير السلوك الرسمية وغير الرسمية التي يستخدمها أصحاب مهنة ما كمرجع يرشد سلوكهم في أثناء أدائهم لوظائفهم". وعرفها وظيفة (2013) بأنها النظام المبني على المبادئ، والقيم، والسلوكيات الخاصة بمجموعة مهنية معينة، بهدف توجيه تصرفات أعضائها، والأفراد المنضمين إليها لتحمل مسؤولياتهم المهنية بشكل أخلاقي. وبذلك تكون الأخلاق المهنية الركيزة الأساسية في الميثاق الأخلاقي، أو المدونة الأخلاقية، التي تستخدم لتذكير الأعضاء بضرورة الالتزام بالقيم الأخلاقية الفريدة للمهنة، وفي بعض الأحيان يُشدد على العقوبات الممكنة عند انتهاك السلوكيات الأخلاقية المتفق عليها في المهنة. ويذكر براساد (Prasad, 2019)، أن الأخلاقيات المهنية هي مجال فرعي أساس من الأخلاقيات التطبيقية، ويمكن وصف الأخلاقيات المهنية بشكل عام بأنها معايير، أو قواعد تعطي الأشخاص التوجيه في حياتهم المهنية، إذ تتبع المعايير الأخلاقية أربعة مفاهيم رئيسية، وهي: المسؤوليات، والصدق، والسرية، وتضارب المصالح.

ووفقاً لزيناتى (Zinati, 2008)، يمكن اختزال مفارقات الأخلاقيات المهنية في اثنين من الاهتمامات التي تتم مناقشتها اليوم على نطاق واسع ضمن الفلسفة الأخلاقية: أولاً؛ ما يتعلق

بمفهوم الالتزامات الأخلاقية على أساس الدور الذي نقوم به، والمعروف بـ " أخلاقيات الأدوار"، وتشير أخلاقيات الأدوار إلى مفهوم وجود العديد من السياقات التي تنطبق عليها مبادئ أخلاقية مختلفة، أو إذ تكون القضايا الأخلاقية متنوعة، وغالباً ما تكون ذات أولوية فريدة. وثانياً؛ ما يتعلق بتنوع الخدمات، والقيم، وصراعتها؛ إن حقيقة اعترافنا بأن الأخلاقيات المهنية قد تتعارض مع المبادئ الأخلاقية العامة توضح هاتين المشكلتين. كما أن السلوك الأخلاقي للعاملين في مجال التعليم كقادة، وصناع قرار يؤثر بشكل إيجابي في بقاء المؤسسة التعليمية (المدرسة أو الجامعة)، ومصيرها، فضلاً عن أن الالتزام الأخلاقي سيضمن نجاح الاتجاهات التعليمية (Kocabas & Karakouml, 2009). وكلما زاد عدد القادة، والأشخاص الذين يتبنون الأخلاقيات المهنية في المؤسسة، زادت فرصة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة (Habibi et al., 2022).

مصادر الأخلاقيات المهنية:

يربط الجميع سلوكهم الرسمي بالقواعد الأخلاقية الشخصية، أو الجماعية، وقد تختلف قواعد السلوك هذه بشكل كبير بناءً على وظيفة الشخص، أو مهنته، أو منصبه، وهناك اختلافات عديدة بين الأخلاقيات المهنية للمهنيين الصحيين، والمعايير الأخلاقية الأساسية للشركات والمؤسسات (Scott, 1998). فالأخلاق هي مجموعة من القواعد الأخلاقية التي تساعد الناس على بناء علاقات ودية مع الآخرين في الحاضر، والمستقبل، وتهتم بالقضايا الأخلاقية، والاجتماعية، والدينية، والسياسية؛ أما في المجال الأخلاقي، تهدف الأخلاق إلى فحص المثل المتنوعة التي يروج لها مختلف الفلاسفة بشكل نقدي، وتفسير الفضائل، والرتائل فيما يتعلق بالعلاقات مع الآخرين؛ بينما في المجال الاجتماعي، تساعد الأخلاق في إصلاح المؤسسات، والعادات، والأعراف التي تؤثر سلباً على الأفراد؛ وفي المجال الديني، تهتم الأخلاق بقضايا مثل وجود الله، والوعي الديني؛ وأخيراً، في المجال السياسي، تتعلق الأخلاق بالأهداف الأخلاقية بوصفها طموحات الناس (Kumar et al., 2020).

لقد أشارت إبلش (2022) إلى أربعة مصادر أساسية للأخلاقيات المهنية وهي:

1- مصدر ديني: يحث الإسلام بشدة على التزام الإنسان بالأخلاق، وتطبيقها في حياته، ويُعدّ القرآن الكريم، والكتب المقدسة السابقة مصادر رئيسة لتوجيه الأخلاق، إذ يستمد منها المؤمن

القيم، والمبادئ التي يجب أن يتحلى بها. كما تبين السنة النبوية الشريفة بوضوح المنهج الإسلامي، وتُظهر القيم والأخلاق التي ينبغي اتباعها. فضلاً عن ذلك، يُعد الاجتهاد من المصادر الدينية لأخلاقيات المهنة، إذ يقوم العلماء بالتحقق من العديد من المصادر مثل إجماع الأئمة على قضية معينة، ومفهوم العُرف (الذي يمثل عادات الناس وتقاليدهم في حياتهم وتعاملاتهم)، وآراء الأئمة والصحابة، والشريعة السابقة، وغيرها من المصادر الدينية.

2- مصدر قانوني: تعبر المسؤولية الأخلاقية عن الضمير الشخصي، والمسؤولية أمام الله، في حين يُعد الالتزام القانوني تحديداً لمسؤولية الفرد تجاه الآخرين والقانون. ويتلزم الالتزام الأخلاقي، والالتزام القانوني، ويتكاملان معاً، ويصعب فصل أحدهما عن الآخر، إذ تقوم التشريعات، واللوائح الخاصة بالمهن بتنظيم الالتزامات، وتوضيح مسؤوليات كل فرد، فضلاً عن حقوقه، وواجباته في سياق المجتمع المهني.

3- مصدر اجتماعي: يُعد المجتمع من أهم المصادر التي يمكن من خلالها اكتساب أخلاقيات المهنة، إذ يتأثر الفرد بالبيئة المجتمعية المحيطة به، ويشمل ذلك أفكاره، وعاداته، وتقاليدته، ويتجلى هذا التأثير في نمو الفرد، وتطويره لمعتقدات، وقيم تعزز تفاعله الإيجابي مع مجال عمله، وبالتالي يُسهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية، وتحسين الظروف العامة للمجتمع بأسره.

4- مصدر تربوي: تعكس أخلاقيات المهنة مجموعة شاملة من السلوكيات، والمواصفات، والاتجاهات، والقيم الأخلاقية، والمعرفية التي يجب على الفرد اعتمادها في أثناء ممارسة مهنته، وأداء دوره الأخلاقي بشكل عام. ويأتي التعليم كجزء أساسي من الحياة المعاصرة، وفي سياق المجتمع الإسلامي، ويعكس الفكر الإسلامي حياتنا الثقافية من خلال نظام التعليم، ويُعد الإسلام بمبادئه، وقيمه، ومسلّماته جزءاً لا يتجزأ من واقع حياتنا، إذ يترجم إلى توجيهات عملية تشكل جوهر التربية، وتمنح أساساً قوياً لتطوير الأخلاقيات المهنية، والالتزام الفرد بها.

وفي السياق ذاته، أشار باشيوة (2018) إلى ثلاثة مصادر إضافية للأخلاقيات المهنية داخل المؤسسة التعليمية، وهي:

أ- المصدر السياسي: تؤثر الأخلاق على الموظفين بشكل كبير، وتتداخل الأخلاق مع الجانب السياسي، ويظهر تأثيرها واضحاً عند ممارستها في سياق سياسي (ديمقراطي)، فعندما يتم الالتزام بأخلاقيات المهنة في بيئة سياسية مستقرة، وديمقراطية، يتجلى تأثير ذلك في تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل.

ب- المصدر الاقتصادي: يعكس مستوى الاستقرار الاقتصادي مدى الانضباط، والالتزام، والقناعة لدى الأفراد بشأن الأجور التي يتلقونها، مما يحقق الاستقرار الاقتصادي، الذي ينعكس إيجاباً على انضباط الأخلاق واستقرارها لدى العاملين، مما يسهم في تطويرها على المدى البعيد.

ج- المصدر الإداري والتنظيمي: يُعبّر ذلك عن الثقافة الأخلاقية في بيئة العمل، إذ تتمثل في وجود مجموعة من القواعد التي تحكم التصرف الأخلاقي، تُضاف إليها لائحة القيم المعتمدة داخل المؤسسة، والتي تعكس التزام قيادة المؤسسة بتعزيز التصرفات الأخلاقية في المهنة.

الأخلاقيات المهنية في حقل التعليم العالي:

في القرن السابق، كان يُنظر إلى الجامعات على أنها مجتمعات من العلماء يقودها أكاديميون مدفوعون بالتزامهم بحماية المعرفة، وتوليدها، وقد دفعهم هذا التقاني إلى إبعاد أنفسهم عن التأثيرات الخارجية مثل الحكومة، أو السياسة، أو وسائل الإعلام (Heffernan & Bosetti, 2020). ومع ذلك، حدث تحول كبير خلال تلك الفترة، مع اعتماد نظام السوق الشامل للتعليم العالي (Mass-Market System of Higher Education) على نطاق واسع في جميع أنحاء القطاع الصناعي، إذ خضع نظام التعليم العالي النخبوي، والحصري تاريخياً لتحول نموذجي، وهدف هذا التحول إلى جعل التعليم الجامعي في متناول مجموعة سكانية أوسع، وعلى الرغم من التحرك الإيجابي نحو الشمولية، فإن انتشار مؤسسات التعليم العالي أدى في بعض الأحيان إلى زيادة عدد الوظائف المتاحة للطلبة في الجامعات. ونتيجة لذلك، وجدت المؤسسات نفسها في منافسة مع بعضها بعضاً لجذب الطلبة، وتسجيلهم؛ إذ سلطت هذه الديناميكية الضوء على المشهد المتطور للتعليم العالي، مما يعكس خروجاً عن النموذج النخبوي التقليدي المنغلق (Ertl, 2016).

ويُعبّر التعليم وفقاً لبراساد (Prasad, 2019) عن أي فعل، أو حدث له تأثير تكويني على عقل الفرد، أو شخصيته، أو مقدرته الجسدية، كما أنه يُعبّر عن عملية الحصول على

المعرفة، والتعلم، وينطوي التعليم على كل من التدريس، والتعلم، ويؤثر على عقل الإنسان، وشخصيته، وصفاته الجسدية، وهو وسيلة للتحضر وتعظيم الإمكانيات البشرية، كما يُنمي التعليم الشخصية ويكمل الإنسان وينقل المعلومات، كما أنه يؤدي دوراً رئيساً في تنمية المجتمعات، والدول. أما تعليم الأخلاق فيتم ضمن أربع مراحل، وهي: الأسرة، والمدرسة، والجامعة، والأعمال التجارية، مما يحتم على الجامعات تبني تعليم الأخلاقيات المهنية لأن الأخلاقيات تتداخل مع جميع المجالات.

وترتبط المسؤولية الأخلاقية الفعل للإنساني بالهدف الأسمى للإنسان، وسعادته الشخصية، ويعد السعي إلى التصرف بشكل مناسب؛ الوسيلة الوحيدة لتحقيق السعادة، إذ يسعى الناس جميعاً إلى أن يكونوا سعداء. كما يُشجع تدريس الأخلاقيات في مؤسسات التعليم العالي على تحفيز الطلبة لتطبيق معارفهم النظرية لتكوين ذواتهم كأفراد محترمين يتحلون بالنزاهة. وبحسب توجيهات أرسطو (Aristotle)، يُنصح بأن يسعى الأفراد إلى جعل الفضيلة عادة؛ من خلال ممارسة الخير باستمرار. كما يجب الاقتداء بالأفراد الذين قادوا حياة مثلى؛ ليكونوا أمثلة يجب أن يتعلم الآخرون منها (Isaboke, 2021).

وتعد الأخلاقيات المهنية جانباً أساسياً من جوانب التعليم العالي، ومن الضروري تعليم الطلبة أهمية السلوك الأخلاقي في حياتهم المهنية. ووفقاً لشوستاكيفسكا وسافينا (Shostakivska & Savina, 2022)، يعدّ تدريس الأخلاقيات المهنية لطلبة مؤسسات التعليم العالي والتقني أمراً ضرورياً لتشكيل الكفايات الشخصية، والاجتماعية للمتخصصين في المستقبل كونه العنصر الأكثر أهمية في الاحتراف، كما تساعد دراسة التخصصات الأخلاقية، وخاصة المهنية منها، الطلبة على فهم أسباب وجهات النظر المتناقضة لمعاصريهم حول الأخلاق، والقيم، والآداب التقليدية، مما يسمح لهم بتجنب الأوهام، والصور النمطية في نشاطهم المهني.

الاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية:

تعرض الباحثة في هذا الجزء أهم الاتجاهات المعاصرة في أخلاقيات المهنة، بعد مراجعة الدراسات، والمقالات المتعلقة بموضوع أخلاقيات المهنة، وهي على النحو الآتي:

1- أخلاقيات البحث Research Ethics: مع تزايد استخدام (الإنترنت) في الأبحاث، يواجه الباحثون تحديات أخلاقية جديدة، مثل إثبات صحة المعلومات دون المساس بهويات المشاركين، فضلاً عن تحديد المجتمع عبر (الإنترنت) (Gavrilov, 2022).

2- الأخلاقيات البيئية Environmental Ethics: إن قواعد الأخلاق المعاصرة في مختلف المجالات المهنية، لا تولي اهتماماً كافياً للقضايا البيئية، وهناك اتجاه متزايد لإدراج الأخلاقيات البيئية في مدونات قواعد الأخلاق لمواجهة التحديات البيئية للمجتمع (Moraga et al. 2017).

3- أخلاقيات تربوية Educational Ethics: على الرغم من الإجماع الواسع على الأبعاد الأخلاقية لمهنة التدريس، لا يُعرف سوى القليل عن كيفية إعداد المعلمين المرشحين لمواجهة التحديات الأخلاقية للتدريس المعاصر، وهناك اتجاه متزايد لمواءمة تعليم المعلمين مع الاتجاهات الأوسع في التعليم المهني، وتوسيع نطاق تعليم الأخلاقيات في برامج التدريس قبل التوظيف (Maxwell et al. 2016).

4- أخلاقيات الأعمال Business Ethics: تتجه مؤسسات التعليم العالي المعاصرة بشكل كبير نحو تقديم البرامج المهنية، والتقنية، ولكنها أهملت أهمية غرس القيم الأخلاقية، والمسؤولية المجتمعية لدى طلبة الجامعة، وهناك اتجاه متزايد لإدراج دورات أخلاقيات الأعمال، والمسؤولية المجتمعية للشركات في المناهج الدراسية الجامعية، لتزويد خريجي الجامعات بالقيم الأخلاقية كأعضاء محتملين في مجالس إدارة الشركات (Berisha et al., 2022).

في نهاية المطاف، تتضمن الاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية تركيزاً أكبر على معالجة التحديات الأخلاقية الجديدة التي تنشأ مع استخدام التكنولوجيا، بما في ذلك (الإنترنت)، والاعتراف المتزايد بأهمية الأخلاقيات البيئية، وتعليم الأخلاقيات في مختلف المجالات، فضلاً عن الاتجاه المتزايد لغرس القيم الأخلاقية، والمسؤولية المجتمعية لدى طلبة الجامعات لإعدادهم لحياتهم المهنية.

تحديات تطبيق الأخلاقيات المهنية في حقل التعليم العالي:

تعرض الباحثة في هذا الجزء أهم التحديات التي تواجه تطبيق الأخلاقيات المهنية في حقل التعليم العالي، وهي على النحو الآتي:

- 1- نقص الأدلة Lack of Evidences: هناك نقص في الأدلة على ما يدعم أو يعيق تنفيذ مناهج الاستدامة في التعليم العالي، مما يُصعّب تحديد الدوافع، والعوائق التي تحول دون تنفيذ مناهج الاستدامة، وتطوير استراتيجيات فاعلة في التعليم العالي (Weiss et al., 2021).
- 2- الأدلة التجريبية المحدودة Limited Empirical Evidence: هناك أدلة تجريبية محدودة توضح بالتفصيل طبيعة المحادثات المهنية الفردية بين المهنيين، وطلبة الجامعات في التعليم العالي. هذا النقص في الأدلة يجعل من الصعب تحديد أفضل الأساليب، والتقنيات التي يمكن للمهنيين استخدامها في ممارساتهم (Yates and Hirsh, 2022).
- 3- قلة الدراسات Lack of Studies: تم إعداد دراسات قليلة حول أخلاقيات المهنة في التعليم، هذا النقص في الدراسات يجعل من الصعب تحديد مكونات الأخلاقيات المهنية في التعليم العالي، ووضع استراتيجيات فاعلة لدمج الأخلاقيات المهنية في المناهج الدراسية (Keykha and Imanipour, 2020).
- 4- تحديات الاندماج Challenges in Integration: إن دمج التعليم الأيديولوجي، والسياسي، وغرس أخلاقيات المهنة لدى طلبة الجامعات، يواجه تحديات وقضايا عديدة منها: عدم وجود علاقة واضحة بين التعليم الأيديولوجي، والسياسي، وتنمية الأخلاقيات المهنية، فضلاً عن الافتقار إلى آليات فاعلة لتعزيز المتبادل، والافتقار إلى استراتيجيات فاعلة لتعزيز الانصهار الفاعل للتعليم الأيديولوجي، والسياسي، وتنمية أخلاقيات المهنة لدى طلبة الجامعة (Xiaoyun, 2023).
- 5- قلة التدريب Lack of Training: قد تؤدي قلة التدريب إلى عدم القدرة على تطبيق أفضل الممارسات الأخلاقية في الفصول الدراسية، والبيئة التعليمية بشكل عام، مما يشمل القضايا المتعلقة بالتعليم العادل، والاحترام المتبادل بين الطلبة، والمعلمين، والتعامل مع القضايا الأكاديمية مثل الغش، والانتحال (زاهر ومنلا، 2016).

6- تحديات التعليم عن بعد Challenges in Remote Education: كشفت جائحة كورونا (COVID-19) عن تحديات كبيرة في قطاع التعليم، منها ما يواجهه الطلبة من صعوبة في الوصول إلى (التكنولوجيا) اللازمة للتعليم عن بعد، مما يعرضهم للإقصاء الرقمي، وهو ما يتعارض مع الأخلاقيات المهنية، التي تتطلب توفير فرص تعليمية متساوية لجميع الطلبة، كما أن التعليم عن بعد يتطلب أشكالاً مختلفة من التواصل بين الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، وقد يكون من الصعب تحقيق التواصل الفاعل، والمناسب، مما قد يؤدي إلى سوء الفهم، والتفاهم الخاطئ (السلمي و المكاوي، 2020).

وبشكل عام، فإن التحديات التي تواجه تطبيق الأخلاقيات المهنية في حقل التعليم العالي تتلخص في: الأدلة التجريبية المحدودة، ونقص الدراسات ونقص الأدلة، وتحديات التكامل، ونقص التدريب، والتحديات في التعليم عن بعد، مما يتطلب التصدي لهذه التحديات بالمزيد من البحث، و(الاستراتيجيات) العملية، وبرامج التدريب لتعزيز الأخلاقيات المهنية للطلبة، والأكاديميين في التعليم العالي.

المحور الثالث: القيادة الأخلاقية

تعرض الباحثة في هذا الجزء مفهوم الأخلاق، والقيادة الأخلاقية، وخصائصها، والقيادة الأخلاقية في المؤسسات الأكاديمية، وتحدياتها، على النحو الآتي:

مفهوم الأخلاق:

ترد كلمة "الأخلاق" في اللغة العربية بصيغتي الجمع "خُلُق" و "خُلُق"، وتعرف المعاجم اللغوية الأخلاق بأنها الخُلُق، والطبع، والسجية، التي يُخلق عليها الإنسان، كما جاء تعريفها في (لسان العرب لابن منظور) بأنه الطبع، والدين، والسجية، وحقيقة أنها صورة الإنسان الباطنة، أي نفسه، وصفاتها الخاصة به، ولأخلاق صفات حسنة، وأخرى قبيحة، وتوازي الأخلاق بالنسبة للصورة الباطنة، ما توازيه الخُلُقة بالنسبة للصورة الظاهرة، من صفات، ومعانٍ (ابن منظور، جزء 10: ص 86)، مما يعني بأنه يُمكن التعبير عن الأخلاق، وبنفس القدر من الأهمية، كما هو الحال مع الخُلُقة للجسد، إذ يُعبّر كل منهما عن مجموعة الصفات.

أما وفقاً لتعريف (المعجم الوسيط)، تُفهم الأخلاق كحال ثابتة للنفس، إذ تتبع منها الأفعال، سواء كانت إيجابية، أم سلبية، دون أن تتطلب تفكيراً مسبقاً، أو تخطيطاً متعمقاً (المعجم الوسيط، مادة: خلق). أما لفظة الأخلاق "Ethique" فهي مشتقة من اللفظة الإغريقية "Ethikos" ويقابلها في اليونانية "Ethos"، إذ يشير مصطلح "Ethos" إلى الملجأ، أو مكان سكن الحيوانات الأليفة، مما يُعبر عن ضرورة وجود مكان آمن، ومصدر للغذاء، كما يشير أيضاً إلى الروتين اليومي، والألفة، والموقع الذي يمكن أن يسمى "المنزل"، ويشير إلى الطريقة التي تعيش بها مجموعة من الأشخاص (عائلة، أو مجتمع، أو منظمة، أو مؤسسة) ويجسدون، أفكارهم حول الخير، والشر ويمارسونها. وتتكون الأخلاق من الدراسة المنهجية، والنقدية لمعتقدات الإنسان، وقيمه، ومحاولة جعل معتقداتنا الأخلاقية واضحة، ومتسقة مع ذاتها، ومتسقة مع الحقائق التي نعرفها عن الإنسان والعالم (Dewey et al., 1961, p. 1).

لقد عرّف علاء الدين و خليل الرحمن، وجاياكوماران (Alavudeen et al., 2008) الأخلاق بشكل شامل؛ بأنها نظام يتعامل مع ما هو صواب، وما هو خطأ، إضافة إلى الالتزامات، والواجبات الأخلاقية، مما يستلزم تحديد القضايا والمعايير الأخلاقية التكوينية للعمل البشري وتحليلها، وتقييمها، وحلها. علاوة على ذلك، فالأخلاق تُمثل دراسة المفاهيم الأساسية، وتحديد القيم، والمسؤولية، والالتزام الأخلاقي، كما تعبر عن الدراسة الفلسفية للمثل، والأنظمة الأخلاقية التي تتحكم في سلوك الفرد، أو أعضاء المهنة.

ويعرّف وطفة (2009) الأخلاق، بأنها: مجموعة القيم، والمبادئ التي يلتزم بها الإنسان، والتي توجه سلوكه نحو الخير، والفضيلة؛ فترسم الفاصل بين الحسن، والقبيح في التصرفات، وهي تمثل تحقيقاً للجوانب الإيجابية في النفس الإنسانية، سعياً نحو التميز، وتحقيق الأهداف النبيلة في الحياة، إذ تعكس الأخلاق نوعاً من الوعي لدى الإنسان؛ يدفعه نحو بلوغ الجمال الأخلاقي، وتحقيق الكمال الروحي، من خلال فهم ما ينبغي أن يكون عليه الإنسان، وسعيه الحثيث نحو تحقيق ذلك.

كما عرّف عبد المجيد، ومطاوع، ورسلان، وعمرو (2021) الأخلاق بأنها نظام من المبادئ والسلوكيات التي تنظم حياة الأفراد في المجتمع، إذ يترتب على الالتزام بها تحقيق سعادة

البشرية، وقد دُعي الإنسان إلى اتباع هذه المبادئ السامية منذ آدم عليه السلام، وصولاً إلى سيدنا محمد ﷺ، إذ شجعت الشرائع السماوية الرحيمة على اعتناقها، والالتزام بها على مرّ التاريخ.

وعرّف السعود (2022) الأخلاق بأنها مجموعة من القوانين، والقواعد التي وضعها المجتمع لتنظيم سلوك أفرادهِ، ويُطالب الفرد باتباع هذه القواعد ليس خوفاً من العقاب، إنما لأسباب داخلية، كما تتطلب الأخلاق من الفرد في بعض الأحيان كبح رغباتهِ، واتخاذ مواقف قد لا تُرضي بعضهم، ما دامت متنسقة مع مبادئ أخلاقية عليا، وبذلك تتجاوز الأخلاق مجرد الالتزام بعبادات الجماعة. كما أشار السعود إلى أنها مجموعة القيم، والمبادئ التي تحدد الصواب، والخطأ في السلوك الإنساني، وأكد على أن نجاح المؤسسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوك الأخلاقي للأفراد العاملين فيها، لذا لا تقتصر الأخلاق على نطاق المؤسسة فحسب؛ بل يتوجب على الموظفين احترام ثقافات الشعوب الأخرى، وهوياتها السياسية، والاقتصادية.

تأسيساً على ما سبق، فإن الأخلاق تُشكل نهجاً وجدانياً يُنير طريق الأفراد في المجتمع، نحو الحق، والخير، والجمال، وتُعَدُّ الأخلاق موجّهةً للأفراد، إذ تحدد ما يجب عليهم القيام به، وتنهى عمّا يجب تجنبه في مختلف المواقف الحياتية، والإنسانية، وبصورة أكثر تحديداً، إنها توجه الفرد نحو التمييز بين الخير والشر، وبين الحق، والباطل، وتساعده على التمييز بين الخطأ، والصواب، فضلاً عن تحديد ما هو محمود، وما هو مذموم، وتستند الأخلاق في أداء وظيفتها إلى مجموعة من القيم الأخلاقية، التي توجه سلوك الإنسان، متمسة بالحكمة ومتشعبة بالفضيلة.

القيادة الأخلاقية في الفكر الإسلامي:

تعدّ سيرة الرسول محمد ﷺ في بناء الأخلاق، نموذجاً فريداً في التاريخ الإسلامي، إذ ركز النبي ﷺ على ترسيخ القيم الأخلاقية في المجتمع الإسلامي منذ بداية دعوته. فكان يركز على تعليم الأخلاق من خلال القدوة الحسنة، فقد كان الرسول محمد ﷺ قدوة حسنة في كل جوانب حياته، وكان يتمتع بصفات مثل الصدق، والأمانة، والتواضع، والرحمة، وهذه الصفات جعلته نموذجاً يحتذى به في الأخلاق، وكان يقول: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق". و اعتمد النبي ﷺ على مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات، مما يعزز من قيمة المشاركة، والعدالة في المجتمع الإسلامي، إذ

كان يستشير أصحابه في الأمور الهامة، مما يعكس احترامه لآراء الآخرين، وتقديره لهم (Isfahani & Fathollahi, 2012).

وتعدّ القيادة الأخلاقية في الفكر الإسلامي من أهم المبادئ التي تعزز القيم الإنسانية، وتُسهم في بناء مجتمع متماسك، وعادل. ويمكن الإشارة إلى مجموعة من مبادئ القيادة الأخلاقية، وقيمها المستمدة من القرآن الكريم، والسنة النبوية الشريفة، والتي تشمل:

1- العدل: يعد العدل من أهم القيم التي يجب أن يتحلى بها القائد المسلم. قال الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾ (النحل: آية 90). فالعدل في الإسلام يشمل جميع جوانب الحياة، ويجب أن يكون القائد عادلاً في قراراته ومعاملاته.

2- الشورى: الشورى هي مبدأ أساسي في القيادة الإسلامية، إذ يجب على القائد أن يستشير أهل الخبرة، والرأي قبل اتخاذ القرارات. قال الله تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى: 38).

3- الأمانة: الأمانة هي من الصفات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد المسلم، التي تنعكس في قول النبي ﷺ: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" (صحيح البخاري).

4- الرحمة والتسامح: يجب على القائد أن يكون رحيماً، ومتسامحاً مع الآخرين، اتباعاً لقوله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ﴾ (آل عمران: 159).

5- التواضع: التواضع من الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد المسلم، لقول النبي محمد ﷺ: "من تواضع لله رفعه" (صحيح مسلم).

6- الصدق: الصدق هو أساس القيادة الأخلاقية في الإسلام. قال النبي محمد ﷺ: "عليكم بالصدق، فإن الصدق يهدي إلى البر، وإن البر يهدي إلى الجنة" (صحيح البخاري).

استناداً إلى ما سبق، تعدّ سيرة النبي محمد ﷺ في بناء الأخلاق، نموذجاً ملهماً لجميع المسلمين، من خلال تعاليمه وتوجيهاته وسلوكه الشخصي، استطاع النبي أن يبني مجتمعاً قائماً على القيم الأخلاقية العالية، مما يعكس أهمية الأخلاق في الإسلام، ودورها في بناء مجتمع متماسك، وعادل. كما أن هذه المبادئ والقيم تعكس جوهر القيادة الأخلاقية في الفكر الإسلامي، إذ تهدف إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة الإدارية، والالتزام الأخلاقي، مما يسهم في بناء مجتمع قائم على العدالة والاحترام المتبادل.

مفهوم القيادة الأخلاقية:

يعد تعريف براون وتريفينو وهاريسون (Brown et al., 2005) التعريف الأوسع انتشاراً للقيادة الأخلاقية، إذ عرفها على أنها تعني: إظهار السلوك المعياري المناسب من خلال الإجراءات الشخصية، والعلاقات بين الأشخاص، وتعزيز هذا السلوك لدى المرؤوسين، من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه، والتعزيز، واتخاذ القرار.

وَعرف العتيبي (2013) القيادة الأخلاقية بأنها: تجمعٌ من الأفعال، والسلوكيات التي يتبناها القائد باستخدام وسائل مناسبة، بهدف تنمية الفضائل الأخلاقية لدى أفراد الفريق، ويسعى القائد من خلال هذه السلوكيات إلى تنمية فاعلة للقيم الأخلاقية، مما يحوّل الفرد إلى شخص متواضع، وحكيم، قادر على التعامل بالصبر، والموضوعية، ويكون هدف القائد من توجيه الجهود نحو تحقيق الخير، والفائدة العامة، هو أن يكون صالحاً ونافعاً لمجتمعه ووطنه.

كما عرفها الكبير (2016) كنهج للقيادة؛ يُبرز احترام القيم، والمبادئ الأخلاقية خلال جميع جوانب العمل القيادي، سواء في أثناء التنظيم، أو بعده، وتتجلى هذه القيادة في سلوكيات، وممارسات يُظهر من خلالها القائد احترام الآخرين، وضمان حقوقهم، فضلاً عن تعزيز الثقافة، والبيئة الأخلاقية داخل المؤسسة، ويكمن التركيز الجوهرى في هذا النهج على الأنشطة التي تعزز السلوك الأخلاقي، وتستتكر بشدة السلوكيات غير الأخلاقية.

وأورد ستيرنبرغ (Sternberg, 2016) تعريفاً للقيادة الأخلاقية بأنها: عملية حل المشكلات، وصنع القرار؛ بناءً على شكل من أشكال المعايير السلوكية، إذ يكون العنصر الأخلاقي للقيادة موجوداً في عملية التفكير، كما أنها تنطوي على الاستفسار عن التصرف المناسب الذي يجب القيام به، وتطوير سلسلة دقيقة من التفكير؛ للوصول إلى المسار الصحيح للعمل، أو تصحيح مسار السلوك الخاطئ.

ووفقاً لنايدو وبيات ونيادو (Naidoo et al., 2017)، يجب أن تكون الأخلاق في قلب جميع العلاقات الإنسانية، بما في ذلك تلك التي بين القادة، والمرؤوسين، كما أن الأخلاق، والسلوك الأخلاقي هي قواعد اجتماعية، وأخلاقية تتطلب القيام بأكثر من مجرد اتباع القواعد، والأنظمة، بل القيام بما هو مناسب، مع التأكيد على حسن السلوك (Sindane, 2011). وعندما يتعلق الأمر بالقيادة، يُعدُّ القائد أخلاقياً إذا عمل على تحفيز الآخرين، مما يعني التفاني

المهني، والشخصي باستخدام المعايير الأخلاقية، وإلهام الآخرين لحياة أخلاقية أفضل، والتشجيع على الأخلاق بين الآخرين (Nevarez & Wood 2014). فضلاً عن أن القيادة الأخلاقية تؤثر في علاقات الموظفين، لأن سمات القيادة الأخلاقية التي تميزها عن أساليب القيادة الأخرى، تجعلها ناجحة في تعزيز اتخاذ القرار الأخلاقي، والسلوك الأخلاقي لدى المرؤوسين (Brown & Treviño, 2006).

وتعد القيادة الأخلاقية عاملاً أساسياً للقيادات في مجال التعليم (القادة الأكاديميين) نظراً لطبيعة عملية التأثير، إذ يتحمل قادة التعليم مسؤولية أخلاقية خاصة، إذ تتوافق القيادة الأخلاقية مع ثقافة المؤسسة، المبنية على قيم القادة التربويين، ومعتقداتهم، وسلوكياتهم، من خلال المواءمة بين الهدف الأخلاقي للتعليم، والممارسات المتوقعة من القادة الأخلاقيين، كما أن القيادة الأخلاقية مبنية على قيم، وأفكار تشكل معايير، ومعاني قياسية تحدد ثقافة المؤسسة وتعززها (Bush, 2003). وفي هذا الإطار، يمكن وصف القيادة الأخلاقية بأنها: مجموعة من السلوكيات التي تركز على رفع مستوى الوعي في مكان العمل، وتعزيز السعي إلى فهم مشترك للأخلاقيات المهنية (Langlois, 2011).

إن القادة الأخلاقيين قد يؤثرن بشكل إيجابي على سلوك العاملين لديهم؛ من خلال تطوير شخصيتهم، كما أن السلوكيات الإيجابية التي ينفذها القادة داخل الجامعات، يمكن أن تحسّن الأداء الجامعي (Shehzad et al., 2022). وتتطلب القيادة الأخلاقية في التعليم العالي؛ المصادقية الصارمة، والصدق، وتنفيذ عملية صنع القرار من جانب الشخص، أو الفريق، من خلال وضع خطة عمل يمكن تنفيذها في حالات الطوارئ في أثناء تصميم الاستراتيجية، وتدعو هذه الطريقة إلى النظر في العواقب المباشرة على الآخرين، من ضمنها ردود الفعل العنيفة، والإضرار بالسمعة، مع الأخذ بعين الاعتبار في عملية صنع القرار، تأثير الاختيار الاستراتيجي على المرؤوسين، وعلى الشركاء، والعلاقات (الإستراتيجية)، مما يسمح للقائد، أو الفريق بدراسة كيفية تأثير الإجراءات على الآخرين داخل العمل (Mitchell, 2019).

إن الاعتبارات الأخلاقية تنتشر في كل مجالات الحياة الشخصية، والمهنية للقادة، وتتشابك مع القرارات المتعلقة بالبرامج الأكاديمية، والتقدم المؤسسي، وشؤون الموظفين، والتمويل، والسياسة المؤسسية، وخدمات الطلبة (Nevarez & Wood, 2014). وقد شدد ميتشل

(Mitchell, 2019) على أن ما يوجه القيادة الأخلاقية في التعليم العالي هو احترام المُثل الأخلاقية، وكرامة الآخرين وحقوقهم؛ فالقادة الأخلاقيون يدركون ما هو صواب، ويفعلونه، والقيادة الأخلاقية تشتمل على سمات هامة تؤثر في القادة، والأتباع، كما تعد الأحكام الأخلاقية في التعليم العالي من بين أصعب الأحكام التي يمكن اتخاذها في كثير من الظروف، نظراً لأن الميزانيات، ومعايير التمويل، وعمليات اللجان تؤثر فيها.

خصائص القيادة الأخلاقية:

تعرض الباحثة في هذا الجزء، بعض خصائص القيادة الأخلاقية الأكثر شيوعاً، والتي تميّز القيادة الأخلاقية عن غيرها من أنماط القيادة، وذلك وفقاً لدراسة داربي (Darby, 2023)، ومنشورات المواقع الالكترونية: فريق التحرير إنديد (Indeed Editorial Team (2023)، وإيثيكو (Ethico (2023)، ويسكوتس (Yscouts (2021)، وعلى النحو الآتي:

- 1- العدالة Justice: يتسم القادة الأخلاقيون بالعدالة، والعدل في اتخاذ قراراتهم، ويعاملون الجميع على قدم المساواة، ودون تحيُّز.
- 2- الاحترام Respect: يُظهر القادة الأخلاقيون الاحترام للآخرين، ويقدرّون التنوع، ويعاملون الجميع بكرامة واحترام.
- 3- الشفافية Transparency: يتمتع القادة الأخلاقيون بالشفافية في تصرفاتهم، وقراراتهم، ويتواصلون بصراحة، وصدق مع الآخرين.
- 4- السلوك الإنساني Human behavior: يُظهر القادة الأخلاقيون التعاطف، والرحمة تجاه الآخرين، كما يظهرون الاهتمام برفاهية الآخرين.
- 5- بناء الفريق Team Building: يُعطي القادة الأخلاقيون الأولوية لبناء فرق قوية، وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق.
- 6- القيم Main values: يسترشد القادة الأخلاقيون بالقيم الأساسية التي توجه عملية صنع القرار، والإجراءات الخاصة بهم.
- 7- الصدق Honesty: القادة الأخلاقيون صادقون في تفاعلاتهم مع الآخرين، حتى في المواقف الصعبة، أو غير المريحة.

8- المساءلة Accountability: يتحمل القادة الأخلاقيون مسؤولية أفعالهم، وقراراتهم، ويحاسبون أنفسهم على أخطائهم.

9- النزاهة Integrity: يتصرف القادة الأخلاقيون بنزاهة، ويلتزمون بالمبادئ، والقيم الأخلاقية التي توجه سلوكهم.

وأشار ريسك، وهانجز، وميتشلسون (Resick et al., 2006) في قطاع الإدارة والسلوك التنظيمي إحدى الجامعات الأمريكية، إلى أربع خصائص تميز القيادة الأخلاقية في الدول الغربية وهي: الدافع الجماعي، والإيثار، والنزاهة، والتشجيع. أما المجتمعات العربية الإسلامية، فبالإضافة إلى الإيثار، وعناصر النزاهة، والتشجيع، والتحفيز الجماعي، تشمل القيادة الأخلاقية مكونات أكثر تخصصاً، مثل: نمذجة القيم الإسلامية، واحترامها، وبناء العلاقات داخل المؤسسة، والحفاظ على السمعة، وحفظ ماء الوجه؛ الذي يعد أمراً ضرورياً في الحضارات العربية الإسلامية. كما حدّدوا ست سمات أساسية تميز القيادة الأخلاقية وهي:

- أ- النزاهة والشخصية.
- ب- توجيه المجتمع/الناس.
- ج- التشجيع والتمكين.
- د- الوعي الأخلاقي.
- هـ- الإلهام.
- و- إدارة المساءلة الأخلاقية.

وصنف ميتشل (Mitchell, 2019) أهم خصائص القيادة الأخلاقية على النحو الآتي:

- الصدق، وهو أساس نجاح المؤسسة.
- التركيز على بناء الفريق، الذي يقع في قلب منظمة صحية ومنتجة.
- تشجيع المبادرة، والتي على الرغم من كونها هدفاً ممتازاً، إلا أنه غالباً ما يكون من الصعب تحقيقها.
- العدالة، التي تقتضي وجهات نظر متعددة.

- الوعي بالقيم، وهو ما يتطلب الاتفاق، والوعي لفعل الشيء الصحيح.
- احترام الآخرين، والذي ينبغي تضمينه في بيانات المهمة.
- اتخاذ القرارات المبنية على القيمة، والتي غالباً ما يكون تنفيذها صعباً.
- تحقيق عدم التسامح مطلقاً مع المخالفات الأخلاقية، والذي قد يكون أمراً صعباً إذا لم يتم استيفاء المتطلبات الأساسية آفة الذكر.

القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم العالي:

تعد القيادة الأخلاقية أمراً بالغ الأهمية في المؤسسات الأكاديمية؛ لما لها من أثر إيجابي على الجامعات تحديداً، في عدة مجالات. وتستعرض الباحثة في هذا الجزء، مسوغات القيادة الأخلاقية في المؤسسات الأكاديمية؛ استناداً إلى ما ورد في دراسة هانسون (Hanson, 2009)، ودراسة تورلي (Turley, 2023)، والموقع الإلكتروني لجامعة برادلي (Bradley University)، على النحو الآتي:

1- تُعزز ثقافة الثقة، والشفافية Promotes a culture of trust and transparency: إنَّ القادة الأخلاقيين يمثلون السلوك الأخلاقي الذي يريدون رؤيته في الآخرين، مما يخلق ثقافة الثقة، والشفافية، والمسؤولية التي تُلهم، وتُمكن جميع أعضاء المؤسسة من فعل الشيء الصحيح.

2- تُعزز جوّاً من الاحترام، والإنصاف Fosters an atmosphere of respect and fairness: يعمل القادة الأخلاقيون على تعزيز الوصول العادل، والمنصف إلى موارد التعليم للجميع، بغض النظر عن الوضع المادي، أو الخلفية، ويتطلب تحقيق هذا الهدف خلق مناخ أخلاقي، ينقل الشعور بالقيم، والأعراف، والسلوكيات، والمواقف المبنية على الاحترام، والانفتاح، والعدالة.

3- تحدد أسلوب الأخلاقيات المؤسسية Sets the tone for institutional ethics: يمكن للقيادة الأخلاقية أن تساعد في منع المخالفات الأخلاقية من القادة المؤسسيين، وأعضاء هيئة التدريس، والتي من الممكن أن تتخلل البيئات المهنية.

4- تُشجع اتخاذ القرار الأخلاقي Encourages ethical decision-making: يلتزم القادة الأخلاقيون بمساعدة الطلبة على النجاح؛ من خلال التصرف بنزاهة، وإنصاف، واتخاذ القرارات الأخلاقية.

5- تلهم الآخرين، وتُمكنهم Inspires and empowers others: إنّ القادة الأخلاقيون يدركون مسؤولياتهم الاجتماعية، والمدنية، ويحترمونها، ويفهمون وزن أفعالهم، وعواقبها.

كما يمكن أن يكون للقيادة الأخلاقية تأثير إيجابي على المؤسسات التعليمية بعدة طرق، منها:

أ- تعزيز نتائج الموظفين، والنتائج التنظيمية Promoting employee and organizational outcomes: يمكن أن تؤدي القيادة الأخلاقية إلى نتائج تنظيمية إيجابية للموظفين، مثل زيادة الرفاهية، وسلوك المشاركة، والابتكار في العمل (Jia et al., 2022).

ب- تعزيز ثقافة إيجابية في مكان العمل: يمكن للقادة الأخلاقيين تعزيز ثقافة إيجابية في مكان العمل؛ من خلال تعزيز الصدق، والشفافية، والمساءلة، وزيادة الثقة، والتعاون بين أعضاء الفريق (Imm, 2023).

ج- تحسين السمعة Fostering a positive workplace culture: يمكن للقيادة الأخلاقية أن تؤثر بشكل إيجابي على السمعة الخارجية للمنظمة، وهو ما يمكن أن يكون مهماً للجامعات التي تسعى إلى جذب الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، وجذب التمويل (Treviño et al., 2000).

استناداً لما سبق، يمكن للقيادة الأخلاقية أن تساعد الجامعات على خلق بيئة عمل إيجابية، وأخلاقية، وبناء الثقة مع أعضاء فريقها، وتعزيز العدالة، والاحترام في بيئة العمل.

تحديات القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم العالي:

إنّ التحديات التي تواجه القيادة الأخلاقية، وتنفيذها في مؤسسات التعليم العالي متنوعة، وتشمل عدة جوانب. وقد أشار ابراهيم (2023) إلى أن الفساد المالي، والإداري، وضعف سلطة القانون، وغياب القيم الأخلاقية، وضعف المساءلة، وعدم نزاهة النظام القضائي؛ تعد أبرز تحديات القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم العالي، مما يتطلب توفير هياكل تنظيمية منظمة في

المؤسسات الحكومية، مع تطبيق إجراءات الرقابة الداخلية (الإلكترونية) بكفاءة عالية؛ للحد من الفساد المالي، والإداري. وأضافت مشاعل الصيعرية (2022) أن ما تواجهه مؤسسات التعليم العالي من تحديات أخلاقية مرتبطة بالموارد البشرية، وأساليب التدريس، والبيئة التعليمية؛ تؤثر على قدرة المؤسسات التعليمية على تطوير مهارات المستقبل ووظائفه؛ بما يتماشى مع الرؤى الوطنية، مما يتطلب تحسين جودة الطلبة، والمحاضرين، وتطوير المناهج التعليمية، وتعزيز التعاون الصناعي، والدولي.

في السياق ذاته، تُشير أنسام العبيدي (2023) إلى التحديات العالمية المتفاقمة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، بما في ذلك التغيرات السياسية، والتطورات التكنولوجية، التي تؤثر على طبيعة عمل القيادات التعليمية، والإدارية في مؤسسات التعليم العالي، والتي تتطلب استحداث استراتيجيات إصلاحية تطويرية، تدعم الثروة البشرية، وتتكيف مع هذه التحديات والتغيرات.

ويتضح أن القيادة الأخلاقية تمثل جانباً أساسياً من جوانب القيادة في الجامعات، وهي بالغة الأهمية؛ لخلق بيئة عمل جامعية إيجابية، ومنتجة، فقد ظهرت دعوات لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات في ضوء القيادة المستدامة، والتي يُعد السلوك الأخلاقي أحد أبعادها (الحازمي، 2022). مما يحتم على القادة الأكاديميين تطوير فهم أكثر شمولاً للقيادة الأخلاقية، بما يتجاوز الالتزام بالقواعد، واللوائح، إلى تطوير أنظمة اتصال فاعلة، ومهارات قيادية (Amsale et al., 2016).

تأسيساً على ما سبق ، إن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات معقدة في مجال تنفيذ القيادة الأخلاقية، مما يتطلب حلولاً متعددة الأبعاد تشمل تحسين البنية التنظيمية، وتعزيز القيم الأخلاقية، وتطوير الموارد البشرية، والتكيف مع التغيرات العالمية بطريقة تدعم النمو، والتطور المستدامين، بهدف خلق بيئة عمل جامعية إيجابية، ومنتجة.

المحور الرابع: الجامعات الفلسطينية

تعرض الباحثة في هذا الجزء نبذة عن الجامعات الفلسطينية؛ مدعمة بآخر الإحصاءات المتعلقة بكلياتها، وأعداد طلبتها، وأعضاء هيئة التدريس فيها، لتعريف القارئ بالمجتمع المستهدف في هذه الدراسة.

يعدّ التعليم أحد الأدوات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة والتقدم الاقتصادي، مما يجعل تعزيز التعليم العالي مصدر قوة لأية دولة؛ لهذا السبب، وغيره، تسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية إلى ضمان جودة التعليم، وتقديم مخرجات تُسهم في خدمة المجتمع، وتنميته، إذ شهدت السنوات العشر الأخيرة ارتفاعاً ملحوظاً في عدد الكليات، والتخصصات الجديدة في الجامعات الفلسطينية، فضلاً عن ارتفاع كبير في أعداد الطلبة الفلسطينيين المتحقيين بالجامعات الفلسطينية، التي تضم أكثر من (150) ألف طالب وطالبة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2022).

وبحسب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2023)، فقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية المعتمدة والمرخصة (53) مؤسسة، منها (19) جامعة تقليدية، و(2) جامعات تعليم مفتوح، و(15) كلية جامعية، و (17) كلية مجتمع متوسطة. أما عدد الجامعات التقليدية (الجامعات التي تمثل المجتمع المستهدف) فيبلغ (19) جامعة تتوزع جغرافياً بين مدينة القدس جامعة واحدة، والضفة الغربية (12) جامعة، وغزة (6) جامعات، وهي مصنفة حسب السلطة الإشرافية على النحو الآتي: (8) جامعات عامة، (7) جامعات خاصة، و(4) جامعات حكومية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية، 2022). ويوضح الجدول (1) الجامعات الفلسطينية التقليدية العاملة في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)، ونوعها، وسنوات تأسيسها، وموقعها، وتصنيفها، وعدد كلياتها، وأعداد أعضاء الهيئة التدريسية، والطلبة فيها، بناء على المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من خلال مراسلة الجامعات الفلسطينية رسمياً، فضلاً عن المعلومات المتوفرة على المواقع (الإلكترونية) الرسمية للجامعات، والإحصائيات المنشورة في الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (2022) وعلى النحو الآتي:

الجدول (1)

توزع الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية حسب نوعها، وتأسيسها، وأعداد طلبتها، وكلياتها، وأساتذتها

النوع	اسم الجامعة	سنة التأسيس	عدد الكليات	عدد أعضاء هيئة التدريس	عدد الطلبة
حكومية	جامعة الاستقلال	2007	5	33	1320
	جامعة فلسطين التقنية-خضوري	2007	13	315	9670
	جامعة نابلس التقنية	2021	1	24	241
عامة	جامعة الخليل	1971	11	452	10,112
	جامعة بيرزيت	1972	9	560	14,743
	جامعة بيت لحم	1973	5	181	3298
	جامعة النجاح	1976	11	1425	24,000
	جامعة القدس	1978	17	525	12,793
	جامعة بوليتكنك فلسطين	1999		134	4800
	الجامعة العربية الأمريكية	1997	14	503	11,051
خاصة	جامعة دار الكلمة	2006	4	40	130
	جامعة فلسطين الأهلية	2007	7	110	2770
	جامعة الزيتونة للعلوم والتكنولوجيا	2018	5	29	357
	المجموع العام				

وفيما يأتي نبذة عن الجامعات الفلسطينية، بحسب المعلومات المتوفرة على المواقع (الإلكترونية) للجامعات، بالإضافة إلى الإحصائيات المنشورة في الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (2022):

1- جامعة الخليل: وهي جامعة عامة، أنشئت عام (1971) في محافظة الخليل جنوب فلسطين، وتقدم أكثر من (100) برنامج أكاديمي، موزعة على (11) كلية، ويبلغ حجم طاقمها الأكاديمي (452) عضو هيئة تدريس، كما يبلغ عدد طلبتها النظاميين (10112) طالباً، وطالبة. وتعتمد

جامعة الخليل مدونة سلوك خاصة لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة في الجامعة.
(<https://www.hebron.edu/index.php/about-2/m-all/facts-figures.html>)

2- **جامعة بيرزيت:** وهي جامعة عامة، أنشئت عام (1972) في وسط فلسطين، في محافظة رام الله، وتقدم الجامعة (127) برنامجاً أكاديمياً، موزعة على (9) كليات، ويبلغ حجم طاقمها الأكاديمي (560) عضو هيئة تدريس، كما يبلغ عدد طلبتها النظاميين (14,743) طالباً، وطالبة. وقد تم إقرار مدونة السلوك الخاصة بالجامعة في جلسة مجلس الجامعة رقم (33) بتاريخ 20 نيسان 2016. (<https://www.birzeit.edu/ar/about/facts>)

3- **جامعة بيت لحم:** وهي جامعة عامة، أنشئت عام (1973) في محافظة بيت لحم، جنوب فلسطين، وتقدم الجامعة (45) برنامجاً أكاديمياً، موزعة على (5) كليات، ويبلغ حجم طاقمها الأكاديمي (181) عضو هيئة تدريس، كما يبلغ عدد طلبتها النظاميين (3298) طالباً، وطالبة. وقد تم في عام (2022) تحديث مدونة سلوك طلبة جامعة بيت لحم.
(<https://www.bethlehem.edu/ar/about/facts>)

4- **جامعة النجاح الوطنية:** وهي جامعة عامة، أنشئت عام (1976) في محافظة نابلس، شمال فلسطين، وتضم الجامعة أكثر من (24000) طالباً، وطالبة، موزعين على (11) كلية، تُقدم (208) برنامجاً أكاديمياً. ويبلغ حجم الكادر الأكاديمي في الجامعة (1425) عضو هيئة تدريس. وقد أقر مجلس أمناء جامعة النجاح الوطنية نظام ولائحة جزاءات تتعلق بنظام الشكاوي وتطبيق مدونة السلوك، في جلسته رقم 424 المنعقدة يوم الأربعاء الموافق 19/11/2014.
(<https://www.najah.edu/ar/about/annu-facts>)

5- **جامعة القدس:** وهي جامعة عامة، تأسست عام (1978)، وهي الجامعة الفلسطينية الوحيدة الواقعة في محافظة القدس، قلب فلسطين، وتقدم الجامعة برامج أكاديمية في مواقع متعددة خارج القدس، في رام الله، وغزة، ودورا، وتضم الجامعة (12,793) طالباً، وطالبة، موزعين على (17) كلية، تقدم أكثر من (110) برنامجاً أكاديمياً، منهم (525) عضو هيئة تدريس. وقد أطلقت جامعة القدس في نهاية عام (2016) مدونة خاصة بالسلوك داخل الحرم الجامعي.
(<https://www.alquds.edu/ar/al-quds-at-a-glance-ar>)

6- **جامعة بوليتكنك فلسطين:** وهي جامعة عامة، أنشئت عام (1999) في محافظة الخليل، جنوب فلسطين، وتضم الجامعة (8) كليات، وتقدم (83) برنامجاً أكاديمياً، وتضم (134) عضو هيئة

تدريس، ويبلغ عدد طلبتها النظاميين (4800) طالباً، وطالبة. وتعتمد الجامعة مدونة سلوك خاصة بطلبتها وهي متوفرة من خلال الصفحة الالكترونية الرسمية للجامعة.
(<https://www.ppu.edu/p/en/about>)

7- **الجامعة العربية الامريكية** : وهي جامعة خاصة، تأسست عام (1997) في محافظة جنين، شمال فلسطين، كما تقدم بعض برامجها في حرم الجامعة، في رام الله، وتضم الجامعة (11,051) طالباً وطالبة، موزعين على (14) كلية، وتقدم (119) برنامجاً أكاديمياً، تضم (503) أعضاء هيئة تدريس. وتعتمد الجامعة تعليمات خاصة بالاجراءات التأديبية لأعضاء هيئة التدريس، كما توفر الجامعة دليل خاص بطلبة كلية الأعمال حول قواعد الأخلاق والسلوك.
(<https://www.aaup.edu/ar/About-AAUP/Facts-and-Figers>)

8- **جامعة فلسطين التقنية (خضوري)**: وهي جامعة حكومية، تأسست عام (2007) في محافظة طولكرم، شمال فلسطين، كما تقدم برامج في مواقع متعددة خارج طولكرم، في رام الله، والعروب (الخليل)، وتقدم الجامعة أكثر من (92) برنامجاً أكاديمياً، موزعة على (13) كلية، ويبلغ حجم كادرها الأكاديمي (315) عضو هيئة تدريس، كما يبلغ عدد طلبتها النظاميين (9670) طالباً، وطالبة. وتوفر الجامعة بيان خاص بأخلاقيات النشر والممارسات الخاطئة عبر مدونة قواعد السلوك التابعة لمجلة جامعة فلسطين التقنية- خضوري. (<https://ptuk.edu.ps/ar>)

9- **جامعة الاستقلال**: وهي جامعة حكومية، تأسست عام (2007) في محافظة أريحا، وسط فلسطين، وتقدم الجامعة (13) برنامجاً أكاديمياً، موزعة على (5) كليات، ويبلغ حجم كادرها الأكاديمي (33) عضو هيئة تدريس، كما يبلغ عدد طلبتها المنتظمين (1320) طالباً، وطالبة. واعتمدت الجامعة عام 2019 مدونة خاصة بقواعد السلوك والأخلاق الوظيفية في جامعة الاستقلال، وهي منشورة من خلال الموقع الالكتروني للجامعة.
(<https://alistiqlal.edu.ps/page-312-ar.html>)

10- **جامعة فلسطين الأهلية** : وهي جامعة خاصة، أنشئت عام (2007) وسط فلسطين، في محافظة بيت لحم، وتقدم الجامعة (44) برنامجاً أكاديمياً، موزعة على (7) كليات، ويبلغ حجم كادرها الأكاديمي (110) عضو هيئة تدريس، كما يبلغ عدد طلبتها المنتظمين (2770) طالباً، وطالبة. وقد أطلقت الجامعة في عام 2021 مبادرة وطنية لوقف العنف الطلابي في الجامعات الفلسطينية، وإعداد مدونة سلوك للطلاب الجامعي. (www.paluniv.edu.ps)

11- جامعة نابلس للتعليم المهني والتقني: وهي جامعة حكومية أنشئت عام 2021 في محافظة نابلس شمال فلسطين، تضم الجامعة كلية واحدة تقدم (5) برامج أكاديمية، ويبلغ حجم كادرها الأكاديمي (24) عضو هيئة تدريس، كما يبلغ عدد طلبتها المنتظمين (241) طالب وطالبة. ولا يتوفر على الموقع الإلكتروني للجامعة أي معلومات تتعلق بمدونة السلوك (www.nu-vte.edu.ps)

12- جامعة دار الكلمة: وهي جامعة خاصة، أنشئت عام (2006) في محافظة بيت لحم، وسط فلسطين، وتقدم الجامعة (25) برنامجاً أكاديمياً، موزعة على (4) كليات، ويبلغ حجم كادرها الأكاديمي (40) عضو هيئة تدريس، كما يبلغ عدد طلبتها المنتظمين (357) طالباً، وطالبة. ولا يتوفر على الموقع الإلكتروني للجامعة أي معلومات تتعلق بمدونة السلوك. (www.daralkalima.edu.ps)

13- جامعة الزيتونة : وهي جامعة خاصة، أنشئت عام (2018) في محافظة سلفيت، شمال فلسطين، وتقدم الجامعة (14) برنامجاً أكاديمياً، موزعة على (5) كليات، ويبلغ حجم كادرها الأكاديمي (29) عضو هيئة تدريس، كما يبلغ عدد طلبتها المنتظمين (357) طالباً، وطالبة. ولا يتوفر على الموقع الإلكتروني للجامعة أي معلومات تتعلق بمدونة السلوك (www.zust.edu.ps)

تناولت الباحثة في الإطار النظري، موضوع القيادة التربوية ومفهومها وتطورها، فضلاً عن موضوع الأخلاقيات المهنية، والقيادة الأخلاقية في السياق الجامعي، مع إدراج نبذة عن الجامعات الفلسطينية التقليدية وتوافر مدونات السلوك الأخلاقي فيها. وتبين للباحثة بأن هناك أهمية عالية لفهم الطبيعة البشرية، والثقة في القدرة على تعزيز الآخرين، والتواصل الفعال، بينما تبرز الضرورة الدائمة للتفويض والتمكين في القيادة التعليمية. وأن القادة الأكاديميون عليهم أن يمارسوا أنماط قيادية تدعم الأخلاقيات، وتحسن جودة التعليم العالي الفلسطيني، الذي يواجه تحديات معقدة في مجال تنفيذ القيادة الأخلاقية، مما يتطلب حلولاً متعددة الأبعاد تشمل تحسين البنية التنظيمية، وتعزيز القيم الأخلاقية، وتطوير الموارد البشرية، والتكيف مع التغيرات العالمية بطريقة تدعم النمو، والتطور المستدامين، بهدف خلق بيئة عمل جامعية إيجابية، ومنتجة. وفي نفس السياق، يعدّ توافر مدونة سلوك معن عنها للهيئات التدريسية وطلبة الجامعات الفلسطينية، من الأمور الهامة التي

يجب متابعة تعميمها وتطبيقها، لضمان المحافظة على على بيئة جامعية تحافظ على القيم والأخلاق، تحديداً في ظل الظروف السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية المعقدة التي يعيشها الفلسطينيون بشكل يومي، وما لها من أثر سلبي على منظومة التعليم في فلسطين وقادتها، وطلبتها.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

تعرض الباحثة في هذا الجزء الدراسات السابقة، العربية، والأجنبية، ذات العلاقة بالأخلاقيات المهنية في قطاع التعليم العالي. وقد تم ترتيبها تاريخياً من الأقدم إلى الأحدث، وعلى النحو الآتي:

أ. الدراسات العربية السابقة ذات العلاقة:

تناول عامر (2012) موضوع أخلقة الإدارة الجامعية من خلال دراسته التي هدفت إلى معرفة الأخلاقيات في كل من المنهج الإسلامي والفكر الياباني؛ وصولاً إلى تحديد أوجه الاستفادة، وإجراءات تفعيل المبادئ الأخلاقية للإدارة في الجامعات المصرية. وبعد تطبيق المنهج الوصفي، استنتج الباحث أن هناك فجوة كبيرة بين الإدارة الإسلامية كحالة أخلاقية مثالية تؤمن بها، وتنتزع إليها، وبين الممارسات الحالية للإدارة الجامعية، وواقعها البعيد جداً عن النموذج المثالي. ومن أجل رأب هذه الفجوة؛ لا بد من الإعداد الأخلاقي للقادة الجامعيين؛ ليكونوا نخبة إدارية واعية؛ تكون قدوة لجميع مكونات النظام الجامعي، فضلاً عن إقرار ميثاق شرف لممارسة الوظيفة في الجامعة؛ للتأكيد على الأسس، والحقوق، والواجبات، والتقييد بها عند ممارسة العمل الجامعي.

وهدف دراسة أبكر والسيد (2013) إلى التعريف بالسلوكيات الإدارية للموظف، وأهميتها، والعوامل المؤثرة عليها، وتحديد مفهوم أخلاقيات العمل، وأسسها، والكشف عن العلاقة بين الأخلاق الإسلامية، وسلوكيات الموظف الإدارية، وأخلاقيات العمل. واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، في تجميع المادة العلمية من المصادر والمراجع ذات الصلة، واستخدام الاستنباط، والملاحظة، ووصف الحالة كأدوات للدراسة. وأظهرت النتائج أن السلوك الموافق لأهداف المؤسسة يساعد على رفع كفاءة الموظف، وأن اتخاذ القرارات الأخلاقية من المديرين، يساعد على ترسيخ القيم الأخلاقية، وزيادة الروح المعنوية للموظفين داخل المؤسسة، كما أن القيم الأخلاقية الإسلامية تؤدي إلى استقرار السلوكيات الإدارية للموظف.

أظهرت هالة الأهل (2016) أن التزام أعضاء هيئة التدريس بالأخلاقيات يُسهم بشكل كبير في إنجاز العملية التعليمية بفاعلية وتحقيق النتائج المرجوة، من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من 40 عضوًا، من أعضاء الهيئة التدريسية، واشتملت الاستبانة على أخلاقيات الأستاذ الجامعي، التي يمارسها مع طلبته، وفي التدريس، والبحث العلمي، والتقييم، وفي خدمة المجتمع. وأظهرت النتائج أن التزام الأستاذ الجامعي بالأخلاقيات يساعد على إنجاز مهمته على أكمل وجه مما يساعد في نجاح العملية التعليمية التعليمية، فضلاً عن تأثيره إيجابياً على مخرجات العملية التعليمية، من طلبة، وأبحاث وخدمة مجتمع.

هدفت دراسة فاطمة الشوافدي (2016) إلى تعرّف واقع دور الجامعة في علاج بعض مظاهر أزمة القيم الأخلاقية لدى طلبتها. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال استبانة تم تطبيقها على (50) طالباً في السنة الرابعة، من تخصص الطفولة، بكلية التربية، و(50) طالباً في السنة الثانية، بكلية التربية بجامعة الزقازيق بمصر. وبناءً على نتائج الدراسة، قدمت الباحثة مقترحاً لتفعيل دور الجامعة في مواجهة العناصر، التي تؤدي إلى الأزمات الأخلاقية لدى طلبتها. وأكد المقترح على ضرورة وجود القدوة الصالحة ضمن مجتمع الجامعة، وأعضاء هيئة تدريسية يعاملون طلبتهم بشكل أخلاقي، ويتمتعون بالكفاءة والفاعلية في إدارة محاضراتهم. وأكدت الدراسة على ضرورة توفير الإمكانيات، والأدوات، والحوافز من إدارة الجامعات، وزيادة الدورات التدريبية، وورش العمل لأعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والمساعدين الإداريين، التي تهدف إلى معالجة بعض جوانب أزمة القيمة الأخلاقية لدى الطلبة.

واستخدمت نوال ابن ميسية ونورة شلبي، وفوزية بن ميسية (2017) المنهج التحليلي التركيبي؛ لتسليط الضوء على أخلاقيات مهنة التدريس الجامعي، من خلال عرض دور الأستاذ الجامعي، وحقوقه، وواجباته، والسلوك الأخلاقي في ممارسته لدوره، والسمات والخصائص التي يجب أن تتوفر بالأستاذ الجامعي، وأكدت الباحثات على أن الجامعة بصفقتها مؤسسة تعليمية هدفها الرئيس نشر المعرفة، وتشكيل العقول، وإعداد كوادر متميزة في شتى المجالات التي يحتاجها المجتمع، وأن أهداف الجامعة لا تتحقق إلا بتوافر بيئة أخلاقية، يميزها وعي كوادرها بمسؤولياتهم الأخلاقية، وانسجام سلوكياتهم مع الأخلاق، وأن النمط الغالب في جامعاتنا، هو التسيير الإداري، إذ إن الأستاذ الجامعي مسيرٌ من طرف الإدارة التي تملي عليه شروطها في أداء وظيفته.

وهدفت دراسة الشاعر وبحر (2017) إلى تعرف دور ممارسات القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية، تتكون من (327) موظفاً. واستنتج الباحثان أن هناك علاقة ارتباط طردية بين الأخلاقيات الشخصية، والأخلاقيات الإدارية، والأخلاقيات العلائقية للقيادة، بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري.

واقترحت سحراء علي والطاني (2018) نموذجاً بمضمون أخلاقي لاختيار القيادات الإدارية العليا، وتضمن النموذج خصائص، ومعايير شخصية، ومعارف إدارية، ومهارات قيادية؛ مستوحاة من واقع البيئة العراقية. واستخدم الباحثان استراتيجية المسح التحليلي، وتم تطبيقها على ثلاث جامعات تقنية في العراق، إذ شملت العينة (225) موظفاً، إدارياً، وفنياً، وتدرسياً، ممن طبقت عليهم الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة بأن الخصائص الشخصية الأخلاقية يجب أن تتوفر لدى القيادات الجامعية العليا عند اختيارها، كما أثبتت النتائج؛ أن القيادات الجامعية العليا بحاجة إلى مزيد من الخبرة، والمعلومات المهنية، والإدارية في التعامل مع المسائل الإدارية، والمعوقات اليومية، وأن المعلومات التي تمتلكها غير كافية لمعالجة المعوقات بإبداع، وحكمة، وأكدت نتائج عينة البحث؛ أن القائد الأخلاقي في الإدارة العليا في الجامعات؛ هو الأكثر تفضيلاً؛ لامتلاكه الوسائل الأخلاقية التي يتعامل بها مع المرؤوسين، فضلاً عن امتلاكه السمات، والخصائص الشخصية التي تجعله قدوة في السلوك الأخلاقي، وهو ما يجعل تأثيره دائماً وذا هدف على المؤسسة، والمجتمع بأكمله.

وهدفت دراسة القضاة والصرابرة (2019) إلى تقييم مستوى السلوكيات غير المرغوب فيها لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية. وبهدف جمع البيانات استخدم الباحثان استبانة محكمة، طبقت على عينة عشوائية مكونة من (332) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن مستوى السلوكيات غير المرغوب فيها، التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية، في الجامعات الحكومية الأردنية، في إقليم جنوب الأردن، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاء متوسطاً بشكل عام. كما حصلت جميع المجالات على درجة متوسطة؛ إذ جاء في المرتبة الأولى مجال الكفاءة الإدارية، بينما جاء مجال الخصائص الشخصية في المرتبة الأخيرة. ولم تظهر

النتائج فروعاً ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوكيات غير المرغوب فيها؛ تعزى لمتغيري الجامعة، أو الكلية، أو التفاعل بينهما.

وهدفت دراسة فاطمة الزهراء بلحسين (2020) إلى الكشف عن التعريف بأخلاقيات مهنة التعليم، التي يجب على الأستاذ الجامعي الإلتزام بها، باستخدام المنهج التحليلي التركيبي. وأكدت الباحثة أن مهنة التعليم الجامعي، تتميز ببعدها الأخلاقي، وأن صياغة ميثاق أخلاقي لمهنة التعليم الجامعي، ونشره بين الأساتذة، يسهم في نجاح العمل التربوي؛ وذلك لأن ارتباط مضمون الميثاق بالأداء الوظيفي، يعد حافزاً قوياً للالتزام الأساتذة بمواده، وبنوده، وضمان تحقيق أهدافه المرجوة. وعليه، فإن تطبيق ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم الجامعي، يعد أمراً ضرورياً؛ لضمان نجاح العملية التربوية.

وتوسع الحمد والعاني (2020) في تحديد خصائص القيادة الأخلاقية، لدى القادة التربويين في مختلف الكليات، والجامعات الأهلية العراقية. وارتكز البحث على دراسة اختلاف مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية، لدى المسؤولين في الكليات الخاصة المحلية؛ بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات النظرية، والتطبيقية، والتي تم جمعها من خلال استخدام الاستبانة التي شارك في الإجابة عنها (300) من أفراد العينة، الذين يمثلهم أعضاء هيئة التدريس، العاملين في الجامعات، والكليات المبحوثة. وكشفت نتائج الدراسة عن مجموعة من الاستنتاجات، منها: اختلاف أبعاد القيادة الأخلاقية؛ من إذ مدى توافرها لدى القادة الأكاديميين في المجال البحثي، وكانت النزاهة هي السمة الأكثر توفراً بين القادة الذين شملتهم الدراسة، بينما كان تعريف الدور هو الأقل شيوعاً.

ورصد غنيم (2020) واقع ممارسة القيادات الوسطى، بالإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية بأبعادها الستة وهي: العدالة، والمشاركة في السلطة، وتوضيح الدور، والاهتمام بالعاملين، والنزاهة، والتوجيه الأخلاقي؛ باستخدام المنهج الوصفي، من خلال استبانة تم توزيعها على عينة تكونت من (94) فرداً من العاملين في الإدارة التعليمية في مصر. وتوصل الباحث إلى أن الإدارة تتخذ القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز، وأنها توفر البيانات، والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل إلى حد ما، وتشارك العاملين في معالجة التحديات، وصنع القرارات بدرجة (متوسطة)، وتوفر التعليمات، والتوجيهات الكافية، والواضحة للعاملين بدرجة (كبيرة)، وأن الإدارة تراعي توافق القرارات مع

المعايير الأخلاقية، وأن الإدارة تتأكد من التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي، وتوضح لهم المعايير الأخلاقية، وغير الأخلاقية، للسلوك بدرجة (متوسطة).

وسلّطت نعيمة شبعوات وقوجيل (2020) الضوء على أهمية السلوك الأخلاقي بأبعاده، وهي: (النزاهة، والشفافية، وعدم التحيز، والاحترام)؛ كونه أهم المؤثرات في تعزيز الإلتزام التنظيمي؛ باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، الذي تم تطبيقه من خلال استبانة لجمع المعلومات، تم توزيعها على عينة تضم (120) فرداً من جامعة (قاصدي مرباح)، وتم استرجاع (114) استبانة صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية (متوسطة) بين السلوك الأخلاقي، والإلتزام التنظيمي، كما اتضح من نتائج الدراسة؛ أن العاملين في الجامعة يتمتعون بمستوى عال من السلوك الأخلاقي، والالتزام التنظيمي

وتناولت صباح الزيايدي (2021) الدور الذي تمارسه القيادة الأخلاقية في بناء سمعة المؤسسة التعليمية، باستخدام المنهج الارتباطي؛ معتمدة الاستبانة كأداة دراسة، وتم تطبيقها على (38) من القيادات الجامعية، في جامعة القادسية؛ لمعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية، والسمعة التنظيمية، واعتمدت الباحثة ستة أبعاد للقيادة الأخلاقية، وهي: (العدالة، والمشاركة في السلطة، وضوح الدور، والاهتمام بالعاملين، والنزاهة، والتوجيه الأخلاقي)، وأربعة أبعاد للسمعة التنظيمية، وهي: (الشعور حول المؤسسة، والإعجاب والاحترام، والثقة، والسمعة الكلية). وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية، في السمعة التنظيمية بأبعادهما، مما يشير إلى أن قدرة المؤسسة على البقاء، والاستمرار، والتميز؛ يعتمد بدرجة كبيرة على التزام المؤسسة بالقيم، والمعايير الأخلاقية؛ انطلاقاً من إسهامها في تحسين سمعتها، في عيون أصحاب المصلحة من داخل المؤسسة وخارجها.

وأكد الشريف وظاهر (2021) على أهمية تعزيز السلوك الأخلاقي للقيادة، ومدى تأثيره في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادات الجامعية، وعلى جميع القرارات التي تتخذها الجامعات، بعد أن تناول الباحثان القيادة الأخلاقية بأبعادهما، وهي: (العدالة، والنزاهة، وتوجيه السلوك، وضوح الدور، وتقاسم السلطة، والاهتمام بالاستدامة)؛ كأحد متغيرات الدراسة التي تم تطبيقها على عينة تكونت من (64) فرداً من القيادات الجامعية، التي تشغل مواقع قيادية عليا، في عدد من الجامعات العراقية. واستنتج الباحثان بأن القيادات الجامعية تهتم بعدالة التوزيع للموارد، والكفاءات وفقاً لمبدأ الإنصاف، والمساواة، وأن النزاهة جاءت ضمن أولويات العمل الثانوية بالنسبة للقيادات الجامعية،

فضلاً عن وعي القيادات الجامعية باتجاه تقاسم الأدوار وإعطاء فرصة للموظفين الجدد للمشاركة في صناعة القرار، والاهتمام بتطوير المقدرات، والإمكانات؛ بما ينسجم مع التغيرات البيئية، والتكنولوجية؛ لتحسين بيئة العمل، والمحافظة على ديمومتها، من منطلق الاهتمام بالاستدامة.

وهدفت دراسة حنان الحلواني ومحمد (2022) إلى تعرف دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم، وتكونت عينة الدراسة من (282) عضو هيئة تدريس، و (77) عضواً من معاونيهم. وأشارت نتائج الدراسة؛ إلى أن القيادة الأخلاقية تسهم في بناء ثقافة من النزاهة، والمسؤولية داخل البيئة الأكاديمية؛ مما يعزز الثقة، والاحترام بين أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، كما تعزز القيادة الأخلاقية الالتزام بالقيم الأخلاقية، والمعايير الأخلاقية؛ في اتخاذ القرارات، وتنفيذ السياسات داخل الجامعة؛ مما يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية، ومنظمة.

ب. الدراسات الأجنبية السابقة ذات العلاقة:

تناولت دراسة مور (Moore, 2006) مراجعة منشور في المملكة المتحدة، بعنوان "مسائل الأخلاق: إدارة القضايا الأخلاقية في التعليم العالي"، والذي تم توزيعه على جميع جامعات المملكة المتحدة، ومؤسسات التعليم العالي في المملكة، كما جادل موضوع إلزام مؤسسات التعليم العالي؛ بتقديم مدونة لقواعد السلوك مع جميع تدابير التنفيذ المرتبطة بها. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، وقدمت اقتراحاً بديلاً لكيفية إدارة القضايا الأخلاقية في التعليم العالي. وكانت النقاط الرئيسية للاقتراح تتمحور حول: الاعتماد على نزاهة أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، ودعمها؛ وتعزيز رسالة المؤسسة وقيمها بين الموظفين، والطلبة؛ كما يجب الأخذ بالاعتبار؛ أن الصعوبات الأخلاقية ستظهر بلا شك، وعليه يجب إنشاء مجلس استشاري أخلاقي؛ لرصد مثل هذه المخاوف، وتقديم المشورة بشأنها؛ وأخيراً، على المؤسسة أن تتقبل حقيقة أن المخاوف الأخلاقية لن تكون جميعها قابلة للحلول المقبولة بشكل متبادل، ولكن، يجب أن تدرك أن "إضفاء الطابع المؤسسي" في حل الخلافات، وتسوية النزاعات.

تناولت دراسة ريبولد (Reybold, 2008) تجربة أخلاقيات أعضاء هيئة التدريس في التعليم، إذ ركزت أسئلة الدراسة على تعرف خصائص أعضاء هيئة التدريس، في ضوء الأخلاقيات المهنية، وتجارب التنشئة الاجتماعية، التي تؤثر على التصورات، واستجاباتهم للمعضلات

الأخلاقية. وقد تمت الاجابة عن أسئلة البحث من خلال عقد مقابلات مع (32) عضو هيئة تدريس، وتم تحليل إجاباتهم باستخدام طريقة المقارنة الثابتة. وقد أوضحت النتائج كيف تشكل الروح السائدة في التعليم العالي، التفكير المهني، وعمليات صنع القرار. كما أن عملية التثبيت، والترقية تبرز كونها البعد الأكثر تأثيراً في أخلاقيات عضو هيئة التدريس. ومع ذلك، هناك عوامل أخرى، مثل أنظمة مكافأة أعضاء هيئة التدريس العامة، والانتماءات الشخصية، والعائلية التي تشكل أيضا السلوك الأخلاقي. كما حددت الدراسة أربعة عناصر رئيسة للسلوك الأخلاقي الأكاديمي، وهي: المعايير، والمعلومات، والتنوع، والنزاهة.

حدد بوهم وجاستيس، وويكس (Boehm et al., 2009) أفضل الممارسات التي تُسهم في النزاهة الأكاديمية، والحد من عدم الأمانة التدريسية في التعليم العالي؛ من خلال دراسة استقصائية لكبار مسؤولي الشؤون الأكاديمية، وعمداء الكليات/الجامعات العامة، والخاصة، وكليات المجتمع، لمدة أربع سنوات، في الولايات المتحدة. واستخدم الباحثون المنهجين الكمي، والنوعي، واعتمد الباحثون استبانة مكونة من (14) مبادرة، من أفضل الممارسات الفاعلة في تشجيع النزاهة الأكاديمية، والحد من عدم النزاهة الأكاديمية، مع إضافة سؤالين مفتوحين في نهاية الاستبانة، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة؛ لاستطلاع آرائهم. وكشفت النتائج عن أربع مبادرات مهمة يمكن أن تقلل من عدم الأمانة التدريسية، وتعزيز الأمانة الأكاديمية، هي: تدريب أعضاء هيئة التدريس، واستراتيجيات الإدارة الفاعلة للفصول الدراسية، وتعريفات وأمثلة واضحة للغش، ووضع علامة "XF" على العلامات الرسمية.

فحصت إيفانز وهومر وراينر (Evans et al., 2013) معتقدات الأكاديميين، والباحثين، والمعلمين غير الأكاديميين؛ العاملين في الجامعات (البريطانية) بشأن القيادة الأكاديمية التي يقدمها زملاؤهم الأساتذة. وتم الحصول على البيانات من خلال جمع أكثر من (1200) إجابة على الاستبانة المتعلقة بالدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة مجموعة واسعة من الآراء، حول ما يجب على الأساتذة فعله للوفاء بأدوارهم القيادية، ومدى فاعليتهم في القيام بذلك، إذ كشفت النتائج أن معظم المشاركين، اتفقوا على أن الأساتذة يجب أن يقدموا القيادة الأكاديمية لزملائهم المبتدئين - عادة، كموجهين، أو مستشارين - وأفاد أكثر من نصف العينة، أنهم لم يتلقوا المساعدة، والمشورة التي يريدونها، أو يحتاجون إليها، كما حددت الدراسة عدم الرضا عن الأساتذة، وأدوارهم، وأرجعته

إلى عدم تلبية التوقعات. كما أظهرت نتائج الدراسة أن دور الأساتذة في قيادة المنح الدراسية، يعاني من الضعف في النظرية، والممارسة التربوية.

تعمق تشين وناسونجخلا ودونالدسون. (Chen et al., 2015) في مفهوم المسؤولية المجتمعية للجامعة (USR) University Social Responsibility، وقدموا إطار عمل أطلق عليه اسم "SCOPE (Chen, 2015)؛ لتحديد الاهتمامات الأخلاقية في البيئة العالمية، والذي نشأ، وتطور من مراجعة شاملة للأدبيات، والدراسات البحثية الموجودة في مجال (USR). وكشفت الدراسة أنه على الرغم من اعتراف المشاركين بأهمية معالجة قضايا المسؤولية المجتمعية للجامعات، إلا أن الكثير من التطبيق العملي، والتخطيط الاستراتيجي يتركز على تحقيق الخدمة الأكاديمية. وشدد الباحثون على أن (USR) يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي لكل مؤسسة. ولا يمكن تحقيق الإمكانيات الكاملة للتخطيط الاستراتيجي، إلا من خلال خطة قوية، وعملية للمستقبل، والتي يجب أن توضح بالتفصيل كيفية تنفيذ الإصلاحات، مما يضمن تأثيراً كبيراً لـ (USR) ليس فقط على الجامعة؛ بل أيضاً على المجتمع المحلي، والمجتمع العالمي.

ودرست هيل وويت (Hill & Wheat, 2017) تأثير الإرشاد، ونماذج القدوة على المسارات المهنية للقيادات النسائية الجامعية إلى رئاسة الجامعة، بهدف إعطاء صوت للتجارب الفريدة والفردية لنساء الجامعات في المناصب الإدارية الرئيسية، والرئيسيات فيما يتعلق بتأثير الموجهين ونماذج القدوة على حياتهم المهنية. وشملت عينة الدراسة (12) مديرة منصب رئيس، وأربعة رؤساء جامعات يعملون في جامعات جنوب شرق الولايات المتحدة، كما شمل جمع البيانات (16) مقابلة معمقة وشبه منظمة، مع قادة في مناصب إدارية في نفس الجامعات. لم يرى المشاركون في الدراسة أنفسهم في البداية كقادة، ولم يطمحوا إلى أن يصبحوا رؤساء جامعات في بداية حياتهم المهنية، لقد برزوا كقادة في المراحل المتوسطة، والأخيرة من حياتهم المهنية؛ مما يشير إلى تحول في مسار حياتهم المهنية، وأكدت الدراسة على ضعف التوجيه المقدم للنساء في المناصب القيادية؛ والذي قد يعزى إلى ندرة النساء في الأدوار القيادية، والمنافسة، والمعايير الجنسانية حول القيادة.

ناقش كاروبوسامي و نارايانان (Karuppusamy & Narayanan, 2017) مسؤولية الأساتذة في الهند؛ لإعداد مواطنين مسؤولين في المستقبل وحاجتهم إلى الالتزام بمعايير أخلاقية عالية في أداء واجباتهم، مع تسليط الضوء على أهمية الأساتذة في التأثير على المعايير الأخلاقية، والسلوك الأخلاقي للطلبة، وقام الباحثان بتحليل نتائج (170) عينة، تم جمعها في (9) مؤسسات رئيسية في (بودوتشيري). وكشفت الدراسة خمسة "سيناريوهات" مختلفة للمعايير، والسلوك الأخلاقية، تتضمن: مساعدة الطلبة في العمل الشخصي، ومساعدة الطلبة في العمل الرسمي، وإعطاء الطالب تأليفاً مشتركاً في النشر بشكل غير لائق، وعدم تضمين الطلبة كمؤلفين مشاركين في النشر عندما يكونون قد ساهموا بشكل كبير، فضلاً عن قلة استثمار الموارد القيمة، لتحسين مستوى الطلبة. وأظهرت النتائج أن سلوك الأكاديميين له تأثير كبير على سمعة المؤسسة الأكاديمية، كما أظهرت النتائج أن معظم "السيناريوهات الموصوفة" غير أخلاقية في رأي الأساتذة، ومن الواضح أيضاً أن "المؤسسات"، و"الأفراد" لديهم تأثير متبادل ملزم على بعضهم البعض.

وتناول فاضلي وإيماني وعابديني (Fazli et al., 2020) التحديات الأخلاقية التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس، من خلال اقتراح حلول عملية. باستخدام منهج تحليل المحتوى النوعي، وتم جمع البيانات؛ من خلال مقابلات معمقة شبه مهيكلة وجهاً لوجه مع (35) أستاذاً. ومن ثم، تم تدقيق نصوص المقابلات، إذ تم تحديد ثلاثة محاور رئيسية، إذ شمل المحور الأول، مفهوم تركيز القيمة، والذي ينطوي على التوجه الأخلاقي في الإدارة، والتوجه الأخلاقي في التقييم، وإدارة المعرفة الأخلاقية. والمحور الثاني هو الإيمان بالقيم، الذي يشمل العوامل التحفيزية، وزيادة الحساسية الأخلاقية، ودمج الروحانية في التدريس. أما المحور الثالث، فهو تطوير القيم، والذي يشمل أنشطة مثل تعزيز الأخلاق، وتقديم القدوة، والانخراط في الممارسات التأملية المتعلقة بالقيم. أكدت نتائج الدراسة أن هذه المحاور الثلاثة الرئيسية تمثل حلولاً عملية للتحديات الأخلاقية.

وسلّطت دراسة شويكي وبداح، وترتير، وعودة وعفونة (Shweiki et al., 2021) الضوء على وضع مدونة أخلاق للتعليم (الإلكتروني) بناءً على رؤية فلسطينية. وأجريت الدراسة في فلسطين، وضم مجتمعها (21) معلماً، لديهم خبرة سابقة في التعلم (الإلكتروني)، وأربعة متخصصين جامعيين أساسيين، لديهم خبرة تربوية. وكان المشاركون من المعلمين، والمديرين، والمشرفين، بالإضافة إلى مدرسي الجامعات الذين لديهم خبرة تدريس متنوعة. وكشفت نتائج

الدراسة؛ أن معظم مواقف المعلمين تجاه إنشاء مدونة للأخلاق في التعلم الإلكتروني إيجابية، كما كشفت أن جميع الأطراف المعنية بالتعليم يؤدون دوراً أساسياً في نجاح التعلم (الإلكتروني)، خاصة في ممارسة الأخلاق الإيجابية.

واستكشف ميتوغن (Mitugn, 2021) العقبات التي تحول دون تنفيذ القيادة الأخلاقية داخل الجامعات السودانية، باستخدام تصميم بحثي مختلط معاصر، استخدمت الدراسة أخذ العينات العشوائية البسيطة لإشراك (365) مشاركاً. وتم الحصول على البيانات الكمية من خلال استبانة مغلقة تم إجراؤها على المعلمين، بينما تم إجراء مقابلات مع مديري الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام. وكشفت النتائج أن درجة القيادة الأخلاقية التي تمارس في الجامعات السودانية كانت مرضية إلى حد ما، مما دفع إلى إجراء مزيد من التحقيقات، وظهر أن العوامل الداخلية، وتحديداً توصيل القيم الأخلاقية في التفاعلات مع المرؤوسين، بالإضافة إلى أن الصدق، والنزاهة تعد تحديات (كبيرة). كما جاءت الدرجات المرتبطة بالعوامل الخارجية، ومظهر السلوكيات، والأفعال القيادية الأخلاقية (عالية)، مما يوحي بأن الإيمان، والقيم لهما دلالة إحصائية محدودة في التأثير على ممارسات القيادة الأخلاقية داخل الجامعات السودانية.

وقدم حبيبي وبيغديلي، وسوهرابي وعبادي (Habibi et al., 2022) تعريفاً شاملاً للأخلاق المهنية بين القادة التربويين في جامعات العلوم الطبية. واعتمد الباحثون على طريقة تحليل المفاهيم المكونة من ثماني مراحل، التي طورها ووكر وأفانت (Walker and Avant's) لشرح مفهوم الاحترافية بين القادة التربويين الأكاديميين. وكشفت نتائج الدراسة؛ أن الاحترافية لدى القادة التربويين الأكاديميين لها ثلاث صفات رئيسية، وهي: أخلاق الرعاية (care ethics) ، والأخلاق الموجهة نحو العدالة (justice-oriented ethics) ، وأخلاق النقد (ethics of criticism) ، ويتوقف تشكيلها على السمات الشخصية، والمقدرات المهنية، وامتلاك رؤية شاملة. كما يوفر تحديد مكونات الاحترافية المهنية وخصائصها بين القادة التربويين الأكاديميين، تقاهماً مشتركاً للاحترافية، وهو خطوة أساسية نحو تصميم إجراءات؛ لتقييم هذا المفهوم.

واستقصى غرايفونر، وروحوون وإشراغيان (Grajfoner et al., 2022) التصورات والمفاهيم المتعلقة بالقيادة الأكاديمية؛ من خلال مقابلات مع (23) من القادة الأكاديميين، بهدف تحديد احتياجاتهم التنموية. شمل المشاركون مستويات الإدارة الأولية، والمتوسطة، والعليا. وأشارت

النتائج إلى أن فهم القيادة، والاحتياجات التنموية المتصورة، تختلف بناءً على مستوى القيادة. وكان القادة الصغار أكثر تركيزاً على الجوانب الإجرائية للقيادة، بينما أكد القادة الكبار على الإرشاد، والتوقعات الاجتماعية، والمعرفة العميقة بالأوساط الأكاديمية. وأظهرت نتائج الدراسة آثاراً كبيرة لتوسيع الإطار النظري للقيادة الأكاديمية، الذي يركز تقليدياً على القادة الكبار، كما أن النهج الحالي في الجامعات، غالباً ما يغفل عن المتطلبات المميزة للقادة الأكاديميين؛ الصغار، والمتوسطين.

واستكشف شارانيا وفريق CEA (Sharanya & Team CEA, 2023) التحديات التي يواجهها القادة في اتخاذ القرارات، بما في ذلك تلك التي يفرضها التنظيم والسوق. اعتمد الباحثون على الطريقة العقائدية في البحث، إذ ركزت الدراسة على الظروف التي تؤدي إلى أخطاء، أو صعوبات يواجهها القادة في صنع القرار الأخلاقي. وأكد الباحثون أن تطوير قادة أخلاقيين يتطلب رفع القيم الشخصية، والقيادية، والثقافية، والشركات إلى مستوى أعلى من الوعي، وزيادة الوعي بكيفية تأثير سلوكهم على أدائهم ومن حولهم. كما وضحت الدراسة أيضاً الحاجة، وسبل تطوير القادة الأخلاقيين من خلال التدريب، والتعليم.

ملخص الدراسات السابقة، وموقع الدراسة الحالية منها:

تناولت الدراسات السابقة، العربية، والأجنبية، موضوعات ذات صلة بالأخلاقيات المهنية للقيادات الأكاديمية في قطاع التعليم العالي من جوانب متعددة، إذ أكدت الدراسات على أهمية أن تتحلى القيادات الأكاديمية بالمعايير، والقيم الأخلاقية، وأن يكون لديها معرفة إدارية، ومهارات قيادية، وخصائص شخصية أخلاقية، تؤهلها للقيادة، كما أكدت دراسات على وجود فجوة بين الإدارة الأخلاقية، والممارسات الحالية للإدارة الجامعية، وضرورة رطب هذه الفجوة، واقترحت بعض الدراسات آليات لتفعيل الأخلاقيات: كإعداد القادة الجامعيين أخلاقياً، وإقرار ميثاق شرف لممارسة الوظيفة الجامعية، وبناء بيئة أخلاقية في الجامعات، وتوجيه السلوك وإرشاد الكوادر نحو الأخلاقيات، وإنشاء مراكز لتعزيز القيم، وصياغة مدونات لأخلاقيات المهنة، فضلاً عن أهمية دور أعضاء هيئة التدريس كنماذج أخلاقية، يُحتذى بها في التأثير على سلوك الطلبة، كما أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة الأخلاقية، والإبداع الإداري، والسمعة

التنظيمية، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وناقشت بعض الدراسات عدة تحديات تواجه القيادات الأكاديمية في ممارسة الأخلاقيات، واقترحت حلولاً لها، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تطرقت إلى تصميم، أو اقتراح منظومة أخلاقية للقيادات الأكاديمية في الجامعات؛ وهو ما يميز هذه الدراسة عن مجموعة الدراسات السابقة، ويتضح من خلال الدراسات السابقة ما يأتي:

ركزت بعض الدراسات مثل دراسة عامر (2012) ودراسة هالة الأهل (2016)، ودراسة نوال ابن ميسية ونورة شلبي، وفوزية بن ميسية (2017)، ودراسة فاطمة الزهراء بلحسين (2020)، على أهمية التزام الأستاذ الجامعي بالأخلاقيات المهنية، وتناولت دراسة فاطمة الشوافي (2016)، ودراسة الشاعر وبحر (2017)، ودراسة غنيم (2020)، ودراسة صباح الزيايدي (2021)، أهمية توفر بيئة أخلاقية في الجامعات. وأكدت دراسات أخرى، مثل دراسة عامر (2012)، ودراسة فاطمة الزهراء بلحسين (2020)، على ضرورة وجود ميثاق أخلاقي لمهنة التعليم الجامعي. وتطرقت بعض الدراسات إلى دور القيادة الأخلاقية في الجامعات، مثل دراسة سحراء علي والطائي (2018)، ودراسة الحمد والعاني (2020)، ودراسة حنان الحلواني ومحمد (2022)، ودراسة غرايفونر، وروحوون وإشراغيان (Grajfoner et al., 2022). وأكدت الدراسات، مثل دراسة مور (Moore, 2006)، ودراسة شويكي وبداح، وترتير، وعودة وعفونة (Shweiki et al., 2021)، ودراسة حبيبي وبيغديلي، وسوهرابي وعبادي (Habibi et al., 2022)، على أهمية وضع مدونات أخلاقية لمهنة التعليم الجامعي، وضرورة إنشاء مجالس استشارية أخلاقية، لمعالجة المخاوف، والانتهاكات. كما بينت دراسة ريبولد (Reybold, 2008)، ودراسة فاضلي وإيماني وعابديني (Fazli et al., 2020)، التحديات الأخلاقية التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في مجالات، مثل: الترقية، والنشر العلمي، والتقييم، والتدريس، والبحث العلمي. وركزت دراسات مثل دراسة كاروبوسامي وناراياتان (Karuppusamy & Narayanan, 2017)، ودراسة الحمد والعاني (2020)، على أهمية الالتزام بالقيم، والمبادئ الأخلاقية من القادة الأكاديميين في الجامعات، وتأثير ذلك على بيئة العمل. وأشارت دراسة بوهم وجاستيس، وويكس (Boehm et al., 2009)، إلى الحاجة إلى برامج تدريبية، وتوعوية لأعضاء هيئة التدريس، حول الجوانب الأخلاقية، وسبل مواجهة التحديات. واهتمت دراسة إيفانز وهومر وراينر (Evans et al., 2013)، ودراسة تشين وناسونجخلا ودونالدسون (Chen et al., 2015)

دور القيادة الأكاديمية، والقادة الأكاديميين. وركزت دراسة هيل وويت (Hill & Wheat, 2017)، على تعرف صوت التجارب الفريدة، والفردية لنساء الجامعات في المناصب الإدارية الرئيسية، والرئيسيات، فيما يتعلق بتأثير الموجهين، ونماذج القدوة على حياتهم المهنية. بينما تناولت دراسة أبكر والسيد (2013) ودراسة القضاة والصرايرة (2019) موضوع السلوكيات الإدارية الأخلاقية من إذ تعريفها وأهميتها ومستوى تطبيقها.

لقد ساعد عرض الدراسات السابقة الباحثة في زيادة وعيها بمتغيرات الدراسة، وصياغة إطارها النظري، كما ستفيد الدراسات السابقة الباحثة في تطوير أداة الدراسة، وتحليل بياناتها. وستقوم الباحثة بمقارنة نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسات الحالية؛ لدعم نتائجها، ولتقديم أهم التوصيات، والمقترحات.

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو متغيراتها، ومجتمعها؛ إذ أنه "في حدود علم الباحثة" لم يتم تطبيق مثل هذه الدراسة في المجتمع الفلسطيني لفحص القضية موضوع الدراسة، علاوة على ذلك، ستكون هذه الدراسة، أول دراسة "وفقاً لمعرفة الباحثة" تقترح نظاماً إدارياً أخلاقياً للقيادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية؛ استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة للأخلاقيات المهنية.

الفصل الثالث

الطريقة، والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تعرض الباحثة في هذا الفصل الطريقة، والإجراءات التي اتبعتها؛ لتحقيق أهداف الدراسة. ويشمل ذلك وصفاً شاملاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها، والعينة المختارة، ومعايير اختيارها، وآلية إعداد، وتصميم أداة الدراسة، فضلاً عن الإجراءات المستخدمة للتحقق من صدقها، وثباتها. كما تُحدد الباحثة في هذا الفصل متغيرات الدراسة، والتحليلات الإحصائية التي تم تطبيقها في الوصول إلى النتائج، وتفسيرها، وذلك على النحو الآتي:

منهجية الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح منظومة إدارية أخلاقية للقيادات الأكاديمية، في الجامعات الفلسطينية؛ استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية. ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التطويري؛ كونه الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة؛ ونظراً للطبيعة الخاصة لهذا النوع من الدراسات، فقد تم تنفيذها من خلال المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: مراجعة الخلفية النظرية المتعلقة بالواقع، والاتجاهات المعاصرة للأخلاقيات المهنية

قامت الباحثة بجمع الأدبيات النظرية ومراجعتها، من خلال الاطلاع على ما في الكتب، والأبحاث، والأطروحات، والدراسات العربية، والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة: "منظومة إدارية أخلاقية مقترحة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؛ استناداً إلى لواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية" ضمن المحاور الآتية:

- المحور الأول: القيادة التربوية.
- المحور الثاني: الأخلاقيات المهنية.
- المحور الثالث: القيادة الأخلاقية.
- المحور الرابع: الجامعات الفلسطينية.

المرحلة الثانية: فرز المتغيرات، والأسس التي يرتكز عليها بناء المنظومة الإدارية الأخلاقية

استناداً إلى المعلومات التي تم جمعها عند مسح الأدب النظري، ومراجعة الأدبيات السابقة، قامت الباحثة بفرز أسس المنظومة الإدارية الأخلاقية المراد بناؤها ومتغيراتها، وتم تحديد المجالات التي تتكون منها، وتم إدراجها في أداة جمع البيانات.

المرحلة الثالثة: دراسة الواقع وجمع البيانات

اشتملت هذه المرحلة على تحديد مجتمع الدراسة، ومنهجية الباحثة في اختيار العينة. وقد سهّل تعامل الباحثة، وعلاقتها مع الجامعات الفلسطينية الحصول على معلومات إحصائية حاسمة، تتعلق بعدد القادة الأكاديميين (مثل رؤساء الجامعات، ونوابهم، والعمداء ونوابهم، ورؤساء الدوائر الأكاديمية، وأعضاء الهيئة التدريسية) الذين يشكلون عينة الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تضمنت هذه المرحلة بناء أداة الدراسة وتطبيقها، وطرق التحقق من صدقها، وثباتها، ومعالجتها إحصائياً؛ بهدف تحليل البيانات، واستخراج النتائج، وذلك على النحو الآتي:

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين الإداريين، الممثلين في المراكز الوظيفية الآتية: رؤساء الجامعات، ونواب الرئيس، وعمداء الكليات، ونواب العمداء، ورؤساء الدوائر الأكاديمية، بالإضافة إلى أعضاء الهيئة التدريسية في (13) جامعة فلسطينية، كما ورد في الجدول (2)، والذي يوضح نوع الجامعة، وأعداد كل من: القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية فيها؛ إذ بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (4978) قائداً، وعضو هيئة تدريسية (حسب المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من خلال مراسلة الجامعات الفلسطينية رسمياً).

الجدول (2)

توزع مجتمع الدراسة حسب الجامعة، والمركز الوظيفي

المجموع	عضو هيئة تدريس	القادة الأكاديميين					الجامعة	نوع الجامعة
		رئيس قسم أكاديمي	نائب عميد	عميد	نائب رئيس	رئيس		
66	33	19	5	5	3	1	جامعة الاستقلال	حكومية
400	315	59	9	13	3	1	جامعة فلسطين التقنية- خضوري	
24	24	0	0	0	0	0	جامعة نابلس التقنية	
490	372	78	14	18	6	2	المجموع	
508	452	35	1	17	2	1	جامعة الخليل	عامة
637	560	54	3	10	9	1	جامعة بيرزيت	
203	181	9	0	6	6	1	جامعة بيت لحم	
1517	1425	73	0	11	7	1	جامعة النجاح	
641	525	76	14	19	6	1	جامعة القدس	
170	134	18	0	12	5	1	جامعة بوليتكنك فلسطين	
3676	3277	265	18	75	35	6	المجموع	
589	503	63	0	16	6	1	الجامعة العربية الأمريكية	خاصة
134	110	12	0	7	4	1	جامعة فلسطين الأهلية	
60	40	9	7	5	5	1	جامعة دار الكلمة	
29	29	0	0	0	0	0	جامعة الزيتونة للعلوم والتكنولوجيا	
812	682	84	7	28	15	3	المجموع	
4978							المجموع الكلي	

عينة الدراسة:

لاختيار عينة الدراسة؛ تم اعتماد الطريقة العشوائية الطبقية على مستوى الجامعات الفلسطينية، إذ تم تحديد المجتمع المستهدف، وفقاً للإجراءات الآتية:

- تم تصنيف الجامعات الفلسطينية إلى ثلاث مجموعات مميزة: جامعات حكومية، وجامعات عامة، وجامعات خاصة.
- قامت الباحثة باختيار جامعتين من كل نوع من أنواع الجامعات الفلسطينية الآتية: (حكومية، وعامة، وخاصة) بالطريقة العشوائية، وبذا فقد وقع اختيارها على جامعات فلسطين التقنية- خضوري، والإستقلال (وهي تمثل الجامعات الحكومية)، وجامعات القدس، والخليل (وهي تمثل الجامعات العامة)، وجامعات فلسطين الأهلية، والعربية الأمريكية (وهي تمثل الجامعات الخاصة). ونتيجة لذلك، تكون المجتمع المستهدف Target Population من جميع القادة الأكاديميين، وأعضاء الهيئة التدريسية، في ست جامعات فلسطينية، والبالغ عددهم (2338) قائداً، وعضو هيئة تدريس، كما هو موضح في الجدول (3)، والذي يوضح توزع أفراد مجتمع الدراسة، حسب الجامعة، والمسمى الوظيفي، وعلى النحو الآتي:

الجدول (3)

توزع أفراد المجتمع المستهدف Target Population حسب الجامعة والمسمى الوظيفي

المجموع	عضو هيئة تدريس	القادة الأكاديميون					الجامعة
		رئيس قسم أكاديمي	نائب عميد	عميد	نائب رئيس	رئيس	
589	503	63	0	16	6	1	الجامعة العربية الأمريكية
134	110	12	0	7	4	1	جامعة فلسطين الأهلية
723	613	75	0	23	10	2	المجموع
508	452	35	1	17	2	1	جامعة الخليل
641	525	76	14	19	6	1	جامعة القدس

1149	977	111	15	36	8	2	المجموع
66	33	19	5	5	3	1	جامعة الاستقلال
400	315	59	9	13	3	1	جامعة فلسطين التقنية- خضوري
466	348	78	14	18	6	2	المجموع
2338							المجموع الكلي

قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة من جامعات العينة باستخدام جدول كيرسجي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، إذ تم اختيار (355) قائداً، وعضو هيئة تدريس، كما هو موضح في الجدول (4):

الجدول (4)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المجموع	التكرار	الفئة	المتغير
355	277	ذكر	الجنس
	78	أنثى	
355	93	حكومية	نوع الجامعة
	144	عامة	
	165	خاصة	
355	16	إدارة عليا	المركز الوظيفي
	168	إدارة وسطى	
	171	عضو هيئة تدريس	
355	50	أستاذ	الرتبة الأكاديمية
	81	أستاذ مشارك	
	224	أستاذ مساعد أو أقل	
355	53	5 سنوات أو أقل	الخبرة الإدارية
	78	6-10 سنوات	
	224	11 سنة أو أكثر	

أداة الدراسة:

صممت الباحثة أداة الدراسة بهدف قياس درجة ممارسة السلوكيات الإدارية الأخلاقية من قبل القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وتكونت أداة الدراسة من جزأين:

أ- الجزء الأول: يشتمل على المعلومات (الديموغرافية)، وهي: (نوع الجامعة، والجنس، والخبرة الإدارية، والمركز الوظيفي، والرتبة الأكاديمية).

ب- الجزء الثاني: مقياس درجة ممارسة السلوكيات الإدارية الأخلاقية من القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. وتكونت الأداة في صورتها الأولية من (50) فقرة، موزعة على تسعة مجالات، وهي على النحو الآتي:

- المجال الأول: مصادر الأخلاقيات المهنية (الفقرات 1 - 8).
- المجال الثاني: الكفايات الأخلاقية الأكاديمية للقادة الأكاديميين (الفقرات 9 - 13).
- المجال الثالث: الكفايات الأخلاقية الشخصية للقادة الأكاديميين (الفقرات 14 - 18).
- المجال الرابع: أدوار القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس في ضوء أخلاقيات المهنة (الفقرات 19 - 24).
- المجال الخامس: تشريعات واضحة لمختلف جوانب العمل (الفقرات 25 - 29).
- المجال السادس: تشريعات للتعامل مع السلوك غير الأخلاقي (الفقرات 30 - 34).
- المجال السابع: تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة (الفقرات 35 - 39).
- المجال الثامن: توافر برامج الأخلاقيات المهنية (الفقرات 40 - 44).
- المجال التاسع: توافر القواعد الأخلاقية (مدونة السلوك) (الفقرات 45 - 50).

واعتمدت الباحثة في تطوير المقياس على مراجعة الدراسات السابقة، والأدب النظري ذي الصلة، مثل: دراسة مور (Moore, 2006)، ودراسة الشوافي (2016)، ودراسة باشيو (2018)، ودراسة الحمد والعاني (2020)، وكتاب السعود (2022). وللاجابة على فقرات المقياس، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، بإعطاء كل فقرة درجة واحدة من درجاتها الخمس (كبيرة جدًا، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جدًا)، ويتم تمثيلها رقمياً بالترتيب: (5، 4، 3، 2، 1)، ويعرض الملحق (1) الأداة بصورتها الأولية.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال طريقة صدق المحتوى، إذ تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على (13) من ذوي الاختصاص في القيادة والإدارة التربوية، ومناهج وطرق التدريس، وعلم النفس، والاقتصاد وإدارة الأعمال في الجامعات الفلسطينية، والأردنية؛ لتقييمها، وإبداء ملاحظاتهم، ووضع التعديلات المقترحة. تم إجراء ذلك؛ لضمان ملاءمة فقرات الأداة لما وُضعت لقياسه، والدقة اللغوية، والوضوح العام، فضلاً عن أية ملاحظات، أو تحسينات مطلوبة في الأداة، وقد تم اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية الفقرة. ويوضح الملحق (2) أسماء المحكمين ومناصبهم وانتماءاتهم.

وقد تم النظر في تعليقات المحكمين ومقترحاتهم، وتم تعديل الفقرات، والمحاور في ضوء ملاحظاتهم. وبعد دراسة متأنية للتعديلات، والمقترحات التي أوصى بها المحكمون، آلت الأداة إلى نسختها النهائية؛ لتتضمن (45) فقرة معدلة، ومنظمة، وموزعة على خمسة مجالات مميزة، كما هو موضح في الجدول (5). وقد نتج هذا الإصدار النهائي بعد حذف الفقرات المكررة، ودمج بعض المجالات، وإجراء بعض التحسينات اللغوية؛ بناءً على الملاحظات، والاقتراحات، والتعليقات، المقدمة من المحكمين. واعتبرت الباحثة آراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على صدق محتوى أداة الدراسة وملاءمة فقراتها، ويوضح الملحق رقم (3) الأداة بصورتها النهائية، التي تم استخدامها في جمع بيانات هذه الدراسة.

الجدول (5)

توزع فقرات أداة الدراسة على مجالات الدراسة بصورتها النهائية

المجال	المجال	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
1	مصادر الأخلاقيات المهنية	9-1	9
2	أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية	22-10	13
3	توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي	30-23	8
4	تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة	35-31	5

10	45-36	توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)	5
45		المجموع	

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي؛ باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا *Cronbach Alpha equation*) لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الأخلاقية الإدارية؛ بهدف استخراج معامل الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، وذلك على عينة مكونة من (30) قائداً، وعضو هيئة تدريس، ومن خارج عينة الدراسة. وتراوحت قيم معاملات الثبات لواقع الممارسة للمجالات بين (0.91-0.97)، وتعد هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة، والجدول (6) يبين ذلك:

الجدول (6)

معاملات الثبات لمجالات الدراسة التي تم تقييمها باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

رقم المجال	المجال	قيم معاملات الثبات
1	مصادر الأخلاقيات المهنية	0.93
2	أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية	0.94
3	توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي	0.91
4	تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة	0.92
5	توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)	0.97
الدرجة الكلية		0.925

متغيرات الدراسة:

تتضمن الدراسة المتغيرات الآتية:

1- المتغير المستقل: تتضمن الدراسة متغيراً مستقلاً واحداً وهو: درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية.

2- المتغيرات المستقلة الوسيطة (الثانوية): وتضم الدراسة المتغيرات المستقلة المتوسطة الآتية:

أ- نوع الجامعة: ولها ثلاث فئات: عامة، وخاصة، وحكومية.

ب- الجنس: وله فئتان: ذكر وأنثى.

ج- الخبرة الإدارية: ولها ثلاثة مستويات: قصيرة (5 سنوات فأقل)، متوسطة (6-10 سنوات)، وطويلة (11 سنة فأكثر).

د- المسمى الوظيفي، وهو ضمن ثلاثة مستويات:

- إدارة عليا: (رئيس، ونائب رئيس).

- إدارة وسطى: (عميد، ونائب عميد، ورئيس قسم/دائرة).

- أعضاء الهيئة التدريسية.

هـ- الرتبة الأكاديمية: وهي ضمن ثلاث مستويات: أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد أو أقل.

3- المتغير التابع: اشتملت هذه الدراسة على متغير تابع واحد وهو: تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية.

إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة باتباع الإجراءات الآتية، لتحقيق هدف الدراسة:

- مراجعة الأدبيات التربوية النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع هذه الدراسة.

- تحديد مجتمع الدراسة، وعينة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

- بناء أداة الدراسة حسب هدفها، والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة، بعد التأكد من

صدقها، وثباتها، واستقرارها بصورتها النهائية كما يظهر في الملحق رقم (3).

- الحصول على رسائل تسهيل المهمة من عميد كلية العلوم التربوية في جامعة القدس؛ لتطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، من الجامعات الفلسطينية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة؛ بالطريقة العشوائية التطبيقية من مجتمع الدراسة المستهدف؛ وفقاً للخطوات المشار إليها سابقاً.
- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة، والبالغ عددهم (355) قائداً أكاديمياً، وعضو هيئة تدريس من الجامعات الفلسطينية.
- تفرغ إجابات عينة الدراسة في جداول خاصة بهدف التحليل الإحصائي.
- إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج، ومناقشتها، وتفسيرها، والتعليق عليها.
- عرض النتائج، وصياغة التوصيات المنبثقة عن نتائج الدراسة.

ملاحظة:

إن جمع البيانات تم خلال الفترة 2023/10/28 - 2024/2/1، وهي الفترة التي شهدت الحرب على غزة، التي بدأت بتاريخ 2023/10/7، وانتقلت حمى العدوان إلى الضفة الغربية، مما أدى إلى تحول نظام التعليم إلى التعليم عن بُعد.

وفي هذا المضمون، تلفت الباحثة الانتباه إلى الظروف النفسية الصعبة، التي عاشها الفلسطينيون في تلك الفترة، وتردي الروح المعنوية، وانخفاض الدافعية للقيام بأي عمل. وقد لاحظت الباحثة ضعف استجابة أفراد عينة الدراسة على أدواتها، مما حدا بها لتكرار المحاولة مرات، ومرات بهدف زيادة أعداد المستجيبين.

المعالجة الإحصائية:

أجابت الباحثة على أسئلة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة المتاحة من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة.

- للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام اختبار (ANOVA) لتعريف دلالات الفروق.
- للإجابة عن السؤال الثالث: من خلال اقتراح نظام إداري أخلاقي، يعتمد على نتائج مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة، وبعد استخراج معامل ارتباط (بيرسون) لأداة الدراسة، بين درجة الفقرة، والمجال الذي تنتمي إليه، وبين درجة الفقرة، والدرجة الكلية للمقياس.

كما تم تحديد معيار الحكم على متوسطات أداة الدراسة؛ من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مستويات، وهي: (منخفض، ومتوسط، ومرتفع) باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

عدد المستويات 3

وعليه تم اختيار المعيار الآتي للحكم على درجة واقع ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، للسلوكيات الإدارية الأخلاقية:

- الدرجة المنخفضة إذا كانت قيمتها تتراوح بين 1 - 2.33.
- الدرجة المتوسطة إذا كانت قيمتها تتراوح بين 2.34 - 3.67.
- الدرجة المرتفعة إذا كانت قيمتها تتراوح بين 3.68 - 5.

المرحلة الرابعة: تطوير المنظومة الإدارية الأخلاقية

تطوير المنظومة الإدارية الأخلاقية؛ استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة للأخلاقيات المهنية، بالاعتماد على الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة، وبنائها على شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة، ومنظمة ومنطقية، بإذ يسهل تطبيقها من القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؛ وذلك بتضمين الأجزاء الآتية:

- الجزء التمهيدي: يشتمل على مقدمة عامة عن المنظومة الإدارية الأخلاقية، وأهميتها وأهدافها، والفئة المستهدفة التي سيطبقونها، وتوضيح أبعاد المنظومة التي تستند إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات.
- إجراءات تطبيق المنظومة: وذلك من خلال تحديد الأهداف، والأدوات، وإجراءات التطبيق لكل بُعد من أبعاد المنظومة، وتحديد مزايا تطبيق المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة، ومعوقات تطبيقها، والكلفة المالية المتوقعة لتطبيقها.

المرحلة الخامسة: التحقق من مدى ملاءمة المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة

تم التأكد من درجة ملاءمة المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة، للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية؛ من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الخبراء في مجال الإدارة، والقيادة التربوية، من التربويين، والمختصين، لتحديد مدى ملاءمتها، وواقعيتها. وإمكانية تطبيقها، والمصادقة عليها.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تعرض الباحثة في هذا الفصل نتائج الدراسة في ضوء أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول الذي ينص على: ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية، من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم، وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات مقياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية، من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات، وذلك لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، كما يوضح الجدول (7).

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعة، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي	3.85	0.77	1	مرتفعة
1	مصادر الأخلاقيات المهنية	3.76	0.74	2	مرتفعة
2	أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية	3.62	0.93	3	متوسطة
5	توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)	3.61	0.86	4	متوسطة
4	تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة	3.59	0.86	5	متوسطة

متوسطة	0.72	3.66	الدرجة الكلية لتوافر المنظومة الإدارية الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية
--------	------	------	---

أظهرت النتائج المبينة في الجدول (7) أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لسلوكيات الإدارة الأخلاقية، من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات كانت متوسطة للدرجة الكلية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66)، وانحراف معياري (0.72)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لسلوكيات الإدارة الأخلاقية بين (3.59 - 3.85)، وجاءت مجالات أداة الدراسة في معظمها متوسطة الدرجة، وجاء في الرتبة الأولى المجال الثالث " توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل، والسلوك غير الأخلاقي " بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.77)، ويليه المجال الأول " مصادر الأخلاقيات المهنية" بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.74)، وجاء في الرتبة الثالثة المجال الثاني " أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية" بمتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (0.93)، ثم جاء في الرتبة الرابعة المجال الخامس " توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)" بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.86)، وأخيراً في الرتبة الخامسة جاء المجال الرابع " تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة" بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (0.86).

كما قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة، لقياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية لسلوكيات الإدارة الأخلاقية ، وذلك على النحو الآتي:

المجال الأول: مصادر الأخلاقيات المهنية

استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "مصادر

الأخلاقيات المهنية، والجدول (8) يوضح هذه النتائج:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعة لفقرات مجال مصادر الأخلاقيات المهنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	لدى الجامعة سياسات واضحة للحفاظ على النزاهة الأكاديمية.	3.91	0.77	1	مرتفعة
5	لدى الجامعة دليل واضح لممارسات أخلاقيات البحث.	3.91	0.90	1	مرتفعة
2	لدى الجامعة إجراءات واضحة للحفاظ على النزاهة الأكاديمية.	3.83	0.79	3	مرتفعة
9	الجامعة ملتزمة بالاستدامة البيئية في عملياتها.	3.79	0.87	4	مرتفعة
6	تتوافر لدى الجامعة سياسات واضحة بشأن الاستخدام الأخلاقي للتكنولوجيا والبيانات.	3.75	0.83	5	مرتفعة
8	يُسهّم السياق التاريخي وتجارب الشعب الفلسطيني في تشكيل الأخلاقيات المهنية لدى القادة الأكاديميين.	3.75	0.91	5	مرتفعة
4	لدى الجامعة آليات معمول بها لمساءلة الأفراد عن أداؤهم.	3.69	0.88	7	مرتفعة
7	يتم تعزيز القيادة الأخلاقية على جميع مستويات الجامعة.	3.65	0.89	8	متوسطة
3	تتمتع الجامعة بالشفافية في عمليات صنع القرار.	3.54	0.92	9	متوسطة
الدرجة الكلية		3.76	0.74		مرتفعة

يتبين من الجدول (8) أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الأخلاقية لفقرات مجال "مصادر الأخلاقيات المهنية" جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، بانحراف معياري (0.74). كما جاءت معظم فقرات المجال في الدرجة المرتفعة، إذ تراوح المتوسط الحسابي بين (3.69 - 3.91) للفقرات في الرتبة (1) إلى الرتبة (7)، أما الفقرة (7) التي تنص على " يتم تعزيز القيادة الأخلاقية على جميع مستويات الجامعة"

جاءت في الرتبة (8)، بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.65)، وانحراف معياري (0.89)، وأخيراً الفقرة (3) التي تنص على " تتمتع الجامعة بالشفافية في عمليات صنع القرار" جاءت أيضاً بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (0.74)، جاءت في الرتبة (9) والأخيرة.

المجال الثاني: أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية

استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية"، والجدول (9) يوضح هذه النتائج:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لسلوكيات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعة لفقرات مجال توافر أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
22	يتمج القادة الأكاديميون الاعتبارات الأخلاقية في عمليات صنع القرار.	3.76	0.99	1	مرتفعة
15	يُظهر القادة الأكاديميون السلوك الأخلاقي بصفتهم قدوة في الجامعة.	3.74	1.08	2	مرتفعة
10	يشارك القادة الأكاديميون في تعزيز أخلاقيات البحث العلمي والمسؤولية عن القيام بالأبحاث في الجامعة.	3.74	1.03	2	مرتفعة
11	يدعم القادة الأكاديميون المبادرات التي تعزز تكافؤ الفرص بين الجنسين في الأوساط الأكاديمية.	3.70	1.10	4	مرتفعة

مرتفعة	4	1.06	3.70	يعزز القادة الأكاديميون الشعور بالانتماء في مجتمع الجامعة بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة.	20
متوسطة	6	1.04	3.66	يتعامل القادة الأكاديميون مع المعضلات الأخلاقية داخل الجامعة بفاعلية.	21
متوسطة	7	1.04	3.65	يشارك القادة الأكاديميون في تعزيز بيئة تعليمية تشاركية وتعاونية.	12
متوسطة	8	1.07	3.59	يشارك القادة الأكاديميون في التواصل مع المجتمع كجزء من مسؤولياتهم الأخلاقية.	19
متوسطة	9	1.12	3.56	يتواصل القادة الأكاديميون في الجامعة بشفافية.	16
متوسطة	10	1.08	3.54	يعزز القادة الأكاديميون في الجامعة عمليات التقييم العادل.	18
متوسطة	11	1.12	3.53	يعزز القادة الأكاديميون الحرية الأكاديمية بما فيها حرية التعبير داخل مجتمع الجامعة.	13
متوسطة	12	1.17	3.46	يسعى القادة الأكاديميون إلى تحقيق العدالة في التوظيف والترقية والشمولية في مكان العمل في الجامعة.	14
متوسطة	13	1.14	3.43	يعزز القادة الأكاديميون مبدأ المساءلة في الجامعة.	17
متوسطة		0.94	3.62	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (9) أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الأخلاقية لفقرات مجال توافر أدوار القادة الأكاديميين، في ضوء الأخلاقيات المهنية ككل، جاءت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62)، بانحراف معياري (0.94). كما أن معظم فقرات المجال الثاني الذي ينص على " أدوار القيادات الأكاديمية في ضوء الأخلاقيات المهنية" جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي تراوح بين (3.43 - 3.76)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (22) التي تنص على: " يدمج القادة الأكاديميون الاعتبارات الأخلاقية في عمليات صنع القرار" بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.99)، وبدرجة مرتفعة، يليها الفقرة (10) التي تنص على: "يشارك القادة الأكاديميون في تعزيز أخلاقيات البحث العلمي والمسؤولية

عن القيام بالأبحاث في الجامعة" بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (1.03)، بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية أيضاً الفقرة (15) التي تنص على: " يُظهر القادة الأكاديميون السلوك الأخلاقي بصفتهم قدوة في الجامعة" بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (1.08)، بدرجة مرتفعة. وجاء في الرتبة (13) والأخيرة، الفقرة (17) التي تنص على " يعزز القادة الأكاديميون مبدأ المساءلة في الجامعة." بمتوسط حسابي (3.43) وبدرجة متوسطة.

المجال الثالث: توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي

استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي"، والجدول (10) يوضح هذه النتائج:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لسلوكيات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعة لفقرات مجال توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
28	تعكس سياسات الجامعة القيم والمبادئ الأخلاقية للمجتمع الفلسطيني.	4.00	0.81	1	مرتفعة
29	لدى الجامعة إجراءات تأديبية فاعلة في ردع السلوك غير الأخلاقي بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين.	3.95	0.90	2	مرتفعة
30	يتم تعميم التغييرات في سياسات الجامعة وإجراءاتها المتعلقة بالأخلاقيات المهنية بشكل فاعل.	3.86	0.87	3	مرتفعة
27	تعالج سياسات الجامعة قضايا الانتحال الأكاديمي وسرقة الملكية الفكرية.	3.84	0.94	4	مرتفعة

مرتفعة	5	0.90	3.80	تتعامل الجامعة بشفافية في التحقيق وحل الشكاوى المتعلقة بسوء السلوك الأخلاقي داخل الجامعة.	26
مرتفعة	6	0.87	3.74	لدى الجامعة سياسات وإجراءات مصممة للتعامل مع التحديات الأخلاقية الناشئة في مجال التدريس.	25
مرتفعة	7	0.99	3.69	سياسات الجامعة تضمن عمليات توظيف وترقية عادلة وشفافة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.	23
متوسطة	8	0.89	3.50	لدى الجامعة سياسات واضحة تتعلق بتضارب المصالح، تنطبق على القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس.	24
مرتفعة		0.78	3.85	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (10) أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، للسلوكيات الأخلاقية لفقرات مجال "توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي" ككل، جاءت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.85)، بانحراف معياري (0.78). كما أن معظم فقرات المجال الثالث الذي ينص على: "توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي" جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي تراوح بين (3.69 - 4.00)، باستثناء الفقرة (24) التي تنص على: "لدى الجامعة سياسات واضحة تتعلق بتضارب المصالح، تنطبق على القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس"، فقد جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.89)، وكانت في الرتبة (8) والأخيرة. وقد جاء في الرتبة الأولى الفقرة (28) التي تنص على: "تعكس سياسات الجامعة القيم والمبادئ الأخلاقية للمجتمع الفلسطيني"، بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.81)، وبدرجة مرتفعة، يليها الفقرة (29) التي تنص على: "لدى الجامعة إجراءات تأديبية فاعلة في ردع السلوك غير الأخلاقي بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين"، بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.90)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثالثة الفقرة (30) التي تنص على: "يتم تعميم التغييرات في سياسات الجامعة وإجراءاتها المتعلقة بالأخلاقيات المهنية بشكل فاعل"، بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.87)، وبدرجة مرتفعة.

المجال الرابع: تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة

استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة" ، والجدول (11) يوضح هذه النتائج:

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لسلوكيات الإدارة الأخلاقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعة لفقرات مجال تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
31	تُنَفَّذُ القرارات الإدارية والتغييرات في مجتمع الجامعة بشكل فاعل.	3.76	0.87	1	مرتفعة
35	تعمل الجامعة على توصيل أولوياتها ورؤيتها الإستراتيجية إلى الجهات المعنية الخارجية، بما في ذلك المجتمع المحلي.	3.73	0.91	2	مرتفعة
34	يقوم القادة الأكاديميون بتقديم تحديثات منتظمة حول تطور المبادرات والأهداف الاستراتيجية.	3.55	0.89	3	متوسطة
32	يسعى القادة الأكاديميون إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين من عمليات صنع القرار في الجامعة.	3.47	0.97	4	متوسطة
33	تتمتع عمليات إعداد الميزانية واتخاذ القرارات المالية في الجامعة بالشفافية.	3.45	1.05	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.59	0.87	متوسطة	

يتبين من الجدول (11) أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، لسلوكيات الأخلاقية لفقرات مجال "تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة" ككل، جاءت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59)، بانحراف معياري (0.87). وقد جاء في الرتبة الأولى الفقرة (31) التي تنص على: " تُنَفَّذُ القرارات الإدارية والتغييرات في مجتمع الجامعة بشكل

فاعل"، بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.87)، وبدرجة مرتفعة، يليها الفقرة (35) التي تنص على، " تعمل الجامعة على توصيل أولوياتها ورؤيتها الإستراتيجية إلى الجهات المعنية الخارجية بما في ذلك المجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.91)، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثالثة الفقرة (34) التي تنص على: " يقوم القادة الأكاديميون بتقديم تحديثات منتظمة حول تطور المبادرات والأهداف الاستراتيجية"، بمتوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة متوسطة، ويليها في الرتبة الرابعة الفقرة (32) التي تنص على: "يسعى القادة الأكاديميون إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين من عمليات صنع القرار في الجامعة"، بمتوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة (33) التي تنص على: " تتمتع عمليات إعداد الميزانية واتخاذ القرارات المالية في الجامعة بالشفافية"، بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة متوسطة.

المجال الخامس: توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)

استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات مجال "توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)"، والجدول (12) يوضح هذه النتائج:

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعة لفقرات مجال توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
36	لدى الجامعة برنامج اخلاقيات مهنية واضح هدفه تعزيز الكفاءات الأخلاقية للقادة الأكاديميين.	3.70	0.98	1	مرتفعة

متوسطة	2	0.91	3.67	توفر مدونة السلوك في الجامعة دليل لاتخاذ القرارات الأخلاقية.	43
متوسطة	3	0.91	3.66	مدونة السلوك في الجامعة تتوافق مع أفضل الممارسات العالمية في الأوساط الأكاديمية.	41
متوسطة	4	0.94	3.61	تعمل الجامعة على تمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة من قيم مدونة السلوك ومبادئها.	44
متوسطة	5	0.96	3.59	توفر الجامعة للقادة الأكاديميين فرص التدريب والتطوير التي تركز على الأخلاقيات المهنية.	37
متوسطة	5	0.92	3.59	تستثمر الجامعة في التطوير المهني وتضع برامج إرشادية لتعزيز القيادة الأخلاقية.	40
متوسطة	7	0.92	3.57	يشارك القادة الأكاديميون بشكل فاعل في برامج أخلاقيات العمل التي تقدمها الجامعة ويدعمونها.	38
متوسطة	7	0.95	3.57	تقيم الجامعة أثر مدونة السلوك على السلوك الأخلاقي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.	39
متوسطة	9	0.93	3.49	تقوم الجامعة بمراجعة مدونة السلوك وتحديثها بشكل منتظم لمواجهة التحديات الأخلاقية المتطورة.	42
متوسطة	10	0.95	3.44	لدى الجامعة سياسات تدعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في مراجعة مدونة السلوك وتطويرها.	45
متوسطة		0.87	3.61	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (12) أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، للسلوكيات الأخلاقية لفقرات مجال توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك) ككل، جاءت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61)، بانحراف معياري (0.87). كما أن جميع فقرات المجال الخامس الذي ينص على: "توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)"، جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي تراوح بين (3.44 - 3.67)، باستثناء الفقرة (36) التي تنص على: "لدى الجامعة برنامج أخلاقيات مهنية واضح هدفه تعزيز الكفاءات الأخلاقية للقادة الأكاديميين"، فقد جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.98) وكانت في الرتبة الأولى. وقد جاءت في الرتبة الثانية الفقرة (43) التي تنص على "توفر مدونة السلوك في الجامعة دليل لاتخاذ القرارات الأخلاقية"، بمتوسط حسابي (3.67)،

وانحراف معياري (0.91)، وبدرجة متوسطة، يليها الفقرة (41) التي تنص على: "مدونة السلوك في الجامعة تتوافق مع أفضل الممارسات العالمية في الأوساط الأكاديمية"، بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (0.91)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة العاشرة والأخيرة، الفقرة (45) التي تنص على " لدى الجامعة سياسات تدعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في مراجعة مدونة السلوك و تطويرها."، بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (0.95)، وبدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية تعزى لمتغيرات: (نوع الجامعة، والجنس، والخبرة الإدارية، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية تبعاً لمتغيرات: نوع الجامعة، والجنس، والخبرة الإدارية والمسمى الوظيفي والرتبة الأكاديمية ، والجدول (13) يوضح ذلك:

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية تبعاً لمتغيرات نوع الجامعة، والجنس والخبرة الإدارية والمسمى الوظيفي والرتبة الأكاديمية

المتغير	الفئات	العدد	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	مصادر الأخلاقيات المهنية	أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية	توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي	تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة	توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك).
ن	حكومية	93	م	3.59	3.40	3.73	3.51	3.53

0.93	0.90	0.78	0.95	0.77	ن			
3.53	3.53	3.80	3.70	3.70	م	144	عامة	
0.83	0.86	0.79	0.85	0.70	ن			
3.77	3.73	4.00	3.70	3.97	م	165	خاصة	
0.85	0.83	0.75	0.99	0.73	ن			
3.82	3.72	3.92	3.64	3.67	م	277	ذكر	الجنس
0.86	0.86	0.77	0.92	0.73	ن			
3.41	3.44	3.62	3.28	3.55	م	78	أنثى	
0.86	0.86	0.76	0.91	0.73	ن			
3.60	3.58	3.88	3.62	3.78	م	224	11 سنة فأكثر	الخبرة الإدارية
0.88	0.89	0.75	0.94	0.74	ن			
3.69	3.68	3.88	3.71	3.78	م	78	10-6 سنوات	
0.71	0.80	0.79	0.81	0.73	ن			
3.53	3.53	3.70	3.53	3.68	م	53	5 سنوات فأقل	
1.01	0.89	0.89	1.10	0.75	ن			
3.69	3.94	4.06	4.19	3.88	م	16	إدارة عليا	المسمى الوظيفي
0.48	0.44	0.25	0.40	0.62	ن			
3.74	3.74	3.96	3.80	3.85	م	168	إدارة وسطى	
0.76	0.77	0.71	0.82	0.66	ن			
3.48	3.42	3.73	3.40	3.67	م	171	أعضاء الهيئة التدريسة	
0.97	0.95	0.85	1.01	0.81	ن			
3.86	3.86	4.08	3.96	3.82	م	50	أستاذ	الرتبة الأكاديمية
0.76	0.64	0.53	0.64	0.52	ن			
3.56	3.56	3.79	3.58	3.72	م	81	أستاذ مشارك	
0.87	0.91	0.75	0.91	0.73	ن			
3.58	3.54	3.82	3.56	3.77	م	224		

0.89	0.89	0.83	0.99	0.79	ن	أستاذ مساعد أو أقل
------	------	------	------	------	---	--------------------------

م المتوسطات الحسابية ن الانحرافات المعيارية

يلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، للسلوكيات الإدارية الأخلاقية؛ تبعاً لمتغيرات نوع الجامعة، والجنس، والخبرة الإدارية، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية. ولبيان ما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وعلى النحو الآتي:

أ. متغير الجنس: أجرت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، لتعرف أثر متغير الجنس على درجة ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية، للسلوكيات الإدارية الأخلاقية، والجدول (14) يوضح النتائج:

الجدول (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الجنس على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	مصادر الأخلاقيات المهنية	4.50	1	4.50	8.37	0.00*
	أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية	11.59	1	11.59	13.74	0.00*
	توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي	5.54	1	5.54	9.33	0.00*
	تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة	2.42	1	2.42	3.25	0.07

0.02*	5.44	4.04	1	4.04	توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)
-------	------	------	---	------	--

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

أشارت النتائج في الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛ تُعزى لمتغير الجنس، في المجالات الآتية:

- مجال مصادر الأخلاقيات المهنية؛ إذ بلغت قيمة (ف) (8.37)، وبمستوى دلالة (0.00)؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وكانت الفروق لصالح المتوسط الحسابي الأعلى؛ أي (لصالح الذكور) إذ حصل الجنس (ذكر) على متوسط حسابي (3.67)، بينما حصل الجنس (أنثى) على متوسط حسابي (3.55).

- مجال أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية، إذ بلغت قيمة (ف) (13.74)، وبمستوى دلالة (0.00)؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وكانت الفروق لصالح المتوسط الحسابي الأعلى، أي (لصالح الجنس ذكر) إذ حصل على متوسط حسابي (3.64)، بينما حصل الجنس (أنثى) على متوسط حسابي (3.28).

- مجال توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي؛ إذ بلغت قيمة (ف) (9.33)، وبمستوى دلالة (0.00)؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وكانت الفروق لصالح المتوسط الحسابي الأعلى، أي (لصالح الجنس ذكر) إذ حصل على متوسط حسابي (3.92)، بينما حصل الجنس (أنثى) على متوسط حسابي (3.62).

- مجال توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)، إذ بلغت قيمة (ف) (5.44)، وبمستوى دلالة (0.02)؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وكانت الفروق لصالح المتوسط الحسابي الأعلى، أي (لصالح الجنس ذكر) إذ حصل على متوسط حسابي (3.82)، بينما حصل الجنس (أنثى) على متوسط حسابي (3.41).

بينما أشارت النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تُعزى لمتغير الجنس، في مجال "تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة" إذ بلغت قيمة (ف) (3.25)، وبمستوى دلالة (0.07).

ب. متغير نوع الجامعة: أجرت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)؛ لتعرف أثر متغير نوع الجامعة، على درجة ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية، للسلوكيات الإدارية الأخلاقية، والجدول (15) يوضح النتائج:

الجدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير نوع الجامعة على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
نوع الجامعة	مصادر الأخلاقيات المهنية	8.38	2	4.19	7.94	0.00*
	أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية	6.36	2	3.18	3.70	0.03*
	توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي	4.41	2	2.2	3.68	0.03*
	تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة	3.57	2	1.78	2.40	0.09
	توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)	4.71	2	2.36	3.17	0.04*

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$))

أشارت النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تُعزى لمتغير نوع الجامعة، في مجال "تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة" إذ بلغت قيمة (ف) (2.40)، وبمستوى دلالة (0.09).

كما أشارت النتائج في الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تُعزى لمتغير نوع الجامعة، في المجالات الآتية:

- مجال مصادر الأخلاقيات المهنية؛ إذ بلغت قيمة (ف) (7.94)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- مجال أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية؛ إذ بلغت قيمة (ف) (3.70)، وبمستوى دلالة (0.03).
- مجال توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي؛ إذ بلغت قيمة (ف) (3.68)، وبمستوى دلالة (0.03).
- مجال توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)؛ إذ بلغت قيمة (ف) (3.17)، وبمستوى دلالة (0.04).

ولتعرف اتجاه الدلالة الإحصائية في متغير نوع الجامعة، قامت الباحثة بإجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول (16):

الجدول (16)

نتائج اختبار (LSD) لمتغير نوع الجامعة

المجال	(I)	(J)	(I-J)	مستوى الدلالة	المجال	(I)	(J)	(I-J)	مستوى الدلالة	
مصادر أخلاقيات المهنة	حكومية	عامة	-0.11	0.26	أدوار القيادات الأكاديمية في ضوء أخلاقيات المهنة	عامة	عامة	-0.11	0.26	
		خاصة	-0.376*	0.00			خاصة	-0.376*	0.00	
	عامة	عامة	0.11	0.26	عامة	عامة	عامة	0.11	0.26	
		خاصة	-0.267*	0.00			خاصة	-0.267*	0.00	
	خاصة	عامة	عامة	0.267*	0.00	خاصة	عامة	عامة	0.267*	0.00
			خاصة	0.00	0.97			خاصة	0.00	0.97
توافر تشريعات	حكومية	عامة	-0.07	0.51	توافر برامج	حكومية	عامة	-0.07	0.51	
		خاصة	-0.269*	0.01			خاصة	-0.269*	0.01	
	عامة	عامة	0.00	0.99		عامة	عامة	0.00	0.99	
		خاصة	-0.244*	0.04			خاصة	-0.244*	0.04	

0.99	0.00	حكومية	عامة	الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)	0.51	0.07	حكومية	عامة	واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل و السلوك غير الاخلاقي
0.02	-.242*	خاصة			0.04	-.200*	خاصة		
0.04	.244*	حكومية	خاصة	0.01	.269*	حكومية			
0.02	.242*	عامة		0.04	.200*	عامة			

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$)

أشارت النتائج في الجدول (16) إلى وجود دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والعامّة والخاصة، وكانت على النحو الآتي (حسب المجالات):

- مجال مصادر أخلاقيات المهنة: بوجود دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية، والخاصة، لصالح الجامعات الخاصة؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.00)، وبين الجامعات العامة، والخاصة، لصالح الجامعات الخاصة؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.00).
- مجال أدوار القيادات الأكاديمية في ضوء أخلاقيات المهنة : بوجود دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية، والخاصة، لصالح الجامعات الخاصة؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.02)، ويوجد دلالة إحصائية بين الجامعات العامة، والحكومية، لصالح الجامعات العامة؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.02).
- مجال توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل و السلوك غير الأخلاقي: دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية، والخاصة، لصالح الجامعات الخاصة؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.01)، وبين الجامعات العامة، والخاصة، لصالح الجامعات الخاصة؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.04).
- مجال توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك): يوجد دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية، والخاصة، لصالح الجامعات الخاصة؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.04)، وبين الجامعات العامة، والخاصة، لصالح الجامعات الخاصة؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.02).

ج. متغير الخبرة الإدارية: أجرت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)؛ لتعرف أثر متغير الخبرة الإدارية، على درجة ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية، للسلوكيات الإدارية الأخلاقية، والجدول (17) يوضح النتائج:

الجدول (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الخبرة الإدارية على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة الإدارية	مصادر الأخلاقيات المهنية	0.44	2	0.22	0.40	0.67
	أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية	1.01	2	0.51	0.58	0.56
	توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي	1.46	2	0.73	1.20	0.30
	تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة	0.87	2	0.44	0.58	0.56
	توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)	0.89	2	0.45	0.59	0.55

أشارت النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تُعزى لمتغير الخبرة الإدارية، في جميع مجالات مقياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية، والمستندة إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية.

د. متغير المسمى الوظيفي: أجرت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)؛ لتعرف أثر متغير المسمى الوظيفي، على درجة ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية، للسلوكيات الإدارية الأخلاقية، والجدول (18) يوضح النتائج:

الجدول (18)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المسمى الوظيفي على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لسلوكيات الإدارية الأخلاقية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	مصادر الأخلاقيات المهنية	3.09	2	1.55	2.85	0.06
	أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية	18.9	2	9.45	11.45	0.00*
	توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي	5.36	2	2.68	4.5	0.01*
	تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة	10.84	2	5.42	7.48	0.00*
	توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)	5.76	2	2.88	3.89	0.02*

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$)

أشارت النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛ في مجال مصادر الأخلاقيات المهنية؛ إذ بلغت قيمة (ف) (2.85)، وبمستوى دلالة (0.06).

كما أشارت النتائج في الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي المجالات الآتية:

- مجال أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية؛ إذ بلغت قيمة (ف) (11.45)، وبمستوى دلالة (0.00).
- مجال توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي؛ إذ بلغت قيمة (ف) (4.50)، وبمستوى دلالة (0.01).

- مجال تطبيق مبدأ الشفافية في الجامعة؛ إذ بلغت قيمة (ف) (7.48)، وبمستوى دلالة (0.00).

- مجال توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)؛ إذ بلغت قيمة (ف) (3.89)، وبمستوى دلالة (0.02).

ولتعرف اتجاه الدلالة الإحصائية في متغير المسمى الوظيفي، قامت الباحثة بإجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول (19):

الجدول (19)

نتائج اختبار (LSD) لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	(I)	(J)	(I-J)	مستوى الدلالة
أدوار القيادات الأكاديمية في ضوء أخلاقيات المهنة	إدارة عليا	إدارة وسطى	0.39	0.10
		أعضاء هيئة تدريسية	0.79*	0.00
	إدارة وسطى	إدارة عليا	-0.39	0.10
		أعضاء هيئة تدريسية	0.40*	0.00
	أعضاء هيئة تدريسية	إدارة عليا	-0.79*	0.00
		إدارة وسطى	-0.40*	0.00
توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل و السلوك غير الأخلاقي	إدارة عليا	إدارة وسطى	0.10	0.61
		أعضاء هيئة تدريسية	0.34	0.10
	إدارة وسطى	إدارة عليا	-0.10	0.61
		أعضاء هيئة تدريسية	0.23*	0.01
	أعضاء هيئة تدريسية	إدارة عليا	-0.34	0.10
		إدارة وسطى	-0.23*	0.01
تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية	إدارة عليا	إدارة وسطى	0.20	0.37
		أعضاء هيئة تدريسية	0.52*	0.02
	إدارة وسطى	إدارة عليا	-0.20	0.37
		أعضاء هيئة تدريسية	0.32*	0.00
	أعضاء هيئة تدريسية	إدارة عليا	-0.52*	0.02
		إدارة وسطى	-0.32*	0.00

0.82	-0.05	إدارة وسطى	إدارة عليا	توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)
0.36	0.21	أعضاء هيئة تدريسية		
0.82	0.05	إدارة عليا	إدارة وسطى	
0.01	0.26*	أعضاء هيئة تدريسية		
0.36	-0.21	إدارة عليا	أعضاء هيئة تدريسية	
0.01	-0.26*	إدارة وسطى		

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$)

أشارت النتائج في الجدول (19) إلى وجود دلالة إحصائية، بين مناصب الإدارة العليا، ومنصب أعضاء الهيئة التدريسية، ومناصب الإدارة الوسطى؛ وكانت على النحو الآتي (حسب المجالات):

- مجال أدوار القيادات الأكاديمية في ضوء أخلاقيات المهنة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين مناصب الإدارة العليا، ومنصب أعضاء الهيئة التدريسية، لصالح مناصب الإدارة العليا؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.00)، وبين مناصب الإدارة الوسطى، ومنصب أعضاء الهيئة التدريسية، لصالح مناصب الإدارة الوسطى؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.00).

- مجال توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل و السلوك غير الاخلاقي، ومجال توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك): توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين مناصب الإدارة الوسطى، ومنصب أعضاء الهيئة التدريسية، لصالح مناصب الإدارة الوسطى؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.01).

- مجال تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين مناصب الإدارة العليا، ومنصب أعضاء الهيئة التدريسية، لصالح مناصب الإدارة العليا؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.02)، وبين مناصب الإدارة الوسطى، ومنصب أعضاء الهيئة التدريسية، لصالح مناصب الإدارة الوسطى؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.00).

هـ. متغير الرتبة الأكاديمية: أجرت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)؛ لتعرف أثر متغير الرتبة الأكاديمية، على درجة ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية، للسلوكيات الإدارية الأخلاقية، والجدول (20) يوضح النتائج:

الجدول (20)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الرتبة الأكاديمية على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لسلوكيات الإدارة الأخلاقية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرتبة الأكاديمية	مصادر الأخلاقيات المهنية	0.35	2	0.17	0.31	0.73
	أنوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية	6.65	2	3.32	3.86	0.02*
	توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي	3.12	2	1.56	2.59	0.08
	تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة	4.2	2	2.1	2.83	0.06
	توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)	3.63	2	1.81	2.43	0.09

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$)

أشارت النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، في مجال مصادر الأخلاقيات المهنية؛ إذ بلغت قيمة (ف) (0.31)، وبمستوى دلالة (0.73)، ومجال توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي؛ إذ بلغت قيمة (ف) (2.59)، وبمستوى دلالة (0.08)، ومجال تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة؛ إذ بلغت قيمة (ف) (2.83)، وبمستوى دلالة (0.06)، ومجال توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)؛ إذ بلغت قيمة (ف) (2.43)، وبمستوى دلالة (0.09).

كما أشارت النتائج في الجدول (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، في مجال أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية؛ إذ بلغت قيمة (ف) (3.86)، وبمستوى دلالة (0.02).

ولتعرف اتجاه الدلالة الإحصائية في متغير الرتبة الأكاديمية، قامت الباحثة بإجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول (21):

الجدول (21)

نتائج اختبار (LSD) لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجال	(I) الرتبة الأكاديمية	(J)	(I-J)	مستوى الدلالة
أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية	أستاذ	أستاذ مشارك	0.38*	0.02
		أستاذ مساعد أو أقل	0.40*	0.01
	أستاذ مشارك	أستاذ	-0.38*	0.02
		أستاذ مساعد أو أقل	0.02	0.88
	أستاذ مساعد أو أقل	أستاذ	-0.40*	0.01
		أستاذ مشارك	-0.02	0.88

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$))

أشارت النتائج في الجدول (21) إلى وجود دلالة إحصائية، بين رتبة أستاذ، ورتبة أستاذ مشارك، لصالح رتبة أستاذ؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.02)؛ وبين رتبة أستاذ، ورتبة أستاذ مساعد أو أقل، لصالح رتبة أستاذ؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.01).

ولتعرف الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية، للسلوكيات الإدارية الأخلاقية تبعاً لمتغيرات: الجنس، ونوع الجامعة، والخبرة الإدارية والمسمى الوظيفي والرتبة الأكاديمية، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والجدول (22) يوضح ذلك:

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية تبعاً لمتغيرات الجنس، ونوع الجامعة، والخبرة الإدارية، والمسمى الوظيفي والرتبة الأكاديمية

المتغير	الفئات	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	العدد الكلي
الجنس	ذكر	277	3.75	0.73	355
	أنثى	78	3.46	0.70	
نوع الجامعة	حكومية	93	3.54	0.75	355
	عامية	140	3.63	0.68	
	خاصة	122	3.82	0.73	
الخبرة الإدارية	5 سنوات أو أقل	53	3.59	0.85	355
	6 - 10 سنوات	78	3.71	0.63	
	11 سنة أو أكثر	224	3.67	0.72	
المسمى الوظيفي	إدارة عليا	16	3.91	0.27	355
	إدارة وسطى	168	3.80	0.63	
	أعضاء هيئة تدريسية	171	3.52	0.80	
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	50	3.89	0.50	355
	أستاذ مشارك	81	3.61	0.71	
	أستاذ مساعد أو أقل	224	3.64	0.76	

يلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، للدرجة الكلية، لواقع ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية، للسلوكيات الإدارية الأخلاقية؛ تبعاً لمتغيرات الجنس، ونوع الجامعة، والخبرة الإدارية، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية؛ ولبيان ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) كما يبين الجدول (23):

الجدول (23)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغيرات: الجنس، ونوع الجامعة، والخبرة الإدارية والمسمى الوظيفي والرتبة الأكاديمية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	5.62	1	5.62	11.05	0.00*
نوع الجامعة	4.42	2	2.21	4.31	0.01*
الخبرة الإدارية	0.43	2	0.21	0.41	0.67
المسمى الوظيفي	7.66	2	3.83	7.60	0.00*
الرتبة الأكاديمية	2.93	2	1.47	2.83	0.06

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$)

تشير النتائج في الجدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ تُعزى لمتغير الخبرة الإدارية؛ إذ بلغت قيمة (ف) (0.41)، وبمستوى دلالة (0.67)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؛ إذ بلغت قيمة (ف) (2.83)، وبمستوى دلالة (0.06)، بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ تُعزى لمتغير الجنس؛ إذ بلغت قيمة (ف) (11.05)، وبمستوى دلالة (0.00)، وكانت الفروق لصالح المتوسط الحسابي الأعلى، أي (لصالح الذكور)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات الذكور على الدرجة الكلية (3.75) كما يظهر في الجدول (22).

كما أشارت النتائج في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ تُعزى لمتغير نوع الجامعة؛ إذ بلغت قيمة (ف) (4.31)، وبمستوى دلالة (0.01)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة (ف) (7.60)، وبمستوى دلالة (0.00).

ولتعرف اتجاه الدلالة الإحصائية في متغيري المسمى الوظيفي ونوع الجامعة، قامت الباحثة بإجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول (24):

الجدول (24)

نتائج اختبار (LSD) لمتغيري المسمى الوظيفي ونوع الجامعة

مصدر التباين	(I)	(J)	(I-J)	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي (I)	إدارة عليا	إدارة وسطى	0.12	0.53
		أعضاء هيئة تدريسية	0.40*	0.03
	إدارة وسطى	إدارة عليا	-0.12	0.53
		أعضاء هيئة تدريسية	0.28*	0.00
	أعضاء هيئة تدريسية	إدارة عليا	-0.40*	0.03
		إدارة وسطى	-0.28*	0.00
نوع الجامعة (I)	حكومية	عامة	-0.09	0.34
		خاصة	-0.28*	0.01
	عامة	حكومية	0.09	0.34
		خاصة	-0.19*	0.04
	خاصة	حكومية	0.29*	0.01
		عامة	0.19*	0.04

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$)

أشارت النتائج في الجدول (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين مناصب الإدارة العليا، ومنصب أعضاء الهيئة التدريسية، لصالح مناصب الإدارة العليا؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.03)، وبين مناصب الإدارة الوسطى، ومنصب أعضاء الهيئة التدريسية، لصالح مناصب الإدارة الوسطى؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.00). كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين الجامعات الحكومية، والجامعات الخاصة، لصالح الجامعات

الخاصة؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.04)، وبين الجامعات العامة، والجامعات الخاصة، لصالح الجامعات الخاصة؛ إذ حصلت على مستوى دلالة (0.04).

نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: ما المنظومة الإدارية الأخلاقية المناسبة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة ببناء منظومة إدارية أخلاقية للقيادات الأكاديمية، في الجامعات الفلسطينية؛ استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية، وفقاً للخطوات الآتية:

1- مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة، للاسترشاد بهما لبناء المنظومة الإدارية الأخلاقية.

2- استنباط المتغيرات الأساسية، والأسس التي يرتكز عليها بناء المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة، وتضمينها في أداة الدراسة، التي استخدمت لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة.

3- مسح واقع ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية، للسلوكيات الإدارية الأخلاقية، من وجهة نظرة القيادات الأكاديمية أنفسهم وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات، وتحليل تقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

4- التحقق من صدق البناء، من خلال استخراج معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة الفقرة، والمجال الذي تنتمي إليه، وبين درجة الفقرة، والدرجة الكلية للمقياس، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (25):

الجدول (25)

معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل مجال بالدرجة الكلية للأداة

معامل الارتباط	عدد الفقرات	المجال
0.830**	9	مصادر أخلاقيات المهنة
0.893**	13	أدوار القيادات الأكاديمية في ضوء أخلاقيات المهنة
0.865**	8	توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل و السلوك غير الاخلاقي
0.860**	5	تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية
0.872**	10	توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من الجدول (25) أن جميع مجالات الأداة مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية، مع الدرجة الكلية للأداة عند مستوى الدلالة (0.01).

كما قامت الباحثة بحساب معاملات ارتباط (بيرسون) بين فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة، بالدرجة الكلية للمجال، وبالأداة ككل، والجدول (26) يوضح ذلك:

الجدول (26)

معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل مجال بالدرجة الكلية للأداة وبالأداة ككل

معامل الارتباط بين الفقرات والأداة	معامل الارتباط بين الفقرات والمجال	الفقرة	المجال
0.756**	0.765**	1	مصادر أخلاقيات المهنة
0.755**	0.783**	2	
0.762**	0.773**	3	
0.674**	0.759**	4	
0.634**	0.725**	5	
0.668**	0.737**	6	
0.783**	0.774**	7	
0.618**	0.669**	8	

0.655**	0.703**	9	أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية
0.759**	0.736**	10	
0.702**	0.717**	11	
0.775**	0.800**	12	
0.736**	0.782**	13	
0.741**	0.782**	14	
0.760**	0.814**	15	
0.785**	0.807**	16	
0.757**	0.761**	17	
0.788**	0.825**	18	
0.726**	0.727**	19	
0.800**	0.820**	20	
0.746**	0.787**	21	
0.751**	0.759**	22	
0.728**	0.708**	23	توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل و السلوك لغير الاخلاقي
0.774**	0.747**	24	
0.818**	0.817**	25	
0.757**	0.818**	26	
0.715**	0.763**	27	
0.752**	0.739**	28	
0.709**	0.785**	29	
0.779**	0.798**	30	
0.790**	0.782**	31	تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة
0.816**	0.842**	32	
0.743**	0.791**	33	
0.780**	0.866**	34	
0.786**	0.813**	35	
0.790**	0.825**	36	توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)
0.779**	0.796**	37	
0.807**	0.827**	38	
0.782**	0.847**	39	

0.822**	0.858**	40
0.761**	0.843**	41
0.779**	0.846**	42
0.800**	0.846**	43
0.829**	0.854**	44
0.775**	0.829**	45

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من الجدول (25) أن جميع فقرات الأداة مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية، بين كل فقرة، والمجال الذي تنتمي إليه، وبين الفقرة، والأداة ككل، مما يدل على صدق البناء.

وبناء على ما تقدم، تم بناء المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة على النحو الآتي:

اسم المنظومة: (منظومة هدى حجة، 2024) الإدارية الأخلاقية المقترحة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية.

تمهيد:

تعد الأخلاقيات المهنية أحد الموضوعات الرئيسية، التي تشغل بال المؤسسات والمؤسسات في الوقت الحاضر، وخاصة المؤسسات التعليمية، وتحديدًا "الجامعات". إذ تكمن أهمية الأخلاقيات المهنية للقادة الأكاديميين، في مقدرتها على توجيه السلوكيات، والممارسات الإدارية والأكاديمية. وتواجه الجامعات الفلسطينية، تحديات أخلاقية عديدة؛ نتيجة التطورات المتسارعة في المجال الأكاديمي، والبحثي، والتقني؛ مما يتطلب إنشاء إطاراً إدارياً شاملاً للأخلاقيات المهنية، للقيادات الأكاديمية في الجامعات، يوفر لرواد التعليم، والبحث دليلاً مرشداً، يمكنهم من مواجهة القضايا الأخلاقية ومعالجتها.

مفهوم المنظومة الإدارية الأخلاقية:

المنظومة الإدارية الأخلاقية هي مجموعة الخصائص، والصفات التي توجه سلوكيات الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، والإلتزام بها في أثناء ممارسة العمل، وبما ينسجم مع القيم الأخلاقية، والمبادئ، والقواعد المهنية للمجتمع.

أهداف المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة:

تهدف هذه المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة إلى:

- التأكيد على تطبيق القانون، والنظام في المؤسسة.
- ترسيخ القيم، والمبادئ الأخلاقية في البيئة الجامعية: كالنزاهة، والشفافية، والعدالة، والمساءلة لدى القيادات الأكاديمية في البيئة الجامعية.
- توجيه سلوك القيادات الأكاديمية نحو الممارسات الأخلاقية الفاعلة؛ بهدف ضمان الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي، في جميع الممارسات، والتعاملات الإدارية، والأكاديمية.
- الحد من الفساد الإداري المتمثل في المحاباة، والمحسوبية؛ بهدف خلق بيئة تنظيمية عادلة، وبناءة، وخلاقة.
- تعزيز التحصيل الأكاديمي (العلمي، والأخلاقي) للطلبة الجامعيين؛ الذي سينتج عن الانضباط الأخلاقي، في مستويات القيادة الأكاديمية المختلفة في الجامعة.

حدود تطبيق المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة:

تُطبَّق هذه المنظومة على جميع القيادات الأكاديمية، في الجامعات الفلسطينية، بمختلف مستوياتهم الإدارية، وهي على النحو الآتي: رؤساء الجامعات، ونوابهم، والعمداء، ونوابهم، ومساعديهم، ورؤساء الدوائر الأكاديمية، وأعضاء الهيئة التدريسية باعتبارهم مسؤولين عن إدارة اللقاءات في قاعات التدريس، والمختبرات، وأماكن أخرى في حرم الجامعة.

أهمية المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة:

- توفير إطار مرجعي للسلوك الأخلاقي؛ يحد من الممارسات غير الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية.
- تعزيز سمعة الجامعات الفلسطينية، وثقة المجتمع بنزاهة القيادات الأكاديمية فيها وأخلاقياتهم.
- تحقيق مناخ تنظيمي عادل، وبناء وخلاق.
- تحسين بيئة العمل الجامعي في فلسطين، ورفع الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية عامة.

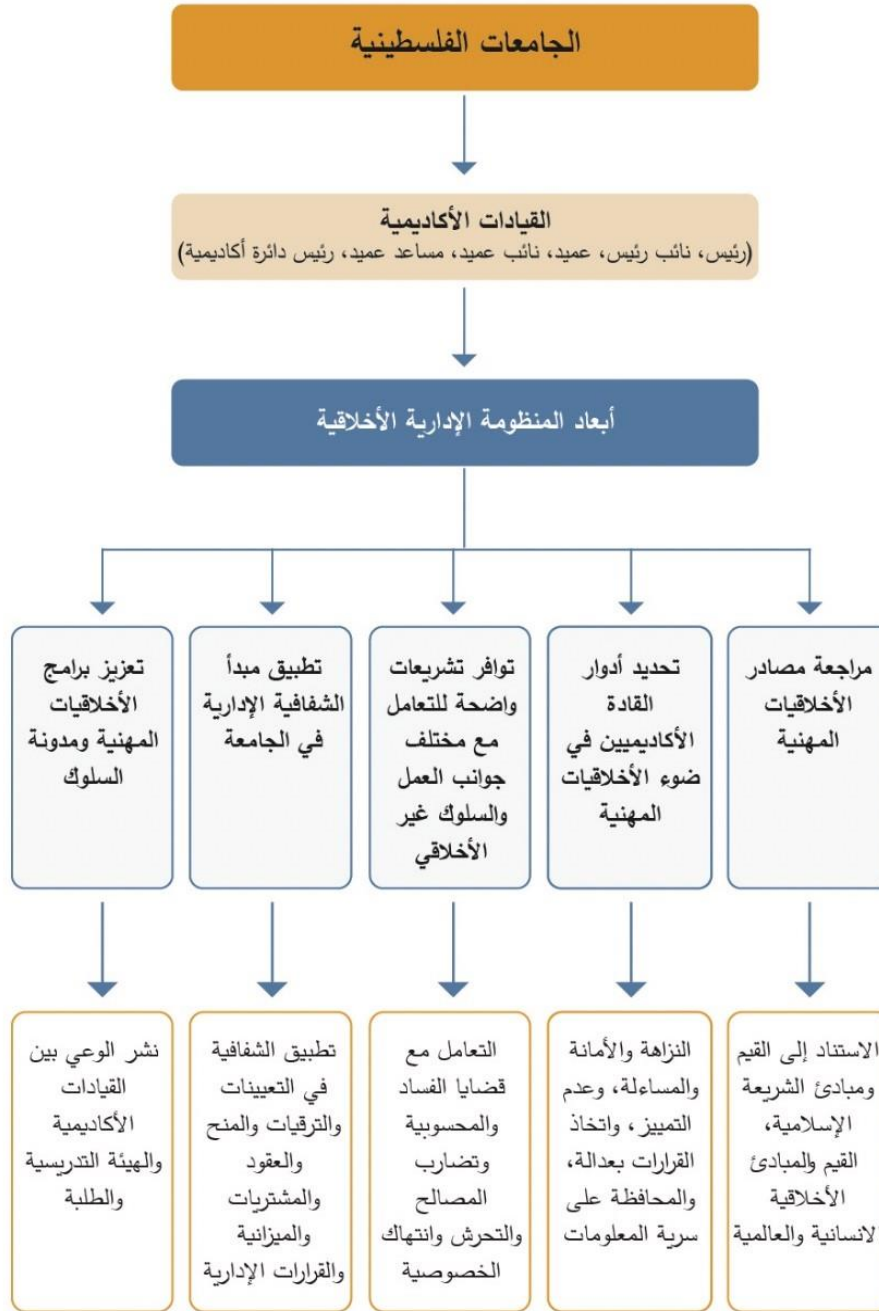
- تعزيز اتخاذ القرارات، وفقاً للمبادئ، والقيم الأخلاقية الأمثل من منظور تربوي إسلامي.
- جذب الكوادر البشرية إلى الجامعات الفلسطينية، والاهتمام بها وتشجيعها على الالتحاق بالجامعات الفلسطينية.
- الإسهام في بناء ثقافة مؤسسية تقوم على الأخلاقيات المهنية.
- تحقيق مبدأ العدالة، وتكافؤ الفرص للجميع في التعيين، والترقية.
- المساهمة في تحقيق رسالة الجامعة، وأهدافها بفاعلية.

عناصر المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة:

تكونت المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة من خمسة عناصر أساسية، تتضمن: أبعاد المنظومة الإدارية الأخلاقية، وآلية تطبيق المنظومة الإدارية الأخلاقية، ومزايا تطبيق المنظومة، ومعوقات تطبيق المنظومة، والكلفة المالية لتطبيق المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة، وعلى النحو الآتي:

1- أبعاد المنظومة الإدارية الأخلاقية

تكونت المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة، من خمسة أبعاد، وهي: مراجعة مصادر الأخلاقيات المهنية، وتحديد أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية، وتوافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي، وتطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة، وتعزيز برامج الأخلاقيات المهنية ومدونة قواعد السلوك، والشكل (1) يوضح ذلك.



الشكل (1): منظومة "هدى حجة، 2024" الإدارية الأخلاقية للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية.

البعد الأول: مراجعة مصادر الأخلاقيات المهنية

وتشمل هذه المصادر: الاستناد إلى قيم الشريعة الإسلامية ومبادئها، والقيم الأخلاقية الإنسانية والعالمية ومبادئها، والقوانين والأنظمة المحلية، ومدونة قواعد السلوك في الجامعة، ويكون تطبيق هذا البعد على النحو الآتي:

- وضع سياسات واضحة؛ للمحافظة على النزاهة، والأمانة العلمية، ويكون ذلك من خلال: إصدار أدلة وأنظمة؛ مبنية بالرجوع إلى قيم الشريعة الإسلامية ومبادئها، وتوضيح معايير النزاهة والأمانة العلمية المتوقعة، من القيادات الأكاديمية، وأعضاء الهيئة التدريسية، والطلبة، وعقد ورش عمل، وندوات توعوية، بأهمية النزاهة، والأمانة العلمية، كما لا بد من متابعة تطبيق معايير النزاهة، ومراقبته، ومحاسبة المخالفين.
- الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي، ويكون ذلك من خلال: وضع سياسات واضحة لأخلاقيات البحث العلمي؛ مبنية على الرجوع إلى القيم، والمبادئ الأخلاقية العالمية، التي تتضمن احترام حقوق الملكية الفكرية، وعدم الانتحال، والتأكد من التزام الباحثين بمتطلبات الحصول على الموافقة المسبقة، من لجنة أخلاقيات البحث العلمي، وإنشاء لجان متابعة، للتأكد من التزام الباحثين بأخلاقيات البحث.
- تبني الاستدامة البيئية، في الممارسات الإدارية، والأكاديمية، ويكون ذلك بتطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية، والمبادئ الأخلاقية العالمية المتعلقة بالاستدامة، والممارسات الإدارية، والأخلاقية، من خلال: تشجيع استخدام الطاقة المتجددة، وترشيد استهلاك الكهرباء، والمياه، وتشجيع استخدام التكنولوجيا، والحد من استخدام الأوراق، وإدراج مفاهيم الاستدامة البيئية في المناهج الدراسية، وتنظيم فاعليات، وحملات لنشر الوعي البيئي.
- استخدام التكنولوجيا بمسؤولية وأخلاقية، ويكون ذلك بتطبيق المبادئ الأخلاقية الإنسانية، والعالمية من خلال: وضع سياسات واضحة لاستخدام التكنولوجيا؛ تراعي الخصوصية، والسرية، وتدريب الطلبة، وأعضاء الهيئة التدريسية (علماً أن عضو هيئة التدريس في الجامعة هو من يشغل المستويات الإدارية المختلفة في الجامعة) على الاستخدام الأخلاقي للتكنولوجيا، وتطبيقاتها في التعليم، ومراقبة استخدام الإنترنت، ووسائل التواصل الاجتماعي؛ للحد من التطرف، أو الإساءة، أو السلوك غير الأخلاقي، وإنشاء

نظام حماية تقني (اعتماد الأمن السيبراني)، واتباع الأخلاقيات، في استخدام ما استحدث من برامج، وتطبيقات مرتبطة بالذكاء الاصطناعي.

- **تفعيل المساءلة على جميع المستويات**، ويكون ذلك من خلال: وضع معايير واضحة للأداء، وربطها بالمساءلة، وإنشاء نظام فاعل؛ لتقييم الأداء، ومتابعة النتائج، وتطبيق مبدأ الثواب، والعقاب على كافة مكونات الجامعة البشرية بعدالة، وشفافية.
- **نشر الوعي بثقافة وقيم القيادة الأخلاقية وتعزيزها**، ويكون ذلك من خلال: إدراج مفاهيم القيادة الأخلاقية في المناهج، والأنشطة الطلابية، وتنظيم الندوات، وورش العمل حول القيادة الأخلاقية، وإبراز النماذج الناجحة من القادة الأخلاقيين؛ للاحتذاء بهم، ومكافأة السلوكيات والممارسات الأخلاقية، وتحفيزها.

البعد الثاني: تحديد أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية

لا بد أن يكون القادة الأكاديميون، قدوة حسنة في المجتمع الجامعي، من خلال التزامهم بأعلى المعايير الأخلاقية، في سلوكهم، وقراراتهم؛ مما يساعد على خلق بيئة أخلاقية إيجابية في الجامعة. ويكون تطبيق هذا البعد على النحو الآتي:

- **دمج الاعتبارات الأخلاقية، في القرارات الإدارية، والأكاديمية**، ويكون ذلك من خلال: وضع سياسات واضحة للتوظيف، والترقية؛ على أساس الجدارة، والكفاءة فقط، بعيداً عن التمييز تبعاً للجنس، أو العرق، أو الدين، وتشكيل لجان متنوعة للتوظيف، والترقية؛ لضمان عدم التحيز، وتوفير فرص متكافئة للتطوير المهني للجميع، ووضع آليات واضحة للشكاوى، والتظلمات بشأن المخالفات الأخلاقية، وإنشاء لجنة للتحقيق في الانتهاكات الأخلاقية بشفافية، ونزاهة، وتطبيق العقوبات المناسبة على المخالفين بعدالة، ودون تمييز. وعقد ورش عمل لتدريب القادة الأكاديميين، على تحليل القرارات من منظور أخلاقي قبل اتخاذها، وإشراك أعضاء من لجان أخلاقيات البحث العلمي في المجالس الإدارية، والأكاديمية، وإلزام مجالس الحاكمية في الجامعة، بتقديم تقارير أخلاقية توضح الاعتبارات الأخلاقية لقراراتهم.
- **تعزيز أخلاقيات البحث العلمي، والنشر**، ويكون ذلك من خلال: وضع سياسات، وإرشادات واضحة حول أخلاقيات البحث، مثل: النزاهة، والأمانة العلمية، ومنع الانتحال،

وعقد دورات تدريبية عن أخلاقيات البحث، والنشر للباحثين، وطلبة الدراسات العليا، ومكافأة البحوث، والممارسات التي تتبع أعلى المعايير الأخلاقية وتحفيزها، ومعالجة حالات الانتحال، والسرقعة العلمية بحزم.

- تشجيع المناقشات الأكاديمية البناءة حول القضايا الأخلاقية، ويكون ذلك من خلال: عقد ندوات، ومؤتمرات حول الأخلاقيات في مجالات التعليم، والبحث العلمي، وإدراج مساقات أخلاقيات المهنة ضمن الخطط الدراسية، وإشراك الطلبة في جلسات النقاش، واتخاذ القرارات في القضايا الأخلاقية.

- التمكين، وتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة، ويكون ذلك من خلال: وضع هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات، والصلاحيات بوضوح لكل من مناصب الإدارة العليا، ومناصب الإدارة الوسطى، وتأهيل القادة الأكاديميين، وتدريبهم على فن التفويض واللامركزية، ومنح الحرية لجميع لمستويات الإدارية؛ لاتخاذ القرارات ضمن صلاحياتها.
- المشاركة الفاعلة مع مؤسسات المجتمع المحلي، ويكون ذلك من خلال: تبني مبادرات؛ لإيجاد حلول لمشكلات المجتمع بالتعاون مع القطاعات ذات العلاقة، وتشجيع الشراكات مع القطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني، وتفعيل المسؤولية المجتمعية للجامعات، من خلال أنشطة تطوعية، وخدماتية.

البعد الثالث: توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي

يشتمل السلوك غير الأخلاقي على: الفساد، والمحسوبية، وتضارب المصالح، والتحرش، وانتهاك الخصوصية، وعدم التعامل بشفافية في التوظيف، والترقية، وحل الشكاوى المتعلقة بالسلوك غير الأخلاقي داخل الجامعة، منها: الانتحال، وسرقعة الملكية الفكرية. ويكون تطبيق هذا البعد بالاستناد إلى القوانين، والأنظمة، والاتفاقيات المبرمة على المستويين المحلي، والدولي، وعلى النحو الآتي:

- سياسات واضحة؛ لمكافحة تضارب المصالح، ويكون ذلك من خلال: وضع تعريفات واضحة لتضارب المصالح في اللوائح الجامعية، وإلزام القادة، وأعضاء الهيئة التدريسية،

بالإفصاح عن أي تضارب مصالح محتمل، ومنع أعضاء الهيئة التدريسية من الجمع بين الوظائف في أماكن مختلفة، دون موافقة الإدارة العليا في الجامعة.

■ آليات فاعلة للتعامل مع المخالفات الأخلاقية، ويكون ذلك من خلال: إنشاء محكمة تأديبية على مستوى وزارة التربية والتعليم، أو لجنة أخلاقيات على مستوى الجامعات، للتحقيق في المخالفات الأخلاقية، وإصدار العقوبات المناسبة لها، وتفعيل دور إدارة الرقابة الداخلية للتحقق من الالتزام بالسياسات، واللوائح، وحماية مقدمي البلاغات عن المخالفات، من أي انتقام، أو عقاب.

■ إجراءات عادلة وشفافة للتوظيف والترقية، ويكون ذلك من خلال: وضع معايير موضوعية للتوظيف، والترقية؛ تعتمد الكفاءة، والخبرة، وإشراك أطراف محايدة في لجان التوظيف، والترقية لضمان العدالة، والإعلان عن الوظائف الشاغرة داخلياً، وخارجياً؛ لتوفير فرص متكافئة، ودعم تؤولي النساء لمناصب قيادية في الجامعات.

■ تنظيم العلاقة مع القطاع الخاص بموضوعية ونزاهة، ويكون ذلك من خلال: وضع ضوابط واضحة؛ للتعاون مع القطاع الخاص، وقبول التمويل، والمشاريع، والمساعدات الخارجية، وإضافة إلى عقد اتفاقيات مع الشركات؛ تحدد الالتزامات، والمسؤوليات بشفافية، ونشر تقارير دورية، عن مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص.

البعد الرابع: تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة

يشتمل تطبيق الشفافية في التعيينات، والترقيات، والمنح، والعقود، والمشتريات، والميزانية، والقرارات الإدارية. ويكون تطبيق هذا البعد على النحو الآتي:

■ إشراك الأطراف ذات العلاقة، في صنع القرار، ويكون ذلك من خلال: إنشاء مجالس استشارية تضم ممثلين عن الطلبة، وأعضاء الهيئة التدريسية، والموظفين، وإتاحة الفرصة لأطراف ذات العلاقة للتعليق وإبداء الرأي على السياسات، واللوائح قبل إقرارها، وإجراء استطلاعات دورية للرأي حول القضايا، والقرارات المهمة.

■ الإفصاح الدوري عن الخطط، والمبادرات، والإنجازات، ويكون ذلك من خلال: نشر الخطة الاستراتيجية للجامعة، وتقارير الأداء الدورية، وعقد مؤتمرات صحفية ونشر بيانات

الجامعة وأخبارها بشكل دوري، ومنتظم، وإصدار نشرة إلكترونية شهرية، عن أنشطة الجامعة، وفعاليتها.

- **نشر التقارير المالية، والميزانيات بشفافية،** ويكون ذلك من خلال: نشر القوائم المالية المدققة، والميزانيات التقديرية سنوياً، إذ تكون هذه التقارير متاحة للاطلاع العام عبر الصفحة الإلكترونية للجامعة، وعقد جلسات إحاطة دورية لشرح البيانات المالية، والإجابة على استفسارات الأطراف المعنية.
- **تبسيط الإجراءات، وسهولة الوصول للمعلومات،** ويكون ذلك من خلال: رقمنة الإجراءات الإدارية، وإتاحتها (إلكترونياً)، وإنشاء مكتب دعم فني؛ لتقديم المساعدة، والإرشادات للوصول إلى البيانات، وتدريب الموظفين على آليات تبسيط الإجراءات وخدمة المتعاملين، وإنجازها.

البعد الخامس: تعزيز برامج الأخلاقيات المهنية ومدونة قواعد السلوك

يتمثل هذا البعد من خلال نشر الوعي بين القيادات الأكاديمية، وأعضاء الهيئة التدريسية، والطلبة. ويكون تطبيق هذا البعد على النحو الآتي:

- **تطوير برامج تدريبية، في الأخلاقيات المهنية، للقيادات الأكاديمية،** ويكون ذلك من خلال: إجراء تحليل للاحتياجات التدريبية، في مجال الأخلاقيات المهنية، وتصميم برامج تدريبية للقادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية تركز على دور القيادات الأكاديمية، في تعزيز السلوك الأخلاقي، وتنفيذ ورش عمل، وندوات تفاعلية حول الأخلاقيات المهنية، وتقييم فاعلية البرامج التدريبية، وقياس أثرها.
- **صياغة مدونة سلوك أخلاقية تتسق مع أفضل الممارسات، واعتمادها،** ويكون ذلك من خلال: تشكيل لجنة لصياغة مدونة قواعد السلوك، تمثل جميع الفئات في التعليم العالي، والاطلاع على نماذج مدونات السلوك في الجامعات المرموقة، والتشاور مع الأطراف ذات العلاقة لجمع المدخلات حول محتوى المدونة، واعتماد وزارة التربية والتعليم العالي لمدونة السلوك.

- **مراجعة مدونة السلوك بانتظام وتحديثها**، ويكون ذلك من خلال: تقييم فاعلية مدونة السلوك بشكل دوري؛ لتحديد أوجه القصور، وإجراء التعديلات اللازمة؛ لمواكبة التغيرات، وسد الثغرات، وإشراك مختلف الأطراف ذات العلاقة، في مراجعة مدونة السلوك.
- **نشر الوعي بمدونة السلوك، وتأثيرها على الممارسات**، ويكون ذلك من خلال: نشر مدونة السلوك على الموقع الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي لجميع كوادر الجامعة، وعقد ورش عمل تعريفية؛ لشرح مدونة السلوك، وأهميتها، وإرسال رسائل تذكيرية دورية بمدونة السلوك لجميع العاملين، والطلبة، ومتابعة التزام الجميع بتطبيق مدونة السلوك، وقواعد السلوك الأخلاقي.

2- تطبيق المنظومة الإدارية الأخلاقية:

من المأمول به أن تسهم المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة، للقيادات الأكاديمية، في الجامعات الفلسطينية، في تعزيز سمعة الجامعة، وثقة المجتمع بها، فضلاً عن جذب الكفاءات العلمية، والأكاديمية المتميزة، والاحتفاظ بها؛ نتيجة بيئة عمل أخلاقية، وآمنة، وشفافة، مما سيساعد على ضمان جودة التعليم، والبحث العلمي، وتحسين كفاءة العمليات الإدارية، والأكاديمية بفضل الشفافية، والنزاهة، والمساءلة في اتخاذ القرارات؛ والذي سيسهم بدوره في الحفاظ على حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة، سواء الطلبة، أم أعضاء الهيئتين الأكاديمية، والإدارية، وضمان معاملتهم بعدالة. وفي هذا السياق، يمكن تطبيق المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة تبعاً لأبعادها، وذلك باتباع الآتي:

- **البعد الأول: مراجعة مصادر الأخلاقيات المهنية:** يشير إلى الاستناد إلى مصادر موثوقة، ومتنوعة للأخلاقيات المهنية، مثل: القيم العالمية، وقيم الشريعة الإسلامية، والقوانين المحلية، ومدونات السلوك الداخلية.

الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات
تحديد المصادر الرئيسية للأخلاقيات المهنية المتبعة في الجامعة.	- لجنة متخصصة - دراسات مسحية - ورش عمل	- تشكيل لجنة لمراجعة المصادر الحالية للأخلاقيات المهنية. - إجراء دراسات مسحية للتعرف إلى توقعات أصحاب المصلحة. - عقد ورش عمل لجمع المقترحات حول مصادر الأخلاقيات المهنية المناسبة للجامعات.

<p>- اعتماد قائمة بالمصادر الرئيسة للأخلاقيات المهنية.</p> <p>- تشكيل فريق عمل لدراسة أوجه التشابه، والاختلاف بين مصادر الاخلاقيات المهنية المجمع عليها.</p> <p>- استخدام أدوات التحليل، والمقارنة لتحديد نقاط الاتساق، والاختلاف.</p> <p>- اقتراح التعديلات اللازمة لتحقيق الترابط بين المصادر.</p> <p>- إعادة صياغة وثائق الأخلاقيات المهنية بما يعكس هذا الترابط.</p>	<p>-فريق عمل، -أدوات تحليل، ومقارنة</p>	<p>تعزيز الاتساق، والترابط بين مصادر الأخلاقيات المهنية في الجامعة.</p>
<p>- تشكيل لجنة لمراجعة اللوائح والسياسات الحالية.</p> <p>- تحليل اللوائح والسياسات لتحديد الفجوات، أو أوجه القصور.</p> <p>- إجراء التعديلات اللازمة لإدماج متطلبات مصادر الأخلاقيات.</p> <p>- اعتماد السياسات، واللوائح المحدثة من الجهات المختصة.</p>	<p>- لجنة مراجعة، - أدوات تعديل وثائقي</p>	<p>ضمان دمج مصادر الأخلاقيات المهنية في السياسات واللوائح الجامعية.</p>

■ **البعد الثاني: تحديد أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية: تحديد المعايير الأخلاقية، والأدوار المطلوبة من القيادات الأكاديمية لمزاولة مهماتهم.**

الطريقة والإجراءات	الأدوات	الأهداف
<p>- تشكيل لجنة لصياغة إطار حول المسؤوليات الأخلاقية للقادة.</p> <p>- دراسة أمثلة من مدونات السلوك في جامعات أجنبية وعربية.</p> <p>- عقد ورش عمل لمناقشة المسؤوليات وجمع المدخلات.</p> <p>- صياغة الإطار واعتماده من الجهات المختصة.</p>	<p>- لجنة صياغة.</p> <p>- مدونات سلوك لجامعات أجنبية وعربية.</p> <p>- ورش عمل.</p>	<p>وضع إطار واضح لمسؤوليات ومهام القادة وفقاً للأخلاقيات المهنية.</p>
<p>- إطلاق برامج توعية للقادة حول دورهم في القضايا الأخلاقية.</p>	<p>- برامج توعية، - منصات حوار، - مجالس استشارية.</p>	<p>تحقيق المشاركة والانخراط الكامل للقيادات في القضايا الأخلاقية.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء منصات حوارية للقادة لمناقشة المواضيع ذات الصلة. - تشكيل مجالس استشارية للقادة للمشاركة في عملية صنع القرار. - إشراك القادة في ورش عمل وندوات حول أخلاقيات القيادة. 		
<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء وحدة متخصصة لدعم القادة في القضايا الأخلاقية. - تعيين استشاريين ومختصين لتقديم الاستشارات للقادة. - تنفيذ برامج تدريبية للقادة حول اتخاذ القرارات الأخلاقية. - تقديم المساعدة والتوجيه للقادة عند مواجهة إشكاليات أخلاقية. 	<ul style="list-style-type: none"> - وحدة دعم. - استشاريون. - برامج تدريبية. 	<p>دعم أداء القادة الأخلاقي عن طريق التوجيه والمساعدة.</p>

- **البعد الثالث: توافر تشريعات واضحة للتعامل مع السلوك غير الأخلاقي : وجود أنظمة، وإجراءات، وآليات واضحة، ومحددة للتعامل مع مختلف حالات السلوك غير الأخلاقي.**

الطريقة والإجراءات	الأدوات	الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> - صياغة لائحة تحدد الجزاءات المترتبة على السلوكيات غير الأخلاقية. - تشكيل لجنة تأديبية مستقلة للتحقيق في المخالفات. - توفير قنوات آمنة؛ لتلقي البلاغات، والشكاوى ضد المخالفات. - تطبيق العقوبات المناسبة على المخالفين وفق اللائحة. 	<ul style="list-style-type: none"> - لائحة جزاءات. - لجنة تأديبية. - قنوات إبلاغ. 	<p>إطفاء الممارسات والسلوكيات غير الأخلاقية ومعاينة مرتكبيها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - وضع إجراءات محددة للتحقيق في الشكاوى، والمخالفات. - استحداث مكتب مستقل يتلقى التظلمات من قرارات اللجان التأديبية. - تخصيص قنوات للمتابعة الدورية للشكاوى، والتظلمات. 	<ul style="list-style-type: none"> - إجراءات محددة. - مكتب تظلمات. - قنوات متابعة. 	<p>توفير آليات عادلة للتعامل مع الشكاوى والمخالفات.</p>

- ضمان اتباع الإجراءات بعدالة ومهنية دون تحيز، أو تمييز.		
- صياغة لائحة موحدة تضم كافة التشريعات ذات الصلة.		
- إعداد وثائق إرشادية؛ لتوضيح آليات تطبيق اللوائح.	- لائحة حاكمة.	توحيد المعاملة وتطبيق القواعد بعدالة لجميع الحالات.
- تنفيذ برامج توعية لنشر ثقافة الالتزام باللوائح، والتشريعات.	- وثائق إرشادية.	
- تطبيق اللوائح بشفافية وعدالة على جميع الحالات، والفئات.	- برامج توعية.	

▪ **البعد الرابع: تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية : اتباع سياسة الوضوح والافصاح في كل القرارات، والإجراءات الإدارية للجامعة.**

الطريقة والإجراءات	الأدوات	الأهداف
- إنشاء بوابة إلكترونية لنشر كافة المعلومات المتعلقة بالتوظيف والصراف.		
- تفعيل نظام رقابة داخلية للتحقق من شفافية هذه العمليات.	- بوابة إلكترونية.	ضمان شفافية التعيينات، والصراف، وإدارة الموازنة.
- إصدار تقارير مالية شاملة سنوية قابلة للاطلاع العام.	- نظام رقابي.	
- الالتزام بالمعايير، والضوابط المحلية والعالمية في هذا الشأن.	- تقارير مالية.	
- إنشاء منصة تحتوي على الوثائق، والقرارات الإدارية متاحة للاطلاع.		
- فتح قنوات تواصل مع الأطراف الداخلية، والخارجية لتلقي المقترحات.	- منصة وثائقية.	إتاحة المعلومات المتعلقة بالعمليات الإدارية للرقابة، واستطلاع الرأي.
- إعداد استبيانات لاستطلاع رأي الأطراف ذات العلاقة بشكل دوري.	- قنوات تواصل.	
- تلخيص واعتماد التغذية الراجعة، والأخذ بها عند اللزوم.	- استبيانات رأي.	

<ul style="list-style-type: none"> - تشكيل مجالس استشارية تمثل مختلف الأطراف ذات العلاقة. - تنظيم مشاورات دورية مع هذه المجالس قبل اتخاذ القرارات المهمة. - إطلاق منصات إلكترونية تتيح التصويت على بعض القضايا. - إصدار القرارات وفقاً لنتائج المشاورات والتصويت الشامل. 	<ul style="list-style-type: none"> - مجالس استشارية. - آليات للمشاورات. - منصات تصويتية. 	<p>إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة في عملية صنع القرارات.</p>
--	---	---

- **البعد الخامس: تعزيز برامج الأخلاقيات المهنية ومدونة قواعد السلوك" في الجامعات: يشير** هذا البعد إلى ضرورة وجود برامج تدريبية، وتوعوية في مجال الأخلاقيات المهنية، إلى جانب مدونة قواعد سلوك أخلاقية واضحة، ومعتمدة تحدد السلوكيات المقبولة، والمرفوضة في الجامعة.

الطريقة والإجراءات	الأدوات	الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> - عقد ندوات وورش عمل دورية للقيادات الأكاديمية. - إطلاق حملات توعوية عبر وسائل التواصل الجامعية. - إصدار مطبوعات، ونشرات حول أهمية الالتزام بالأخلاقيات وفوائدها. 	<ul style="list-style-type: none"> - ندوات، - محاضرات، - حملات توعية، - إصدارات مطبوعة. 	<p>تعزيز الوعي بأهمية الأخلاقيات المهنية لدى القيادات الأكاديمية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - دراسة الاحتياجات التدريبية في مجال الأخلاقيات. - تصميم وتنفيذ برامج تدريبية خاصة للقيادات الأكاديمية. - استخدام أساليب تدريبية تفاعلية مثل دراسات الحالة، وورش العمل. - تقييم فاعلية البرامج التدريبية بشكل دوري. 	<ul style="list-style-type: none"> - برامج تدريبية، - ورش عمل، - دراسات حالة. 	<p>توفير التدريب المناسب للقيادات الأكاديمية في مجال الأخلاقيات المهنية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تشكيل لجنة متخصصة لصياغة مدونة السلوك تمثل جميع الأطراف. - الاستئناس بنماذج مدونات السلوك المعتمدة في جامعات أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> - لجنة صياغة، - استشارات، - مدونات جامعات مرموقة. 	<p>وضع إطار عمل واضح يحدد قواعد السلوك الأخلاقي المتوقعة من الجميع.</p>

<p>- التشاور مع الأطراف ذات العلاقة لجمع المدخلات قبل اعتماد المدونة.</p> <p>- اعتماد المدونة رسمياً من مجلس الجامعة.</p>		
<p>- إطلاق برامج توعية مستمرة حول مدونة السلوك، ومتطلباتها.</p> <p>- مكافأة القدوة الحسنة في السلوك الأخلاقي وتقديرها.</p> <p>- فرض عقوبات رادعة على مخالفات مدونة السلوك بعدالة.</p> <p>- إشراك القيادات في نشر ثقافة الأخلاقيات، والقدوة الحسنة.</p>	<p>- التوعية المستمرة،</p> <p>- المكافآت،</p> <p>- العقوبات.</p>	<p>ترسيخ ثقافة النزاهة، والسلوك الأخلاقي في الجامعة.</p>

3- مزايا تطبيق المنظومة في مؤسسات التعليم العالي:

- تعزيز الثقة والمصداقية بين الجامعة، والمجتمع.
- خلق بيئة أكاديمية تسودها العدالة، وتكافؤ الفرص.
- الحد من الفساد الإداري، والمالي، والأكاديمي، وسوء التصرف داخل الجامعة.
- تحسين أداء العاملين في البيئة الجامعية.
- زيادة الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعة.
- جذب أفضل الكفاءات البشرية للعمل في الجامعة.
- تحسين أداء الجامعة، وسمعتها على المستويين المحلي والعالمية.
- الإسهام في تحقيق رؤية الجامعة، ورسالتها بكفاءة وفاعلية.
- تمكين القيادات من اتخاذ قرارات أخلاقية سليمة.
- دخول الجامعات في التصنيفات العالمية المتقدمة.

4- معوقات تطبيق المنظومة:

- ضعف الوعي بأهمية الأخلاقيات المهنية.
- مقاومة التغيير من بعض القيادات الأكاديمية.

- (البيروقراطية)، وتعتقدات الإجراءات الإدارية في الجامعات الفلسطينية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- نقص الكوادر المؤهلة للإشراف على التطبيق.
- عدم توفر الدعم الكافي مادياً، ومعنوياً، من الإدارة العليا في بعض الجامعات.

5- الكلفة المالية لتطبيق المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة:

سيطلب تطبيق المنظومة جهوداً متواصلة في التوعية، والتدريب، والرقابة. لكن ما يشجع على تطبيقها، هو المكاسب المرجوة التي لن تقتصر على الجامعات فحسب، بل ستمتد لتشمل المجتمع بأكمله، إذ ستسهم في تخريج قادة المستقبل المؤهلين أخلاقياً؛ لقيادة مختلف المؤسسات. إن تطبيق المنظومة الإدارية المقترحة يترتب عليه تكاليف مالية متوقعة عند تطبيق أبعاد المنظومة الإدارية الأخلاقية، في الجامعات، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

نوع التكاليف	وصف التكاليف
تكاليف الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - تعيين وتوظيف أعضاء اللجان والفرق العاملة المختلفة. - استقدام خبراء واستشاريين لتقديم الاستشارات والتدريب. - أجور الموظفين والكوادر الإضافية المطلوبة (مثل وحدة دعم القادة).
تكاليف البرامج التدريبية والتوعوية	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية وموظفي الجامعة، وتنفيذها. - تنظيم ورش عمل، وندوات توعوية على مستوى الجامعة. - إنتاج المواد التوعوية، والإرشادية المطبوعة والرقمية.
تكاليف البنية التحتية التقنية	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء البوابات والمنصات الإلكترونية المختلفة، وتطويرها. - تطوير أنظمة لإدارة العمليات الإدارية، والمالية إلكترونياً. - شراء البرمجيات، وأجهزة الحاسوب اللازمة.
تكاليف آليات المتابعة والرقابة	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء لجان التحقيق، ومكاتب التظلمات، وتجهيزها. - إعداد الأدلة، واللوائح، والوثائق الرسمية ونشرها. - آليات متابعة تطبيق اللوائح والسياسات.
تكاليف أخرى	<ul style="list-style-type: none"> - التشاور مع المجتمع المحلي، وإجراء استطلاعات الرأي. - العمليات الاستشارية لمراجعة، وتحديث اللوائح. - البرامج التحفيزية، والمكافآت؛ لنشر ثقافة السلوك الأخلاقي.

نتائج السؤال الرابع: الذي ينص على: ما درجة ملاءمة المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة للقادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم عرض المنظومة بصورتها الأولية، على مجموعة من الخبراء من أساتذة الجامعات الفلسطينية، والأردنية، والسعودية، المتخصصين في مجال القيادة، والإدارة التربوية، للتأكد من درجة ملاءمة المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة من وجهة نظرهم. وقد قام المحكمون باقتراح التعديلات اللازمة، والتي كانت في معظمها تعديلات لغوية، وبعض التعديلات لتحسين محتوى أبعاد المنظومة الإدارية الأخلاقية. وقد قامت الباحثة بالأخذ بغالبية تلك المقترحات، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوءها، ومن ثم اعتماد هذه المنظومة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج، والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لأسئلة الدراسة، وذلك

على النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي ينص على: ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات؟

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم، وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات كانت متوسطة للدرجة الكلية؛ وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدم إقرار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية لأنظمة، وتعليمات موحدة لأدوار محددة للقادة الأكاديميين، في ضوء الأخلاقيات المهنية؛ بهدف التعامل مع القضايا الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية، فضلاً عن عدم وجود إطار عام، يحكم الأداء الخاص بالقادة الأكاديميين في جميع وظائف الجامعات الفلسطينية، فكل جامعة تطبق ما ترتئيه مناسباً، وما يخدم مصلحتها. كما أظهرت نتائج الدراسة، أن مجال "توافر تشريعات واضحة"، هو المجال الأعلى تقيماً من بين مجالات الأخلاقيات المهنية في الجامعات الفلسطينية، مما يدل على اهتمام الجامعات بوضع اللوائح والأنظمة التي تنظم العمل، وتحدد الممارسات غير الأخلاقية. من ناحية أخرى، سجل مجال "تطبيق مبدأ الشفافية في الجامعة" أدنى متوسط تقييم، ويشير ذلك إلى وجود قصور في تطبيق هذا المبدأ من قبل الإدارات الجامعية، مما يستدعي بذل المزيد من الجهود؛ لتعزيز الشفافية، والمساءلة. أما بالنسبة لمجال "توافر برامج أخلاقيات مهنية"، فقد حصل على درجة متوسطة، ويدل ذلك على ضرورة تفعيل هذه البرامج، ونشر ثقافة السلوك الأخلاقي، بشكل أوسع في البيئة الأكاديمية.

تشير النتائج أعلاه، إلى وجود جهود مقدره، لكن غير كافية، لترسيخ الأخلاقيات المهنية، والممارسات الإدارية السليمة في الجامعات الفلسطينية؛ مما يُبرز الحاجة لبناء منظومة إدارية أخلاقية موحدة للقادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية، بعد استكشاف العوامل المؤثرة في الالتزام بتطبيق معايير الأخلاقيات المهنية، في البيئة الجامعية الفلسطينية. وتتفق هذه النتائج مع

دراسة أبكر والسيد (2013)، ودراسة الشوافي (2016)، ودراسة القضاة والصريرة (2019)، ودراسة حبيبي وبيغدلي، وسوهراي وعبادي (Habibi et al., 2022).

أما فيما يتعلق بمجالات مقياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية، للسلوكيات الإدارية الأخلاقية، من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات، فقد تم مناقشة النتائج لكل مجال على حده، وعلى النحو الآتي:

1- جاء في المرتبة الأولى المجال الثالث وهو: "توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي": أظهرت النتائج أن درجة توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة جاءت مرتفعة؛ وقد يعزى ذلك إلى أن وعي تام بتوافر تشريعات واضحة للتعامل مع السلوك غير الأخلاقي في الجامعات الفلسطينية، إذ أن لكل جامعة آليتها وأنظمتها وتعليماتها للتعامل مع القضايا، والسلوك غير الأخلاقي، في مختلف جوانب العمل، وذلك من خلال لجان خاصة تشكلها كل جامعة لمعالجة القضايا، والسلوك غير الأخلاقي، واتخاذ القرارات، والاجراءات التأديبية اللازمة، والفاعلة لردع السلوك غير الأخلاقي، مثل الانتحال الأكاديمي، وسرقة الملكية الفكرية، ولكن لا يتم مراقبة تطبيق هذه التشريعات، ومراقبة الالتزام بها، كما لا يتم تعميم قرارات هذه اللجان على البيئة الجامعية؛ وذلك تماشياً مع ثقافة مجتمعنا المحافظ؛ مما يعكس المبادئ الأخلاقية للمجتمع الفلسطيني، فضلاً عن أن جميع المستجيبين يأملون بأن تمتلك الجامعات سياسات عادلة، وشفافة فيما يخص عمليات التوظيف، والترقية للموظفين، وأعضاء الهيئة التدريسية. وقد جاءت الفقرة (24) التي تنص على: "لدى الجامعة سياسات واضحة تتعلق بتضارب المصالح، تنطبق على القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس"، بدرجة متوسطة، وكانت في الرتبة (8)، والاخيرة ضمن مجال: "توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي"؛ وقد يعزى ذلك إلى عدم وضوح السياسات المتعلقة بهذا الجانب الحساس، مما يتطلب مزيداً

من الاهتمام به. وقد جاء في الرتبة الأولى الفقرة (28)، التي تنص على: "تعكس سياسات الجامعة القيم، والمبادئ الأخلاقية للمجتمع الفلسطيني"، بدرجة مرتفعة، يليها الفقرة (29)، التي تنص على: "لدى الجامعة إجراءات تأديبية فاعلة في ردع السلوك غير الأخلاقي بين أعضاء هيئة التدريس، والموظفين"، بدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثالثة، الفقرة (30)، التي تنص على: "يتم تعميم التغييرات في سياسات الجامعة، وإجراءاتها المتعلقة بالأخلاقيات المهنية بشكل فاعل"، بدرجة مرتفعة، إن حصول معظم فقرات هذا المجال على درجة مرتفعة، قد يعكس حرص الجامعات على انعكاس قيم المجتمع الفلسطيني في سياساتها، ووضع إجراءات رادعة للممارسات غير الأخلاقية، كما قد يعزى أيضاً إلى اهتمام متزايد لدى القادة الأكاديميين في الجامعات؛ بوضع الأطر، والسياسات التي تضبط الممارسات، وترسخ القيم الأخلاقية، مع ضرورة معالجة بعض الثغرات، مثل موضوع تضارب المصالح.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الأهل (2016)، ودراسة شبوعات وقوجيل (2020)، ودراسة بوهم وجاستيس، وويكس (Boehm et al., 2009)، ودراسة ميتوغن (Mitugn, 2021).

2- جاء في المرتبة الثانية المجال الأول، وهو: "مصادر الأخلاقيات المهنية":
أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال مصادر الأخلاقيات المهنية، ضمن مقياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية، جاءت بدرجة مرتفعة؛ وقد يعزى ذلك إلى وعي القادة الأكاديميين، وأعضاء الهيئة التدريسية، وإدراكهم أهمية الالتزام بمصادر، ومرجعيات الأخلاقيات المهنية في العمل الأكاديمي، والجامعي، وإلى توجه إيجابي نحو تبني مصادر السلوك الأخلاقي ومرجعياته. كما جاءت معظم فقرات المجال الأول: "مصادر الأخلاقيات المهنية" في الدرجة المرتفعة، من الرتبة (1) إلى الرتبة (7)؛ وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الجامعات بتعزيز قيم النزاهة، والأمانة العلمية، وسلوكيات البحث العلمي السليمة، أما الفقرة (7)، التي تنص على: "يتم تعزيز القيادة الأخلاقية على جميع مستويات الجامعة" التي جاءت في الرتبة (8) بدرجة متوسطة، والفقرة (3) التي تنص على: "تتمتع الجامعة بالشفافية في عمليات صنع القرار"، التي جاءت أيضاً بدرجة متوسطة؛ قد تعزى هذه النتائج إلى وجود بعض القصور في جانبي: "الشفافية في صنع القرار"، و"تعزيز القيادة الأخلاقية"؛ مما يعكس حاجة الجامعات

إلى تعزيز ممارستها لتحقيق مبدأ الشفافية، في صنع القرارات الأكاديمية، وكذلك تعزيز القدوة الحسنة من القادة الأكاديميين، في مختلف المستويات.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبكر والسيد (2013)، ودراسة الشاعر وبحر (2017)، ودراسة الزيايدي (2021)، ودراسة الحلواني ومحمد (2022)، ودراسة كاروبوسامي و نارايانان (Karuppusamy & Narayanan, 2017) ، ودراسة فاضلي وإيماني وعابديني (Fazli et al., 2020)، ودراسة الحمد والعاني (2020).

3- جاء في المرتبة الثالثة المجال الثاني، وهو: "أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية": أظهرت النتائج أن درجة توافر أدوار القادة الأكاديميين، في ضوء الأخلاقيات المهنية في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات، جاءت متوسطة؛ وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود لائحة رسمية، ومقرّة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تتضمن أدوار، ومهام محددة للقادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية، في ضوء الأخلاقيات المهنية؛ هدفها توجيه القادة الأكاديميين إلى التعامل مع المعضلات الأخلاقية داخل الجامعة بفاعلية؛ كما قد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف مبدأ المساءلة في الجامعات الفلسطينية، وضعف التواصل بشفافية بين القادة الأكاديميين، وزملاءهم في مختلف مستويات الجامعة، فضلاً عن عدم سيادة عمليات التقييم العادل في مجتمع الجامعة؛ مما يؤثر على تحقيق مبدأ العدالة في التوظيف، والترقية، والشمولية في مكان العمل، فضلاً عن تقييد الحرية الأكاديمية، وحرية التعبير عن الرأي داخل الجامعة، وضعف مشاركة القادة الأكاديميين مع المجتمع المحلي، وانعكاس مسؤوليتهم الأخلاقية تجاهه. وقد جاءت الفقرة (22) في الرتبة الأولى، ضمن مجال: "أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية"، والتي تنص على: "يدمج القادة الأكاديميون الاعتبارات الأخلاقية في عمليات صنع القرار"، وبدرجة مرتفعة؛ وقد يُعزى ذلك إلى وعي القادة الأكاديميين وإدراكهم أهمية هذا الجانب، وأثره عند اتخاذ القرارات، يليها الفقرة (10) التي تنص على: "يشارك القادة الأكاديميون في تعزيز أخلاقيات البحث العلمي، والمسؤولية عن القيام بالأبحاث في الجامعة"، بدرجة مرتفعة؛ مما قد يعكس اهتمام القادة الأكاديميين، بتعزيز السلوك الأخلاقي، في مجال البحث العلمي، أما باقي فقرات المجال، فقد جاءت بدرجة متوسطة؛ مما قد يعزى إلى أن هناك جهوداً مقدّرة من القادة الأكاديميين، في أداء أدوارهم على أكمل وجه، لكنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب، وهي في المستوى المأمول، وقد يعكس ذلك حاجة القادة الأكاديميين، إلى تطوير مهاراتهم في التعامل مع

المعضلات الأخلاقية، وتحقيق الشفافية، والعدالة، وغيرها من القيم الأخلاقية، كما قد يعود ذلك إلى التحديات التي تواجه القادة الأكاديميين، في ترسيخ هذه القيم، ضمن الثقافة التنظيمية للجامعات، كما تحتاج القيادات الأكاديمية، إلى بذل مزيد من الجهود لإيجاد بيئة أكاديمية، تشجع على المشاركة، والتعاون، والشفافية، والمساءلة، فضلاً عن أن القادة الأكاديميين، مطالبون بأن يكونوا قدوة في الالتزام بمبادئ العدالة، وتكافؤ الفرص داخل مؤسساتهم. في المجمل، تشير النتائج إلى وجود فجوة بين الواقع الحالي، والمأمول فيما يتعلق بأداء القادة الأكاديميين لأدوارهم وفق الأخلاقيات المهنية، مما يتطلب بذل المزيد من الجهود لسد هذه الفجوة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة نوال ابن ميسية وزملائها (2017)، ودراسة ريبولد (Reybold, 2008)، ودراسة إيفانز وهومر وراينر (Evans et al., 2013)، ودراسة تشين وناسونجخلا ودونالدسون (Chen et al. 2015)، ودراسة شارانيا وفريق CEA (Team CEA, 2023).

4- جاء في المرتبة الرابعة المجال الخامس، وهو: "توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)"، أظهرت النتائج أن درجة توافر برامج الأخلاقيات المهنية، والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)، في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات، جاءت متوسطة؛ وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود سياسات واضحة لتعزيز الأخلاق المهنية، في بعض الجامعات الفلسطينية، واختلاف مستوى تبني معايير الحوكمة، والشفافية بين الجامعات، فضلاً عن حاجة الجامعات الفلسطينية، لبذل جهود أكبر لتثبيت ثقافة الأخلاق المهنية بين قادتها، وأعضاء الهيئة التدريسية فيها، إضافة إلى عدم توفر آليات منتظمة لمراجعة مدونة السلوك، وضعف الوعي بأهمية تحديث مدونة السلوك في الجامعات بشكل دوري، وقد أشارت النتائج أيضاً إلى أن توفير الدعم، والموارد قد يساهم في تحسين تطبيق برامج الأخلاق المهنية. وقد جاءت جميع فقرات المجال الخامس، الذي ينص على: "توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)"، بدرجة متوسطة، باستثناء الفقرة (36)، التي تنص على: "لدى الجامعة برنامج اخلاقيات مهنية واضح هدفه تعزيز الكفاءات الأخلاقية للقادة الأكاديميين"، فقد جاءت بدرجة مرتفعة، وكانت في الرتبة الأولى؛ وقد يعزى حصول هذه الفقرة على درجة

مرتفعة، إلى أنه قد يكون لدى الجامعات اهتمام بتدريب القيادات الأكاديمية على الأخلاقيات المهنية. وقد جاء في الرتبة الثانية الفقرة (43)، التي تنص على: "توفر مدونة السلوك في الجامعة دليلاً لاتخاذ القرارات الأخلاقية"، بدرجة متوسطة، يليها الفقرة (41)، التي تنص على: "مدونة السلوك في الجامعة تتوافق مع أفضل الممارسات العالمية في الأوساط الأكاديمية"، بدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الرابعة، الفقرة (44)، التي تنص على: "تعمل الجامعة على تمكين أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والطلبة بقيم مدونة السلوك ومبادئها"، بدرجة متوسطة أيضاً، إن حصول هذه الفقرات على درجة متوسطة قد يكون مؤشراً لضرورة بذل المزيد من الجهود لتفعيل مدونات، وبرامج السلوك الأخلاقي ونشرها، كما قد يعزى إلى وجود حاجة ملحة لمراجعة مدونات السلوك بشكر دوري، وتحديثها لمواكبة التحديات الأخلاقية المستجدة، فضلاً عن ضرورة إشراك أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في مراجعة مدونات السلوك، وتطويرها، وضرورة تقييم أثر هذه المدونات والبرامج على السلوك الفعلي للعاملين، والطلبة في البيئة الجامعية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة عامر (2012)، ودراسة بلحسين (2020)، ودراسة مور (Moore, 2006)، ودراسة شويكي وبيداح، وترتير، وعودة وعفونة (Shweiki et al., 2021).
5- جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة المجال الرابع، وهو: "تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة": أظهرت النتائج أن درجة تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات، جاءت بدرجة متوسطة؛ وقد يعزى ذلك إلى وجود بعض التحديات، والعقبات التي تحول دون تطبيق الشفافية بشكل كامل، مثل المركزية في اتخاذ القرارات، وغياب ثقافة المشاركة، بين القيادات العليا، والعاملين في الجامعة، فضلاً عن وجود قصور نسبي في إشراك العاملين في عملية صنع القرار، مما يتعارض مع مبدأ الشفافية؛ كما قد يعزى ذلك إلى أن القرارات في الجامعات تُتخذ بشكل مركزي، وتُنفذ دون مشاركة فاعلة من العاملين، مما يسهل تنفيذها بسرعة، وقد جاءت فقرة شفافية الميزانية في المرتبة الأخيرة؛ مما قد يعكس غياب الشفافية في الشؤون المالية، وعدم إطلاع العاملين عليها بشكل كامل. وقد جاء في الرتبة الأولى، ضمن مجال: "تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة"، الفقرة (31)، التي تنص على: "تُنفذ القرارات الإدارية والتغييرات في مجتمع الجامعة بشكل فاعل"، بدرجة مرتفعة، يليها الفقرة (35)، التي تنص على: "تعمل الجامعة على توصيل أولوياتها، ورؤيتها الإستراتيجية،

إلى الجهات المعنية الخارجية، بما في ذلك المجتمع المحلي"، بدرجة مرتفعة أيضاً، إن حصول فقرتي "تنفيذ القرارات"، و"التواصل الخارجي" على درجة مرتفعة؛ قد يعزى إلى فاعلية إدارة الجامعات في هاتين الناحيتين. وجاءت في الرتبة الثالثة، الفقرة (34)، التي تنص على: "يقوم القادة الأكاديميون بتقديم تحديثات منتظمة حول تطور المبادرات والأهداف الاستراتيجية"، وبدرجة متوسطة، يليها في الرتبة الرابعة، الفقرة (32)، التي تنص على: "يسعى القادة الأكاديميون إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين في عمليات صنع القرار في الجامعة"، بدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (33)، التي تنص على: "تتمتع عمليات إعداد الميزانية واتخاذ القرارات المالية في الجامعة بالشفافية"، بدرجة متوسطة أيضاً؛ وقد يعزى حصول هذه الفقرات على درجة متوسطة، إلى وجود قصور في مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في صنع القرار، وكذلك عدم كفاية الشفافية في المسائل المالية والميزانية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة علي والطاني (2018) و تتعارض مع دراسة الشريفي وظاهر (2021).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية تعزى لمتغيرات: (نوع الجامعة، والجنس، والخبرة الإدارية، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية)؟

1- متغير نوع الجامعة:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تعزى لنوع الجامعة، في أربعة مجالات، وهي: مجال مصادر الأخلاقيات المهنية، ومجال أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية، ومجال توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي، ومجال توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)، وكانت الفروق في جميع المجالات المذكورة لصالح الجامعات الخاصة؛ وقد يعزى ذلك إلى كون الجامعات الخاصة أكثر اهتماماً بوضع مصادر،

ومرجعيات واضحة للأخلاقيات المهنية لجذب الطلبة، فضلاً عن أن الجامعات الخاصة قد تكون أكثر اهتمامها بتحديد أدوار قادتها الأكاديميين في تعزيز الأخلاقيات؛ لتحسين سمعتها، إضافة إلى أن الجامعات الخاصة قد تمتلك تشريعات أكثر وضوحاً للتعامل مع المخالفات الأخلاقية؛ لحماية مصالحها، كما أن الجامعات الخاصة قد تضع برامج محددة للأخلاقيات المهنية؛ لتمييز نفسها عن الجامعات الحكومية، والجامعات العامة. وقد أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تعزى لمتغير نوع الجامعة، في مجال "تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة"؛ وقد يعزى ذلك إلى كون مجال الشفافية، أهميته متساوية في الجامعات العامة والخاصة والحكومية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة القضاة والصريرة (2019)، التي لم تُظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية في السلوكيات غير المرغوب فيها، تعزى لمتغير الجامعة.

2- متغير الجنس:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير الجنس، في أربعة مجالات، وهي: مجال مصادر الأخلاقيات المهنية، ومجال أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية، ومجال توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي، ومجال توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)، وكانت الفروق في جميع المجالات المذكورة، (لصالح الذكور)؛ وقد يعزى ذلك إلى أن الذكور يشغلون معظم المناصب القيادية في الجامعات؛ مما يجعلهم أكثر وعياً، واهتماماً بمصادر الأخلاقيات المهنية في العمل الإداري، ومرجعياتها مقارنة بالإناث؛ كما قد يعزى ذلك إلى كون الذكور أكثر ميلاً للجوانب القانونية والتنظيمية، في حين تميل الإناث إلى الجوانب الإنسانية والاجتماعية؛ مما يجعل الذكور مهتمين أكثر بوضع البرامج، والسياسات المؤسسية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى للجنس في مجال "تطبيق مبدأ الشفافية في الجامعة"؛ وقد يعزى ذلك إلى تقارب وجهات نظر الجنسين، حول أهمية الشفافية كقيمة أساسية في العمل الإداري. وتتفق هذه النتائج مع دراسة هيل وويت (Hill & Wheat, 2017) التي عزت نتائجها إلى ندرة النساء في الأدوار القيادية، والمنافسة، والمعايير الجنسانية حول القيادة.

3- متغير الخبرة الإدارية:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ تُعزى لمتغير الخبرة الإدارية، في جميع مجالات مقياس درجة ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية، والمستندة إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية؛ وقد يعزى ذلك إلى تشابه البيئة الأكاديمية، وظروف العمل بالنسبة للقادة الأكاديميين بغض النظر عن خبرتهم، كما يمكن أن تكون القيم، والمعتقدات الأخلاقية لدى القادة، متشابهة بصرف النظر عن عدد سنوات الخبرة، وربما تحتاج الخبرة الإدارية فترة أطول؛ ليظهر أثرها في وجهات النظر حول موضوع الأخلاقيات المهنية. وهذه النتائج تتفق مع دراسة الشريفي وظاهر (2021) التي أظهرت أن جميع القيادات الجامعية تهتم بعدالة للموارد والكفاءات، وتوزيعها وفقاً لمبدأ الإنصاف، والمساواة، وأن النزاهة جاءت ضمن أولويات العمل الثانوية بالنسبة للقيادات الجامعية، بالإضافة إلى وعي القيادات الجامعية باتجاه تقاسم الأدوار، وإعطاء فرصة للكوادر الجديدة للمشاركة في صناعة القرار، والاهتمام بتطوير المقدرات، والإمكانيات بما ينسجم مع التغيرات البيئية، والتكنولوجية؛ لتحسين بيئة العمل، والمحافظة على ديمومتها، من منطلق الاهتمام بالاستدامة.

4- متغير المسمى الوظيفي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي مجال مصادر الأخلاقيات المهنية؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود اختلافات في وجهات النظر بين الفئات الوظيفية المختلفة، حول مصادر الأخلاقيات المهنية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ عند تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، في مجال: "أدوار القيادات الأكاديمية في ضوء أخلاقيات المهنة"، وكانت الفروق (لصالح مناصب الإدارة العليا، والإدارة الوسطى)؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإداريين أكثر إدراكاً للأدوار القيادية في تعزيز الأخلاقيات، مقارنة بأعضاء الهيئة التدريسية، أما بخصوص الفروق ذات الدلالة الإحصائية؛ التي تعزى للمسمى الوظيفي، والتي ظهرت في مجال: "توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي"، إذ كانت الفروق لصالح (الإدارة الوسطى)؛ وقد تعزى تلك النتيجة إلى كون الإدارة الوسطى الأقرب لوضع، تلك التشريعات، والبرامج، وتنفيذها. أما بخصوص مجال: "تطبيق مبادئ الشفافية الإدارية في

الجامعة"، فقد أظهرت النتائج وجود فروق إحصائية؛ تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح الإدارة العليا والإدارة الوسطى؛ وقد تعزى تلك النتيجة إلى وعيهم بأهمية تطبيق مبدأ الشفافية في العمل الإداري. وتتفق هذه النتائج مع دراسة عامر (2012)، التي أكدت على ضرورة الإعداد الأخلاقي للقادة الجامعيين، ليكونوا نخبة إدارية واعية، تكون قدوة لجميع مكونات النظام الجامعي، بالإضافة إلى إقرار ميثاق شرف لممارسة الوظيفة الجامعة، للتأكيد على الأسس، والحقوق، والواجبات والتقيدها عند ممارسة العمل الجامعي. كما تتفق النتائج مع دراسة نوال ابن ميسية ونورة شلبي، وفوزية بن ميسية (2017)، التي أكدت على أن النمط الغالب في جامعاتنا هو التسيير الإداري، إذ إن عضو هيئة التدريس مسير من طرف الإدارة، التي تملي عليه شروطها في أداء وظيفته، وتتفق أيضاً مع دراسة غنيم (2020) التي أظهرت إلى أن الإدارة تتخذ القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز، وأنها توفر البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل إلى حد ما، وتشارك العاملين في معالجة التحديات، وصنع القرارات بدرجة متوسطة، وتوفر التعليمات والتوجيهات الكافية والواضحة للعاملين بشكل كبير، وأن الإدارة تراعي توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية، كما تتأكد الإدارة من التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي، وتوضح لهم المعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة علي والطاني (2018)، التي أكدت على أن القائد الأخلاقي في الإدارة العليا في الجامعات، هو الأكثر تفضيلاً؛ لامتلاكه الوسائل الأخلاقية، التي يتعامل بها مع المرؤوسين، فضلاً عن امتلاكه السمات، والخصائص الشخصية التي تجعله قدوة في السلوك الأخلاقي، وهو ما يجعل تأثيره دائماً، وذو هدف على المؤسسة والمجتمع بأكمله.

5- متغير الرتبة الأكاديمية:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في مجال "مصادر الأخلاقيات المهنية"، وفي مجال "توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي"، وفي مجال "تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة"، وفي مجال "توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)"، وقد تعزى تلك النتيجة إلى وعي جميع الرتب الأكاديمية بمصادر الأخلاقيات المهنية، وأهمية تطبيق مبدأ الشفافية في الجامعة، فضلاً عن تشابه وجهات النظر للقيادات من كافة الرتب الأكاديمية، بمدى توافر تشريعات، وأنظمة للتعامل مع السلوك غير الأخلاقي، إضافة إلى

تشابه وجهة نظرهم حول توافر برامج الاخلاقيات المهنية في الجامعات. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في مجال "أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية"، وكانت الفروق لصالح رتبة أستاذ؛ وقد تعزى تلك النتيجة إلى أن الحاصلين على هذه الرتبة لديهم معرفة، وخبرة أكبر بالجوانب الأكاديمية، والإدارية مقارنة بأصحاب الرتب الأقل، كما أن الحاصلين على رتبة أستاذ، غالباً ما يشغلون المناصب الإدارية، والقيادية في الجامعات، مما يجعلهم أكثر إدراكاً للأدوار القيادية في تعزيز القيم، والمبادئ الأخلاقية، فضلاً عن أن الحاصلين على رتبة أستاذ يُمنحون قدراً أكبر من الحرية الأكاديمية للتعبير عن آراءهم حول القضايا الأخلاقية، دون ضغوط، إضافة إلى وجود خبرة متراكمة لدى الأساتذة، قد تُشكل لديهم رؤية أعمق للقيم، والسلوكيات المهنية السليمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة غرايفونر، وروحوون وإشراغيان (Graifoner et al., 2022)، التي أكدت على أن الإطار النظري للقيادة الأكاديمية، يركز -تقليدياً- على القادة الكبار، وأن النهج الحالي في الجامعات، يغفل عن المتطلبات المميزة للقادة الأكاديميين الصغار، والمتوسطين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، الذي ينص على: ما المنظومة الإدارية الأخلاقية المناسبة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية؟

في ضوء نتائج الدراسة، تم اقتراح منظومة إدارية أخلاقية للقيادات الأكاديمية، في الجامعات الفلسطينية، استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية، وتكونت المنظومة من خمسة أبعاد رئيسية، وهي: مراجعة مصادر الأخلاقيات المهنية، وتحديد أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية، وتوافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل، والسلوك غير الأخلاقي، وتطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة، وتعزيز برامج الأخلاقيات المهنية، ومدونة قواعد السلوك.

لقد تميزت المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة بعرضها مصادر الأخلاقيات المهنية المناسبة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وكيفية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، إذ سُسِّم هذه المنظومة في تعزيز سمعة الجامعات، والثقة المجتمعية بها، وتوفير إطاراً مرجعياً

للسلوك الأخلاقي، يحدّ من الانحرافات، والممارسات غير الأخلاقية، وبناء ثقافة مؤسسية تقوم على الأخلاقيات المهنية. كما سيؤدي تطبيق المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة إلى تعزيز ثقة المجتمع بنزاهة القيادات الأكاديمية وأخلاقياتها، وتحسين بيئة العمل في الجامعات، ورفع الروح المعنوية، كما ستدعم المنظومة اتخاذ القرارات، وفقاً للمبادئ، والقيم الأخلاقية، فضلاً عن إسهامها في جذب الكوادر البشرية، والمحافظة عليها في الجامعات الفلسطينية، وفي تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع في مؤسسات التعليم العالي، وفي تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها بفاعلية وتبوء الجامعات الفلسطينية مراكز متقدمة، ضمن التصنيفات العالمية. إن المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة، ستساعد القيادات الأكاديمية في بناء ثقافة مؤسسية، تقوم على الأخلاقيات المهنية، إذ إنّ موضوع تطوير منظومة إدارية أخلاقية للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية، لم يتطرق له الباحثون التربويون، وذلك في حدود علم الباحثة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، الذي ينص على : ما درجة ملاءمة المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة للقادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

تم عرض المنظومة بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء، من أساتذة الجامعات الفلسطينية، والأردنية، والسعودية، المتخصصين في مجال القيادة، والإدارة التربوية، للتأكد من درجة ملاءمة، وواقعية المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة من وجهة نظرهم. وقد قام المحكمون باقتراح التعديلات اللازمة، والتي كان معظمها تعديلات لغوية، تم الأخذ بها من إذ تصويب الأخطاء وتجويد اللغة، فضلاً عن بعض التعديلات المقترحة لتحسين محتوى أبعاد المنظومة الإدارية الأخلاقية والتي تم بناء عليها تعديل الإجراءات والخطوات لتصبح أكثر تناغمًا ووضوحاً مما يزيد من واقعيته وإمكانية تطبيقها. وبعد إجراء التعديلات المقترحة من الخبراء والمتخصصين، تم اعتماد هذه المنظومة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

- 1- توصلت الدراسة إلى تطوير منظومة إدارية أخلاقية، للقيادات الأكاديمية، في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية، وعليه توصي الباحثة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية، ورؤساء الجامعات الفلسطينية، بتبني هذه المنظومة، بغية توفير إطار مرجعي للسلوك الأخلاقي، يحد من الممارسات غير الأخلاقية، ذلك بهدف بناء ثقافة مؤسسية، تقوم على الأخلاقيات المهنية، وذلك من خلال نشر المنظومة على الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وعقد ورش عمل حول الأخلاقيات المهنية في مؤسسات التعليم العالي؛ بهدف تفعيل المنظومة الإدارية الأخلاقية، في الجامعات الفلسطينية، وتشكيل لجنة متابعة عليا، من القيادات الأكاديمية، في الجامعات الفلسطينية؛ بهدف الرقابة، من خلال المتابعة بشكل عملي لالتزام الجامعات الفلسطينية، بتطبيق المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة في هذه الدراسة.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم، وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات كانت (متوسطة)، وعليه توصي الباحثة بما يأتي:
 - عقد دورات تدريبية، وورش عمل للقيادات الأكاديمية، حول الأخلاقيات المهنية، وأهميتها في العمل الجامعي.
 - إنشاء مكتب مستقل للأخلاقيات المهنية في كل جامعة، يتولى الإشراف على تطبيق مدونة السلوك الأخلاقي ضمن الجامعة.
 - إدراج متطلب جامعي إجباري، ضمن المناهج الدراسية لطلبة الجامعات، حول موضوع الأخلاقيات المهنية.
 - تفعيل دور لجان الجودة في الجامعات؛ لمتابعة تطبيق معايير الأخلاقيات المهنية.
 - تعزيز مبدأ الشفافية الإدارية؛ من خلال نشر القرارات الإدارية، والمعلومات ذات العلاقة على المواقع الإلكترونية الخاصة بالجامعات الفلسطينية.
 - إجراء المزيد من الأبحاث الميدانية؛ لمتابعة مدى التحسن في مستوى الأخلاقيات المهنية في الجامعات الفلسطينية.

- الاستفادة من تجارب الجامعات العربية، والعالمية، التي تتمتع بمنظومة أخلاقية راسخة في مجال تطبيق الأخلاقيات المهنية.

3- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية؛ تُعزى لمتغير الخبرة الإدارية، و متغير الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تُعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور، و لمتغير نوع الجامعة لصالح الجامعات الخاصة، و لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الإدارة العليا و الإدارة الوسطى؛ وذلك لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين، في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية، عند بعض مجالات الأداة، وفي ضوء ذلك يوصى بما يأتي:

- ضرورة إتاحة الفرصة للإناث بتولي المناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية، فضلاً عن تعزيز المنظومة الأخلاقية لدى الإناث في الجامعات، من خلال برامج توعية وتدريب مستهدفة.

- تشجيع الجامعات الحكومية على اعتماد مدونات سلوك أخلاقية شاملة وتفعيلها.

- عقد دورات تدريبية للإدارة الوسطى وأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات حول القيادة الأخلاقية، وتطبيقاتها، بهدف نشر ثقافة الممارسات الأخلاقية بين جميع فئات العاملين في الجامعات، بغض النظر عن الخبرة والرتبة.

- إجراء مزيد من الدراسات؛ لتقصي أسباب وجود فروق تعزى لمتغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، ونوع الجامعة.

- تفعيل الرقابة الذاتية، وتقييم الأداء وفق معايير أخلاقية واضحة للجميع.

- إشراك المجتمع المحلي في متابعة الأداء الأخلاقي للجامعات وتقييمها.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أ- المصادر والمراجع العربية:

ابراهيم، عثمان عبد البنات. (2023). دور آليات الرقابة الداخلية الإلكترونية في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، ولاية الخرطوم 2022-2023م. مجلة منار الشرق للدراسات والأبحاث، 1(2)، 33 - 49.

أبكر، الهادي محمد علي والسيد، خالد سر الختم. (2013). السلوكيات الإدارية للموظف وأثرها على أخلاقيات العمل: دراسة من منظور إسلامي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record/795402>.

إبليش، حواء ابراهيم. (2022). أخلاقيات مهنة التعليم. كلية التربية الرياضية جامعة المرقب. العدد (10)، 72-101.

ابن ميسية، نوال وشلي، نورة وبن ميسية، فوزية. (2017). أخلاقيات مهنة التدريس الجامعي. مجلة الاقتصاد العالمية، ع67، 48-61.

أبو العلا، ليلى محمد حسني. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية: بين الأصالة والحدثة. ط1، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

أبو علي، حازم أحمد. (2022). الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات الجامعية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، 1(9)، 662 - 692.

ابو غزالة، رمزي. (2022). توعية العاملين في التعليم العالي الأردني بأهمية جودة التعليم. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 30(2)، 1-20.

الأهبل، هالة محمد ابراهيم. (2016). أخلاقيات الأستاذ الجامعي: المفهوم والآثار. جمعية الثقافة من أجل التنمية، 16(105)، 218-269.

باجابر، إيمان سعيد وكريم، منى خالد وباجابر، محمد عبدالله. (2022). تحديد أبعاد وقيم القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الأهلية في مدينة جدة من وجهة نظر خبراء القيادة التربوية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(58)، 57-82.

باشيوة، حسين. (2018). دراسة تحليلية لمتطلبات الفاعلية وتميز مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في ضوء الأخلاقيات الأكاديمية. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 15(28)، 204-222.

بلحسين، فاطمة الزهراء. (2020). إلتزام الأستاذ الجامعي بأخلاقيات المهنة التعليمية: آلية داعمة للرفع من سمعة الجامعة وأدائها. *مجلة العلوم الإنسانية*، 4(3)، 249-284.

الجلال، خليفة. (2017). القيادة التربوية في الاسلام و دورها في استراتيجيات التعليم. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية مالانج، الجمهورية الأندونيسية.

الجنابي، صاحب عبد مزروك. (2019). استراتيجيات القيادة والإشراف. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الحازمي، مها. (2022). تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(11)، 155-182.

حسن، رفاء عبداللطيف. (2021). دور التربية في صياغة قيم الفرد. *مجلة كلية العلوم الاسلامية*، العدد 66.

الحسيني، مشاري ظاهر. (2021). واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " رصد للواقع ومقترح للتطوير". *مجلة الدراسات التربوية والانسانية، كلية التربية- جامعة دمنهور*، 13(2)، 20-92.

الحلواني، حنان صلاح الدين ومحمد، مروة مصطفى. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم: دراسة ميدانية بجامعة أسيوط. *المجلة العلمية لكلية التربية*، 38(12)، 180-286.

الحمد، فهدم والعاني، آلاء. (2020). تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القادة الأكاديميين: دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية. *مجلة تنمية الرافدين*، 39(125)، 108-131، <https://doi.org/10.33899/tanra.2020.164584>

خليفة، أمينة قاسم. (2007). تطوير معايير اختيار القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة. أطروحة دكتوراة، جامعة عمان العربية، الأردن، <https://search.mandumah.com/Record/635094>

خيرو، سكينه حكمت ومنير، صالح ناصر. (2019). " درجة ممارسة الإدارة الجامعية لأدوارها في جامعة اليرموك". *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(4)، 633-637.

ديوان الفتوى والتشريع. (2018). *الوقائع الفلسطينية*، 6 / 2018، (142).

زاهر، بسام ومنلا، نجوى. (2016). دور استراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية في جامعة تشرين). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 38 (4)، 293-314.

زعبي، مازن محمد، و سلامة، كايد محمد. (2020). درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمعايير تصنيف الجامعات العالمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(1)، 868 - 891.

الزيادي، صباح حسين شناوة. (2021). دور القيادة الأخلاقية في بناء السمعة التنظيمية المدركة: دراسة تحليلية لأراء عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، 11(2)، 227-240.

سعد، عبد المنعم فهمي. (2006). الملامح الحديثة للإدارة التربوية. القاهرة: الدار الثقافية للنشر والتوزيع.

السعود، راتب سلامة. (2013). القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق. ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

السعود، راتب سلامة. (2021). قضايا معاصرة في القيادة التربوية. عمان: طارق للنشر والتوزيع.

السعود، راتب سلامة. (2022). أخلاقيات القيادة التربوية. ط1، عمان: طارق للخدمات المكتبية.

السلمي، عبد العزيز والمكاوي، اسماعيل خالد. (2020). تحديات التعليم عن بعد للطلاب ذوي الإعاقة السمعية وسبل مواجهتها في ظل الجوائح (فيروس كورونا المستجد (COVID-19) أنموذجاً). دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 124، 255-308.

سموم، عبد كاطع. (2022). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالوشاية الوظيفية وجودة الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة واسط للعلوم الانسانية والاجتماعية، 18(52)، 169 - 204.

الشاعر، عماد سعيد محمد وبحر، يوسف عبد عطية. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية(غزة)، 1-156. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/874996>

الشاعري، عبدالفتاح عبدالله محمد. (2022). واقع جودة الأداء الإداري لعمداء كليتي التربية الضالع/عدن جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع22، 465 - 490.

شبعوات، نعيمة، وقوجيل، محمد. (2020). دور السلوك الأخلاقي في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة ميدانية للعاملين بالقطب الجامعي رقم 01 جامعة قاصدي مرباح ورقلة. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، 7(2)، 55-68.

شحادة، حاتم عبد الله. (2008). *واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

شحادة، سونيا عبد الفتاح. (2022). مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية-خضوري/فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 11(2)، 419-436.

الشريفي، علي و ظاهر، 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*، 12(1)، 70-89.

الشوافي، فاطمة. (2016). تصور مقترح لتفعيل دور الجامعة في مواجهة بعض مظاهر أزمة القيم الأخلاقية لدى طلابها. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط*، 32(1)، 123-230.

الشيايب، ايمان عبد الله. (2022). الإدارة التربوية ودورها في نجاح العملية التعليمية التعلمية. *مجلة كلية التربية الأساسية*، 28(115)، 525-539.

الصيعرية، مشاعل بنت عوض. (2022). تحديات مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان في تطوير المهارات والوظائف المستقبلية، وسُئِلَ التَّغَلُّبُ عليها تحقيقاً لرؤية عُمان 2040: دراسة نوعية. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية- جامعة الملك قابوس*، 17(2)، 125 - 140.

عامر، ناصر محمد محمود. (2012). أخلاقيات الإدارة الجامعية في ضوء المنهج الإسلامي والفكر الياباني. *مجلة كلية التربية-جامعة أسيوط*، 28(2)، 191-269.

عبد المجيد، السيد محمد ومطاوع، هبة مصطفى ورسلان، سماح أبو السعود وعمرو، محمد إسماعيل. (2021). الأخلاق: مفهوم ورؤية. *المجلة العربية للقياس والتقويم*، 2(4)، 24-47.

العبيدي، أنسام فائق. (2023). أثر القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التقدم التكنولوجي والمتغيرات السياسية في مجتمعاتنا العربية. *قضايا سياسة، العدد 74، 467 - 490*.

العتيبي، أحمد بركي. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوي للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

علاونه، مروان عادل. (2016). درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *عمادة البحث العلمي والدراسات العليا - جامعة الاستقلال*، (1)، 219 - 254.

علاوي، فاطمة الزهراء. (2013). القانون والأخلاق.. أية علاقة. *مجلة قوت القلوب*، العدد 2، 13-20.

علي، سحرء أنور حسين و الطاني، علي حسون فندي. (2018). بناء نموذج لأخلاقيات القيادات الإدارية العليا لأحداث التغيير التنظيمي: بحث تحليلي على عينة من الجامعات التقنية في العراق. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (34)، 1-28.

العنزي، تهاني وعبد العزيز، صفوت حسن. (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. *مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية*، 44، 49-70.

الغامدي، عبد الرحمن. (2014). القيادة التشاركية مدخل استراتيجي لتطوير ادارة مدارس التعليم العام في المملكة العربية. ط1، الرياض: المؤلف.

الغرباوي، شهدان عادل. (2020). القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة. *المجلة التربوية- جامعة سوهاج*، ع77، 2194 - 2229.

القضاة، محمد إسماعيل والصريرة، خالد أحمد. (2019). السلوكيات غير المرغوب فيها التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية. *دراسات، العلوم التربوية*، (2)46، 143-157.

القلال، كامل صالح خليفة. (2017). القيادة التربوية في الإسلام ودورها في بناء استراتيجيات التعليم. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، أندونيسيا.

قيسي، خليل عوض. (2019). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع.

القيسي، هناء محمود. (2010). الإدارة التربوية: مبادئ نظريات اتجاهات حديثة. ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الكبير، أحمد عبد الله. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. ط1، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية دار نشر الألوكة، السعودية.

كشكول، معن لطيف. (2009). السلوك الإداري للقيادات الجامعية ودوره في تطوير العمل الجامعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومدراء الوحدات الإدارية. مجلة الفتح، 13(2)، 1-24.

لسان العرب لابن منظور، جزء 10 صفحة 86. مسترجع من لسان العرب - ابن منظور - ج 10 - الصفحة 86 (shiaonlinelibrary.com)، يوم الخميس 23-11-2023.

المعجم الوسيط، كلمة خلق، مسترجع من معنى و شرح كلمة خلق في المعجم الوسيط معجم عربي عربي و قاموس عربي عربي (maajim.com) ، يوم الخميس 23-11-2023.

مناعي، رانيا. (2011). دور الجامعة الأردنية في تطوير البحث الأكاديمي من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 25(4)، 1059-1084.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2022). الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للعام الأكاديمي 2022/2021، رام الله، فلسطين. تم الاسترجاع من خلال <https://www.mohe.pna.ps/services/statistics> تمت الزيارة يوم الأحد 26 مارس 2023 الساعة 03:00 مساءً.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2023). تم الاسترجاع من خلال <https://www.mohe.pna.ps/Higher-Education/Institutions/Universities> يوم الأحد 12-03-2023 الساعة 2:00 ظهرًا.

وظفة، علي. (2009). التربية الأخلاقية في منظور دوركهايم. مجلة التربية القطرية، 38(170)، 142-156. وظفة، علي. (2013). في مفهوم الأخلاق: قراءة فلسفية معاصرة. مجلة شؤون اجتماعية، 119(30)، 91-124.

ب- المصادر والمراجع الأجنبية:

Abdulrahman, E. J., Ttadros, I. H., & Allawzi, S. (2012). The Role of Communication and Information Technology in the Development of University Management at Governmental Jordanian Universities from the Academic Leaders' Point of View. *Information and Knowledge Management*, 2(8), 1-14.

- Alavudeen, A. and Kalil Rahman, R. and Jayakumaran, M. (2008). **Professional Ethics and Human Value**. LAXMI Publication: New Delhi.
- Al-Jaradat, M.K. (2014). Challenges Facing Women Academic Leadership in Secondary Schools of Irbid Educational Area. *International Education Studies*, 7, 147-160.
- Al-Salateen, A. N., (2014). **Academic Leadership in Higher Education Institutions**. 1 st edition, Amman: Dar Al-Hamed Publishing and Distribution.
- Amsale, F., Bekele, M., & Tafesse, M. (2016). The Ethical Behaviors of Educational Leaders in Ethiopian Public Universities: The Case of The Western Cluster Universities. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(13), 359-379.
- Arar, K., Haj, I., Abramovitz, R., & Oplatka, I. (2016). Ethical Leadership in Education and Its Relation to Ethical Decision-Making: The Case of Arab School Leaders in Israel. *Journal of Educational Administration*, 54(6), 647–660. <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2015-0101>
- Arquisola, M.J., Zutshi, A., Rentschler, R., & Billsberry, J. (2019). Academic Leaders’ Double Bind: Challenges from an Indonesian Perspective. *International Journal of Educational Management*, 34 (2), 397-416.
- Ashiq, M., Réhman, S.U., & Mujtaba, G. (2020). Future Challenges and Emerging Role of Academic Libraries In Pakistan: A Phenomenology Approach. *Information Development*, 37, 158 - 173.
- Banker, D. V., & Bhal, K. T. (2020). Creating World Class Universities: Roles and Responsibilities for Academic Leaders in India. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(3), 570–590.
- Berisha, H., Yusof, I., & Hoxha, A. (2022). The Role of University Programs in The Development of Future Board Members. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*. 6(4), 141–149.

- Bhana, A., & Bayat, M. S. (2020). The Relationship Between Ethical Leadership Styles and Employees Effective Work Practices. *International Journal of Higher Education*, 9(4), 128–137.
- Black, S. A. (2015). Qualities of Effective Leadership in Higher Education. *Open Journal of Leadership*, 4, 54–66.
- Blimling, G. S. & Whitt, E. J. (1999). **Good Practice in Student Affairs: Principles to Foster Student Learning**. Jossey-Bass, Inc: San Francisco.
- Boehm, P. J., Justice, M., & Weeks, S. (2009). Promoting Academic Integrity in Higher Education. *The Community College Enterprise*, 15(1), 45–61.
- Bolden, R., Gosling, J., O'Brien, A., Peters, K., Ryan, M., & Haslam, A. (2012). **Academic Leadership: Changing Conceptions, Identities, and Experiences in UK Higher Education, Research and Development Series, Summary Report to The Leadership Foundation for Higher Education**. Leadership Foundation for Higher Education: London.
- Bradley University. **Ethical Leadership in Education: Resources for Developing Future Education Leaders**. Through: <https://onlinedegrees.bradley.edu/blog/ethical-leadership-in-education/> visited on Friday, September 29, 2023 at 10:25 am.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A Review and Future Directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Brown, M. E, Trevino, L.K, and Harrison, D. (2005). Ethical Leadership: a social learning perspective for construct development and testing. **Organizational behavior and human decision process**, 97(2), 117-134.
- Bush, T. (2003). **Theories of Educational Leadership and Management**. 3rd ed, Sage Publications Ltd: London.
- Chen, S. H., Nasongkhla, J., & Donaldson, J. A. (2015). University Social Responsibility (USR): Identifying an Ethical Foundation within Higher

Education Institutions. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 14(4), 165–172.

Darby, J. (2023). **What is Ethical Leadership? Attributes, Traits, & Examples.**

Through: <https://www.thomas.co/resources/type/hr-blog/what-ethical-leadership-attributes-traits-examples> visited on Friday, September 29, 2023 at 12:55 pm.

Dewey, R. E., Gramlich, F. W., and Loftsgordon, D., eds. 1961. **Problems of Ethics.** The Macmillan Co: New York.

Eckel, P. D. (2019). **Towards Ethical Universities Via Ethical Governing Boards.**

<https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20190326131223755>, visited on Sunday 24-9-2023 at 04:40 pm.

El Talla, S. A., FarajAllah, A., Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). The Reality of University Performance According to the Models of Excellence in Palestinian Universities. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 2(10), 62-77.

Esson, J., & Ertl, H. (2016). No Point Worrying? Potential Undergraduates, Study-Related Debt, and The Financial Allure of Higher Education. *Studies in Higher Education*, 41(7), 1265–1280.

Ethico. (2023). **12 Characteristics of an Ethical Leader to Adopt Today.**

Through: <https://ethico.com/12-characteristics-of-an-ethical-leader-to-adopt-today/> visited on Friday, September 29, 2023 at 12:40 pm.

Evans, L. (2017). University Professors as Academic Leaders: Professorial Leadership Development Needs and Provision. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(1), 123–140.

Evans, L., Homer, M., & Rayner, S. (2013). Professors as Academic Leaders: The Perspectives of “the Led.” *Educational Management Administration and Leadership*, 41(5), 674–689.

- Everson, S. T. and Bussey, L. (2007). Educational Leadership for Social Justice: Enhancing the Ethical Dimension of Educational Leadership. *Journal of Catholic Education*, 11(2), 176-187.
- Fazli, A., Imani, E., & Abedini, S. (2020). Solutions to Confront Ethical Challenges from the Perspective of the Faculty Members: A Qualitative Study. *Health, Spirituality and Medical Ethics*, 7(1), 32-40.
- Fossland, T., & Sandvoll, R. (2021). Drivers for Educational Change? Educational Leaders' Perceptions of Academic Developers as Change Agents. *International Journal for Academic Development*, 28, 305 - 318.
- Gavrilov, D. (2022). Internet Research Tools and Methods- A Continuous Challenge in The Activity of The Ethics and Deontology Commissions. *Revista Etică și deontologie*, 2(1), 73-84.
- Gebremeskel, H. H. (2018). The Views Of Bahir Dar University Academic Leaders on The Role of Organizational Culture in Implementing Management Innovations. *Bahir Dar Journal of Education*, 18(1), 48-73.
- Gigliotti, R.A., & Ruben, B.D. (2017). Preparing Higher Education Leaders: A Conceptual, Strategic, and Operational Approach. *The Journal of Leadership Education*, 16, 96-114.
- Gmelch, W. H. (2013). The Development of Campus Academic Leaders. *International Journal of Leadership and Change*, 1(1), 7.
- Grajfoner, D., Rojon, C., & Eshraghian, F. (2022). Academic Leaders: In-Role Perceptions and Developmental Approaches. *Educational Management Administration & Leadership*, 0(0), 1-28.
- Habibi, H., Bigdeli, S., Sohrabi, Z., & Ebadi, A. (2022). Professionalism Among Academic Educational Leaders: A Concept Analysis. *Journal of Advances in Medical Education and Professionalism*, 10(4), 259–266.

- Hamidifar, F. (2014). Challenges facing Islamic Azad University academic leaders in managerial positions. *International Journal of Educational Management*, 28, 694-704.
- Hanson W. (2009). Ethical Leadership in Higher Education: Evolution of Institutional Ethics Logic. **All Dissertations. 377**. Through: https://tigerprints.clemson.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1377&context=all_dissertations visited on Friday, September 29, 2023 at 11:05 am.
- Hebert, E. (2019). Faculty morale: A perspective for academic leaders. *Kinesiology Review*, 8(4), 305–311.
- Heffernan, T. A., & Bosetti, L. (2020). The Emotional Labour and Toll of Managerial Academia on Higher Education Leaders. *Journal of Educational Administration and History*, 1–16.
- Hila, A.A., Shobaki, M.J., Amuna, Y.M., & Abu-Naser, S.S. (2017). Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip. *EconStor Open Access Articles*, 6, 20-30.
- Hill, L. H., & Wheat, C. A. (2017). The Influence of Mentorship and Role Models on University Women Leaders' Career Paths to University Presidency. *The Qualitative Report*, 22(8), 2090-2111.
- Hoffmann-Longtin, K. (2015). By Chance or By Design? How Clerkship and Course Directors Navigate Academic Medicine. Through <https://scholarworks.iupui.edu/items/33a46dee-fc15-4d3c-867a-47c466e7542c/full> visited on Wednesday, September 27, 2023 at 14:06.
- Hoppe, S. L. (2003). Selecting and Nurturing Academic Leaders Requires Identifying Effective Leadership Characteristics and Providing Experiences for Potential Candidates That Both Test and Develop Them. Identifying and Nurturing Potential Academic Leaders. *New Directions for Higher Education*, (Issue 124).

- Horoub, I., & Zargar, P. (2022). Empowering Leadership and Job Satisfaction of Academic Staff in Palestinian Universities: Implications of Leader-Member Exchange and Trust in Leader. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Imm, J. (2023). **The Role of Ethical Leadership in Business. Through:** <https://www.northcentralcollege.edu/news/2023/05/24/role-ethical-leadership-business> visited on Friday, September 29, 2023 at 11:37 am.
- Indeed Editorial Team. (2023). **9 Ethical Leadership Traits and How to Develop Them.** Through: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/ethical-traits> visited on Friday, September 29, 2023 at 12:15 pm.
- Isaboke, C.I. (2021). Teaching Ethics in Higher Education: Which Approach? *Education Ethics. Globethics.net*, 2(7), 27-43.
- Isfahani, M., & Fathollahi, H. (2012). Moral Governance of the Prophet Muhammad (s) Part 1. **Massage of Thaqaalayn**, 12(4).
- Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., & Chin, T. (2022). The Linkage between Ethical Leadership, Well-Being, Work Engagement, and Innovative Work Behavior: The Empirical Evidence from the Higher Education Sector of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5414. MDPI AG.
- Kahr, B., & Hollingsworth, M.D. (2019). Massive Faculty Donations and Institutional Conflicts of Interest. *Journal of Scientific Practice and Integrity*. 1(1). 1-33. DOI: 10.35122/jospi.2019.740579.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1998). Ethical Leadership in Three Dimensions. *Journal of Human*, 4(2), 133-148.
- Karuppusamy R. and Narayanan K. (2017). Perception of College Professors on Ethics. *Int. Journal of Management and Development Studies*, 6(2): 53-63.

- Kashani, P. E. (2020). The Effects of Managers on Organizational Behaviours and Functions. *African Journal of Hospitality Tourism and Leisure*, 9(1), 10.
- Keykha, A., & Imanipour, M. (2020). Meta-Synthesis of Professional Ethics Elements in Higher Education. *Journal of Medical Education and Development*, 15 (1),53-70.
- Kıral, E., and Başaran, R. (2019). Academic leadership. *Vocational identity and career construction in education*, 238-257. IGI Global.
- Kocabaş I, Karakouml T. (2009). Ethics in School Administration. *African Journal of Business Management*, 3(4),126-30.
- Komu, M., & Gitari, N. (2019). Psychosocial Challenges Facing University Student Leaders at Universities in Kenya. *International Journal of Research Publications*, 37(2), 1-11.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Kumar, S., Raj, R., & Gupta, S. (2020). **Ethics and Culture**. Printed & Published on behalf of the Directorate of Distance Education, University of Jammu by the Director, DDE, University of Jammu, Jammu retrieved on Saturday, September, 25,2023 at 16:00 through <https://www.distanceeducationju.in/pdf/BA%20Sem%20III%20Course%20No%20PL-301%20Philosophy.pdf>.
- Langlois, L. (2011). **The Anatomy of Ethical Leadership**. Marquis Book Printers: Canada.
- Levine-Ariff, J. & Groh, D.H. (1990). **Creating an Ethical Environment**. Williams & Wilkins: USA.
- Mansor, Z. D., & Han, C. K. (2013). Changes in Demand: The Roles of Academic Leaders in Malaysia. *Researchers World*, 4(3), 54.

- Maxwell, B.A., Tremblay-Laprise, A., Filion, M., Boon, H.J., Daly, C., van den Hoven, M., Heilbronn, R., Lenselink, M., & Walters, S. (2016). A Five-Country Survey on Ethics Education in Preservice Teaching Programs. *Journal of Teacher Education*, 67, 135–151.
- McCartney, S., & Parent, R. (2015). **Ethics in law enforcement**. Victoria, BC: BCcampus. Retrieved from <http://opentextbc.ca/ethicsinlawenforcement/>
- Melon-Galvez, S. (2018). **Conference Paper “Inside-Out Leadership” Toward Developing Efficacious Leaders Among Academic Deans in State Universities and Colleges**. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3446963> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3446963>
- Mitchell, P. A. (2019). **Ethical Decision-Making: Cases in Organization and Leadership**. Myers Education Press.
- Mitugn, A. T. (2021). Challenges of Practicing Ethical Leadership in Sudanese Universities. *Technium Soc. Sci. J.*, 21, 195.
- Mohnot, H. and Shaw, T. (2017). The Study of Academic Leadership Preparedness and Leadership Style in Higher Education. *International Journal of Education and Management Studies Hisar*, 408-416.
- Moore, G. (2006). Managing Ethics in Higher Education: Implementing a Code or Embedding Virtue? *Business Ethics: A European Review*, 15 (4). pp. 407–418.
- Moraga, M. Á., García, R. de G. I., Calero, C., Johann, T., Me, G., Münzel, H., & Kindelsberger, J. (2017). GreCo: Green Code of Ethics. *Journal of Software: Evolution & Process*, 29(2), 1850.
- Naidoo L. D., Bayat, M. S. & Naidoo, B. B. (2017). Leadership Governance: An Ethical Consideration. *E-Journal Developments in Administration*, (2), 39-41.

- Nevarez, C., & Wood, J. L. (2014). **Ethical Leadership and the Community College: Paradigms, Decision-Making, and Praxis, Transformative Leadership in Postsecondary Education**. Information Age Publishing Charlotte: NC.
- Oshagbemi, T. (1988). *Leadership and management in universities Britain and Nigeria*. Walter de Gruyter.
- Prasad, K. (2019a). Importance of Ethics in Higher Education. *Iconic Research and Engineering Journals*, 2(7), 1–4.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of The Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345–359
- Reybold, L. E. (2008). The Social and Political Structuring of Faculty Ethicality in Education. *Innovative Higher Education*, 32, 279-295.
- Scott, R. (1998). **Professional Ethics: A Guide for Rehabilitation Professionals**. Mosby: USA.
- Shehzad, N., Khan, M. I., & Khan, S. (2022). Relationship between Ethical Leadership, Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 28(1), 385-392.
- Shostakivska, N., & Savina, I. (2022). The Need to Teach Professional Ethics for Future Specialists in Technical Higher Education Institutions. *Scientific Journal of Polonia University*, 54(5), 89-94.
- Shweiki, S., Abd-Rabo, A., Badah, A., Tarteer, S., Mahmoud, S., Odeh, A., & Affouneh, S. (2021). A Code of Ethics Proposal for Palestinians' Educators: Attitudes and Themes. *International Journal of Ethics Education*, 6(2), 339–355.
- Siddique, A., Aslam, H.D., Khan, M. and Fatima, U. (2011). Impact of Academic Leadership on Faculty's Motivation and Organizational Effectiveness in

Higher Education System. *International Journal of Academic Research*, 3(3), 730-737.

Sindane, A. M. (2011). Values and Ethics Enter the Real World: A Framework for Public Leadership and Governance. *Koers: Bulletin for Christian Scholarship, Koers: Bulletin vir Christelike Wetenskap*, 76(4), 751-769.

Starratt, R. (2004). **Ethical leadership**. San Francisco: John Wiley & Sons.

Sternberg, R. J. (2016). The Skills ACCEL Universities Should Develop. *What Universities Can Be: A New Model for Preparing Students for Active Concerned Citizenship and Ethical Leadership*, 37–71. Cornell University Press. <http://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctt20d890h.7>.

Sugrue, C., Solbrenke, T.D., Bergh, A., Sutphen, M., & Fossland, T. (2019). University Leaders' Talk about Institutional Missions and Academic Developers' Contributions. *European Educational Research Journal*, 18, 743 - 759.

Team CEA and Sharanya, N. (2023). Effective Ethical Leadership Framework. *Aweshkar A Peer Reviewed Research Journal*, 30(1), 31-42.

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.

Turley, R. (2023). **What is Ethical Leadership in Education?** <https://www.educationalleadershipdegree.com/frequently-asked-questions/what-is-ethical-leadership-in-education/> visited on Friday, September 29, 2023, at 10:50 am.

Weiss, M., Barth, M., Wiek, A., & Wehrden, H.V. (2021). Drivers and Barriers of Implementing Sustainability Curricula in Higher Education - Assumptions and Evidence. *Higher Education Studies*, 11(2), 42-64.

- Wood L. J. (2014). **Ethical Leadership and the Community College: Paradigms, Decision-Making, and Praxis, Transformative Leadership in Postsecondary Education**. Information Age Publishing: Charlotte, NC.
- Xiaoyun, Q. (2023). Integration Research on the Fusion of Ideological and Political Education for College Students and the Cultivation of Professional Ethics. *Adult and Higher Education*, 5 (14), 74–78.
- Yates, J., & Hirsh, W. (2022). One-To-One Career Conversations in UK Higher Education: Practical Approaches and Professional Challenges. *Journal of Further and Higher Education*, 46, 1304–1317.
- Yscouts. (2021). **10 Ethical Leadership Characteristics**. Through: <https://yscouts.com/10-ethical-leadership-characteristics/> visited on Friday, September 29, 2023, at 12:00 pm.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zinati, G. (2008). **Moral Philosophy**. 1st ed, United New Book House: Beirut.

ملحقات الدراسة

- أ. ملحق (1): أداة الدراسة بصورتها الأولية.
- ب. ملحق (2): قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة.
- ت. ملحق (3): أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- ث. ملحق (4): كتاب تسهيل المهمة.
- ج. ملحق (5): قائمة أسماء محكمي المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة

الملحقات

الملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور/ _____ المحترم

تحية طيبة وبعد

سنقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "منظومة إدارية أخلاقية مقترحة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية" كمتطلب لنيل درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير استبانة لقياس التزام القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بالسلوكيات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وقد تم تطوير الاستبانة بعد استعراض الأدب النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، إذ يتكون المقياس من تسعة مجالات، ويشتمل على (50) فقرة موزعة ضمن مجالات الدراسة، وأبدال الإجابة عن الفقرات هي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

نظراً لخبرتكم الواسعة والمعرفة المتقدمة في مجال التخصص التربوي، تعرض الباحثة على حضرتكم استبانة قياس "السلوكيات الإدارية الأخلاقية"، آملة منكم التفضل بإبداء رأيكم بمدى تناسب فقراتها مع المجال الذي وضعت فيه، ودرجة صلاحها لإغراض الدراسة، ووضوح صياغتها اللغوية، ودرجة ملاءمة الفقرات للمجتمع الفلسطيني، مشيرين إلى أي اقتراحات أو تعديلات ترونها ضرورية. شاكرة لكم ومقدرة تعاونكم.

مع الاحترام والتقدير لجهودكم

الباحثة/ هدى محمد حجة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

اسم المحكم
الرتبة الأكاديمية
التخصص
الجامعة

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

#	الفقرات	ملاءمة الفقرة		اللغة		ملاحظات
		ملاءمة	غير ملاءمة	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: مصادر أخلاقيات المهنة						
1	لدى جامعتنا سياسات وإجراءات واضحة للحفاظ على النزاهة الأكاديمية.					
2	تتمتع جامعتنا بالشفافية في عمليات صنع القرار.					
3	هناك آليات معمول بها لمساءلة الأفراد عن أفعالهم.					
4	لدى جامعتنا مبادئ توجيهية واضحة لممارسات أخلاقيات البحث.					
5	جامعتنا ملتزمة بالاستدامة البيئية في عملياتها.					
6	لدى جامعتنا سياسات واضحة بشأن الاستخدام الأخلاقي للتكنولوجيا والبيانات					
7	يتم تعزيز القيادة الأخلاقية وتصميمها على جميع مستويات جامعتنا.					
8	إلى أي درجة تعتقد أن السياق التاريخي وتجارب الشعب الفلسطيني يجب أن تشكل الأخلاقيات المهنية في القيادة الأكاديمية؟					
المجال الثاني: الكفايات الأخلاقية الأكاديمية للقادة الأكاديميين						
9	يشارك القادة الأكاديميون في تعزيز أخلاقيات البحث والقيام المسؤول بالأبحاث؟					

					10	القادة الأكاديميين يدعمون بنشاط المبادرات التي تعزز المساواة بين الجنسين في الأوساط الأكاديمية.
					11	يشارك القادة الأكاديميون في تعزيز بيئة تعليمية تعاونية وتعاونية.
					12	يعالج القادة الأكاديميون قضايا الحرية الأكاديمية وحرية التعبير داخل مجتمع الجامعة.
					13	في سياق الفرص العادلة والسياسات الشاملة: يسعى القادة الأكاديميون إلى تحقيق العدالة في التوظيف والترقية والشمولية في مكان العمل.
المجال الثالث: الكفايات الأخلاقية الشخصية للقادة الأكاديميين						
					14	يقوم القادة الأكاديميون بتوصيل التوقعات الأخلاقية إلى أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
					15	يشارك القادة الأكاديميون في اتخاذ القرارات الأخلاقية، مع الأخذ في الاعتبار التأثير طويل المدى على الجامعة وأصحاب المصلحة فيها.
					16	يعد القادة الأخلاقيون قدوة للنزاهة والصدق: يُظهر قادة جامعتنا السلوك الأخلاقي ويتواصلون بشفافية.
					17	يتحمل القادة الأكاديميون المسؤولية عن أفعالهم ويعززون المساءلة في جميع أنحاء الجامعة.
					18	يعزز القادة الأكاديميون النزاهة الأكاديمية وعمليات التقييم العادل.
المجال الرابع: أدوار القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في ضوء أخلاقيات المهنة						
					19	إلى أي مدى يجب أن يشارك القادة الأكاديميون في التواصل مع المجتمع ومشاركته كجزء من مسؤولياتهم الأخلاقية؟
					20	ما مدى فاعلية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمليات الإدارة وصنع القرار المشتركة بالجامعة؟
					21	يرجى تقييم أهمية قيام القادة الأكاديميين بتعزيز الشعور بالانتماء إلى مجتمع الجامعة بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة.

					22	إلى أي درجة يجب أن يشارك القادة الأكاديميون في تعزيز مبادرات التنوع والمساواة والشمول داخل الجامعة؟
					23	يدعم القادة الأكاديميون في جامعتنا قيمها ويعززون النزاهة المؤسسية.
					24	يدمج القادة الأكاديميون الاعتبارات الأخلاقية في عمليات صنع القرار ويتعاملون مع المعضلات الأخلاقية بفاعلية.
المجال الخامس: تشريعات واضحة لمختلف جوانب العمل						
					25	يرجى تقييم مدى فاعلية التواصل فيما يتعلق بالتغييرات في سياسات الجامعة وإجراءاتها المتعلقة بالأخلاقيات المهنية.
					26	إلى أي مدى تضمن سياسات الجامعة عمليات توظيف وترقية عادلة وشفافة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين؟
					27	ما مدى أهمية أن يكون لدى الجامعة سياسات تتناول الاستخدام الأخلاقي للتكنولوجيا والبيانات في الأوساط الأكاديمية؟
					28	يرجى تقييم مدى وضوح السياسات المتعلقة بتضارب المصالح وتطبيقها على القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس.
					29	ما مدى فاعلية سياسات الجامعة في معالجة الآثار الأخلاقية للتعاون والشراكات الدولية؟
المجال السادس: التشريعات للتعامل مع السلوك غير الأخلاقي						
					30	ما مدى جهوزية السياسات الجامعية للتعامل مع التحديات الأخلاقية في البحث الأكاديمي والتدريس؟
					31	ما مدى شفافية عملية التحقيق وحل الشكاوى المتعلقة بسوء السلوك الأخلاقي داخل الجامعة؟
					32	إلى أي مدى تعالج سياسات الجامعة قضايا الانتحال الأكاديمي وسرقة الملكية الفكرية؟

					33	إلى أي درجة تعتقد أن سياسات الجامعة تعكس القيم والمبادئ الأخلاقية للمجتمع الفلسطيني؟
					34	يرجى تقييم مدى فاعلية الإجراءات التأديبية في ردع السلوك غير الأخلاقي بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
المجال السابع: تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية						
					35	ما مدى فاعلية الجامعة في توصيل القرارات والتغييرات الإدارية إلى مجتمع الجامعة الأوسع؟
					36	إلى أي مدى يسعى القادة الأكاديميون بنشاط للحصول على مدخلات من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في عمليات صنع القرار؟
					37	يرجى تقييم مدى شفافية عمليات إعداد الميزانية واتخاذ القرارات المالية في الجامعة.
					38	ما مدى أهمية قيام القادة الأكاديميين بتقديم تحديثات منتظمة حول التقدم في المبادرات والأهداف الاستراتيجية؟
					39	ما مدى نجاح الجامعة في توصيل أولوياتها ورؤيتها الإستراتيجية إلى أصحاب المصلحة الخارجيين، بما في ذلك المجتمع الأوسع؟
المجال الثامن: توافر برامج الأخلاقيات المهنية						
					40	يرجى تقييم فاعلية البرامج الحالية التي تهدف إلى تعزيز الكفاءات الأخلاقية للقادة الأكاديميين.
					41	ما مدى أهمية قيام الجامعة بتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر التي تركز على الأخلاقيات المهنية؟
					42	إلى أي مدى يشارك القادة الأكاديميون بشكل فاعل في برامج أخلاقيات العمل التي تقدمها الجامعة ويدعمونها؟
					43	ما مدى فاعلية تقييم الجامعة لأثر برامج أخلاقيات العمل على السلوك الأخلاقي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين؟

					44	تستثمر جامعتنا في التطوير المهني وتضع برامج إرشادية لتعزيز القيادة الأخلاقية
المجال التاسع: توافر القواعد الأخلاقية (مدونة السلوك)						
					45	إلى أي مدى تعتقد أن ميثاق أخلاقيات الجامعة يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية في الأوساط الأكاديمية؟
					46	ما مدى أهمية قيام الجامعة بمراجعة وتحديث قواعد الأخلاق بشكل منتظم لمواجهة التحديات الأخلاقية المتطورة؟
					47	يرجى تقييم مدى وضوح مدونة الأخلاقيات بالجامعة في تقديم التوجيه بشأن اتخاذ القرارات الأخلاقية.
					48	ما مدى فاعلية الجامعة في توصيل القيم والمبادئ الموضحة في مدونة الأخلاقيات الخاصة بها إلى أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب؟
					49	إلى أي درجة يجب على الجامعة إشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين في تطوير ومراجعة مدونة الأخلاقيات؟
					50	مدى نجاح الجامعة في توصيل القرارات التي تتخذها الهيئات الإدارية وضمن الشفافية في الحوكمة التنظيمية.

الملحق (2)

قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة

الاسم	التخصص	مكان العمل
أ.د. خالد السرحان	القيادة التربوية	الجامعة الأردنية
أ.د. عفيف زيدان	تربية وأساليب التدريس	جامعة القدس
أ.د. محمد حراشنة	الإدارة التربوية	جامعة آل البيت
أ.د. محمود الجعفري	الاقتصاد	جامعة القدس
د. أحمد حرز الله	إدارة أعمال	جامعة القدس
د. ايناس ناصر	مناهج وطرق تدريس العلوم	جامعة القدس
د. أحلام حمدون	القيادة والإدارة التربوية	مشرفة تربوية / وزارة التربية والتعليم الأردنية
د. ازدياد عطالله	القيادة والإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
د. تسنيم شقورة	القيادة والإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
د. خالد الصرايرة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
د. غسان سرحان	تربية وأساليب تدريس	الجامعة العربية الأمريكية - جنين
د. محسن عدس	المناهج وطرق التدريس	جامعة القدس
د. محمد العارضة	علم النفس التربوي	-

الملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

حضرة الأستاذة/الدكتورة _____ المحترم/ة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "منظومة إدارية أخلاقية مقترحة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية" كمتطلب لنيل درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس.

ونظراً لمكانتكم وأهميتها في صناعة السياسات التربوية وتنفيذها، كما لأهمية وجهة نظركم في موضوع الدراسة؛ أمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة بمنتهى الواقعية والشفافية، وذلك بوضع إشارة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم، وتعبئة القسم الأول الوارد أدناه، شاكرة لكم ومقدرة دعمكم وتعاونكم، علماً أن المعلومات التي ستجمع من خلال هذه الاستبانة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مع فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: هدى محمد عطا حجة

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس		أنثى <input type="checkbox"/>		ذكر <input type="checkbox"/>		
المسمى الوظيفي	رئيس الجامعة <input type="checkbox"/>	نائب رئيس <input type="checkbox"/>	عميد <input type="checkbox"/>	مساعد عميد <input type="checkbox"/>	رئيس قسم أكاديمي <input type="checkbox"/>	عضو هيئة تدريس <input type="checkbox"/>
الرتبة الأكاديمية	أستاذ <input type="checkbox"/>	أستاذ مشارك <input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد <input type="checkbox"/>	محاضر <input type="checkbox"/>	مدرس <input type="checkbox"/>	
الخبرة الإدارية	5 سنوات أو أقل <input type="checkbox"/>		6 - 10 سنوات <input type="checkbox"/>		11 سنة أو أكثر <input type="checkbox"/>	
نوع الجامعة	حكومية <input type="checkbox"/>		عامة <input type="checkbox"/>		خاصة <input type="checkbox"/>	

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

فهم الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

المجال الأول: مصادر أخلاقيات المهنة						
فضلاً تحديد درجة تأييدك للفقرة حسب المجال:						
#	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	لدى الجامعة سياسات واضحة للحفاظ على النزاهة الأكاديمية.					
2	لدى الجامعة إجراءات واضحة للحفاظ على النزاهة الأكاديمية.					
3	تتمتع الجامعة بالشفافية في عمليات صنع القرار.					
4	لدى الجامعة آليات معمول بها لمساءلة الأفراد عن أذائهم.					
5	لدى الجامعة دليل واضح لممارسات أخلاقيات البحث.					
6	تتوافر لدى الجامعة سياسات واضحة بشأن الاستخدام الأخلاقي للتكنولوجيا والبيانات.					
7	يتم تعزيز القيادة الأخلاقية على جميع مستويات الجامعة.					
8	يُسهّم السياق التاريخي وتجارب الشعب الفلسطيني في تشكيل الأخلاقيات المهنية لدى القادة الأكاديميين.					
9	الجامعة ملتزمة بالاستدامة البيئية في عملياتها.					
المجال الثاني: أدوار القيادات الأكاديمية في ضوء أخلاقيات المهنة.						
فضلاً تحديد درجة توافر الآتي في جامعتكم:						
#	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
10	يشارك القادة الأكاديميون في تعزيز أخلاقيات البحث العلمي والمسؤولية عن القيام بالأبحاث في الجامعة.					
11	القادة الأكاديميين يدعمون المبادرات التي تعزز تكافؤ الفرص بين الجنسين في الأوساط الأكاديمية.					
12	يشارك القادة الأكاديميون في تعزيز بيئة تعليمية تشاركية وتعاونية.					
13	يعزز القادة الأكاديميون الحرية الأكاديمية بما فيها حرية التعبير داخل مجتمع الجامعة.					

					يسعى القادة الأكاديميون إلى تحقيق العدالة في التوظيف والترقية والشمولية في مكان العمل في الجامعة.	14
					يُظهر القادة الأكاديميين السلوك الأخلاقي بصفتهم قدوة في الجامعة.	15
					يتواصل القادة الأكاديميون في الجامعة بشفافية.	16
					يعزز القادة الأكاديميون مبدأ المساواة في الجامعة.	17
					يعزز القادة الأكاديميون في الجامعة عمليات التقييم العادل.	18
					يشارك القادة الأكاديميون في التواصل مع المجتمع كجزء من مسؤولياتهم الأخلاقية.	19
					يعزز القادة الأكاديميون الشعور بالانتماء في مجتمع الجامعة بين أعضاء هيئة التدريس، والموظفين والطلبة.	20
					يتعامل القادة الأكاديميون مع العضلات الأخلاقية داخل الجامعة بفاعلية.	21
					يدمج القادة الأكاديميون الاعتبارات الأخلاقية في عمليات صنع القرار.	22

المجال الثالث: توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل و السلوك غير الاخلاقي
فضلاً تحديد درجة توافر الآتي في جامعتكم :

#	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
23	سياسات الجامعة تضمن عمليات توظيف وترقية عادلة وشفافة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.					
24	لدى الجامعة سياسات واضحة تتعلق بتضارب المصالح، تنطبق على القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس.					
25	لدى الجامعة سياسات وإجراءات مصممة للتعامل مع التحديات الأخلاقية الناشئة في مجال التدريس.					
26	تتعامل الجامعة بشفافية في التحقيق وحل الشكاوى المتعلقة بسوء السلوك الأخلاقي داخل الجامعة.					
27	تعالج سياسات الجامعة قضايا الانتحال الأكاديمي وسرقة الملكية الفكرية.					
28	تعكس سياسات الجامعة القيم والمبادئ الأخلاقية للمجتمع الفلسطيني.					

					29	لدى الجامعة إجراءات تأديبية فاعلة في ردع السلوك غير الأخلاقي بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
					30	يتم تعميم التغييرات في سياسات الجامعة وإجراءاتها المتعلقة بالأخلاقيات المهنية بشكل فاعل.
المجال الرابع: تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية. فضلاً تحديد درجة توافر الآتي في جامعتكم:						
					#	الفقرات
						كبيرة جداً
						كبيرة
						متوسطة
						قليلة جداً
					31	تُنفذ القرارات الإدارية والتغييرات في مجتمع الجامعة بشكل فاعل.
					32	يسعى القادة الأكاديميون إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين في عمليات صنع القرار في الجامعة.
					33	تتمتع عمليات إعداد الميزانية واتخاذ القرارات المالية في الجامعة بالشفافية.
					34	يقوم القادة الأكاديميون بتقديم تحديثات منتظمة حول تطور المبادرات والأهداف الاستراتيجية.
					35	تعمل الجامعة على توصيل أولوياتها ورؤيتها الإستراتيجية إلى الجهات المعنية الخارجية، بما في ذلك المجتمع المحلي.
المجال الخامس: توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك). فضلاً تحديد درجة توافر الآتي في جامعتكم:						
					#	الفقرات
						كبيرة جداً
						كبيرة
						متوسطة
						قليلة جداً
					36	لدى الجامعة برنامج اخلاقيات مهنية واضح هدفه تعزيز الكفاءات الأخلاقية للقادة الأكاديميين.
					37	توفر الجامعة للقادة الأكاديميين فرص التدريب والتطوير التي تركز على الأخلاقيات المهنية.
					38	يشارك القادة الأكاديميون بشكل فاعل في برامج أخلاقيات العمل التي تقدمها الجامعة ويدعمونها
					39	تقيم الجامعة أثر مدونة السلوك على السلوك الأخلاقي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
					40	تستثمر الجامعة في التطوير المهني وتضع برامج إرشادية لتعزيز القيادة الأخلاقية.

					41	مدونة السلوك في الجامعة تتوافق مع أفضل الممارسات العالمية في الأوساط الأكاديمية.
					42	تقوم الجامعة بمراجعة وتحديث مدونة السلوك بشكل منتظم لمواجهة التحديات الأخلاقية المتطورة.
					43	توفر مدونة السلوك في الجامعة دليل لاتخاذ القرارات الأخلاقية.
					44	تعمل الجامعة على تمكين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة بقيم ومبادئ مدونة السلوك.
					45	لدى الجامعة سياسات تدعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في مراجعة وتطوير مدونة السلوك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق (4)

قائمة أسماء محكمي المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة

الاسم	التخصص	مكان العمل
أ.د. خالد السرحان	القيادة التربوية	الجامعة الأردنية
أ.د. خديجة الزهراني	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الملك عبد العزيز - السعودية
أ.د. عفيف زيدان	مناهج وطرق تدريس	جامعة القدس
أ.د. محمد حراشنة	الإدارة التربوية	جامعة آل البيت - الأردن
أ.د. محمد القضاة	أصول التربية	الجامعة الأردنية
أ.د. محمود أبو سمرة	القيادة التربوية	جامعة القدس
د. بصري صالح	إدارة تربوية	وكيل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - فلسطين
د. بعباد الخالص	مناهج وطرق تدريس	جامعة القدس
د. جعفر ابو صاع	الإدارة التربوية	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
د. حسام بلعاري	الإدارة التربوية	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
د. خالد الصرايرة	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة - الأردن
د. فاطمة الهازمي	إدارة وقيادة تربوية	جامعة طيبة المملكة العربية - السعودية
د. معمر شتيوي	مناهج وطرق تدريس	رئيس الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - فلسطين

الملحق (5)

كتب مخاطبات الجامعات



التاريخ: 2023/ 10 /28
الرقم: ب د ع/23/101/11

سعادة الأستاذ الدكتور علي زيدان زهران المحترم
رئيس الجامعة العربية الأمريكية-فلسطين،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة هدى محمد عطا حجه ورقمها الجامعي (22112798)، من تخصص دكتوراه الفلسفة في

القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :

" منظومة إدارية أخلاقية مقترحة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية استناداً الى الواقع

والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة من القادة

الأكاديميين في الجامعة العربية الأمريكية ، لتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام

الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



محمد أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف



التاريخ: 2023/ 10 /28
الرقم: ب د ع/11/23

حضرة الأستاذ الدكتور نور الدين أبو الرب المحترم
رئيس جامعة الاستقلال،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة هدى محمد عطا حجه ورقمها الجامعي (22112798)، من تخصص دكتوراه الفلسفة في

القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :

" منظومة إدارية أخلاقية مقترحة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية استناداً الى الواقع

والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة من القادة

الأكاديميين في جامعة الاستقلال، لتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي

.2024/2023

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



محمد أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف



التاريخ: 2023/ 10 /28
الرقم: ب د ع/11/23

سعادة الأستاذ الدكتور نبيل حساسنة المحترم
رئيس جامعة الخليل،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة هدى محمد عطا حجه ورقمها الجامعي (22112798)، من تخصص دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، بعنوان :
" منظومة إدارية أخلاقية مقترحة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية استناداً الى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة من القادة الأكاديميين في جامعة الخليل، لتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

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



التاريخ: 2023/ 10 /28
الرقم: ب د ع /11/23/101

سعادة الأستاذ الدكتور معتصم حمدان المحترم
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة هدى محمد عطا حجه ورقمها الجامعي (22112798)، من تخصص دكتوراه الفلسفة في

القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :

" منظومة إدارية أخلاقية مقترحة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية استناداً الى الواقع

والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة من القادة

الأكاديميين في جامعة القدس ، لتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي

2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



محمد أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف



التاريخ: 2023/ 10 /28
الرقم: ب د ع/11/23

سعادة الأستاذ الدكتور حسين شنك المحترم
رئيس جامعة فلسطين التقنية - خضوري،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة هدى محمد عطا حجه ورقمها الجامعي (22112798)، من تخصص دكتوراه الفلسفة في

القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :

" منظومة إدارية أخلاقية مقترحة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية استناداً الى الواقع

والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة من القادة

الأكاديميين في جامعة فلسطين التقنية - خضوري، لتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام

الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



محمد أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف



التاريخ: 2023/ 10 /28
الرقم: ب د ع/11/23/101

سعادة الدكتور عماد الزير المحترم
رئيس جامعة فلسطين الأهلية،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة هدى محمد عطا حجه ورقمها الجامعي (22112798)، من تخصص دكتوراه الفلسفة في

القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :

" منظومة إدارية أخلاقية مقترحة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية استناداً الى الواقع

والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة من القادة

الأكاديميين في جامعة فلسطين الأهلية ، لتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي

.2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



محمد أبو سمرة

أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

الصفحة	الموضوع
أ	الإقرار
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	الملخص باللغة العربية
ز	الملخص باللغة الانجليزية
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	
2	المقدمة
6	مشكلة الدراسة وأسئلتها
9	أهمية الدراسة
10	أهداف الدراسة
11	مصطلحات الدراسة
12	حدود الدراسة
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	
14	أولاً: الأدب النظري
14	المحور الأول: القيادة التربوية
31	المحور الثاني: الأخلاقيات المهنية
39	المحور الثالث: القيادة الأخلاقية
49	المحور الرابع: الجامعات الفلسطينية
55	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
55	الدراسات العربية
60	الدراسات الأجنبية
65	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
68	منهجية الدراسة
70	مجتمع الدراسة
72	عينة الدراسة
74	أداة الدراسة
75	صدق أداة الدراسة
76	ثبات أداة الدراسة
77	متغيرات الدراسة
77	إجراءات الدراسة
78	المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
82	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
92	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
108	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
127	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
129	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
135	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
139	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
140	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
141	التوصيات
المصادر والمراجع	
144	المصادر، والمراجع العربية
149	المصادر، والمراجع الأجنبية
161	ملحقات الدراسة
182	فهرس المحتويات
185	قائمة الجداول

188	قائمة الأشكال
189	قائمة الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
51	توزع الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية حسب نوعها، وتأسيسها، وأعداد طلبتها، وكلياتها، وأساتذتها.	1
71	توزع مجتمع الدراسة حسب الجامعة، والمركز الوظيفي.	2
72	توزع أفراد المجتمع المستهدف Target Population حسب الجامعة والمسمى الوظيفي.	3
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	4
75	توزع فقرات أداة الدراسة على مجالات الدراسة	5
76	معاملات الثبات لمجالات الدراسة التي تم تقييمها باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا	6
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	7
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات، لفقرات مجال مصادر الأخلاقيات المهنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	8
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة لفقرات مجال توافر أدوار القادة الأكاديميين في ضوء الأخلاقيات المهنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	9
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات، لفقرات مجال توافر تشريعات واضحة للتعامل مع مختلف جوانب العمل والسلوك غير الأخلاقي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	10
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين	11

	أنفسهم وأعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعات، لفقرات مجال تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في الجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم وأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات، لفقرات مجال توافر برامج الأخلاقيات المهنية والقواعد الأخلاقية (مدونة السلوك) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	12
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية تبعاً لمتغيرات نوع الجامعة، والجنس والخبرة الإدارية والمسمى الوظيفي والرتبة الأكاديمية	13
94	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الجنس على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية	14
96	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير نوع الجامعة على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية	15
97	نتائج اختبار (LSD) لمتغير نوع الجامعة	16
99	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الخبرة الإدارية على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية	17
100	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير المسمى الوظيفي على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية	18
101	نتائج اختبار (LSD) لمتغير المسمى الوظيفي	19
103	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الرتبة الأكاديمية على درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية	20
104	نتائج اختبار (LSD) لمتغير الرتبة الأكاديمية	21
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية تبعاً لمتغيرات الجنس، ونوع الجامعة، والخبرة الإدارية، والمسمى الوظيفي والرتبة الأكاديمية	22
106	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغيرات: الجنس، ونوع الجامعة، والخبرة الإدارية والمسمى الوظيفي والرتبة الأكاديمية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية للسلوكيات الإدارية الأخلاقية	23
107	نتائج اختبار (LSD) لمتغيري المسمى الوظيفي ونوع الجامعة	24

109	معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل مجال بالدرجة الكلية للأداة	25
109	معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل مجال بالدرجة الكلية للأداة وبالأداة ككل	26

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
114	منظومة "هدى حجة، 2024" الإدارية الأخلاقية للقيادات الأكاديمية، في الجامعات الفلسطينية، استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية.	1

قائمة الملحقات

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
1	أداة الدراسة بصورتها الأولية.	162
2	قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة.	168
3	أداة الدراسة بصورتها النهائية.	169
4	قائمة أسماء محكمي المنظومة الإدارية الأخلاقية المقترحة	174