

كفاءة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل

Indicators of ethical leadership among the heads of departments at
Hebron University

فواز تميمي^{1*}، ونبيل الجندي²

Fawwaz Tamimi¹ & Nabil Jondi²

¹مدارس الجمعية الخيرية الإسلامية، الخليل، فلسطين. ²قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين

¹Islamic Charitable Society Schools, Hebron, Palestine. ²Department of Psychology, College of Education, Hebron University, Hebron, Palestine

*الباحث المراسل: tameeme@gmail.com

تاريخ التسليم: (2022/7/30)، تاريخ القبول: (2022/11/21)

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل من وجهة نظرهم. وفحص درجة ممارساتهم للقيادة الأخلاقية وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المدمج الذي يكامل بين الكمي والنوعي وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، طبقاً على مجتمع الدراسة المكون من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل وعددهم (23) رئيساً، وتم عمل مسح شامل لهم بالاستبانة وتم إجراء مقابلات لخمسة منهم بطريقة العينة غير الاحتمالية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال رئاسة القسم) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغير (الجنس، والتخصص). وأوصت الدراسة بضرورة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية وعمل حملات توعوية لبيان مبادئ القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: كفاءة، القيادة الأخلاقية، رؤساء الأقسام، جامعة الخليل.

Abstract

This study's goal was to find the extent of ethical leadership practiced by the heads of academic departments at Hebron University from their standpoint. The extent of ethical leadership practices was tested according to gender, qualification, specialization, and years of experience. The survey used the mixed approach that integrated qualitative and quantitative methods. Both questionnaires and interviews were applied on (23) department heads at Hebron University. The study showed that the practice of the ethical leadership among the heads of departments at Hebron University was high; significant differences due to qualifications and years of experience; no significant differences due to gender and specialization. The study recommended that it's vital to practice ethical leadership by the heads of academic departments and conducting awareness campaigns to show the principles of ethical leadership and its effect on functionality.

Keywords: Evidences, Ethical Leadership, Academic Departments Heads.

مقدمة

تعد القيادة منظومة متكاملة من القيم والأخلاق والأساليب والأنماط الممارسة، ونجاح المنظمات على اختلاف مجالاتها يعتمد على النمط القيادي الممارس فيها، فالقيادة هي العامل المحرك للعاملين فيها نحو الأهداف المرجوة، الذي يجعلهم يتفانون في أداء مهامهم.

وقد بين غنيم (Ghoneim, 2020) أن القيم والأخلاق هي مدار السلوك الإنساني منذ القدم وتعتبر القيم والأخلاق عماد نهوض المجتمعات البشرية لأنها تؤثر في السلوك والثقافة الفردية والتنظيمية التي تنعكس على النمط القيادي الممارس، فالنمط الأخلاقي في القيادة يوثق العلاقة بين العاملين والقيادة ويعزز مبدأ المشاركة والنزاهة والعدالة واحترام الآخر وبالتالي يعزز مسيرة النمو والازدهار لهذه المنظمات. كما بين العريفان (Al-Arifan, 2021) أن القيادة الأخلاقية من الاتجاهات القيادية التي حظيت بالاهتمام الكبير من قبل منظمات الأعمال والمؤسسات التعليمية لما للقيادة من مسؤوليات أخلاقية تنبع من مكانتهم التي يتمتعون بها والقيادة الأخلاقيون يعملون كنماذج يحتذى بها من قبل المرؤسين، مما يجعل سلوكهم القيادي هو المكون الرئيس للثقافة التنظيمية والدافع القوي للإنجاز وتعزيز الأداء الوظيفي والانتماء التنظيمي. كما ويوضح العريفان (Al-Arifan, 2021) أن القيادة الأخلاقية لها أبعاد ومجالات لتطبيقها وممارستها تحتاج إليها المنظمات التعليمية والتربوية لتتغلب على المعوقات وتواجه

التحديات المختلفة ولتحقق الإنجاز والتطور المطلوب ولتكتسب الميزة التنافسية خاصة في ظل المتغيرات السريعة والانفجار المعرفي الذي أصبح سمة العصر وأهم أبعادها: البعد الشخصي والبعد الإداري والبعد الاجتماعي والعمل بروح الفريق، وممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها يؤثر إيجاباً في الرضا الوظيفي.

وبرزت أهمية القيادة الأخلاقية في الأدب النظري في عديد الدراسات، فقد وضع الجبور (Aljbouir, 2020) أن القيادة الأخلاقية لها دور بارز وكبير في إدارة المؤسسات التعليمية خاصة الجامعات لما لها من أثر كبير على مستوى الأداء وزيادة رضا العاملين وتخفيض معدلات الدوران فالقائد الأخلاقي يمارس القيادة بطريقة القدوة والأسوة في ممارساته الأخلاقية التي تصبح نموذجاً يحتذى للخطأ والصواب والنزاهة والعدالة والشفافية فالقيادة الأخلاقية تؤثر إيجابياً على سلوك الموظفين وقيمهم.

كما وبين بهادوري وآخرون (Bahadori, et al. 2021) أن القيادة الأخلاقية يمكن أن تؤثر إيجابياً على الفرد والفريق والمؤسسة التربوية: فعلى المستوى الفردي تساعد في الحفاظ على بيئة عمل إيجابية تلهم الموظفين ليحذوا حذو القادة الأخلاقيين، وتؤثر إيجابياً في إنتاجية الفرد، وعلى مستوى الفريق فالقيادة الأخلاقية ترفع الروح المعنوية داخل الفريق وتؤثر إيجابياً على أدائه.

كما أن ثمة خصائص تميز القيادة الأخلاقية في المجالات الشخصية والإدارية والعلاقات الإنسانية، فقد بين لاريواجو (Larewaju, 2021) أن القائد الأخلاقي يتصرف بشكل غير أناني ومثالي ويحترم نفسه والآخرين معه. ويعمل على شحذ هممهم لمزيد من الأداء الفعال. ووضح أوزجينيل وتوجبا (Ozgenel & Tugbam, 2020) أن القادة الأخلاقيين من سماتهم القدرة على تحمل المسؤولية وتحفيز العاملين والتميز بين الخطأ والصواب في تصرفاتهم وبشاركون العاملين القيم الأخلاقية. والقادة الأخلاقيون يقاومون الفساد والإنحلال الأخلاقي.

كما أشار بهادوري وآخرون (Bahadori, et al. 2021) أن القادة الأخلاقيين يعملون على نشر الثقافة التنظيمية الأخلاقية التي تشكل الهوية الشخصية للعاملين مما يبعدهم عن مخالفة اللوائح والقوانين ويجعلهم أكثر تميزاً عن غيرهم في المؤسسات الأخرى.

وبين أولاريوجو (Olawajaju, 2021) أن القيادة الأخلاقية تقوم على عدة مبادئ تعتبر جوهر القيادة الأخلاقية، كالصدق الذي يجعل القادة الأخلاقيين محل ثقة العاملين في المؤسسة التعليمية، والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ورؤيتها ورسالتها، والعدالة، فالقادة الأخلاقيون يعاملون الجميع بالمساواة ويتخذون قراراتهم بالإنصاف دون التحيز لطرف على حساب آخر ويحرصون على أن تسود مشاعر الرضا والارتياح لدى العاملين عن طريق العدل.

وبين أوزجينيل وتوجبا (Ozgenel & Tugba, 2020) أن القادة الأخلاقيين يحترمون العاملين معهم، ويستمعون لأرائهم وأفكارهم ويقدرهم مساهماتهم وإنجازاتهم ويعلمون أن الاحترام متبادل فإن لم يحترموا العاملين فنادر ما يحصلون على الاحترام.

وأكد الجبور (Aljbou, 2020) أن القادة الأخلاقيين يحرصون على تقوية الانتماء للمؤسسة عن طريق الاهتمام بالعاملين والعمل بروح الفريق الواحد، وتفويض الصلاحيات للعاملين ليشعر كل واحد منهم أنه جزء من المنظمة فيعمل بجد من أجل تحقيق أهدافها وتحسين صورتها عند الجمهور.

مفاهيم الدراسة

مفهوم القيادة الأخلاقية: عرفت مدينة ووداد (Medina & Wedad, 2021: 13) "بأنها مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص أخلاقية ملائمة مثل (المصادقية، والأمانة، والعدالة) الصادرة عن القيادات الإدارية قاصدة بذلك تعديل، وتحسين، وتعزيز، السلوكيات بين مرؤوسيه، وذلك عن طريق توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية".

ويعتقد العريفان (Al-Arifan, 2021: 84) "بأنها ممارسات القيادة التي تتسم بالقيم الأخلاقية كالمساواة - العدل - الأمانة والصدق".

وعرفها المرقطن (Al-Mraqtan, 2020: 19) "بأنها تحلي القائد بالمقدرة والمهارات والمؤهلات المهنية المرتفعة والصفات الأخلاقية الحسنة التي تمكنه من صنع معايير وأنظمة تنظم علاقات وسلوك العاملين تجاه وظائفهم المدرسية على مستويات مرتفعة من المهنية والأخلاقية".

التعريف الإجرائي: تعرف القيادة الأخلاقية إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على المقياس المستخدم في الدراسة.

مشكلة الدراسة

تبرز أهمية الأخلاق في سلوك الأفراد والمجتمعات والمنظمات وخاصة القيادة في المنظمات التعليمية والتربوية والتي أهمها الجامعات التي تخرج القيادات والنخب الفكرية والأكاديمية والتربوية، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل هم من يحملون عبء التطوير الإداري في أقسامهم والنمو المهني لموظفيهم من خلال ممارسة النمط الأخلاقي في قيادتهم مما ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

ولأهمية القيادة الأخلاقية كنمط قيادي في الفكر الإداري الحديث خاصة في الجامعات الفلسطينية واهتمام الباحث ومعايشته لرؤساء الأقسام في الجامعة من خلال المراجعات المتكررة قصدت هذه الدراسة تقصي درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل بأبعادها (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) من وجهة نظرهم.

أسئلة الدراسة

للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس ينبغي الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- هل تختلف درجات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل باختلاف المتغيرات المستقلة (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة) من وجهة نظرهم؟
- ما هي أهم معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى:

1. درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل من وجهة نظرهم.
2. الفروق في درجات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل وفقاً للمتغيرات المستقلة (الجنس، والمؤهل العملي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة).
3. أهم معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة

أهمية الدراسة تتبين من الآتي:

الأهمية النظرية: تنبع من أهمية موضوع القيادة الأخلاقية والذي تناولته العديد من الدراسات الأجنبية والعربية بالبحث إلا أنه لم يحظ بالبحث الكافي في الوسط الجامعي الفلسطيني. وتعتبر هذه الدراسة مرجعاً للباحثين وطلبة العلم والمهتمين في الجانب الإداري والتربوي لإجراء دراسات مشابهة والاستفادة منها وستثري المكتبة العربية في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية: تتبين من خلال توفير معلومات مناسبة لقيادة جامعة الخليل حول مستوى القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية لإحداث التغيير والتطور المأمول ووضع ميثاق أخلاقي وخطة تنفيذية لتطبيق القيادة الأخلاقية في أقسامها وإداراتها. ويمكن لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في وضع الخطط والإجراءات الملائمة لتعزيز تطبيق القيادة الأخلاقية في الجامعات.

حدود الدراسة

تتحدد هذه الدراسة بما يأتي:

الحدود الزمانية: تم إعداد هذه الدراسة في الفترة الموافقة للفصل الدراسي الثاني في جامعة الخليل للعام 2022/2021 م. وتقتصر الحدود المكانية على جامعة الخليل في فلسطين. والحدود البشرية على رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل. أما الحدود الموضوعية فهي: درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل من وجهة نظرهم.

الدراسات السابقة

وقد استقصت عديد الدراسات القيادة الأخلاقية، فقد هدفت دراسة أوزجينيل وأكسو (Ozgenel & Aksu, 2020) إلى الكشف عما إذا كانت سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس العامة لها تأثير على الصحة التنظيمية أم لا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من (402) مدرساً في المدارس العامة في مناطق مختلفة ومن نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية والقيادة الأخلاقية ويزيادة سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس تزداد الصحة التنظيمية للمدرسة بشكل إيجابي.

أما لوير (Lowery, 2020) فقد عيّنت بكيفية استخدام قادة المدارس للنواحي الأخلاقية عند اتخاذ القرارات، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت المقابلة هي أداة الدراسة، والتي أجريت مع عشرة من مديري المدارس، وهي عينة هادفة من الممارسين داخل منطقة الأبالاش بجنوب أوهايو، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات بين مديري المدارس حول الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرارات الأخلاقية، وأوصت بضرورة تدريب المديرين على كيفية الاهتمام بالجوانب الأخلاقية في إداراتهم لمدارسهم.

وسعت دراسة درادكة وآخرون (Daradka, et al. 2020) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية، والصفات الإدارية، والعلاقة الإنسانية). لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (الالتزام الاتجاعي، والالتزام الاستمراري، والمسؤولية اتجاه المدرسة). للمعلمين من وجهة نظرهم واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة دراسة وتكونت عينة الدراسة من (379) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة وبيّنت نتائجها: أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت متوسطة. وأظهرت وجود علاقة إيجابية ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

وكشفت دراسة عبد السلام والفرجاني (Abd al-Salam & Ferjani, 2020) عن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية السمات الشخصية، والسلوكيات الوظيفية، ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة في كل من (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والالتزام العام) لدى موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي، في ليبيا،

كما هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغت (196) موظفاً، وبينت نتائج الدراسة إلى أن المستوى العام لممارسة القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمة قد جاء بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود ارتباط وتأثير إيجابي، ومعنوي للقيادة الأخلاقية على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

وتناولت دراسة آل كردم (Al Kardam, 2020) دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الفعالية المدرسية، والرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام بمدينة أبها، وشارك (612) معلماً في الإجابة على مقاييس القيادة الأخلاقية (Brown et, 2005) ومقياس الالتزام التنظيمي (Allen & Meyer, 1990, Meyer et, 1993) كعينة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من معلمي مدينة أبها، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. ودعمت النتائج صحة الفرض القائل بوجود علاقات إيجابية بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوجداني، والرضا الوظيفي، والفعالية المدرسية، كما كشفت النتائج عن توسط اتجاهات العمل (الالتزام الوجداني، والرضا الوظيفي) بشكل جزئي للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والفعالية المدرسية مشيرة إلى الآثار المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأخلاقية على الفعالية المدرسية.

وهدف دراسة السبيعي والباطين (Al-Subaie & Al-Babtain, 2020) إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، والصفات الإدارية، والعمل بروح فريق) لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج والتعرف على المعوقات التي تواجه ممارستهن لها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (101) معلمة بمحافظة الخرج وكان من نتائجها: أن معلمات المرحلة الثانوية موافقات على ممارسات قائدات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الأخلاقية بدرجة عالية، وجاءت الصفات الإدارية في المرتبة الأولى والصفات الشخصية في المرتبة الأخيرة. وأنهن موافقات بدرجة منخفضة على معوقات أبعاد القيادة الأخلاقية وجاءت المعوقات الإنسانية بالمرتبة الأخيرة.

وأجرت الصريع (Al-Saree, 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على القيادة الأخلاقية (الشخصية، والإدارية، والعلائقية) لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم وبيان درجة اقتران القيادة الأخلاقية بالثقة التنظيمية تبعاً لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (465) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وأظهرت النتائج: وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات وأن درجة توافر القيادة الأخلاقية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين كانت عالية. وبينت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات القيادة الأخلاقية في المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) في حين يوجد فروق تعزى لمتغير المديرية.

وقام المخلافي والطيب (Al-Mikhlaifi & Al-Tayeb, 2020) بدراسة للكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية (الشخصية، والإدارية، والعلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق) وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. وهل هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير (المرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخدمة)، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (365) معلماً النتائج: أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية تحققت بدرجة عالية. وأظهرت أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية وتحقيق الإبداع الإداري. وبيّنت أيضاً أن هناك فروق دالة إحصائية لممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير (المرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخدمة).

وهدف دراسة الخباز (Al-Khabaz, 2020) إلى التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية (الشخصية، والإدارية، والعلاقات الأخلاقية والاجتماعية) ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين. واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي وكانت الاستبانة أداة الدراسة حيث طبقت على عينة عشوائية طبقية عددها (387) موظفاً وموظفة وبيّنت النتائج: أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة. وأن هناك علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادات التربوية للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الأداء الوظيفي.

فقد هدفت دراسة الألفي (Al-Alfi, 2021) إلى تحليل واقع القيادة الأخلاقية (الخصائص الشخصية، والسلوكيات الإدارية، والعلاقات الإنسانية) لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالسعودية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات التي طبقت على عينة مكونة من (544) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة كبيرة، وأنه توجد فروق بين أفراد العينة تعزى للجنس لصالح الإناث في حين لم تظهر فروق تعزى لمتغيري (المؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة).

فيما هدفت دراسة القحطاني (Al-Qahtani, 2021) للتعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة عدن للقيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية، والصفات الإدارية، والعلاقات الإنسانية) ومستوى الولاء التنظيمي (الإيمان بالعمل، والاستعداد للعمل، والاعتزاز بالعمل). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (119) من القادة الأكاديميين، وأسفرت عن أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية قد جاءت بدرجة متوسطة، وأسفرت كذلك عن عدم وجود فروق حول ممارسات القيادات الأكاديمية تعزى إلى كل من اللقب العلمي، وسنوات الخبرة. وأظهرت أيضاً وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن وبين مستوى ولائهم التنظيمي.

وأما دراسة علي (Ali, 2021) فهدف إلى قياس دور القيادة الأخلاقية (التوجه نحو المرؤوسين، العدالة، تقاسم السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجه الأخلاقي، توضيح الدور،

النزاهة) في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة، وقد تمثل مجتمع الدراسة بالأطباء والممرضين والإداريين في القاهرة، وبلغ حجم العينة 450 فرداً، زمن نتائجها أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على الاستغراق الوظيفي. وأنه لا توجد اختلافات بين آراء أفراد العينة نحو الاستغراق الوظيفي وفقاً لخصائصهم الديمغرافية (النوع، والعمر، والوظيفة، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة).

وكشفت دراسة العجمي (Al-Ajami, 2021) عن درجة ممارسة معلمي التاريخ في المرحلة الثانوية بمحافظة الفروانية بدولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية التدريسية (قيم العدالة التنظيمية التدريسية، قيم التسامح التدريسية، وقيم الانتماء الوظيفي وقيم الإبداع التنظيمي التدريسية). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة الدراسة التي طبقت على عينة عشوائية عددها (90) معلماً ومعلمة من المجتمع البالغ (582) معلماً ومعلمة، وأسفرت النتائج عن أن درجة ممارسة معلمي التاريخ في المرحلة الثانوية قد جاءت بدرجة مرتفعة. وأن هناك علاقة إيجابية ارتباطية بين ممارسة القيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية التدريسية.

وأجرى سابر (Sabir, 2021) دراسة هدفت إلى تحليل مفهوم القيادة الأخلاقية من خلال تصورات معلمي المدارس الباكستانية فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الأخلاقية لقادة المدرسة وإثبات علاقتها بالتزام المعلم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة دراسة طبقت على عينة مكونة من (320) معلماً وبينت نتائجها إدراك المعلمين أن قاداتهم يتحلون بأخلاق معتدلة وأن هناك علاقة إيجابية بين الاثنين.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمات عامة والمنظمات التربوية خاصة، والأثر الإيجابي لممارسة القيادة الأخلاقية على القادة والعاملين والمنظمة، فالقادة قدوة والعاملون سلوكهم وأداؤهم يتحسن، والمنظمة تتحسن صورتها بين المنظمات الأخرى.

تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية أو الخاصة مثل دراسة الألفي (Al-Alfi, 2021)، ولوير (Lowery, 2020)، ودراكية وآخرون (Daradka, et al. 2020)، وآل كردم (Al Kardam, 2020)، والسبيعي والبابطين (Al-Subaie & Al-Babtain, 2020)، والصريع (Al-Saree', 2020)، والمخلفي والطبيب (Al-Mikhlaifi & Al-Tayeb, 2020)، والخباز (Al-Khabaz, 2020). وبعضها تناول موضوع القيادة الأخلاقية في المؤسسات غير التعليمية مثل: علي (Ali, 2021)، وعبد السلام والفرجاني (Abd al-Salam & Ferjani, 2020). أما دراسة القحطاني (Al-Qahtani, 2021)، فتناولت موضوع القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية إلا أنها ربطتها بمتغير الولاء التنظيمي وكانت في جامعة عدن.

الدراسات السابقة اختلفت عيناتها فمنها ما تناول المعلمين في المدارس، ومنها ما تناول المدراء، ومنها ما تناول العاملين في المؤسسات غير التعليمية، ومنها ما تناول جميع القيادات الأكاديمية في الجامعة. أما الدراسة الحالية فقد تناولت رؤساء الأقسام الأكاديمية فقط في جامعة الخليل.

وتشابهت نتيجة الدراسة الحالية مع بعض نتائج الدراسات السابقة حيث أشارت إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة كبيرة واختلفت مع بعض الدراسات التي جاءت بدرجة متوسطة.

فيما اختلفت أدوات الدراسات السابقة بحسب أهدافها عن أداة الدراسة الحالية حيث استخدمت هذه الدراسة الاستبانة والمقابلة لتحقيق أهدافها. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المنهج المتبع حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج المدمج الذي يكامل بين الكمي والنوعي. كما تميزت بتناولها لمؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل من وجهة نظرهم.

وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين والبناء على جهودهم العلمية والمعرفية وهو ما ظهر في إثراء الإطار النظري وتصميم الاستبانة وتعريف مصطلحات الدراسة وسهولة الوصول إلى المراجع.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المدمج، ذاك الذي يكامل بين المنهج الوصفي الكمي الذي يدرس الظاهرة من خلال الأساليب الإحصائية الرياضية عن طريق الاستبانة التي تم تصميمها لجمع البيانات لتحقيق أهداف هذه الدراسة. والمنهج النوعي الذي يعتمد فهم النص وتحليل البيانات ثيماتياً بقراءة البيانات وفهمها وتدبرها وتبويبها وتصنيفها إلى موضوعات متشابهة مع وجود روابط تساعد في تفسير النتائج بعد ترميزها وذلك لوصف ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل. وسوف يتم تناول نتائج الدراسة وفق كل منهج على حدة، ثم يتم الربط بين نتائج القسمين. واعتمدت الدراسة طريقة المسح الشامل الكمية ومسح العينة غير الاحتمالية.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل في فلسطين وعددهم (23) رئيساً ورئيسة وفقاً لبيانات جامعة الخليل للعام الأكاديمي (2021/2022)م. وقد تم أخذ المجتمع كاملاً بطريقة المسح الشامل عن طريق الاستبانة (وهو عينة الجانب الكمي). وهي إحدى أدوات الدراسة وتم اختيار (5) رؤساء أقسام لإجراء المقابلة الفردية معهم (3) إناث (2) ذكور (وهي عينة الجانب الكيفي).

جدول (1): خصائص أفراد العينة الديموغرافية.

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	18	78.3
	أنثى	5	21.7
	المجموع	23	100.0
المؤهل العلمي	ماجستير	5	21.7
	دكتوراه فأعلى	18	78.3
	المجموع	23	100.0
التخصص	صحي	5	21.7
	علمي	12	52.2
	إنساني	6	26.1
	المجموع	23	100.0
سنوات الخبرة في مجال رئاسة القسم	1- أقل من 5 سنوات	5	21.7
	5- أقل من 10 سنوات	8	34.8
	10 سنوات فأكثر	10	43.5
	المجموع	23	100.0

أدوات الدراسة

مقياس القيادة الأخلاقية

أمكن تطوير مقياس القيادة الأخلاقية، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة منها: دراسة الألفي (Al-Alfi, 2021) ودراسة العريفيان (Al-Arifan, 2021) ودراسة المرقطن (Al-Marqatn, 2020) وتكونت الاستبانة بصيغتها النهائية من (25) فقرة موزعة على أربعة مجالات.

صدق المقياس

الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس قام الباحث بعرض المقياس على (5) محكمين من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة، وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات المقترحة وبقي المقياس مكوناً من (25) فقرة موزعة على أربعة مجالات.

صدق البناء

تم التحقق من صدق المقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون (Correlation Pearson) لكل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو واضح في الجدول (2).

جدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (correlation Pearson) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال.

رقم الفقرة	الفقرات	(ر)
المجال الأول: الصفات الشخصية		
1.	التعامل بمصداقية مع الموظفين أثناء العمل	.63**
2.	مراعاة النزاهة في التعامل مع الموظفين	.77**
3.	تقبل النقد البناء برحابة صدر	.66**
4.	مراعاة العدالة في توزيع المساقات على الموظفين	.71**
5.	تحمل المسؤولية عن الأخطاء التي تصدر عني	.66**
6.	المرونة في التعامل مع حاجات الموظفين	.69**
المجال الثاني: الصفات الإدارية		
7.	توجيه الموظفين للبرامج التدريبية المهنية وفق احتياجاتهم	.72**
8.	تقوم عملية اتخاذ القرار في المستجدات على مشاركة الموظفين	.81**
9.	تعزيز نجاحات الموظفين بشكل دائم	.82**
10.	يعتمد تقييم أداء الموظفين على الموضوعية	.77**
11.	انسجام السلوكيات المتبعة مع الأنظمة واللوائح المعمول بها	.80**
12.	اطلاع الموظفين على فحوى التقارير المكتوبة بحقهم	.65**
13.	اعتماد سياسة الباب المفتوح في التعامل مع الموظفين	.71**
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية		
14.	تقوم المعاملة مع الموظفين على الاحترام	.59**
15.	مشاركة الموظفين مناسباتهم الاجتماعية	.64**
16.	مراعاة ظروف الموظفين الخاصة	.62**
17.	مساعدة الموظفين على حل مشاكلهم	.71**
18.	العمل على توطيد أواصر الصداقة مع الموظفين	.66**
19.	مراعاة العادات والتقاليد في التعامل مع الموظفين	.70**
20.	التعامل بسرية تامة مع الأمور الخاصة بالموظفين	.76**

...تابع جدول رقم (2)

رقم الفقرة	الفقرات	(ر)
المجال الرابع: العمل بروح الفريق		
21.	تعزيز الثقة التامة مع الموظفين	.80**
22.	يتم بث روح التعاون والانسجام بين الموظفين	.62**
23.	إعطاء الموظفين الحرية الكاملة للتعبير عن آرائهم	.60**
24.	التغاضي عن بعض أخطاء الموظفين رغبة في تعزيز الجوانب الإيجابية	.68**
25.	تعزى النجاحات في القسم للموظفين ورئيس القسم	.66**

** دالة إحصائياً عند $(\alpha \leq 0.01)$.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)
الصفات الشخصية * الدرجة الكلية	.76**
الصفات الإدارية * الدرجة الكلية	.80**
العلاقات الإنسانية * الدرجة الكلية	.64**
العمل بروح الفريق * الدرجة الكلية	.79**

** دالة إحصائياً عند $(\alpha \leq 0.01)$ ، * دالة إحصائياً عند $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً دالاً، مما يشير إلى أنها تشترك معاً في قياس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل.

ثبات المقياس

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكذلك تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4): معاملات الثبات لمقياس القيادة الأخلاقية.

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	
		معامل الثبات	معامل الارتباط
الصفات الشخصية	6	0.70	0.53
الصفات الإدارية	7	0.79	0.65
العلاقات الإنسانية	7	0.72	0.55
العمل بروح الفريق	5	0.70	0.54
الدرجة الكلية للمقياس	25	0.85	0.72

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات المقياس وللدرجة الكلية للمقياس كانت جيدة، حيث تراوحت قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات المقياس ما بين (0.70 – 0.79)، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.85)، كذلك تم التحقق من ثبات المقياس بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تراوحت قيم معامل سبيرمان براون المصحح بين (0.70 – 0.79)، وبلغ معامل سبيرمان براون المصحح للدرجة الكلية للمقياس (0.84). مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

تصحيح المقياس وزعت درجات الإجابة على فقرات المقياس بطريقة ليكرت لخماسية، حيث يحصل المستجيب على 5 درجات عندما يجيب (موافق بشدة)، 4 درجات عندما يجيب (موافق)، 3 درجات عندما يجيب (محايد)، ودرجتان عندما يجيب (أعارض)، ودرجة واحدة عندما يجيب (أعارض بشدة). وقد تم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات كمعيار للحكم على درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل، وتم حساب فئات المقياس الخماسي عن طريق حساب مدى المقياس وطول الفئة الذي بلغ 1.33، وتعتبر درجة الموافقة متدنية إذا قل المتوسط الحسابي عن 2.33 ومتوسطة إذا وقع المتوسط الحسابي في الفئة (2.33-3.66)، ومرتفعة إذا زاد المتوسط الحسابي عن 3.66.

الأساليب الإحصائية

تم استخدام التكرارات والأوزان النسبية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط سبيرمان براون، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبار تحليل التباين المتعدد، واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية.

أداة المقابلة

تعطي المقابلة المبحوثين فرصة التعبير عن آرائهم وتصوراتهم واتجاهاتهم وما يدور في ذواتهم من أفكار بطريقتهم الخاصة التي يعبرون عنها بمفردات وعبارات تدل على ما هو موجود بداخلهم. وقد أجريت مقابلة مفتوحة وتكونت صحيفتها من (20) سؤالاً. وأمكن تطبيق أدوات الدراسة على عينة تجريبية من خارج مجتمع الدراسة لاختبار صلاحية أدوات الدراسة. وكذلك الوقت المستغرق ومدى فعالية أدوات الدراسة في الإجابة عن أسئلة المقابلة. وقد استغرق وقت المقابلة من 30 — 60 دقيقة بمعدل 45 دقيقة.

صدق المقابلة

تم عرض صحيفة المقابلة على ثلاثة من المختصين والخبراء بغرض التحكيم وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم. وبلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين 85% فأكثر.

ثبات التحليل

للكشف عن ثبات التحليل تم عمل الآتي:

الثبات بين شخصي: تم إجراء التحليل لاستجابات المبحوثين ثم طلب من زميل من ذوي الاختصاص إجراء التحليل لنفس العينة واستجاباتها وقد تطابقت نتائج التحليل بشكل لافت، وأمكن إعادة النظر في مواقع الخلاف.

الثبات عبر الزمن: أجريت عملية التحليل مرتين وعلى فترتين زمنيتين كان بينهما فارقاً (21) يوماً وقد تم إجراء بعض التعديل الطفيف ليتوافق التحليل القديم مع الجديد.

آلية التحليل

تم تفرغ استجابات رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل يدوياً على الورق لكل سؤال، وتدوين الملاحظات الخاصة بعد قراءتها عدة مرات، ثم تصنيفها حسب المتشابهات من الأفكار، وتدوينها في موضوعات محورية رئيسية، بالاعتماد على المنهج الاستقرائي الذي ينطلق من فهم الظاهرة، والتعمق بذلك وتحليلها للوصول إلى الفكرة العامة بتكوين الرموز، والفئات، ثم الموضوعات المحورية المستمدة من البيانات، وقد طبقت مبادئ النظرية المجردة، التي تعتمد على المعلومات والبيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتفسيرها بشكل منظم لاستنباط حقائق ومفاهيم ذات معنى وتعتمد النظرية المجردة على مجموعة من التصنيفات والفئات المرتبطة بعلاقات فيما بينها لرسم اطار واضح لتفسير الظاهرة أو التنبؤ بها.

أخلاقيات الدراسة

طبقت الدراسة المعايير الأخلاقية المعمول بها في جامعة الخليل، من حيث التأكيد على سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن الهوية، ومراعاة ظروف المبحوثين، وعدم ممارسة الضغوط عليهم.

نتائج الدراسة ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما مستوى مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل من وجهة نظرهم؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل من وجهة نظرهم. وذلك كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	درجة الموافقة
1	التعامل بمصادقية مع الموظفين أثناء العمل	4.83	0.39	96.6	كبيرة
2	مراعاة النزاهة في التعامل مع الموظفين	4.74	0.45	94.8	كبيرة
5	تحمل المسؤولية عن الأخطاء التي تصدر عني	4.70	0.56	94.0	كبيرة
4	مراعاة العدالة في توزيع المساقات على الموظفين	4.61	0.58	92.2	كبيرة
6	المرونة في التعامل مع حاجات الموظفين	4.52	0.51	90.4	كبيرة
3	تقبل النقد البناء برحابة صدر	4.52	0.51	90.4	كبيرة
	الدرجة الكلية للصفات الشخصية	4.65	0.32	93.0	كبيرة
13	اعتماد سياسة الباب المفتوح في التعامل مع الموظفين	4.83	0.39	96.6	كبيرة
10	يعتمد تقييم أداء الموظفين على الموضوعية	4.61	0.66	92.2	كبيرة
11	انسجام السلوكيات المتبعة مع الأنظمة واللوائح المعمول بها	4.48	0.59	89.6	كبيرة
8	تقوم عملية اتخاذ القرار في المستجدات على مشاركة الموظفين	4.39	0.66	87.8	كبيرة
9	تعزيز نجاحات الموظفين بشكل دائم	4.30	0.70	86.0	كبيرة
7	توجيه الموظفين للبرامج التدريبية المهنية وفق احتياجاتهم	4.30	0.56	86.0	كبيرة

...تابع جدول رقم (5)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	درجة الموافقة
12	اطلاع الموظفين على فحوى التقارير المكتوبة بحقهم	4.22	0.80	84.4	كبيرة
	الدرجة الكلية للصفات الإدارية	4.45	0.42	89.0	كبيرة
22	يتم بث روح التعاون والانسجام بين الموظفين	4.61	0.50	92.2	كبيرة
23	إعطاء الموظفين الحرية الكاملة للتعبير عن آرائهم	4.52	0.59	90.4	كبيرة
21	تعزيز الثقة التامة مع الموظفين	4.52	0.59	90.4	كبيرة
25	تعزى النجاحات في القسم للموظفين ورئيس القسم	4.26	0.54	85.2	كبيرة
24	التغاضي عن بعض أخطاء الموظفين رغبة في تعزيز الجوانب الإيجابية	4.09	0.60	81.8	كبيرة
	الدرجة الكلية للعمل بروح الفريق	4.40	0.38	88.0	كبيرة
20	التعامل بسرية تامة مع الأمور الخاصة بالموظفين	4.61	0.50	92.2	كبيرة
16	مراعاة ظروف الموظفين الخاصة	4.43	0.51	88.6	كبيرة
14	تقوم المعاملة مع الموظفين على الاحترام	4.43	0.59	88.6	كبيرة
15	مشاركة الموظفين مناسباتهم الاجتماعية	4.26	0.62	85.2	كبيرة
17	مساعدة الموظفين على حل مشاكلهم	4.17	0.72	83.4	كبيرة
18	العمل على توطيد أواصر الصداقة مع الموظفين	4.04	0.82	80.8	كبيرة
19	مراعاة العادات والتقاليد في التعامل مع الموظفين	4.04	0.98	80.8	كبيرة
	الدرجة الكلية للعلاقات الإنسانية	4.29	0.41	85.8	كبيرة
	الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	4.44	0.27	88.8	كبيرة

تشير البيانات الموضحة في الجدول (5)، أن مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل من وجهة نظرهم جاءت بدرجة موافقة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية (4.44) بنسبة مئوية بلغت (88.8%).

ويتضح من الجدول (5) أن مؤشر الصفات الشخصية احتل المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.65)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى متوسط حسابي، التي نصت على: (التعامل بمصادقية مع الموظفين أثناء العمل)، في حين حصلت الفقرة (3) على أقل متوسط حسابي التي نصت على: (تقبل النقد البناء برحابة صدر).

وجاء في المركز الثاني مؤشر الصفات الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (4.45)، وحصلت الفقرة (13) على أعلى متوسط حسابي، التي نصت على: (اعتماد سياسة الباب المفتوح في التعامل مع الموظفين)، في حين حصلت الفقرة (12) على أقل متوسط حسابي، التي نصت على: (اطلاع الموظفين على فحوى التقارير المكتوبة بحقهم).

وجاء في المركز الثالث مؤشر العمل بروح الفريق بمتوسط حسابي بلغ (4.40)، وحصلت الفقرة (22) على أعلى متوسط حسابي، التي نصت على: (يتم بث روح التعاون والانسجام بين الموظفين)، في حين حصلت الفقرة (24) على أقل متوسط حسابي، التي نصت على: (التغاضي عن بعض أخطاء الموظفين رغبة في تعزيز الجوانب الإيجابية).

واحتل المركز الرابع مؤشر العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، وحصلت الفقرة (20) على أعلى متوسط حسابي، التي نصت على: (التعامل بسرية تامة مع الأمور الخاصة بالموظفين)، في حين حصلت الفقرة (19) على أقل متوسط حسابي، التي نصت على: (مراعاة العادات والتقاليد في التعامل مع الموظفين).

بينت نتائج الدراسة أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يطبقون القيادة الأخلاقية في بُعد السمات الشخصية من خلال تحري العدالة في توزيع المساقات الأكاديمية والامتحانات على المدرسين، وأيضاً عند توكيل الموظفين ببعض المهام المطلوبة، وعند توزيع الإضافي والمساقات العملية، وفي تعاملهم مع المدرسين على العمل الجزئي، واتضح أيضاً أنهم يتحرون العدالة مع علمهم أن تطبيقها شيء نسبي، ولا تكون كاملة كالعدالة الإلهية.

3: "أحاول توزيع المساقات والامتحانات بشكل عادل"

5: "أسعى لتحقيق العدالة إلا أنها ناقصة لأن جزء منها خارج صلاحياتي".

وأما النزاهة فقد كانت حاضرة في ممارستهم للقيادة الأخلاقية وذلك من خلال التزام ساعات الدوام الرسمي وتحمل مسؤولية الأخطاء التي تصدر عنهم كرؤساء أقسام وتقبلهم للنقد إذا كان بناءً ومفيداً وبعبداً عن الشخصنة.

2: "من جماعة مين سرى باع واشترى أحضر قبل الدوام بنصف ساعة".

5: "أتقبل النقد إذا كان موضوعياً أما إذا كان ذاتياً فأتذمر".

وأظهرت النتائج أيضاً أن تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للقانون على ذاتهم قبل غيرهم من الموظفين، من قبيل القدوة في ممارسة القيادة الأخلاقية، وهو ما يحفز الموظفين على تطبيق

القانون، والتفاني في العمل، وخلق الشعور بالرضا الوظيفي، وهذا واضحاً جلياً في قيام بعض رؤساء الأقسام بالتعويض عن بعض المدرسين حال غيابهم، وقيامهم بإعطاء المساقات المتأخرة في موعدها أسوة بباقي المدرسين.

ر2: "أطبق القانون حتى أكون قدوة والقانون يحمي الجميع".

ر1: "التعويض عن بعض المدرسين عند الغياب".

وأظهرت نتائج الدراسة تبايناً واضحاً لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جانب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار في مستجدات الأمور حيث يعتمد بعض رؤساء الأقسام إلى مشاركة الموظفين باتخاذ القرار، وذلك من خلال عقد اجتماعات خاصة لمناقشة ما استجد من المسائل والأمر وتشكيل اللجان الخاصة بذلك، وظهر أيضاً أن البعض الآخر من رؤساء الأقسام نادراً ما يشارك الموظفين في اتخاذ القرار إلا أنه يكتفي باستشارة عميد الكلية في ذلك.

ر4: "أقوم بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار في المستجدات ومعظم عملنا يقوم على مشاركة اللجان".

ر2: "نادراً ما أشارك الموظفين في اتخاذ القرار ولكن استشير العميد".

وأظهرت نتائج تحليل المقابلات أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يحرصون على مراعاة الموضوعية عند تقييم أداء الموظفين والبعد عن الميل والمحاباة، وذلك من خلال تعدد مصادر المعلومات التي يعتمدون عليها في عملية تقييم الأداء كزيارة الموظف أثناء أدائه للمحاضرات، والأخذ بالتغذية الراجعة من تقييمات الطلبة للمدرسين، وأيضاً ملاحظة سلوكه مع زملائه ومع الطلبة.

ر3: "أحقق الموضوعية من خلال تعدد مصادر المعلومات كزيارة الموظف والتغذية الراجعة من تقييمات الطلاب له".

وأظهرت نتائج تحليل المقابلات أن آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية تباينت في بعد الشفافية في تقييم الأداء وإطلاع الموظفين على فحوى تقرير تقييم الأداء الخاص بهم، حيث أن بعض رؤساء الأقسام يفضل عدم إطلاع الموظفين على فحوى تقرير تقييم الأداء تجنباً لحدوث المشاكل.

ر5: "ما في عندي مشكلة بإطلاعه على التقييم".

ر3: "لا أقوم بإطلاع الموظف على تقارير التقييم حتى لا يحصل مشاكل".

وأظهرت نتائج تحليل المقابلات أن هنالك توافقاً واضحاً في جانب توجيه الموظفين للمشاركة في برامج التدريب والتطوير المهني حسب الحاجة التدريبية للموظفين، وأحياناً يتم تقسيم الموظفين إلى فريقين ليتمكنوا من المشاركة في البرامج التدريبية.

وأظهرت نتائج تحليل المقابلات أن هناك تنوعاً في وسائل تعزيز إنجاز الموظفين من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية: ما بين تقديم الهدايا في اجتماعات أو في حفل خاص أو من خلال وسائل التواصل الاجتماعي وأحياناً يكون باختيار المسابقات التدريسية المناسبة للموظف والتي يرغب في تدريبها من باب التحفيز والتشجيع.

ر1: "نعزز ذلك من خلال تقديم الهدايا للذين حصلوا على ترقية أو براءة اختراع".

ر3: "أقوم بالتعزيز من خلال الشكر على مواقع التواصل الاجتماعي".

وفي مجال العلاقات الإنسانية أظهرت نتائج تحليل المقابلات أن الثقة حاضرة في تعامل رؤساء الأقسام الأكاديمية مع الموظفين، ويتبين ذلك من خلال إقدام الموظف للبوح بما يجيش في صدره من هموم ومشاكل لرئيسه واستشارته في المواضيع الخاصة به.

ر4: "وأستشعر ذلك عندما يأتي أحد الموظفين ويبوح لي بما في داخله من هموم".

وأظهرت نتائج تحليل المقابلات أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يولون التكافل أهمية كبيرة وذلك من خلال حرصهم على مشاركة الموظفين مناسباتهم الاجتماعية وعبادة المرضى منهم وتقديم المساعدة لمن يحتاج إليها بالدعم والإسناد وحل المشكلات المتعلقة بالطلبة معهم أو تقديم المساعدات المالية بشكل قروض وجمعيات إن أمكن.

ر5: "أقوم بمشاركة الزملاء مناسباتهم الاجتماعية وأعود المرضى أحياناً".

وفي مجال العمل بروح الفريق أظهرت نتائج المقابلات أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يعتبرون حق التعبير عن الرأي مكفول من خلال الاستماع لأراء الموظفين في المسائل الأكاديمية والمهنية ويعتمدون التغذية الراجعة من الموظفين إذا كانت تصب في مصلحة العمل.

ر4: "أقبل الأفكار الإيجابية التي تصب في مصلحة العمل".

وأظهرت نتائج تحليل المقابلات أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يعملون على بث روح الانسجام والعمل الجماعي بين الموظفين من خلال الحث على التنافس الشريف في الأداء المهني وغض الطرف عن بعض هفوات الموظفين أحياناً وتقديم الدعم والثناء للموظف النشط والفعال.

ر5: "يكون ذلك من خلال الدعم وإظهار الإنجاز والثناء على الموظفين وبث روح التنافس الشريف بينهم وغض الطرف عن الهفوات أحياناً".

رؤساء الأقسام الأكاديمية يطبقون مبادئ القيادة الأخلاقية بدرجة موافقة كبيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية (4.44) بنسبة مئوية بلغت (88.8%). وهو ما أظهرته نتائج التحليل الكمي وأكدته نتائج التحليل الكيفي. وهو ما يفسر حرصهم على تحقيق العدالة والمصداقية والنزاهة، وكذلك حرصهم على أن يكونوا قدوة للموظفين في ممارستهم القيادة الأخلاقية مما يؤدي إلى تحفيز الموظفين وتعزيز الولاء التنظيمي.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الألفي (Al-Alfi, 2021) ونتيجة دراسة السبيعي والبابطين (Subaie & Al-Babtain, 2020) ونتيجة دراسة عبد السيد والفرجاني (Abd al- (Salam & Ferjani, 2020). ونتيجة دراسة المخلافي والطبيب (Al-Mikhlafi & Al- (Tayeb, 2020). وتختلف مع نتيجة دراسة القحطاني (Al-Qahtani, 2021) حيث جاءت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية متوسطة. وكذا تختلف مع نتيجة دراسة الخباز (Al-Khabaz, 2020) التي كانت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية فيها متوسطة أيضاً.

واحتل مؤشر الصفات الشخصية المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.65) ونسبة مئوية بلغت (93.0%)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى متوسط حسابي، التي نصت على: (التعامل بمصادقية مع الموظفين أثناء العمل)، في حين حصلت الفقرة (3) على أقل متوسط حسابي التي نصت على: (تقبل النقد البناء برحابة صدر). وهو ما عززته نتائج التحليل الكيفي ويعزى ذلك إلى ثقافة رؤساء الأقسام الأكاديمية التي مصدرها التنشئة الدينية التي تحث على المصادقية ونبذ الكذب والتزوير، فعدم المصادقية يؤثر على سمعة الرؤساء سلباً ويشوش صورتهم أمام الموظفين، والتي يحرصون على بقائها جميلة، وعدم المصادقية يؤدي إلى انعدام الثقة بين الموظفين والرؤساء.

وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة درادكة وآخرون (Daradka, et al. 2020) بحصول الصفات الشخصية على متوسط حسابي عال. ويختلف مع نتيجة دراسة السبيعي والبابطين (Al- (Subaie & Al-Babtain, 2020) بحصول الصفات الشخصية على المرتبة الأخيرة.

كما أن حصول فقرة (تقبل النقد البناء برحابة صدر) على أقل متوسط حسابي يرجع لعدم التفريق بين النقد البناء الذي يخدم مصلحة العمل وبين النقد الذاتي الذي تكون دوافعه شخصية، وكذا أسلوب بعض الموظفين الجارح والعنيف عند عرض أفكارهم الناقدة يؤدي إلى رفض رأيهم.

وجاء في المركز الثاني مؤشر الصفات الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (4.45) ونسبة مئوية بلغت (89.0%)، وحصلت الفقرة (13) على أعلى متوسط حسابي، التي نصت على: (اعتماد سياسة الباب المفتوح في التعامل مع الموظفين)، في حين حصلت الفقرة (12) على أقل متوسط حسابي، التي نصت على: (اطلاع الموظفين على فحوى التقارير المكتوبة بحقهم). ويعود ذلك لطبيعة المجتمع العربي الذي يتمتع بعلاقات اجتماعية قوية لوجود أكثر من رابطة تربط بين أفراد مثل القرابة والجوار والمصاهرة، وهو ما ينعكس على علاقة رؤساء الأقسام والموظفين، ويزيد من ذلك قوة الانتماء للكلية أو القسم مما يعزز التفاعل بينهم خاصة أنهم يقضون مع بعضهم ساعات طويلة من الدوام اليومي، وكذلك مصلحة العمل وتطوير الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي يتطلب التواصل المستمر بين الرؤساء والموظفين.

وأما (عدم اطلاع الموظفين على فحوى التقارير المكتوبة بحقهم) والتي حصلت على أقل متوسط حسابي فهذا مرده محاولة رؤساء الأقسام الأكاديمية تجنب ما ينجم عن ذلك من مشاكل واحتجاجات تستغرق وقتاً كبيراً وقد توغر الصدور.

وهو ما يختلف مع نتيجة دراسة السبيعي والبابطين (Al-Subaie & Al-Babtain, 2020) حيث أحتل بعد الصفات الإدارية المرتبة الأولى. ومع نتيجة دراسة الصريع (Al-Saree', 2020).

وجاء في المركز الثالث مؤشر العمل بروح الفريق بمتوسط حسابي بلغ (4.40) ونسبة مئوية بلغت (88.0%)، وحصلت الفقرة (22) على أعلى متوسط حسابي، التي نصت على: (يتم بث روح التعاون والانسجام بين الموظفين)، في حين حصلت الفقرة (24) على أقل متوسط حسابي، التي نصت على: (التغاضي عن بعض أخطاء الموظفين رغبة في تعزيز الجوانب الإيجابية).

يؤكد هذا على أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يميلون إلى ممارسة العمل الإداري الفردي، إلا أنهم في ذات الوقت يحاولون إيجاد بيئة عمل جماعي من خلال بث روح الانسجام والتعاون بين الموظفين، وهو ما أكدته نتائج تحليل المقابلات.

وكذلك هم حريصون على الوقوف على الأخطاء الممارسة من الموظفين لأنهم مسؤولون عنهم، لذا حصلت فقرة (التغاضي عن بعض أخطاء الموظفين رغبة في تعزيز الجوانب الإيجابية) على أقل متوسط حسابي.

واحتل المركز الرابع مؤشر العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي بلغ (4.29) ونسبة مئوية بلغت (85.8%)، وحصلت الفقرة (20) على أعلى متوسط حسابي، والتي نصت على: (التعامل بسرية تامة مع الأمور الخاصة بالموظفين)، في حين حصلت الفقرة (19) على أقل متوسط حسابي، التي نصت على: (مراعاة العادات والتقاليد في التعامل مع الموظفين).

وهذا يبين حرص رؤساء الأقسام الأكاديمية على احترام خصوصيات الموظفين، وهذه من سمات القائد الأخلاقي أن يتعامل بسرية تامة مع الأمور التي تخص أتباعه. وهو ما أكدته نتائج التحليل الكيفي لهذا البعد.

وأما حصول فقرة (مراعاة العادات والتقاليد في التعامل مع الموظفين) على أقل متوسط حسابي فهذا يفسر حرص رؤساء الأقسام الأكاديمية على إعطاء الأولوية لتطبيق أنظمة الجامعة المعمول بها على العادات والتقاليد المتبعة عند الموظفين كون الجميع يخضع لهذه الأنظمة. وهو ما يختلف مع نتيجة دراسة الألفي (Al-Alfi, 2021). ونتيجة دراسة الخباز (Al-Khabaz, 2020).

وللإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل تختلف مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الخليل من وجهة نظرهم باختلاف (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة في مجال رئاسة القسم)؟

استخدم اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لغايات فحص الفروق في مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الخليل من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة في مجال رئاسة القسم).

وقبل ذلك تم فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، وتجانس التباينات وذلك وفق الآتي:

أولاً: للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات تم استخدام اختبار كولميجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لفحص توزيع البيانات، وقد كانت الدلالة الإحصائية للقيادة الأخلاقية الكلية ومؤشراتها أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتخذ شكل التوزيع الطبيعي، مما يتيح استخدام الاختبارات البارامترية (المعلمية).

كما وتم فحص تجانس التباين، باستخدام اختبار ليفين (Levene's Test)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية للقيادة الأخلاقية الكلية ومؤشراتها كانت أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن التباينات متجانسة، مما يتيح استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للإجابة عن السؤال الثاني كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): تحليل التباين المتعدد للفروق في مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل من وجهة نظرهم وفقاً للجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة.

مصدر التباين	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الجنس WL. = (0.746) Sig. (0.395)	الصفات الشخصية	0.07	1	0.07	1.72	0.21
	الصفات الإدارية	0.05	1	0.05	0.73	0.41
	العلاقات الإنسانية	0.18	1	0.18	1.25	0.28
	العمل بروح الفريق	0.06	1	0.06	0.80	0.38
	الدرجة الكلية	0.03	1	0.03	1.32	0.27
المؤهل العلمي WL. = (0.402) Sig. (0.013)	الصفات الشخصية	0.57	1	0.57	13.52	0.00**
	الصفات الإدارية	0.42	1	0.42	5.91	0.03*
	العلاقات الإنسانية	0.01	1	0.01	0.08	0.79
	العمل بروح الفريق	0.00	1	0.00	0.03	0.87
	الدرجة الكلية	0.11	1	0.11	4.98	0.04*
التخصص WL. = (0.619) Sig. (0.544)	الصفات الشخصية	0.03	2	0.01	0.30	0.74
	الصفات الإدارية	0.16	2	0.08	1.15	0.34
	العلاقات الإنسانية	0.31	2	0.16	1.11	0.35
	العمل بروح الفريق	0.13	2	0.06	0.85	0.45
	الدرجة الكلية	0.05	2	0.02	1.08	0.36

...تابع جدول رقم (6)

مصدر التباين	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة WL. = (0.184) Sig. (0.002)	الصفات الشخصية	0.43	2	0.21	5.06	0.02*
	الصفات الإدارية	0.69	2	0.35	4.85	0.02*
	العلاقات الإنسانية	0.88	2	0.44	3.14	0.07
	العمل بروح الفريق	1.44	2	0.72	9.69	0.00**
	الدرجة الكلية	0.69	2	0.35	16.31	0.00**
الخطأ	الصفات الشخصية	0.68	16	0.04		
	الصفات الإدارية	1.14	16	0.07		
	العلاقات الإنسانية	2.25	16	0.14		
	العمل بروح الفريق	1.18	16	0.07		
	الدرجة الكلية	0.34	16	0.02		
المجموع	الصفات الشخصية	500.00	23			
	الصفات الإدارية	458.82	23			
	العلاقات الإنسانية	426.16	23			
	العمل بروح الفريق	448.48	23			
	الدرجة الكلية	455.57	23			

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) / * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (8) ما يلي:

عدم وجود فروق دالة إحصائية في مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الخليل من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير الجنس.

وجود فروق دالة إحصائية في مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الخليل من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث ظهرت الفروق في القيادة الأخلاقية الكلية وفي مجالي (الصفات الشخصية، والصفات الإدارية)، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي (العلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق)، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة لهذين المجالين على الترتيب (0.79، 0.87) وهذه القيم أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائية. كما هو موضح في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والخطأ المعياري لدرجات مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الخليل من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري
الصفات الشخصية	ماجستير	4.27	0.11
	دكتوراة فأعلى	4.73	0.07
الصفات الإدارية	ماجستير	4.09	0.14
	دكتوراة فأعلى	4.48	0.08
العلاقات الإنسانية	ماجستير	4.26	0.20
	دكتوراة فأعلى	4.20	0.12
العمل بروح الفريق	ماجستير	4.32	0.14
	دكتوراة فأعلى	4.29	0.09
القيادة الأخلاقية الكلية	ماجستير	4.22	0.08
	دكتوراة فأعلى	4.42	0.05

يتبين من الجدول (7) أن درجات مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الخليل كانت أعلى لدى حملة المؤهل العلمي (دكتوراة فأعلى) بمتوسط حسابي بلغ (4.42) مقابل (4.22) لحملة المؤهل العلمي (ماجستير).

كما أن الفروق في الصفات الشخصية كان لصالح حملة (دكتوراة فأعلى) بمتوسط حسابي بلغ (4.73) مقابل (4.27) لحملة مؤهل (ماجستير).

وكانت الفروق في الصفات الإدارية أيضاً لصالح حملة (دكتوراة فأعلى) بمتوسط حسابي بلغ (4.48) مقابل (4.09) لحملة مؤهل (ماجستير).

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (7) عدم وجود فروق دالة إحصائية في مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الخليل من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير التخصص.

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائية في مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الخليل من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال رئاسة القسم، حيث ظهرت الفروق في القيادة الأخلاقية الكلية وفي مجالي (الصفات الشخصية، والصفات الإدارية، والعمل بروح الفريق)، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (العلاقات الإنسانية)، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة لهذا المجال (0.07) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

لإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الخليل من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال رئاسة القسم، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول (8).

جدول (8): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الخليل من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال رئاسة القسم.

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
الصفات الشخصية	1- أقل من 5 سنوات	4.57	0.27	0.04
	5- أقل من 10 سنوات	4.30	-----	0.31*
	10 سنوات فأكثر	4.61	-----	-----
الصفات الإدارية	1- أقل من 5 سنوات	4.02	0.25	0.55*
	5- أقل من 10 سنوات	4.27	-----	0.30*
	10 سنوات فأكثر	4.57	-----	-----
العمل بروح الفريق	1- أقل من 5 سنوات	4.03	0.14	0.67*
	5- أقل من 10 سنوات	4.17	-----	0.53*
	10 سنوات فأكثر	4.70	-----	-----
القيادة الأخلاقية الكلية	1- أقل من 5 سنوات	4.15	0.07	0.45*
	5- أقل من 10 سنوات	4.22	-----	0.38*
	10 سنوات فأكثر	4.60	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

يتضح من الجدول (8) أن الفروق في الصفات الشخصية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الخليل من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال رئاسة القسم، كانت لصالح الذين سنوات خبرتهم في مجال رئاسة القسم (10 سنوات فأكثر)، الذين كان مؤشر الصفات الشخصية لديهم أعلى.

وأن الفروق في الصفات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الخليل من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال رئاسة القسم، كانت لصالح الذين سنوات خبرتهم في مجال رئاسة القسم (10 سنوات فأكثر)، الذين كان مؤشر الصفات الإدارية لديهم أعلى.

وأن الفروق في العمل بروح الفريق لدى رؤساء الأقسام كانت لصالح الذين سنوات خبرتهم في مجال رئاسة القسم (10 سنوات فأكثر)، الذين كان مؤشر العمل بروح الفريق لديهم أعلى.

وأن الفروق في مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال رئاسة القسم، كانت لصالح الذين سنوات خبرتهم في مجال رئاسة القسم (10 سنوات فأكثر)، الذين كانت مؤشرات القيادة الأخلاقية لديهم أعلى.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وفقاً لمتغير (الجنس، والتخصص) يعني أن ممارسة القيادة الأخلاقية ليس لها علاقة بجنس رئيس القسم أو تخصصه فالقيادة سمات ومهارات يتصف بها رئيس القسم ويتعلمها ولا تتوقف على جنسه أو تخصصه. وتختلف مع نتيجة دراسة الألفي (Al-Alfi, 2021) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الصريع (Al-Saree', 2020).

وجود فروق دالة إحصائية في مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) كانت لصالح (حملة الدكتوراه) في المؤهل العلمي ولصالح من لديهم من الخبرة (10 سنوات فأكثر) يبين أهمية المؤهل العلمي الذي يحمله رئيس القسم والذي تحرص إدارة الجامعة عليه، وما يعزز ذلك من خبرة عملية في مجال قيادة القسم لدى الرئيس يجعله أخلاقياً في نمط القيادة.

وتتفق هذه مع نتيجة دراسة الخلافي والطيب (Mikhlaifi & Al-Tayeb, 2020) وتختلف مع نتيجة دراسة الصريع (Al-Saree', 2020) والتي أثبتت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الإجابة عن السؤال الثالث: ما هي أهم معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل؟

أظهرت نتائج تحليل المقابلات أن أهم ما يعيق ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الأخلاقية كان في المجال الإداري: محدودية صلاحيات رؤساء الأقسام الأكاديمية ثم غياب المساواة في المعاملة ثم ضعف نظام التحفيز ثم قلة فرص التطوير المهني ثم البيروقراطية ثم المحسوبية ثم تطبيق القانون نصاً حرفياً.

ثم جاءت المعوقات المتعلقة بسلوك الموظفين في المرتبة الثانية وأهمها: المماثلة في تنفيذ المهام ثم تباين مهارات الموظفين ثم عدم التزام القانون المتكرر ثم الفردية في العمل.

ويرجع ذلك لطبيعة الهيكل التنظيمي في الجامعة حيث يحد من صلاحيات رؤساء الأقسام الأكاديميين لوجود مستويات أعلى منهم في الهيكل التنظيمي مما يضطرهم للرجوع للمسؤولين الذين هم أعلى منهم في كثير من الأمور الإدارية. وأما المعيق الآخر والذي له علاقة بسلوك الموظفين وهو المماثلة في تنفيذ المهام الموكلة لهم وهذا له علاقة بطبيعة وشخصية الموظف المماثل من حيث التهاون وعدم تحمل المسؤولية أو الرغبة في التسويف والكلل. وتختلف مع نتيجة دراسة السبيعي والبابطين (Al-Subaie & Al-Babtain, 2020) حيث جاءت المعوقات الإدارية بعد المعوقات الشخصية.

التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة تم استخلاص التوصيات الآتية:
1. التأكيد على ضرورة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل في مجالاتها المختلفة لأهمية ذلك في إيجاد الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وإيجاد مناخ تنظيمي مناسب للتطوير المهني وتحقيق الإنجازات.
 2. عمل حملات توعوية من خلال النشرات والمحاضرات والدورات والندوات لبيان مفهوم وأهمية ومبادئ ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.
 3. العمل على اطلاع الموظفين على فحوى تقرير تقييم الأداء الخاص بهم، لما لذلك من دور كبير في تطوير الأداء الوظيفي بمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لدى الموظف.
 4. العمل على إيجاد نظام واضح وعادل وفعال للحوافز ومكافأة المميزين من الموظفين.
 5. عمل دراسات عن القيادة الأخلاقية بمتغيرات مختلفة مثل: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري.

المراجع العربية

- آل كردم، مفرح. (2020). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الفعالية المدرسية والرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام. *مجلة التربية*. جامعة الأزهر. القاهرة، 39 (188)، 58-34.
- الألفي، هاني. (2021). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*، جامعة المنصورة. (115)، 615-658.
- الخباز، منى. (2020). درجة ممارسة القيادة التربوية الكويتية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين. *مجلة كلية التربية*. المنصورة، 107 (1)، 277-299.
- درادكة، أمجد. والدجاني، ياسمين. وداود، هناء. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم "الأردن". *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (14)، 1-24.
- السبيعي، هياء. والبابطين، عبد الرحمن. (2020). واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. (126)، 195-242.

- الصريع، لبنى. (2020). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقافة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. رسالة ماجستير منشورة. كلية التربية، جامعة الخليل.
- عبد السلام، سهام. والفرجاني، سلوى. (2020). القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي (ليبيا). مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، 11(5)، 258-281.
- العجمي، عساف. والعجمي، مبارك. (2021). درجة ممارسة معلمي التاريخ بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية، مجلة بحوث التربية النوعية. (63). 1-22.
- العريفان، أمثال. (2021). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي العام بمدارس الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة البحث في التربية وعلم النفس. 36(2)، 79-100.
- علي، هبة. (2021). دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 8(1)، 1-47.
- غنيم، صلاح الدين. (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية دراسة حالة. المجلة التربوية. جامعة سوهاج. (77). 2193-2229.
- القحطاني، علي. وحميدي، نوال. (2021). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة عدن الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. مجلة جامعة عدن الإلكترونية للعلوم الإنسانية، 2(4)، 407-428.
- المخلافي، سلطان. والطبيب، إبراهيم. (2020). درجة ممارسة قادة التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز. اليمن، 5(10)، 276-311.
- مدينة، عفاق. ووداد، سلامنة. (2021). أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين. رسالة ماجستير منشورة. جامعة محمد الصديق بن يحي (جيجل)، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- المرقطن، محمد. (2020). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

References (Arabic & English)

- Abd al-Salam, S. & Ferjani, S. (2020). Ethical leadership and its impact on organizational citizenship behaviors from the point of view of employees of the General Administration of the Social Security Fund (Libya). *Journal of Economic Research and Studies*, 11(5), 258-281.
- Al Kardam, M. (2020). The role of ethical leadership in achieving school effectiveness and job satisfaction for teachers in public education schools. *Journal of Education*, Al-Azhar University, Cairo, 39 (188), 34-58.
- Al-Ajami, A. & Al-Ajami, M. (2021). The degree of moral leadership practiced by secondary school history teachers in the State of Kuwait and its relationship to organizational values, *Journal of Specific Education Research*, (63), 1-22.
- Al-Alfi, H. (2021). Ethical leadership of public secondary school principals in Hail, Saudi Arabia: A field study. *Journal of the College of Education*, Mansoura University (115), 615-658.
- Al-Arifan, A. (2021). The role of ethical leadership in achieving general job satisfaction in Kuwait schools from the point of view of teachers. *Journal of Research in Education and Psychology*, 36(2), 79-100.
- Ali, H. (2021). The role of ethical leadership in developing job engagement an applied study on public and private hospitals in Cairo Governorate. *The Scientific Journal of Commercial Research*, 8(1), 1-47.
- Al-Khabaz, M. (2020). The degree of the Kuwaiti educational leadership's practice of ethical leadership and its relationship to job performance from the employees' point of view. *Journal of the Faculty of Education in Mansoura*, 107 (1), 277-299.

- Al-Mikhlaifi, S. & Al-Tayeb, I. (2020). The degree of public education leaders' practice in the Asir educational region of the dimensions of ethical leadership and its relationship to administrative creativity from the teachers' point of view. *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, University of Taiz, Yemen, 5 (10), 276-311.
- Al-Mraqtan, M. (2020). *Ethical leadership and its relationship to organizational culture among government secondary school principals in Zarqa Governorate from the teachers' point of view*. (Master's thesis published), Middle East University.
- Al-Qahtani, A. & Hamidi, N. (2021). The degree of ethical practice of academic leaders at the University of Aden and its relationship to organizational loyalty. *Aden University Electronic Journal of Human Sciences*, 2(4), 407-428.
- Al-Saree', L. (2020). *Moral leadership of private school principals in Hebron governorate and its relationship to teachers' organizational trust from the teachers' point of view*. Master's thesis published. College of Education, Hebron University.
- Al-Subaie, H. & Al-Babtain, A. (2020). The reality of the dimensions of moral leadership among secondary school leaders in Al-Kharj Governorate. *Arab Studies in Education and Psychology*. (126), 195-242.
- Daradka, A. Dajani, Y. & Daoud, H. (2020). The degree of moral leadership practice among private secondary school principals in the capital Amman governorate and its relationship to teachers' organizational commitment from their point of view (Jordan). *Journal of Educational and Psychological Sciences*. 4(14). 1-24.
- Ghoneim, S. (2020). Ethical leadership in educational administrations a case study. *Sohag University Educational Journal*. (77). 2193-2229.

- Harahsheh, A. (2021). The degree of commitment of Islamic education teachers to the ethics of the teaching profession from the point of view of school principals in Jerash Governorate. *The Arab Journal of Science and Research Publishing*, 5(28), 24-38.
- Medina, A. & Wedad, S. (2021). *The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior, a case study of Al-Katmiya for Flynn*. Master's thesis published. University of Mohamed Seddik Ben Yahia (Jijel), People's Democratic Republic of Algeria.
- Aljbour, H. (2020) The Extent of Practicing Ethical Leadership by Public Secondary School Principals in Amman, *Journal of Education and Practice*, 11 (15),57-63.
- Bahadori, M. Ghasemi, M. Hasanpoor, E. Hosseini, S. & Mohammadzadeh, K. (2021). The influence of Ethical Leadership on the organizational commitment in fire organizations. *International Journal of Ethics and Systems*, 37 (1),145-156.
- Lowery. Ch. (2020) Moral literacy and school Leadership: Perceptions of principals in southeast Ohio on the ethics of decision-making, *Journal of Educational Administration*, 58(1). 112-127.
- Olarewaju, A. (2021). Ethical Leadership, Employees Commitment and Organizational Effectiveness: A study of Non- Faculty Members, *Athens Journal of Business & Economics*. (2),161-172.
- Ozgenel, M. & Tugba, A. (2020) The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health, *International Journal of Evaluation and Research in Educational*, 9 (4), 816-825.
- Sabir, S. (2021) A study on Ethical Leadership perceptions and its impact on teacher's commitment in Pakistan, *international journal of educational leadership and management*, 9(1), 28-53.

ملحق (I)

كفاءة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في جامعة الخليل من وجهة نظرهم

بين أيديكم استبانة حول مؤشرات القيادة الأخلاقية يرجى التكرم بالإجابة عن جميع فقراتها بوضع إشارة (X) في المكان المناسب، مع العلم أن ما ستدلون به من آراء لن يستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

القسم الأول: المعلومات الأولية

- العمر: أقل من 35 سنة () . 35—45 سنة () . 45 سنة فأكثر () .
- الجنس: ذكر () أنثى () .
- المؤهل العلمي: بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه فأعلى () .
- التخصص: صحي () علمي () إنساني () .

القسم الثاني: محاور الدراسة

- المجال الأول: الصفات الشخصية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	يتم التعامل بمصادقية مع الموظفين أثناء العمل					
2	تراعى النزاهة في التعامل مع الموظفين					
3	يتم تقبل النقد البناء برحابة صدر					
4	تراعى العدالة في توزيع المساقات على الموظفين					
5	يتم تحمل المسؤولية عن الأخطاء التي تصدر عني					
6	تراعى المرونة في التعامل مع حاجات الموظفين					

- المجال الثاني: الصفات الإدارية

7	يتم توجيه الموظفين للبرامج التدريبية المهنية					
8	تقوم عملية اتخاذ القرار في المستجدات على مشاركة الموظفين					
9	تؤخذ نجاحات الموظفين بعين الاعتبار من التعزيز					
10	يعتمد تقييم أداء الموظفين على الموضوعية					
11	ينسجم السلوك المتبع مع الأنظمة واللوائح المعمول بها					
12	يتم اطلاع الموظفين على فحوى التقارير المكتوبة بحقيهم					
13	تعتمد سياسة الباب المفتوح في التعامل مع الموظفين					

– المجال الثالث: العلاقات الإنسانية

14	تقوم المعاملة مع الموظفين على الاحترام				
15	تتم مشاركة الموظفين مناسباتهم الاجتماعية				
16	تراعى ظروف الموظفين الخاصة				
17	تتم مساعدة الموظفين على حل مشاكلهم				
18	يتم العمل على توطيد أواصر الصداقة مع الموظفين				
19	تراعى العادات والتقاليد في التعامل مع الموظفين				
20	يتم التعامل بسرية نامة مع القضايا الخاصة بالموظفين				

– المجال الرابع: العمل بروح الفريق

21	يتم تعزيز الثقة التامة مع الموظفين				
22	يتم ييبث روح التعاون والانسجام بين الموظفين				
23	يعطى الموظفين الحرية الكاملة للتعبير عن آرائهم				
24	يتم التغاضي عن بعض أخطاء الموظفين رغبة في تعزيز الجوانب الإيجابية				
25	تعزى النجاحات في القسم للموظفين ورئيس القسم				

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق (2)

مقابلة مع رئيسة قسم

1. هل تشعرين أن العدالة تتحقق في التعامل مع الموظفين كيف؟
أسعى لتحقيق العدالة ولا يوجد عدالة كاملة، أحاول توزيع الأعباء الدراسية توزيع عادل كتوزيع الامتحانات دون محاباة والعدالة الكاملة في السماء.
2. تطبيق الأنظمة والقوانين الجامعية يكون على نفسك بذات الوقت على الموظفين؟
أكيد أطبق القانون حتى أكون قدوة والقانون يحمي الجميع.
3. تحترمين مواعيد الدوام (الحضور والمغادرة) وتلتزمين بها؟
طبعاً فنحن قدوة وهناك مسؤولون يحاسبون؟
4. تقوم العلاقة بينك وبين الموظفين على الاحترام المتبادل في جميع الظروف.
صحيح العلاقة تقوم على الاحترام المتبادل واعتمد سياسة الباب المفتوح.
5. هل المرونة هي التي تحكم التعامل مع الموظفين مع التوضيح؟
المرونة موجودة فمثلاً سمحت لبعض المدرسات بمشاركة أبنائهن في حفل يوم الأم بمدارس أبنائهن.
6. هل السلوك الممارس من قبلكم متوافق مع اقوالكم؟
أحاول قدر المستطاع فرئاسة القسم تكليف وليست تشريف ونحن نقوم على خدمة العاملين وأحاول قدر المستطاع تحقيق الوعود التي قطعناها للعاملين.
7. هل الثقة حاضرة دائماً في العلاقة مع الموظفين؟
الثقة موجودة بيني وبين الموظفين وبعض الموظفين يقومون بطلب الرأي والمشورة في حل مشاكلهم الخاصة.
8. هل النجاح المتحقق يكون نجاحاً لرئيس القسم أم للموظفين أيضاً؟
النجاحات تعزى للجميع وليس لرئيس القسم ونحن نعمل كفريق.
9. هل تصغين لملاحظات الموظفين برحابة صدر دون تذمر؟
ليس دائماً إذا كان النقد بناء ولمصلحة العمل أتقبله واصغي برحابة صدر أما إذا كان الحديث بطريقة غير لائقة وغير مقبولة وفيه بعداً شخصياً فلا أتقبله.
10. هل تتعاملين مع روح القانون أم مع نصه في المواقف التي تحتاج ذلك؟
أتعامل غالباً مع روح القانون مثل حالات زيارة المشرفين في مساق التربية العملية.
11. هل تشاركين الموظفين في اتخاذ القرار مع التمثيل؟
أعمل على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وأغلب عملنا ضمن لجان أكاديمية.
12. في عملية تقييم الموظفين هل تعتمدين الموضوعية مع مثال؟

أحاول أن أكون موضوعية عند التقييم أبتعد عن الخوى خاصة أن إجراءات العمل واضحة ويعزز ذلك نتائج الامتحانات وعلاقة المدرس مع طلابه.

13. هل تعملين على تعزيز الجوانب الإيجابية لدى الموظفين. كيف؟
نعم أعمل على تعزيز الايجابيات خاصة فيما يتعلق بالأمور المهنية وأركز عليها لمعالجة السلبيات.
14. هل تقومين بتوجيه الموظفين إلى برامج التطوير المهني الخاصة بهم مع التوضيح؟
صحيح ويتضح ذلك من خلال اعداد المشاريع وتنفيذها وكتابة الأبحاث والمشاركة في المؤتمرات العلمية واعتماد برنامج الماجستير وورش العمل الخاصة بالطفولة المبكرة.
15. هل تعملين على مكافأة الموظفين المتميزين؟
من خلال الهدايا والدروع التقديرية فعندنا دكتور حصل على براءة اختراع قمت والزلاء بتكريمه في حفل يليق فيه وكذلك أعمل مع الزلاء الذين يحصلون على ترقية علمية.
16. هل تقومين بمشاركة الموظفين مناسباتهم الاجتماعية مع مثال؟
أحرص على المشاركة في المناسبات الاجتماعية خاصة للزميلات مثل المشاركة في التهنئة للأفراح وعيادة المرضى ومناسبات أخرى.
17. هل تقدرين ظروف الموظفين وبشكل عادل؟
أحاول قدر المستطاع التعامل مع الظروف الخاصة للموظفين وأراعيها.
18. هل تعملين على مساعدة الموظفين إذا احتاج بعضهم لذلك؟
نعم خاصة فيما يتعلق بمشاكلهم مع الطلاب حيث أقدم الحلول المناسبة وأحياناً أقدم المساعدة في الجانب المادي.

ملحق (3)

مقابلة مع رئيس قسم

1. هل تشعر أن العدالة تتحقق في التعامل مع الموظفين كيف؟
العدالة مصطلح نسبي وأسعى لتحقيقها من خلال توزيع المساقات على الموظفين النظرية والعملية وأيضاً توزيع المهام والتكليفات.
2. تطبيق الأنظمة والقوانين الجامعية يكون على نفسك بذات الوقت على الموظفين؟
أحرص على تطبيق القانون من منطلق ديني فالعمل عبادة والاحلاص في العمل مطلوب وبدافع ذاتي.
3. تحترم مواعيد الدوام (الحضور والمغادرة) وتلتزم بها.
أكيد وأنا من جماعة (مين سرى باع واشترى) وأنا معتاد على الحضور قبل الموعد بنصف ساعة.
4. تقوم العلاقة بينك وبين الموظفين على الاحترام المتبادل في جميع الظروف.
العلاقة أحياناً يكون فيها شد عند توزيع مساقات البرنامج وميل الموظف مع الهوى والمزاجية.
5. هل المرونة هي التي تحكم التعامل مع الموظفين مع التوضيح؟
المرونة استخدمها في مكانها الصحيح واستخدم الشد أحياناً حسب الموقف وأركز على الوسطية بينهما.
6. هل السلوك الممارس من قبلكم متوافق مع اقوالكم؟
غالباً ما يتوافق إلا في بعض الحالات تتناسب مع الظروف الخاصة للموظف.
7. هل الثقة حاضرة دائماً في العلاقة مع الموظفين؟
الثقة موجودة والحمد لله.
8. هل النجاح المتحقق يكون نجاحاً لرئيس القسم أم للموظفين أيضاً؟
النجاحات والانجازات تعزى للقسم والفريق العامل وليس لرئيس القسم وحده.
9. هل تصغي لملاحظات الموظفين برحابة صدر دون تذمر؟
تقبل الملاحظات يكون حسب الدافع إذا كان موضوعياً أتقبله أما إذا كان ذاتياً فأتذمر.
10. هل تتعامل مع روح القانون أم مع نصه في المواقف التي تحتاج ذلك؟
أحياناً أتعامل مع روح القانون مثل التعامل مع نهاية دوام الموظف إذا انتهى من اعطاء مساقاته وقبل نهاية الدوام.
11. هل تشارك الموظفين في اتخاذ القرار مع التمثيل؟
نادراً ما أستشير الموظفين في اتخاذ القرار ولكن أستشير العميد والمسؤولين.
12. في عملية تقييم الموظفين هل تعتمد الموضوعية مع مثال؟

أشعر بأن التقييم موضوعي وذلك من خلال معرفتي بأداء الموظف وبنود نموذج التقييم ومن خلال مشاهداتي ولا أتبع الهوى.

13. هل تقوم بتعزيز الجوانب الإيجابية لدى الموظفين. كيف؟
- اجتهد في ذلك وممكن أن أعزز من خلال اختيار المساقات التي يرغب بتدريسها الموظف وتتناسب مع ظروفه وتخصصه من باب التحفيز.
14. هل تقوم بتوجيه الموظفين إلى برامج التطوير المهني الخاصة بهم مع التوضيح؟
- صحيح ويتم ذلك حسب الحاجات التدريبية للموظف وأحياناً أقسم الموظفين إلى مجموعتين.
15. هل تعمل على مكافأة الموظفين المتميزين؟
- نعم حسب المتاح وغالباً يكون ذلك بالهدايا وشهادات الشكر والتقدير.
16. هل تقوم بمشاركة الموظفين مناسباتهم الاجتماعية مع مثال؟
- أشارك الموظفين في أفراسهم وأتراسهم وإن بعدت المسافات وأعتبر ذلك واجب ديني وأخلاقي.
17. هل تقدر ظروف الموظفين وبشكل عادل؟
- أحاول أن أكون على مسافة واحدة مع جميع الموظفين وأركز على الأداء الوظيفي والالتزام بالعمل.
18. هل تعمل على مساعدة الموظفين إذا احتاج بعضهم لذلك؟
- أقوم بذلك ضمن القانون وأحياناً أقدم المساعدة المالية من خلال المشاركة بالجمعيات المالية التكافلية.