

## واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس

### The Reality of Moral Leadership among Educational leaders at Al-Quds University

**Abdelnaser Yahya M. Nada\***

PHD Student

Educational leadership & Management

Al-Quds University, Palestine

[abdalnasser.nada@students.alquds.edu](mailto:abdalnasser.nada@students.alquds.edu)

عبد الناصريحي محمد ندى

باحث دكتوراه

القيادة والإدارة التربوية

جامعة القدس، فلسطين

**Mahmoud Ahmad Abu Samra**

Professor at Educational leadership & Management

Al-Quds University, Palestine

[abusamra@staff.alquds.edu](mailto:abusamra@staff.alquds.edu)

محمود أحمد أبو سمرة

أستاذ الإدارة التربوية

جامعة القدس، فلسطين

Received: 16/04/2025

Accepted: 18/05/2025

Published: 15/03/2026

#### Abstract

The article aimed to know the reality of moral leadership among educational leaders at Al-Quds University, and identifying the differences according to the research variables (gender, academic rank, specialization, job title). To achieve the research objective, the researcher adopted the descriptive analytical approach. The research sample consisted of (65) educational leaders at Al-Quds University and the research tool (questionnaire) was distributed randomly to the research sample. The research results showed that the arithmetic mean of the research sample's estimates as a whole was (4.65), with a high estimate. The field of "justice" came in first place, with an arithmetic mean of (4.69), and a high level. While the field of "integrity" came in last place, with an arithmetic mean of (4.59), and a high level. The research results also showed that there were no statistically significant differences between the estimates of educational leaders at Al-Quds University regarding the reality of moral leadership attributed to the variables (gender, academic rank, specialization, job title). Based on the results, the researcher recommended strengthening the principle of justice, enhancing the culture of honesty & equality, and the continuous development of educational leadership.

**Keywords:** Leadership, Moral Leadership, Al-Quds University.

#### المستخلص

هدف البحث إلى معرفة واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس، وتحديد الفروق باختلاف متغيرات البحث (الجنس، الرتبة الأكاديمية، التخصص، المسمى الوظيفي). ولتحقيق هدف البحث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (65) قائداً تربوياً في جامعة القدس، ووزعت أداة البحث (الاستبانة) بطريقة عشوائية على عينة البحث. أظهرت نتائج البحث أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث ككل بلغ (4.65)، وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال "العدالة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.69)، ودرجة مرتفعة، بينما جاء مجال "النزاهة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.59)، ودرجة مرتفعة. كما بينت نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات القيادات التربوية لواقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، التخصص، المسمى الوظيفي)، وبناءً على النتائج أوصى الباحث بتعزيز مبدأ العدالة، وتعزيز ثقافة الصدق والمساواة، والتطوير المستمر للقيادات التربوية. الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الأخلاقية، جامعة القدس.

## مقدمة

تُعد التربية من أبرز العوامل الحاسمة في تطور المجتمعات وتقدمها، إذ تُسهم بشكل مباشر في تشكيل القيم والاتجاهات، وتعزيز وعي الأفراد، وتمكينهم من المشاركة الفعالة في بناء مجتمعاتهم. ومع تسارع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، حيث باتت المؤسسات التعليمية أمام تحديات متزايدة تتطلب قيادات تربوية قادرة على التكيف مع المستجدات وقيادة التغيير بشكل مسؤول وفعال. ومن هنا، أصبحت الحاجة ملحة لوجود قيادات لا تقتصر كفاءتها على الجوانب الإدارية والتنظيمية فقط، بل تتجاوز ذلك لتتسم بسلوكيات أخلاقية تعكس القيم الإنسانية النبيلة، وتؤثر إيجاباً في الأفراد والمؤسسات.

ويُعد السلوك الأخلاقي للقائد عنصراً محورياً في التأثير على دافعية الأفراد ورضاهم الوظيفي، مما ينعكس مباشرة على مستوى الأداء العام للمنظمة. وقد أشار نورث هاوس (Northouse, 2018) إلى أهمية الأخلاق في ممارسة القيادة، موضحاً أنها تمثل أحد العوامل الجوهرية التي تحدد فاعلية القائد وقدرته على تحقيق الأهداف المشتركة من خلال التأثير الإيجابي في مرؤوسيه. وفي السياق التربوي، تزداد أهمية القيادة الأخلاقية، لا سيما في المؤسسات التعليمية التي تُعنى ببناء الإنسان وتنمية معارفه وقيمه. فالقيادة القائمة على العدل والنزاهة والشفافية تسهم في إيجاد بيئة تعليمية إيجابية، وتعزز من انخراط العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. وقد أكد (Tumasajan et al., 2011) أن الجامعات تُعد من أبرز المؤسسات المسؤولة عن إعداد الطلبة وتأهيل الموارد البشرية، وهو ما يجعل القيادة الأخلاقية إحدى الركائز الأساسية لضمان جودة التعليم والارتقاء بالأداء الأكاديمي.

وتدعم نتائج الدراسات السابقة هذا التوجه، حيث أشار (Ruiz et al., 2011) إلى أن الأخلاق تشكّل الأساس الذي تقوم عليه المجتمعات الناجحة، إذ إنها توجّه السلوك وتؤثر على القرارات الفردية والجماعية على حد سواء. ومن هذا المنطلق، فإن الالتزام بمنظومة أخلاقية متينة في المؤسسات التربوية يُعد ضرورة استراتيجية، ليس فقط لتعزيز الثقة بين القادة والعاملين، بل لضمان استمرارية هذه المؤسسات وتحقيق رسالتها التنموية. وبناءً على ما سبق، تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى استكشاف واقع القيادة الأخلاقية في جامعة القدس، وتسليط الضوء على مدى حضور هذه القيم في ممارسات القيادات التربوية، بما يسهم في تعزيز ثقافة القيادة الأخلاقية ويدعم جهود التطوير المؤسسي في التعليم العالي الفلسطيني.

## مشكلة البحث

تسعى المنظمات، خاصة التعليمية، إلى مواكبة التطورات المستمرة، إلا أنها تواجه تحديات ومسؤوليات جديدة تتطلب تحقيق أهداف إضافية والتنافس محلياً ودولياً. وباعتبار القائد العنصر الأساسي في نجاح المنظمة، فإن سلوكه الأخلاقي يعزز قوتها وديناميكيتهما، كما يؤثر إيجابياً على دافعية الأفراد ووعيمهم بقرارات العمل (Bagiyanik & can, 2017). ونظراً لأهمية القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية، لاحظ الباحث، من خلال خبرته كطالب دكتوراه، قلة الاهتمام بهذا الموضوع في الدراسات العربية. ومن هنا جاءت أهمية هذا البحث لسد الفجوة البحثية وتقديم حلول تعزز القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية. بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة البحث الذي حاول الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات القيادات التربوية نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، التخصص، المسعى الوظيفي)؟

## أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على الإطار النظري للقيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
2. الكشف عن واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس.
3. الكشف عما إذا كانت توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات القيادات التربوية نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، التخصص، المسعى الوظيفي).
3. التوصل إلى بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير نمط القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس.

## أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من كونه من الدراسات القليلة – وربما الأولى – التي تتناول موضوع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس، مما يفتح آفاقاً بحثية جديدة في هذا المجال الحيوي. وتبرز أهمية الدراسة من الناحية العلمية في سعيها إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات التربوية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية في السياق الفلسطيني الجامعي، كما يُتوقع أن تسهم نتائجها في إثراء القاعدة النظرية للقيادة التربوية الأخلاقية، وتوفير إطار مرجعي يمكن للباحثين الاستناد إليه في دراسات لاحقة.

أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج البحث قد تقدم تصوراً واضحاً حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في جامعة القدس، مما يسهم في تحسين أداء القيادات التربوية، ويُعزز من جودة بيئة العمل الأكاديمي. كما يمكن أن تساعد التوصيات المستخلصة من البحث صانعي القرار في تطوير برامج إعداد وتدريب القادة التربويين، وتوجيه السياسات الجامعية نحو تبني قيم أخلاقية أصيلة في القيادة. ومن المتوقع أن يستفيد من نتائج البحث العاملون في الحقل التربوي، والقيادات الأكاديمية، والمخططون، وذوو الاهتمام بتطوير التعليم العالي الفلسطيني.

## فرضيات البحث

يسعى البحث إلى صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات القيادات التربوية نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغير (الجنس).
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات القيادات التربوية نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية).
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات القيادات التربوية نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغير (التخصص).
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات القيادات التربوية نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغير (المسعى الوظيفي).

## حدود البحث

تتمثل حدود البحث في الآتي:

- الحدود بشرية: يقتصر تطبيق البحث على القيادات التربوية في جامعة القدس.
- الحدود المكانية: جامعة القدس في فلسطين.
- الحدود الزمنية: يجري هذا البحث خلال العام الدراسي 2024-2025م.
- الحدود المفاهيمية: يقتصر البحث على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في البحث.
- الحدود الإجرائية: وهي المفاهيم التي يصيغها الباحث بطريقته الخاصة.

#### مصطلحات البحث

- القيادة : في اللغة: أشار ابن منظور (1994) إلى أن القيادة مشتقة من الفعل "قاد"، ويقال "رجل قائد" لمن يتولى زمام الأمور. وتعني أيضاً توجيه شيء أو شخص نحو هدف معين، كما يُستخدم "المقود" أو "القياد" للإشارة إلى الحبل الذي يُشدّ في اللجام لقيادة الدابة. اصطلاحاً: تُعرّف بأنها "القدرة التي يمتلكها أحدهم في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي إنسان يمكن أن يكون قادراً على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك" (محمود، 2011: 37). ويعرف الباحث القيادة إجرائياً بأنها مجموعة من الممارسات التي يستخدمها القائد للتأثير على الأفراد، بهدف توجيههم نحو الأساليب التي تساهم في تطوير المؤسسة وتمكينها من تحقيق أهدافها المنشودة.
- القيادة الأخلاقية: عرّفها السعود (2022: 448) بأنها معايير السلوك التي تقود القادة وتوجههم في عملهم، للحصول على أعلى درجات الفاعلية والإنتاجية على صعيد المنظمة من جهة، وعلى أعلى مستويات الرضى النفسي، والروح المعنوية على صعيد القائد نفسه والعاملين معه من جهة أخرى. ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: السلوكيات والممارسات الأخلاقية التي ينبغي ممارستها من قبل القادة التربويين في جامعة القدس، وكما تقيسها أداة البحث التي سوف يطورها الباحث لهذا الغرض.

#### الإطار النظري

##### أولاً: القيادة

تُعد القيادة من الظواهر المتأصلة في المجتمعات الإنسانية منذ بدايات نشأتها وتطورها، حيث كان لوجود القائد دور محوري في تنظيم المجتمع وتحديد المهام وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة. فقد شكلت القيادة أداة فعالة لضبط سلوك الأفراد والتأثير فيهم، مما جعلها عاملاً أساسياً في استمرارية المجتمعات وتقدمها، وليس مجرد موضوع نظري يخضع للدراسة. ومن هذا المنطلق، أُجريت العديد من البحوث التي تناولت القيادة من مختلف الزوايا، واهتمت بتحليل أنماطها والعوامل المؤثرة في تكوينها. وقد بدأت هذه الجهود البحثية في جامعات مثل أيوا وأوهايو وميشيغان، حيث سعت إلى تصنيف الأساليب القيادية، واستخلاص النتائج المرتبطة بها، إلى جانب التطرق إلى ما واجهته هذه الدراسات من نقد علمي.

ورغم تنوع التعريفات المتعلقة بالقيادة، إلا أنها تُفهم بوجه عام على أنها عملية ديناميكية معقدة تُعنى بتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف مشترك. وتتضمن هذه العملية عناصر أساسية مثل التحفيز، والتأثير، وتقديم الدعم، بما يضمن التزام أفراد المجموعة بالعمل معاً للوصول إلى أهداف تم التوافق عليها بينهم (Giltinane, 2013).

##### ثانياً: مفهوم القيادة الأخلاقية

تنوعت تعريفات مصطلح القيادة الأخلاقية فقد أوضح (Babalola et al., 2018) أن القيادة الأخلاقية تتمثل في مجموعة من السلوكيات والقيم التي يتبناها القائد من خلال تصرفات تعزز الفضائل الأخلاقية لدى المرؤوسين، ليصبحوا

أفراداً صالحين ونافعين للمجتمع. وتتميز القيادة الأخلاقية عن غيرها من الأنماط القيادية بتركيزها الأساسي على المعايير والقيم. ووفقاً للمطيري وآخرين (Almutairi et al., 2020: 79)، تُعرّف القيادة الأخلاقية بأنها "عملية ضبط سلوكيات القادة بطريقة مقبولة أخلاقياً، بما يحقق رضا الموظفين.

#### ثالثاً: أهمية القيادة الأخلاقية

تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية، حيث لا يمكن للقائد الفعال أن يفصل بين أخلاقياته الشخصية وسلوكياته في العمل. كما تسهم في بناء ثقافة متوازنة تجمع بين متطلبات الكفاءة والأخلاقيات، من خلال إشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة، وتعزيز مساعدة الآخرين، مما يخلق بيئة عمل أخلاقية. بالإضافة إلى ذلك، تدعم القيادة الأخلاقية الاستقرار والرضا بين العاملين، وتعزز ثقة الأفراد بأنفسهم، وبالمؤسسة التي يعملون بها، والمجتمع الذي ينتمون إليه. كما توفر بيئة مناسبة لتعزيز روح الفريق وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس إيجابياً على المجتمع ككل. ومن جانب آخر، تقلل القيادة الأخلاقية من المخاطر من خلال الحد من النزاعات والخلافات، إذ إن الالتزام بالقيم الأخلاقية يسهم في منع السلوكيات غير الأخلاقية التي قد تؤدي إلى مشكلات داخل بيئة العمل (سكجها، 2015).

#### رابعاً: أبعاد القيادة الأخلاقية

تعكس الأخلاق أنماطاً من السلوك مثل النزاهة، الوفاء بالوعد، الثقة، المعاملة بالمثل، والمساءلة، والتي تعد أساساً لتفاعل القادة مع الأتباع. وقد حدد بيرنز (Burns, 1978) أربعة أبعاد رئيسية للقيادة الأخلاقية، وهي:

- العدالة: تسعى القيادة الأخلاقية إلى تحقيق الإنصاف في التعامل مع الآخرين، حيث تعتمد على مبادئ العدالة واحترام الكرامة الإنسانية. وقد أظهرت الأبحاث أن المعاملة العادلة تسهم في تعزيز رضا الموظفين وزيادة التزامهم التنظيمي.
- النزاهة: تمثل النزاهة أحد التحديات الرئيسية في بيئات العمل، حيث يرتبط غيابها بانخفاض مستوى القيادة الأخلاقية. وتعني النزاهة تطابق الأقوال مع الأفعال، والالتزام بالقيم الجوهرية مثل الأصالة والمسؤولية، مما يعزز الثقة والشفافية في العمل.
- الصدق: يعد الصدق حجر الأساس في بناء الثقة وتعزيز العلاقات، حيث يتطور من قيمة أخلاقية أساسية إلى مستويات أكثر تعقيداً تتداخل فيها المسؤولية والعدالة، مما يؤثر على سلوك الأفراد واتخاذهم للقرارات.
- المساواة: ترتبط المساواة بقيم مثل الحرية والعدالة وحقوق الإنسان، وهي ضرورية لضمان تكافؤ الفرص داخل المجتمعات. ومع ذلك، قد تواجه تحديات تتطلب تحقيق توازن بين القيم المتنافسة لضمان العدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة.

#### خامساً: جامعة القدس

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>)

## الدراسات السابقة

قام العديد من الباحثين بدراسة القيادة الأخلاقية، وبالرغم من أن الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية متعددة ولكنها قليلة نسبياً، والدراسات التي تناولت واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تكاد تكون نادرة، ويضاف إلى كل ذلك أن نتائج الدراسات والأبحاث جاءت متباينة.

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

كما وهدفت دراسة ماسيانوجا وجوفيندر (Masianoga, Govender, 2023) الفهم النقدي لكيفية تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الإبداعي للموظفين بالإضافة إلى أبعاد السلوك الإبداعي، في مؤسسة مملوكة للدولة في مجال النقل والخدمات اللوجستية في جنوب إفريقيا. تم جمع البيانات من (160) مشاركاً من المديرين والموظفين باستخدام استبيانات معدة مسبقاً وتم اختيار الطريقة الكمية نظراً للحاجة إلى اتباع نهج استنتاجي لتفسير البيانات، وتم التوصل إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي كبير على السلوك الإبداعي للموظفين، وكذلك في كل من أبعاد السلوك الإبداعي وهي: استكشاف الأفكار، وتوليد الأفكار، ومناصرة الأفكار.

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

وأجرى تميمي والجندي (2023) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل من وجهة نظرهم. وفحص درجة ممارستهم 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).

كما هدفت دراسة القاسم ورنطيسي (2023) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين التقنية-خضوري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اختيرت عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة فلسطين التقنية-خضوري بلغت (100) عضواً، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة لجمع البيانات، توزعت فقراتها إلى خمسة مجالات (العدالة، المشاركة

في المسؤولية، الاهتمام، النزاهة، التوجيه). توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين التقنية-خضوري للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة مرتفعة، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين التقنية للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات كل من (الجنس، الكلية، سنوات الخبرة). بينما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الرتبة العلمية وكانت لصالح الأستاذ المساعد. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار المسؤولين في المستويات الإدارية الأكاديمية في ممارسة القيادة الأخلاقية لما لها من آثار إيجابية على العمل.

كما قام ايبي وأنشوري (Ami & Anshori, 2023) بدراسة هدفت استكشاف منظور Heifetz ومنظور Burns حول أخلاقيات القيادة والجانب المظلم للقيادة ومبادئ القيادة الأخلاقية. في هذه الدراسة استخدم نهج دراسة الأدبيات حيث يعتمد المؤلفون على الأدبيات المختلفة للحصول على البيانات واستخدام الأساليب النوعية لأن البيانات الناتجة تكون في شكل كلمات أو أوصاف. تشير نتائج هذه الدراسة أن أخلاقيات القيادة تلعب دوراً مهماً للغاية في عملية قيادة الشركة. وأوصت الدراسة إلى أنه يجب تحسين جودة القيادة الأخلاقية للقائد وفقاً للهدف من حيث الأداء مع المبادئ الأخلاقية للقيادة الجيدة مثل الصدق والإنصاف والنزاهة والإيثار والولاء.

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

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود تقاطعات متعددة مع الدراسات السابقة، إلى جانب بعض الاختلافات التي تبرز مساهمة البحث في سد فجوات بحثية معينة أو تقديم أبعاد جديدة في السياق الفلسطيني الأكاديمي. أوجه الشبه:

1. ارتفاع مستوى القيادة الأخلاقية: أظهرت معظم الدراسات، مثل دراسة فيكارمان وآخرين (2021)، والبدوي (2023)، وتميمي والجندي (2023)، أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية كان مرتفعاً، وهو ما يتوافق مع نتائج البحث التي أظهرت درجة ممارسة عالية للقيادة الأخلاقية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.
2. علاقة القيادة الأخلاقية بمتغيرات تنظيمية: أجمعت الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وبعض المتغيرات التنظيمية مثل ثقة المعلمين (Vikaraman et al., 2021)، والسلوك الإبداعي (Masianoga & Govender, 2023)، والالتزام التنظيمي (البدوي، 2023)، وهي علاقة يدعمها البحث من خلال ما أظهرته النتائج من تعزيز الانتماء المؤسسي، روح الفريق، وتحمل المسؤولية كنتائج لممارسات القيادة الأخلاقية.
3. التركيز على السياقات التربوية والأكاديمية: معظم الدراسات، أجريت ضمن بيئات تعليمية وأكاديمية، ما يعزز إمكانية المقارنة ويدعم عمومية النتائج ضمن هذا المجال.

## أوجه الاختلاف:

1. السياق الثقافي والجغرافي: على الرغم من التشابه في بيئة العمل، إلا أن البحث ركز على جامعة القدس، بينما تناولت دراسات أخرى سياقات مختلفة كماليزيا (Vikaraman et al., 2021) أو جنوب إفريقيا (Masianoga & Govender, 2023). هذا يضيف على البحث خصوصية ترتبط بالواقع السياسي والاجتماعي والثقافي الفلسطيني.
2. التركيز على أبعاد محددة ضمن القيادة الأخلاقية: ركزت بعض الدراسات على العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومتغير واحد فقط (مثل الإبداع أو الالتزام)، بينما تناول البحث القيادة الأخلاقية من منظور شامل، ما يمنحها طابعاً أكثر تكاملاً.

## منهجية البحث وإجراءاته

تم تناول الخطوات الإجرائية المتبعة في البحث من حيث المنهجية وانتقاء العينة وبناء الأدوات والتحقق من خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات)، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات والإجراءات العملية التي اتبعت في البحث، وفيما يلي شرح لهذه الإجراءات:

## منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لأغراض البحث، وتحقيق أهدافه، وذلك لمعرفة واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس.

## مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من جميع القيادات التربوية في جامعة القدس للعام 2024/2025، والبالغ عددهم (102) قائداً تربوياً.

## عينة البحث

تكونت عينة البحث من (81) من القادة التربويين في جامعة القدس، واعتمد على أسلوب العينة العشوائية. نظراً للظروف التي تمر بها الجامعات الفلسطينية في الوقت الحالي المتمثل بإغلاق الجامعات والتحول إلى التعليم الإلكتروني نتيجة الحرب القائم على غزة استردت (65) استبانة، وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وفيما يأتي وصفاً لعينة البحث حسب المتغيرات المستقلة:

جدول (1): توزيع عينة البحث حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	55	84.6
	أنثى	10	15.4
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	32	49.2
	أستاذ مشارك	15	23.1
	أستاذ دكتور	18	27.7
التخصص	العلوم الطبيعية	21	32.3
	العلوم الإنسانية	44	67.7
المسمى الوظيفي	رئاسة الجامعة	5	7.7
	عميد	18	27.7
	رئيس قسم أكاديمي	42	64.6
المجموع		65	100.0

يتبين من الجدول (1) أن (55) من عينة البحث هم من الذكور بنسبة (84.6%)، و (32) يحمل رتبة أستاذ مساعد بنسبة (49.2%)، و (44) من تخصص العلوم الإنسانية بنسبة (67.7%)، و (42) من أفراد العينة مساهم الوظيفي رئيس قسم أكاديمي بنسبة (64.6%).

#### صدق أداة البحث

قام الباحث بفحص صدق الأداة بطريقتين:

أ. صدق المحكمين: عرضت أداة البحث على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (12) محكماً من المتخصصين في العلوم التربوية. وذلك لمعرفة آرائهم حول الفقرات ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف البحث. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد عدلت بعض الفقرات، وحذفت أخرى، وأضيفت فقرات لم تكن موجودة، واعتمد الباحث الملاحظات والتعديلات التي أجمع عليها أكثر من (80%).

ب. صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق بناء المقاييس، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في اسويرو (Asuero, 2006)، وتعد قيمة معامل الارتباط ضعيفة، إذا كانت أقل من (30.)، وتعد متوسطة، إذا تراوحت بين (0.3 ≥ معامل الارتباط ≥ 0.70)، وتعد قوية إذا زادت عن (70.). وجاءت معاملات الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية للمجال جميعها قوية.

#### ثبات أداة البحث

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية، على نفس المجموعة في نفس الظروف في وقت لاحق، وللتحقق من ثبات أداة البحث تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach' alpha وذلك حسب مجالات البحث، والدرجة الكلية لجميع الفقرات، كما يوضحه الجدول (2):

جدول رقم (2) معامل ثبات كرونباخ ألفا لأداة البحث للمجالات والدرجة الكلية

الرقم	المجال	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)
1	العدالة	11	863.
2	النزاهة	17	831.
3	الصدق	14	873.
4	المساواة	14	911.
	الدرجة الكلية	56	.952

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (01).

يتضح من الجدول (2) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات الاستبانة، بلغ (952.) وتراوح معامل الثبات ما بين (911.) لمجال المساواة، و (831.) لمجال النزاهة، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات.

#### تصميم البحث ومتغيراته

أولاً: المتغيرات المستقلة:

- الجنس.
  - الرتبة الأكاديمية: وله ثلاثة مستويات (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ دكتور).
  - التخصص: وله مستويان (علوم طبيعية، علوم إنسانية).
  - المسعى الوظيفي: (رئاسة الجامعة، عميد، رئيس قسم أكاديمي)
- ثانياً: المتغير التابع: تقديرات أفراد عينة البحث لواقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس.

## إجراءات تنفيذ البحث

1. جمعت البيانات من العديد من المصادر كالكتب، والدراسات السابقة، والنشرات التي تتعلق بموضوع البحث لبناء أداة البحث.
2. القيام بدراسة استطلاعية للاستبانة على عينة من (15) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من مجتمع البحث، وغير مشمولة بالعينة، والتأكد من انتماء الفقرات للمجالات المعدة، كما جرى عرضهما على (4) محكمين من المتخصصين في العلوم التربوية.
3. أعدت أدوات البحث بالصورة النهائية، بعد تعديلها بناءً على العينة الاستطلاعية، وملاحظات المحكمين.
4. تم حصر مجتمع البحث واختيار العينة العشوائية منه.
5. جرى استرداد (50) استبانة، واعتمدت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.
6. استخدم برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات؛ للإجابة عن أسئلة البحث وفحص فرضياته.
7. تم عرض النتائج وتفسيرها، ومن ثم التوصل إلى التوصيات المنبثقة عن النتائج.

## المعالجات الإحصائية

- استخدم برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخرجت المعالجات الإحصائية اللازمة وهي:
1. معادلة كرونباخ ألفا Cronbach' alpha؛ لتحديد معامل ثبات مقياس البحث.
  2. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات ومجالات الاستبانة والدرجة الكلية.
  3. استخدم اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغير ذي المستويين مثل الجنس.
  4. استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير ذي الثلاث المستويات فأكثر، مثل الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة.
- وقد طُلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: دائماً (5) درجات، غالباً (4) درجات، أحياناً (3) درجات، نادراً (2) درجتان، أبداً (1)، درجة واحدة. ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس، حوّلت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاثة درجات: مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}}$$

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3}$$

وبناءً على ذلك، فإن درجات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (3): درجات احتساب واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس

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

## عرض نتائج البحث

## النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس؟

للإجابة عن السؤال الثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات الاستبانة، والجدول (4)

يوضح ذلك:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة ككل مرتبة حسب قيمة المتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	العدالة	4.6977	28740.	مرتفعة
3	3	الصدق	4.6648	32388.	مرتفعة
1	4	المساواة	4.6476	33729.	مرتفعة
4	2	النزاهة	4.5989	37302.	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.6523	28187.	مرتفعة

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث ككل بلغ (4.65)، وبتقدير مرتفعة. أما المتوسطات الحسابية لمجالات واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس، فقد تراوحت ما بين (4.59-4.69)، وجاء مجال "العدالة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.69)، ومستوى مرتفع، بينما جاء مجال "النزاهة" في المرتبة الأخيرة، بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.59)، ودرجة مرتفعة

أما بخصوص المتوسط الحسابي لمجتمع البحث. فقد استخدم الباحث التقدير النقطي (تقدير معلّمة المجتمع من خلال قيمة إحصاء العينة)، وبهذا يكون المتوسط الحسابي لواقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس هو (4.65) وبتقدير مرتفع. تعكس هذه النتيجة وعي القيادات التربوية في جامعة القدس بأهمية تبني القيم الأخلاقية في الممارسات الإدارية والسلوكية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك القيادات التربوية في جامعة القدس لأهمية القيادة الأخلاقية، وحرصهم على تبني قيم مثل العدالة والنزاهة في ممارساتهم الإدارية، مما يعكس ثقافة مؤسسية إيجابية تعزز هذه المبادئ. كما قد يكون ذلك ناتجاً عن السياسات الجامعية التي تشجع على الالتزام بالمعايير الأخلاقية، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير المهني التي تستهدف رفع الوعي بأهمية القيادة الأخلاقية. وهو ما يتفق مع ما أشار إليه تشابه مع (Vikaraman et al, 2021) التي أظهرت أن مديري المدارس في ماليزيا يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة عالية في جميع أبعادها، ومن أبرزها العدالة والنزاهة.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على فقرات كل مجال من مجالات واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

## (1) مجال العدالة

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال العدالة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	أحرص على أن تكون معايير التقييم عادلة لجميع الموظفين	4.8769	33108.	مرتفعة
2	7	أشجع بيئة عمل تدعم العدالة في المؤسسة	4.8000	40311.	مرتفعة
3	10	أعتمد على معايير عادلة لتوزيع المهمات في بيئة العمل	4.6923	55686.	مرتفعة
4	3	أحرص على توزيع المهمات بناءً على كفاءات الموظفين	4.6769	47129.	مرتفعة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	8	أتعامل مع مشكلات الموظفين بنفس القدر من الاهتمام بصرف النظر عن وصفهم الوظيفي	4.6615	56670.	مرتفعة
6	9	أتعامل مع جميع الأطراف بنفس الطريقة دون محاباة أو تمييز	4.6615	47687.	مرتفعة
7	2	أستمع لجميع الآراء بشكل متساوٍ دون تفضيل	4.6462	48188.	مرتفعة
8	6	أخذ خطوات عادلة لحل الخلافات بناءً على الحقائق	4.6308	48635.	مرتفعة
9	1	أخذ القرارات بناءً على معايير عادلة	4.5692	49904.	مرتفعة
10	11	أعزز الشفافية في عملية صنع القرارات لضمان شعور الموظفين بالعدالة	4.5231	58916.	مرتفعة
11	4	أظهر الشفافية في تقديم مبررات القرارات المتعلقة بمكافأة الموظفين	4.3846	74356.	مرتفعة
الدرجة الكلية					
			4.6476	33729.	مرتفعة

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث لمجال العدالة بلغ (4.64)، ودرجة مرتفعة. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال العدالة، فقد تراوحت ما بين (4.38-4.87)، وجاءت الفقرة: "أحرص على أن تكون معايير التقييم عادلة لجميع الموظفين" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.87)، ودرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة: "أظهر الشفافية في تقديم مبررات القرارات المتعلقة بمكافأة الموظفين"، بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.38)، ودرجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الحرص على العدالة في معايير التقييم هو جزء أساسي من مهام القيادات التربوية، حيث يدركون أهمية التقييم العادل في تعزيز الأداء وتحفيز الموظفين، لذا يميلون إلى إعطاء هذه النقطة أولوية واضحة، مما يفسر حصولها على أعلى متوسط حسابي. أما الشفافية في تقديم مبررات قرارات المكافآت، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، وربما يرجع ذلك إلى أن القيادات التربوية قد تواجه ضغوطاً تنظيمية أو قيوداً إدارية تتعلق بالسياسات المالية، مما يجعلهم أقل قدرة على الكشف عن كل التفاصيل المتعلقة بآلية توزيع المكافآت، سواء بسبب تعليمات عليا أو إجراءات بيروقراطية، فيؤدي ذلك إلى شعورهم بأن الشفافية الكاملة قد تكون محدودة، رغم حرصهم على تحقيق العدالة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Vikaraman et al, 2021) التي أكدت على أهمية العدالة كأحد أبرز أبعاد القيادة الأخلاقية، مما يعزز ثقة المعلمين بمديرهم.

## (2) مجال النزاهة

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال النزاهة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
12	12	ألتزم بالقيم الأخلاقية في ممارسة مهامي الوظيفية	4.9538	21145.	مرتفعة
13	22	أرفض أي شكل من أشكال الفساد	4.9231	26854.	مرتفعة
14	16	ألتزم بتجنب التصرفات التي قد تثير الشكوك حول نزاهتي	4.8923	31240.	مرتفعة
15	19	أتمسك بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع الجميع في بيئة العمل	4.8769	33108.	مرتفعة
16	18	أتجنب استغلال المنصب للتأثير على الآخرين بطرق غير مهنية	4.8308	71958.	مرتفعة

مرتفعة	37787.	4.8308	أظهر النزاهة في المواقف، مما يعزز ثقتي لدى الفريق	21	17
مرتفعة	45309.	4.8308	أتعامل بشفافية مع أي تضارب مصالح محتمل	24	18
مرتفعة	52349.	4.7692	أعمل على ضمان تطبيق السياسات التي تحارب أي شكل من أشكال الفساد	23	19
مرتفعة	42460.	4.7692	أحرص على اتخاذ القرارات بما يخدم مصلحة الجامعة	25	20
مرتفعة	54508.	4.7231	أقدم مثلاً يحتذى به في الالتزام بأخلاقيات القائد داخل الجامعة	26	21
مرتفعة	45836.	4.7077	ألتزم بمعايير السلوك الأخلاقي حتى في الحالات التي قد تؤدي إلى خسارة شخصية	20	22
مرتفعة	70948.	4.6769	اتخذ القرارات دون تأثر بالمصالح الشخصية	17	23
مرتفعة	49904.	4.5692	أحرص على تطبيق سياسات الجامعة بشكل دقيق	27	24
مرتفعة	63473.	4.4154	يتم اتخاذ القرارات الأخلاقية حتى في المواقف التي قد تكون صعبة	15	25
مرتفعة	62979.	4.3846	أتابع التزام المرؤوسين بالأنظمة والتعليمات بوضوح	28	26
مرتفعة	1.08153	4.3538	أخذ القرارات بناءً على ما هو صحيح بدلاً مما هو سهل	13	27
مرتفعة	57093.	4.3538	ألتزم بتطبيق (الأنظمة والتعليمات) دون استثناءات	14	28
مرتفعة	28740.	4.6977	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث لمجال النزاهة بلغ (4.69)، ودرجة مرتفعة. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال النزاهة، فقد تراوحت ما بين (4.35-4.95)، وجاءت الفقرة: "ألتزم بالقيم الأخلاقية في ممارسة مهامى الوظيفية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.95)، ودرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة: "ألتزم بتطبيق (الأنظمة والتعليمات) دون استثناءات"، بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، ودرجة مرتفعة، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك القيادات التربوية في جامعة القدس لأهمية الالتزام بالقيم الأخلاقية في أداء مهامهم الوظيفية، باعتبارها جزءاً أساسياً من ثقافة العمل المؤسسي. كما قد يرجع ذلك إلى التركيز على تعزيز الوعي الأخلاقي من خلال البرامج التدريبية والتوجيه المستمر. أما انخفاض المتوسط الحسابي نسبياً للفقرة المتعلقة بتطبيق الأنظمة والتعليمات دون استثناءات، فقد يعود إلى وجود بعض الضغوط الإدارية أو الاجتماعية التي قد تؤثر أحياناً على التطبيق الصارم للأنظمة، أو إلى الحاجة لمزيد من الحزم في تنفيذ القوانين بشكل عادل ودون تمييز.

### (3) مجال الصدق

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال الصدق

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
29	38	أعزز ثقافة الصدق بين زملائي في الجامعة	4.8923	40012.	مرتفعة
30	30	أحرص على ان أتحدث مع زملائي بصدق	4.7538	43412.	مرتفعة
31	37	أقدم المعلومات اللازمة للمواقف بأمانة	4.7077	52211.	مرتفعة
32	39	أحرص على الالتزام بتنفيذ ما أعد به	4.7077	45836.	مرتفعة
33	29	أحرص على تقديم المعلومات الدقيقة لرؤسائي	4.6769	56202.	مرتفعة

مرتفعة	47129.	4.6769	أعمل على معالجة المشكلات بعد التحقق من البيانات اللازمة	31	34
مرتفعة	53349.	4.6769	أوضح المطلوب من الموظفين بشكل صريح دون غموض	32	35
مرتفعة	48188.	4.6462	أشارك المرؤوسين مناقشة ما يتعلق بمهامهم بصدق	33	36
مرتفعة	54287.	4.6462	التزم بالمواعيد التي أحددها مع موظفي الجامعة	35	37
مرتفعة	54287.	4.6462	أعترف بصدق بالخطأ الذي قد يصدر مني	36	38
مرتفعة	49029.	4.6154	أوضح المخاطر المحتملة لأية قرارات استراتيجية أتخذها بدافع الحرص على الجامعة	34	39
مرتفعة	65413.	4.6154	أتجنب استخدام أسلوب المراوغة (التلاعب) بالألفاظ	40	40
مرتفعة	63926.	4.5385	أشرح الأهداف المراد تحقيقها بكل مصداقية	42	41
مرتفعة	58957.	4.5077	أوضح الأسباب الكامنة وراء القرارات المتخذة بشكل صريح	41	42
مرتفعة	32388.	4.6648	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث لمجال الصدق بلغ (4.66)، ودرجة مرتفعة. أما المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الصدق، فقد تراوحت ما بين (4.50-4.89)، وجاءت الفقرة: " أعزز ثقافة الصدق بين زملائي في الجامعة " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.89)، ودرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة: " أوضح الأسباب الكامنة وراء القرارات المتخذة بشكل صريح "، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، ودرجة مرتفعة، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك القيادات التربوية في جامعة القدس لأهمية تعزيز ثقافة الصدق في بيئة العمل، لما لذلك من أثر إيجابي على الثقة المتبادلة والتعاون بين الزملاء. كما أن التركيز على القيم الأخلاقية في المؤسسة قد أسهم في رفع هذا المستوى. أما انخفاض المتوسط الحسابي نسبياً للفقرة المتعلقة بتوضيح الأسباب الكامنة وراء القرارات المتخذة، فقد يعود إلى أن بعض القرارات الإدارية قد تتأثر بعوامل معقدة أو حساسة، مما يجعل القيادات أكثر تحفظاً في شرحها بشكل صريح، أو ربما لوجود اعتقاد بأن بعض المعلومات لا يجب مشاركتها بالكامل، مما يستدعي تعزيز ممارسات الشفافية والتواصل الواضح. وتتفق النتيجة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (Ami& Anshori, 2023) التي شددت على أهمية الصدق كمبدأ جوهري في القيادة الأخلاقية يسهم في بناء الثقة والمصداقية.

#### (4) المساواة

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمجال المساواة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
43	43	أتعامل مع زملائي باحترام بصرف النظر عن الأمور الشخصية	4.8462	36361.	مرتفعة
44	44	أحرص على تكافؤ الفرص بين جميع المرؤوسين	4.6615	47687.	مرتفعة
45	45	يتمتع المرؤوسون بنفس الحقوق التي يضمنها نظام الجامعة	4.6462	48188.	مرتفعة
46	51	أعمل على توفير بيئة عمل مناسبة للجميع دون تحيز	4.6462	54287.	مرتفعة
47	55	أتعامل مع مشكلات الموظفين بجدية متساوية	4.6308	48635.	مرتفعة
48	46	أعامل جميع الموظفين بنفس القدر من الاحترام، بغض النظر عن مناصبهم	4.6154	65413.	مرتفعة
49	48	أحرص على الاستماع إلى آراء المرؤوسين في المواقف المختلفة	4.6154	49029.	مرتفعة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
50	50	أرفض التمييز القائم على أسس غير مهنية	4.6154	65413.	مرتفعة
51	56	أعامل جميع الموظفين بالتساوي فيما يتعلق بالقرارات اليومية	4.5846	49662.	مرتفعة
52	47	أسعى لتوفير بيئة عمل مناسبة للمرؤوسين	4.5538	50096.	مرتفعة
53	52	أعزز ثقافة الاحترام المتبادل بين المرؤوسين	4.5231	64001.	مرتفعة
54	53	أخذ خطوات لضمان المساواة في الحوافز بين الموظفين ذوي الأداء المتساوي	4.5077	58957.	مرتفعة
55	49	أقدم الحوافز وفقاً للأداء دون اعتبارات أخرى	4.4769	61511.	مرتفعة
56	54	أحرص على تقدير الدعم المناسب للمرؤوسين وفق احتياجاتهم	4.4615	58835.	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.5989	37302.	مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث لمجال المساواة بلغ (4.59)، ودرجة مرتفعة. أما المتوسطات الحسابية ل فقرات مجال المساواة، فقد تراوحت ما بين (3.98-4.84)، وجاءت الفقرة: "أعامل مع زملائي باحترام بصرف النظر عن الأمور الشخصية في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.84)، ودرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة: "أحرص على تقدير الدعم المناسب للمرؤوسين وفق احتياجاتهم"، بمتوسط حسابي بلغ (4.46)، ودرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وعي القيادات التربوية في جامعة القدس بأهمية التعامل باحترام مع الزملاء دون النظر للاعتبارات الشخصية، ما يعكس التزاماً واضحاً بقيم المساواة والعدالة داخل بيئة العمل. كما أن السياسات المؤسسية قد تدعم هذا التوجه من خلال تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل. أما انخفاض المتوسط الحسابي نسبياً للفقرة المتعلقة بتقدير الدعم المناسب للمرؤوسين وفق احتياجاتهم، فقد يرجع إلى تحديات في تحديد احتياجات الأفراد بشكل دقيق، أو إلى وجود أعباء وظيفية قد تعيق توفير الدعم المناسب لكل شخص، مما يتطلب تطوير آليات أكثر فعالية لتابعة احتياجات الموظفين وضمان تحقيق مبدأ المساواة بشكل عملي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ami & Anshori, 2023) بإبرازها لمبدأ الإنصاف والمساواة كجزء من القيم الأساسية للقيادة الأخلاقية.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات القيادات التربوية نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، التخصص، المسمى الوظيفي)

ويتعلق بهذا السؤال فرضيات البحث

#### 1. نتائج فحص الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغير (الجنس). استخرجت المتوسطات الحسابية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تبعاً لمتغير الجنس، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (9).

الجدول (9): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	أنثى		ذكر		الدرجة الكلية
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
081.	-1.774	21686.	4.7953	28609.	4.6262	

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

من خلال البيانات الواردة في الجدول (9) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تبعاً لمتغير الجنس، على الدرجة الكلية. تشير هذه النتيجة إلى أن القيادة الأخلاقية تُمارس بمعايير موحدة نسبياً بين الذكور والإناث، مما يعكس تجذر القيم الأخلاقية في البيئة المؤسسية بغض النظر عن الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة الأخلاقية في جامعة القدس تُمارس بطريقة عادلة ومتوازنة دون تمييز على أساس الجنس، مما يعكس التزام المؤسسة بمبادئ القيادة الأخلاقية. كما قد يدل ذلك على أن أعضاء هيئة التدريس، سواء من الذكور أو الإناث، يشتركون في رؤية متقاربة تجاه ممارسات القيادة الأخلاقية، نتيجة لوجود سياسات مؤسسية واضحة تعزز السلوك الأخلاقي. بالإضافة إلى أن القيم الأخلاقية تُعتبر جزءاً من الثقافة التنظيمية العامة، ما يقلل من تأثير الاختلافات الجنسية على تقييم القيادة التربوية. وهذا يتسق مع نتائج دراسة تميمي والجندي (2023) التي بينت عدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل.

## 2. نتائج فحص الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية). استخرجت المتوسطات الحسابية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية)، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (10)، (11).

جدول (10): المتوسطات الحسابية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية)

الدرجة الكلية	أستاذ مساعد		أستاذ مشارك		أستاذ	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	4.6778	28280.	4.5654	16355.	4.6792	35013.

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	147.	2	074.	924.	402.
داخل المجموعات	4.938	62	080.		
المجموع	5.085	64			

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

من خلال البيانات الواردة في الجدول (11) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية)، على الدرجة الكلية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة الأخلاقية في جامعة القدس تُمارس بطريقة متسقة لا تتأثر باختلاف الرتب الأكاديمية، مما يشير إلى وجود معايير وقيم أخلاقية واضحة تطبق على الجميع بشكل عادل. كما قد يعكس ذلك وعياً عاماً بين أعضاء هيئة التدريس، بمختلف رتبهم الأكاديمية، بأهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز بيئة عمل إيجابية. بالإضافة إلى أن السياسات الجامعية قد تسهم في ضمان عدم وجود تباين في ممارسات القادة التربويين حسب الرتبة الأكاديمية، ما يؤدي إلى اتفاق الآراء حول واقع القيادة الأخلاقية بغض النظر عن الدرجة العلمية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القاسم ورنيتسي (2023)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، مما يعزز الفرضية بأن التقديرات نحو القيادة الأخلاقية لا تتأثر بالمكانة الأكاديمية في بعض البيئات التعليمية.

### 3. نتائج فحص الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغير (التخصص).

استخرجت المتوسطات الحسابية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تبعاً لمتغير التخصص، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (12).

الجدول (12): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تبعاً لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	العلوم الإنسانية		العلوم الطبيعية		الدرجة الكلية
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
729.	-.348	22169.	4.6607	38484.	4.6345	

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

من خلال البيانات الواردة في الجدول (12) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في

جامعة القدس تبعاً لمتغير التخصص، على الدرجة الكلية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن مبادئ القيادة الأخلاقية تُطبق بشكل موحد عبر مختلف التخصصات في جامعة القدس، ما يعكس وجود ثقافة مؤسسية واضحة تركز على القيم الأخلاقية بغض النظر عن التخصص الأكاديمي. كما قد يرجع ذلك إلى السياسات الإدارية التي تضمن التزام جميع القيادات التربوية بمعايير أخلاقية ثابتة، مما يقلل من احتمالية تأثر تقييم هذه القيادة بطبيعة التخصص. بالإضافة إلى أن أعضاء هيئة التدريس، رغم اختلاف تخصصاتهم، يشتركون في رؤية متقاربة حول أهمية السلوك الأخلاقي في العمل الأكاديمي والإداري. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة تميمي والجندي (2023)، التي لم تسجل فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقديرات المشاركين نحو القيادة الأخلاقية تبعاً للتخصص.

#### 4. نتائج فحص الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي). استخرجت المتوسطات الحسابية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (13)، (14).

جدول (13): المتوسطات الحسابية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)

الدرجة الكلية	رئاسة الجامعة		عميد		رئيس قسم	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	4.8829	11431.	4.6624	18155.	4.6205	31861.

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
		310.	2	155.	2.015	142.
		4.775	62	077.		
		5.085	64			

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

من خلال البيانات الواردة في الجدول (14) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس نحو واقع القيادة الأخلاقية لدى القيادات التربوية في جامعة القدس تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، على الدرجة الكلية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مفهوم القيادة الأخلاقية يُنظر إليه بشكل متقارب بين أعضاء هيئة التدريس، بغض النظر عن المسمى الوظيفي، مما يعكس وجود وعي عام ومشارك بأهمية المبادئ الأخلاقية في العمل التربوي. كما قد يكون ذلك ناتجاً عن السياسات والتوجهات المؤسسية الموحدة التي تؤكد على القيم الأخلاقية، ما يقلل من تأثير الاختلافات الوظيفية على التصورات المتعلقة بسلوك القادة التربويين. بالإضافة إلى ذلك، قد يدل ذلك على أن القيادة الأخلاقية تُمارس بشكل متوازن وعادل، بحيث لا يشعر أي منصب وظيفي بتمييز في تطبيقها.

## الخاتمة:

سعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على موضوع القيادة الأخلاقية وأثرها في بيئة العمل، مع التركيز على المبادئ والقيم التي تُشكّل إطاراً للسلوك القيادي المسؤول والمستدام. ومن خلال تحليل الأدبيات ذات الصلة وتوضيح مفاهيم القيادة الأخلاقية، تبيّن أن القادة الذين يتحلون بالنزاهة والعدالة والشفافية يساهمون بشكل فعّال في تعزيز الالتزام المؤسسي ورفع مستوى الأداء. كما أوضحت النتائج أن تطبيق القيادة الأخلاقية لا ينعكس إيجاباً على العاملين فقط، بل يسهم أيضاً في ترسيخ ثقافة تنظيمية صحية ومستقرة تدعم التطوير والابتكار.

## التوصيات

بناءً على نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي:

1. يوصي الباحث الجامعات الفلسطينية بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في القيادة الأخلاقية تستهدف القيادات الأكاديمية، تركز على تنمية مهارات مثل العدالة في اتخاذ القرار، الشفافية، تحمل المسؤولية، وبناء الثقة داخل الفرق الأكاديمية.
2. ضرورة تضمين قيم القيادة الأخلاقية ضمن السياسات الإدارية واللوائح الداخلية، لضمان انسجام الممارسات الإدارية مع المبادئ الأخلاقية المعتمدة.
3. تشجيع القادة على اعتماد أساليب القيادة التشاركية التي تعزز من روح الفريق وتدعم الانضباط الذاتي لدى العاملين، كما ورد في نتائج البحث.
4. تطوير أدوات تقييم دورية تقيس مدى التزام القيادات الأكاديمية بالسلوكيات الأخلاقية، على أن يتم إشراك أعضاء الهيئة التدريسية في عملية التقييم لضمان الشفافية والمصداقية.
5. العمل على تعزيز ثقة الموظفين بالقيادات الجامعية من خلال ممارسات واضحة في النزاهة والعدالة والاحترام المتبادل، لما لذلك من أثر إيجابي على الانتماء والالتزام التنظيمي.
6. تهيئة بيئة عمل تتسم بالأمان والثقة والاحترام، بما يتيح حرية طرح الأفكار والمبادرة، مما يدعم السلوك الإبداعي لدى أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين.

## المراجع العربية:

- ابن منظور، محمد بن مكرم. (1994). لسان العرب. (ط3)، بيروت: دار صادر.
- البدوي، دولت إبراهيم طلال. (2023). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 31(2): 263 – 286.
- السعود، راتب سلامة. (2022). أخلاقيات القيادة التربوية. ط1، عمان: طارق للخدمات المكتبية.
- تميمي، فواز والجندي، نبيل. (2023). كفاءة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الخليل. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، 37(8): 1527-1564.
- سكجها، آية. (2015). مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى مشاركة القرار من وجهة نظرهن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- محمود علاء الدين عبد الغني. (2011). إدارة المنظمات. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

القاسم، حسام حسني، ورنديسي، نانسي ريمون. (2023). واقع القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 14(42): 107 – 125.

#### المراجع الأجنبية:

- Almutairi, M. A., Almutairi, A. A., Almarri, A. S., & Almutairi, B. A. K. M. (2020). Ethical Leadership Impact on the Turnover of Islamic Banks in Kuwait. **International Journal of Business and Management**, 15(1): 1-77.
- Ami, Peni, Anshori, Mochammad. (2023). Leadership Ethics Study in Heifetz Perspective and Burns Perspective. **Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research (MODERN)**, 2(4): 821-838.
- Asuero, A.; Sayago, A. & Gonzalez, A. (2006). the correlation coefficient: An overview. **Critical reviews in analytical chemistry**, 36 (1), 41–59.
- Babalola, M. T., Stouten, J., Euwema, M. C., & Ovadje, F. (2018). The relation between ethical leadership and workplace conflicts: The mediating role of employee resolution efficacy. **Journal of Management**, 44(5): 2037-2063.
- Bagiyanik, H., & Can, N. (2017). The Relation between Teachers' Perception of Ethical Leadership, Organizational Justice and Organizational Cynicism. **Journal of Studies in Education**, 7(2), 1-16.
- Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper Torch Books.
- Firmansyah, F., Rahmat, A., & Abdillah, M. R. (2024). Ethical Leadership and Employee Knowledge Sharing With a Mediation Role Employee Moral Identity. **Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan**, 10(1), 77–88
- Giltinane, C.L. (2013). Leadership styles and theories. **Nursing Standard**, 27(41): 35- 39.
- Masianoga, Eleck & Govender, Krishna. (2023). Ethical Leadership and Employee Creative Behaviour: A Case Study of a State-Owned Enterprise in South Africa. **International Journal of Professional Business Review**, 8(5): 1-25.
- Northouse, P.G. (2018). **Leadership: Theory and Practice**. 8th ed. CA: SAGE Publications.
- Ruiz, P., Ruiz, C. & Martinez, R. (2011). Improving the Leader-Follower Relationship: TOP Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response, **Journal of Business Ethics**, (99), 587-608.
- Tumasjan, A., Strobel, M., & Welpe, I. (2011). Ethical leadership evaluation after moral transgression: Social distance makes the difference. **Journal of Business Ethics**, 99(4): 609-622.
- Vikaraman, Sharmini & Mansor, Azlin & Nor, Mohamed & Alias, Bity & Gurusamy, Vasanthan. (2021). Ethical Leadership Practices and Trust among Public School Leaders in Malaysia. **Asian Journal of University Education**, 17(3): 174-191.