

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي فيها

الباحث: نور الدين احمد حسني الكرد

المجال: أصول التربية والإدارة التربوية / جامعة الأقصى - غزة - فلسطين

nour9000@hotmail.com

مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، في ضوء عدد من المتغيرات التصنيفية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بمجاليه التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى بلغت (190) تمثل نسبة (36.3%) من حجم مجتمع الدراسة البالغ (524) عضو هيئة تدريس، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج: أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حصلت على وزن نسبي (75.84%) أي بدرجة كبيرة. أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لمستوى المناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حصلت على وزن نسبي (73.30%) أي بدرجة كبيرة. وجود علاقة طردية موجبة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الأخلاقية، ومتوسطات تقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية. وقد أوصت الدراسة بعقد دورات تأهيلية لرؤساء الأقسام تهدف إلى تنمية ذواتهم من الناحية الشخصية، وإدراج مواد قانونية ضمن لوائح الجامعة تضمن توفير محفزات مالية لتشجيع الموظفين على الإبداع والتميز في العمل، وسن القوانين والتشريعات التي تسمح بمزيد من الحرية الفكرية والحرية الأكاديمية لموظفي الجامعة، وعقد دورات تدريبية من أجل مساعدة الموظفين على تطوير قدراتهم المتنوعة، كما ومراجعة إدارة الجامعة للأنظمة والتعليمات، بما يؤمن الأمان الوظيفي للموظفين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، المناخ التنظيمي، رؤساء الأقسام الأكاديمية، أعضاء هيئة التدريس، جامعة الأقصى.

The Practice of Ethical Leadership by Academic Department Heads at Al-Aqsa University and Its Relationship to the Organizational Climate

Nour El-Din Ahmed Hosni Al-Kurd

Field: Foundations of Education and Educational Administration
Al-Aqsa University – Gaza – Palestine
nour9000@hotmail.com

Abstract:

This study aimed to identify the extent to which academic department heads at Al-Aqsa University practice ethical leadership and to examine the relationship between this practice and the organizational climate, in light of several demographic variables. The study employed a descriptive-analytical approach, utilizing a stratified random sample of 190 faculty members from Al-Aqsa University—representing (36.3%) of the total population of (524) faculty members. A questionnaire was used as the instrument for data collection. **Among the key findings of the study were the following:**

1. The study sample's overall assessment of the practice of ethical leadership by academic department heads at Al-Aqsa University—from the perspective of faculty members—yielded a relative weight of (75.84%), indicating a high degree.
2. The study sample's overall assessment of the level of organizational climate in academic departments at Al-Aqsa University—from the perspective of faculty members—yielded a relative weight of (73.30%), indicating a high degree.
3. There is a statistically significant positive correlation (at the $\alpha \leq 0.05$ level) between the study sample's mean ratings regarding the extent to which academic department heads possess ethical leadership qualities and their mean ratings regarding the level of organizational climate within the academic departments.

The study recommended conducting professional development courses for department heads aimed at their personal growth; incorporating provisions into university regulations that offer financial incentives to encourage employee creativity and excellence; enacting laws and policies that grant university staff greater intellectual and academic freedom; organizing training sessions to help employees develop their diverse capabilities; and having the university administration review regulations and guidelines to ensure job security for staff.

Keywords: Ethical leadership, organizational climate, academic department heads, faculty members, Al-Aqsa University.

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تُعد الإدارة عملية متكاملة تُسخر فيها الجهود والطاقات البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة، وتقوم على وظائف أساسية أبرزها التخطيط والتنظيم والقيادة والتسيق والرقابة. وتُعد العملية الأكاديمية عملية قيادية بالدرجة الأولى، لما تتطلبه من قدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية (العمرات، 2010: 349). وتتمثل فاعلية القيادة في قدرة القائد على اتخاذ القرارات المناسبة والتوفيق بين الموقف والنمط القيادي وسماته الشخصية (عبوي، 2010: 13؛ العبادي والإبراهيم، 2019: 396)، مع الاستناد إلى قيم أخلاقية كالعدالة والمساواة والشفافية، بما يعزز الثقة والاحترام والإنصاف بين العاملين (أبو علبه، 2015: 3)، ويرفع مستوى التميز والإنتاجية (الشاعر، 2017: 2). وتبرز القيادة الأخلاقية بوصفها عنصراً مهماً في الإدارة، لما لها من أثر في قيم العاملين وسلوكهم، وفي إيجاد بيئة يسودها التعاون والاحترام والابتكار. وهنا تزداد أهمية المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية الجديدة، حيث المنافسة الشديدة والاتجاه نحو العولمة والتغير التكنولوجي السريع، كل تلك التحديات تفرض على المنظمات مزيداً من الانفتاح، والتجديد، والإبداع والتطوير (أبوتايه وآخزان، 2012: 160). كما يؤثر بصورة مباشرة في سلوكهم وتوجهاتهم

وفي تحقيق أهداف المؤسسة واستقرار العاملين فيها (السبيعي، 2014: 172؛ أبوسويرح، 2010: 1153). وقد أكدت الدراسات أهمية المناخ التنظيمي في دعم الجودة والتميز؛ إذ أشارت دراسة السبيعي (2014: 171) إلى دوره في ضمان الجودة، وأكدت دراسة المحتسب (2017: 106) أهمية التكنولوجيا الحديثة والثقة التنظيمية في توفير مناخ ملائم، كما أظهرت دراسة (Balyer & Ozcan, 2016) وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين، وأكدت دراسة (الجنابي، 2015) تأثيره المباشر في المجتمع الجامعي. وبناءً على ذلك، جاء هذا الدراسة للكشف عن مستوى القيادة الأخلاقية لدى العاملين في الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لديهم.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تُعد القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في علم الإدارة، وبها تقاس فاعلية ونجاح الإدارة، كما تعتبر القيادة الأخلاقية محوراً وركيزة أساسية في بيئة العمل الإداري، لما لها من انعكاسات إيجابية على مناخها التنظيمي، وحفز رؤساء الأقسام الأكاديمية إليها للتميز الإداري، وقد لاحظ الباحث من عمله إداري بجامعة الأقصى تدني مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، والتي تنعكس على فاعليتهم في إنجاز عملهم، وعلى المناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعة، ومن هنا جاء هذه الدراسة للتعرف إلى درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي؛ باعتبار أن القيادة الأخلاقية أحد الأنماط القيادية التي يمكن أن تسهم في تعزيز المناخ التنظيمي في العمل الإداري، وفي ضوء ذلك تبلورت مشكلة الدراسة التي تمثلت في السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي فيها؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2. ما درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في أقسامهم الأكاديمية بجامعة الأقصى؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى لدرجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الأخلاقية، ومتوسطات تقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية؟

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضية الرئيسية التالية:
توجد علاقة ارتباطية دالة بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى لدرجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الأخلاقية، ومتوسطات تقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:
1. التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
 2. قياس درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في أقسامهم الأكاديمية بجامعة الأقصى.
 3. التحقق من وجود علاقة ارتباطية دالة بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى لدرجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الأخلاقية، ومتوسطات تقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية.

أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:
1. تمثل هذه الدراسة استجابة للاتجاهات التربوية الحديثة، والتي تنادي بضرورة الاهتمام بالقيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى.

2. يؤمل من نتائج الدراسة أن تفيد رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى في إدراك قيمة ممارسة القيادة الأخلاقية، ودورها في الارتقاء بأداء المؤسسة، وتحسين مخرجاتها، وتأثيرها في تطور الجامعة.
3. يُمكن أن يستفيد منها القائمون على إعداد برامج التنمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى في تضمينهم لتلك البرامج القيادة الأخلاقية والمناخ التنظيمي؛ لتحسين وتطوير الأداء الإداري لديهم بطريقة فاعلة.
4. الوقوف على مستوى امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى للقيادة الأخلاقية، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعززها بناءً على نتائج الدراسة.
5. فتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات متنوعة حول القيادة الأخلاقية من جهة، والمناخ التنظيمي من جهة أخرى، في ظل التغير المعرفي والتطور التكنولوجي.

مصطلحات الدراسة: اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات من أبرزها: **القيادة الأخلاقية:** هي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص أخلاقية ملائمة مثل (المصادقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة..) الصادرة عن القيادات الأكاديمية قاصدة بذلك تعديل، وتحسين، وتعزيز السلوكيات بين مرؤوسيه، وذلك عن طريق توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية (عابدين وآخران، 2012:337). **ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها:** الدرجة التي حصل عليها العاملون الإداريين بالجامعات الفلسطينية من خلال استجاباتهم على فقرات الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، والتي احتوت على القيادة الأخلاقية في ثلاثة مجالات وهي: الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الأكاديمية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية.

رؤساء الأقسام الأكاديمية: الشخص المعين رسمياً من قبل رئاسة الكلية؛ ليكون المسؤول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم، وإدارة شؤونه العلمية والأكاديمية والمالية، إلى جانب كونه عضو هيئة تدريس يقوم بالتدريس في الكلية (الحبيلي، 2009:98). **ويعرفه الباحث إجرائياً على أنه** " ذلك الشخص المعين من عميد الكلية، والذي يقوم بتنفيذ سياسة الجامعة، وهو المسؤول

عن تنفيذ سياسة القسم العلمية والمالية والأكاديمية، وعن انتظام سير المحاضرات، والدروس العلمية وغيرها من الواجبات التدريسية.

المناخ التنظيمي: هو مجموعة الخصائص والصفات الفردية والتنظيمية التي تميز السنة التحضيرية، والتي يدركها ويشعر بها أعضاء هيئة التدريس من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة عملهم ومع الآخرين، وتتعاكس سلباً أو إيجاباً على سلوكهم (الشريف، 2015: 73). ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مجموعة من الخصائص الاجتماعية والصفات الرئيسة التي تميز بيئة العمل والبيئة الإنسانية، والتي تكون من خلال تفاعلهم مع الأفراد الآخرين في بيئة العمل التي تؤثر على سلوك ودوافع العاملين.

جامعة الأقصى: مؤسسة حكومية مستقلة علمياً وأكاديمياً، يشرف عليها مجلس أمناء مستقل يقرر سياساتها ويتحمل مسؤولياتها. ووفقاً لقانون التعليم العالي رقم (6) لعام 2018م والأنظمة الصادرة بمقتضاه عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تهدف الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية، وتضم الجامعة حالياً عشر كليات، هي: كلية العلوم التطبيقية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية التربية، كلية الإعلام، كلية الفنون، كلية الإدارة والتمويل، كلية التربية البدنية والرياضة، كلية الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، كلية العلوم الطبية، وكلية مجتمع جامعة الأقصى للدراسات المتوسطة، مع العلم بأن جامعة الأقصى هي الجامعة الوحيدة في قطاع غزة التي تمنح درجة البكالوريوس في تخصصات الإعلام والفنون والتربية البدنية والرياضة (جامعة الأقصى، 2019).

حدود الدراسة:

التزمت الدراسة بالحدود التالية:

- **حد الموضوع:** اقتصر على دراسة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي فيها.

- **الحد البشري:** عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى.
 - **الحد المؤسسي:** الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى.
 - **الحد المكاني:** محافظات غزة.
 - **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة - في الفصل الأول من العام الجامعي 2019-2020م.
- الدراسات السابقة:**
- تم تناول هذه الدراسات وتحليلها من خلال الوقوف على أهداف الدراسة، والمنهج، والعينة، والأساليب الإحصائية، وأهم النتائج، كما تم تصنيفها إلى محورين متسلسلة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم:

المحور الأول: دراسات سابقة تناولت القيادة الأخلاقية.

دراسة شانپوم (Chanoom, 2019)؛ والتي هدفت التعرف إلى تأثير القيادة الإستراتيجية والمناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة بلغت (93) موظفاً، باستخدام الاستبانة. أظهرت النتائج ارتفاع مستويات القيادة والمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، كما بينت وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الإستراتيجية في الالتزام التنظيمي بمعامل بلغ (0.530). وأوصت الدراسة بتطوير الممارسات الإدارية وتنمية القيادات وتحسين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

دراسة مخامرة (2019)؛ والتي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (100) معلم من مجتمع بلغ (172)، باستخدام استبانة مكونة من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات. أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط (3.94)، وكان مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى، ولم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام المديرين بالصفات الشخصية، وتعزيز القيادة الأخلاقية من خلال المحاضرات وورش العمل.

دراسة العبادي وإبراهيم (2019)؛ والتي هدفت الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمعها (1523) معلماً ومعلمة، بينما بلغت العينة (317) معلماً ومعلمة، واستخدمت استبانة مكونة من (26) فقرة موزعة على أربع مجالات. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت متوسطة، ولم توجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس والتخصص، في حين ظهرت فروق دالة تعزى إلى الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة التي تبلغ عشر سنوات فأكثر.

دراسة رضوان (2019)؛ والتي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين. استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وطبقت على عينة بلغت (330) معلماً ومعلمة باستخدام استبانة مكونة من (53) عبارة موزعة على أربعة مجالات. أظهرت النتائج أن تقديرات المعلمين لممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، ولم توجد علاقة أو فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة باستمرار المديرين في ممارسة القيادة الأخلاقية، والاعتراف بإنجازات المعلمين وإبداعاتهم وتشجيع الباحثين على إجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.

دراسة مور وآخرون (moore et al, 2018)؛ والتي هدف التركيز على تأثير القادة المباشر على المرؤوسين من خلال نمذجة الأدوار أو إثارة التبادل الاجتماعي الإيجابي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة من (432) موظفاً جامعياً من جامعة ميشيغان في الولايات المتحدة باستخدام الاستبانة، وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية لها تأثير ملموس على الطريقة التي يفسر بها الموظفون القرارات الأخلاقية.

دراسة الدجاني (2018)؛ والتي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت على عينة طبقية بلغت (370) معلماً ومعلمة من مجتمع بلغ (10500)، باستخدام استبانتين للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي. أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي جاءا بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بينهما. وأوصت الدراسة بدعم ممارسة القيادة الأخلاقية، وتنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز مبادئها في إدارة المدارس.

دراسة الرقيبات (2018)؛ والتي هدفت الكشف عن مستوى رضا المعلمين عن المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمعها (4961) معلماً ومعلمة، بينما بلغت العينة (312)، واستخدمت الاستبانة. أظهرت النتائج أن مستوى رضا المعلمين عن المناخ التنظيمي كان مرتفعاً، ولم توجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس أو سنوات الخدمة أو المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بتشجيع المبادرات والاقتراحات، وعقد الاجتماعات والندوات بصورة دورية، وتعزيز الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق العدالة التنظيمية.

المحور الثاني: دراسات سابقة تناولت المناخ التنظيمي.

دراسة هاربونو وآخرون (haryono et al,2019)؛ والتي هدفت إلى تحليل تأثير المناخ التنظيمي والعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لمنسقي المناطق الإحصائية في المكتب المركزي للإحصاء يوجي كرتا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة من (75) عينة من منسقي الدوائر الإحصائية الذين يعملون في أربع مقاطعات ومدينة يوجي كرتا باستخدام استبانة، وأظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي والعدالة التنظيمية أثرت بشكل كبير على الرضا الوظيفي لمنسقي المقاطعة، كما أثر المناخ التنظيمي بشكل كبير على الأداء الوظيفي لمنسقي الدوائر الإحصائية، ولم يكن للعدالة التنظيمية أي تأثير على الأداء الوظيفي لمنسقي الدوائر الإحصائية.

دراسة عابد (2018)؛ والتي هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى المناخ التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة من (370) من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة، باستخدام الاستبانة، وأظهرت النتائج أن الوزن النسبي لمستوى المناخ التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة (70.6%) وبدرجة كبيرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى توافر المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي، ولصالح العلوم الطبيعية، وأوصت الدراسة بضرورة

التحلي بالمرونة في التعامل مع القوانين والأنظمة وعدم إغفال الجانب الإنساني خلال تطبيق القوانين والأنظمة.

دراسة المظفر (2017)؛ والتي هدفت التعرف إلى مستوى الذكاء الثقافي لدى المديرين وعلاقته بالمناخ التنظيمي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت على عينة عشوائية نسبية بلغت (364) معلماً ومعلمة، باستخدام استبانتيين. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الذكاء الثقافي لدى المديرين وارتفاع مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية. وأوصت الدراسة بتعميم النتائج والاستفادة منها، وإجراء دراسات ارتباطية أعمق للكشف عن العلاقة بين الذكاء الثقافي والمناخ التنظيمي.

دراسة بنات (2016)؛ والتي هدفت التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بجودة المناخ التنظيمي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على (136) مديراً ومديرة من أصل (155)، باستخدام استبانتيين لقياس الثقة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي. أظهرت النتائج أن جودة المناخ التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (86.42%)، كما وجدت علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي. وأوصت الدراسة بتوفير الحوافز والمكافآت وتشجيع الإبداع، وزيادة البرامج التدريبية وورش العمل للمعلمين.

دراسة الجناحي (2015)؛ والتي هدفت التعرف إلى مجالات المناخ التنظيمي وتأثيرها في المجتمع، واعتمدت المنهج الوصفي الكمي. تكون المجتمع من (331) تدريسيّاً، بينما بلغت العينة (66) تدريسيّاً، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي تحقق بدرجة متوسطة، خاصة في مجالي الحوافز والتدريب، بينما جاء مجالا المشاركة في اتخاذ القرار والانتماء التنظيمي بدرجة ضعيفة. وأوصت الدراسة بتفعيل الحوافز والمكافآت، وإيجاد هيكل تنظيمي مرن يدعم تفويض الصلاحيات والاتصال داخل المؤسسة.

دراسة الأغا (2015)؛ والتي هدفت التعرف إلى واقع التحول نحو الاقتصاد المعرفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت جميع أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (391) عضواً، واستخدمت استبانتيين لجمع البيانات. بينت النتائج أن تقديرات

أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (81%)، ولم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي أو سنوات الخدمة. وأوصت الدراسة بزيادة الدعم القيادي من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار، إلى جانب تكثيف التدريب واستخدام التقنيات الحديثة. دراسة السببي (2014)؛ والتي هدفت التعرف إلى مدى توافر المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة عشوائية بلغت (235) عضو هيئة تدريس من مجتمع بلغ (512) عضواً، باستخدام الاستبانة. أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة جاء بدرجة متوسطة، مع وجود فروق دالة إحصائية في بُعد القيادة والدرجة الكلية تبعاً للجنس لصالح الذكور، وتبعاً للرتبة العلمية لصالح الرتب الأعلى، في حين لم تظهر فروق تبعاً للخبرة. وأوصت الدراسة بتعزيز خصائص المناخ التنظيمي الإيجابي وزيادة الأنشطة التي تدعم العلاقات الإنسانية وجودة الأداء.

الفصل الثاني: الإطار النظري

أولاً: القيادة الأخلاقية:

تُعد الأخلاق أساساً لتنظيم سلوك الأفراد وتوجيه ممارساتهم في المواقف المختلفة. وفي المؤسسات التربوية الحديثة برزت أنماط قيادية تشجع المشاركة والتعاون والعمل بروح الفريق، وتتخذ قراراتها في إطار أخلاقي يوازن بين مصلحة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة. ويتسم القائد الأخلاقي بالعدالة والمصادقية والرحمة والإيثار، ويعمل على توجيه سلوك العاملين وتحسين أدائهم. كما أن القيادة ينبغي أن تقوم على القيم والمصلحة المشتركة، إذ يسعى القائد العادل إلى تحقيق المصلحة العامة والالتزام بالقوانين والسياسات التي تخدم المؤسسة (الطراونة، 2011: 80).

مفهوم القيادة الأخلاقية:

تتمثل القيادة الأخلاقية في مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي يمارسها القائد في تعامله مع العاملين، وتشمل الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والممارسات

الإدارية (الفقيه، 2019، في درادكة والمطيري، 2017: 27). كما ترتبط بشخصية القائد التي تتصف بالصدق والعدالة والوعي الأخلاقي، وتشجع العمل الجماعي وتراعي حقوق واحتياجات المرؤوسين (العبادي، 2015)، ويعرفها الطراونة (2011) بأنها التأثير في المرؤوسين لتحقيق الكفاءة والفاعلية وإيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعامل الإيجابي في إطار القوانين والأنظمة، ومن خلال هذه التعريفات، يتضح أن القيادة الأخلاقية تقوم على النزاهة والثقة والالتزام بالمبادئ الأخلاقية، وتسهم في تحسين العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي وتعزيز أداء العاملين.

أهمية القيادة الأخلاقية:

تتبع أهمية القيادة الأخلاقية من طبيعة المؤسسات التربوية والأكاديمية التي تقوم رسالتها على القيم والعلاقات الإنسانية. فهي تسهم في توفير بيئة عمل آمنة ومحفزة، وتعزيز روح الفريق وتحقيق أهداف المؤسسة. ويرى حسنين (2019: 133) أن تفعيل القيادة الأخلاقية يتطلب تشجيع المشاركة وحل المشكلات، وتقويض الصلاحيات، وربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين، واكتشاف المواهب وتنميتها.

كما تسهم القيادة الأخلاقية في بناء ثقافة تنظيمية تجمع بين الكفاءة والأخلاقيات، وتعزيز الاستقرار والرضا الوظيفي والثقة، وتوفير بيئة داعمة للعمل الجماعي وزيادة الإنتاجية، والحد من المشكلات والخلافات داخل المؤسسة (سكجها، 2015: 38، 65). كذلك تعمل على تقليل الاحتكاك بين الإدارة والعاملين، وتعزيز الولاء التنظيمي والإنتاجية وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين (الشاعر، 2017: 22). ويعتقد الباحث أن أهمية القيادة الأخلاقية تتمثل في توجيه سلوك العاملين، وتنظيم العلاقات داخل المؤسسة، وتعزيز سمعة المؤسسة، ورفع كفاءة الخدمات، وتنمية الالتزام والمناخ التنظيمي الإيجابي.

مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية:

تتعدد مصادر الأخلاق التي يستند إليها القائد التربوي في ممارساته، ومن أبرزها (الدجاني، 2018؛ الفقيه، 2019):

- المصدر الديني: يستمد القائد منه القيم والمبادئ الأخلاقية التي تنظم العلاقات والممارسات المهنية.
 - المصدر الاجتماعي: يتمثل في العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع، والتي تؤثر في سلوك القائد وقراراته.
 - المصدر الاقتصادي: يرتبط بالظروف الاقتصادية المحيطة بالقائد والمؤسسة وتأثيرها في الالتزام بالمسؤوليات المهنية.
 - المصدر الفلسفي أو الفكري: يرتبط بقناعات القائد وأفكاره ومنظومته الفكرية التي تؤثر في قراراته وممارساته.
 - المصدر الإداري والتنظيمي: يتمثل في القوانين واللوائح والتشريعات والإجراءات التي تنظم عمل القائد وتوجه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- وبناءً على ذلك، يخلص الباحث إلى أن القيادة الأخلاقية تقوم على ترسيخ السلوكيات والقيم الأخلاقية، وتعزيز الاحترام والثقة المتبادلة، وتشجيع العمل الجماعي، بما يسهم في تحسين جودة الأداء وخلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل المؤسسة التربوية.
- أبعاد القيادة الأخلاقية:**
- يتضمن مفهوم القيادة الأخلاقية أربعة أبعاد رئيسية توضح الخصائص التي ينبغي أن تتوافر في رئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً أخلاقياً، وهي:
- أ. الصفات الشخصية: تشمل الصدق والأمانة والنزاهة وتحمل المسؤولية وتقبل النقد والوفاء بالوعود، بما يجعل القائد قدوة في سلوكه وتعامله مع الآخرين (الحضري، 2014: 5).
- ب. الصفات الإدارية: تتمثل في الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة، وإشراك العاملين في التخطيط واتخاذ القرار، وتوزيع المهام وفق قدراتهم، وتشجيع الإبداع والتطوير المهني، والاعتماد على معايير واضحة في تقييم الأداء واتخاذ القرارات (الجعيثي، 2017: 32).
- ت. العلاقات الإنسانية: تقوم على الاحترام والتقدير ومراعاة حاجات العاملين ومشاعرهم وظروفهم، وتقديم الدعم والمساعدة لهم، بما يعزز الثقة والعلاقات الإيجابية داخل المؤسسة (أبودف، 2017: 32).

ث. العمل بروح الفريق: يركز على تعزيز ثقة العاملين بقدراتهم، وتنمية روح المسؤولية والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرار، واستثمار طاقاتهم لخدمة المؤسسة، ونسب النجاحات إلى جهودهم الجماعية (الحضري، 2014: 6).

يتضح مما سبق أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتكامل في بناء سلوك قيادي يقوم على نزاهة القائد في شخصيته، وعدالة ممارساته الإدارية، وإنسانيته في التعامل، وقدرته على العمل التشاركي، ولا يعمل أي بُعد منها بمعزل عن الآخر؛ فالصفات الشخصية تمثل الأساس الأخلاقي للسلوك، بينما تترجم الصفات الإدارية والعلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق هذا الأساس إلى ممارسات فعلية في إدارة القسم الأكاديمي، ومن ثم، فإن القيادة الأخلاقية لرئيس القسم تتجسد في القدوة الشخصية، والقرار العادل، والعلاقة الإنسانية، والمشاركة الجماعية.

ثانياً: المناخ التنظيمي:

مفهوم المناخ التنظيمي: يُعد المناخ التنظيمي من المفاهيم المهمة في المؤسسات، وقد اختلف الباحثون في تعريفه تبعاً لاختلاف توجهاتهم ومجالاتهم. ويُعرّف بأنه مجموعة الخصائص والسمات التي تميز المؤسسة عن غيرها، ويدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع بيئة العمل، وتؤثر في دوافعهم وسلوكهم وأدائهم (عيسى، 2014: 62؛ الأغا، 2015: 36). كما يشير إلى البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها (مزياني، 2016: 84)، وإلى الخصائص التي تؤثر في العلاقات والسلوك والأداء داخل المؤسسة (الخطيب، 2017: 17؛ المظفر، 2017: 23). ويرى حارثا وسوبرامانيام (Haritha & Subrahmanyam, 2013: 13) أنه يعكس التصورات والمشاعر والمواقف المشتركة لدى العاملين تجاه عناصر المؤسسة وقيمتها.

ومن خلال التعريفات السابقة، يتضح أن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص والظروف الداخلية التي يدركها العاملون داخل المؤسسة، وتؤثر في سلوكهم وأدائهم ورضاهم الوظيفي وروحهم المعنوية، بصورة إيجابية أو سلبية.

أهمية المناخ التنظيمي: تنبع أهمية المناخ التنظيمي من تأثيره المباشر في سلوك العاملين وأدائهم ورضاهم، وفي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. فهو يساهم في توفير بيئة عمل آمنة

ومحفزة، وتعزيز المشاركة والانتماء، وتحسين العلاقات بين العاملين، وتنمية الإبداع والروح المعنوية (المظفر، 2017: 24؛ 40: 2015: Anwar et al). كما يُعد المناخ الجيد عاملاً أساسياً في الإدارة الفاعلة ورفع الإنتاجية وتحقيق النجاح المؤسسي (الزطمة، 2015: 12؛ 174: 2014: Boateng & Kanyandewe & Sassah). ويرتبط نجاح المؤسسة أو فشلها بطبيعة المناخ التنظيمي السائد فيها، لما له من أثر في سلوك العاملين ورضاهم وأدائهم (عيسى، 2014: 48). وعليه، فإن توفير مناخ تنظيمي إيجابي يساعد على تحقيق الاستقرار والرضا وتحسين كفاءة العاملين ومخرجات المؤسسة.

خصائص المناخ التنظيمي: يتميز المناخ التنظيمي بمجموعة من الخصائص، أبرزها أنه يمثل خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة، ويستمر في التأثير في سلوك العاملين واتجاهاتهم وقيمهم، كما يتشكل وفق إدراكاتهم وتصوراتهم لبيئة العمل (خضر وإسماعيل، 2016: 1859؛ صليحة، 2010: 9، من الزطمة، 2015). ويتأثر المناخ بنوعية الموارد البشرية والسياسات والأنظمة والنمط القيادي السائد، كما يعكس طبيعة العلاقات والاتصالات داخل المؤسسة (بنات، 2016: 39؛ 65: 2014: Reyesa & Zapatab). ولذلك يختلف المناخ التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى، ويتأثر بأي تغيير يطرأ على بيئة العمل وينعكس على أداء العاملين (الأغا، 2015: 37).

أبعاد المناخ التنظيمي: تختلف أبعاد المناخ التنظيمي باختلاف طبيعة المؤسسات، إلا أن أبرزها يتمثل فيما يلي:

أ. **الهيكل التنظيمي:** يحدد شكل المؤسسة وتقسيماتها واختصاصاتها والعلاقات والصلاحيات بين العاملين، كما ينظم توزيع المهام ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات (سادات، 2017: 109).

ب. **القيادة الإدارية:** تؤثر القيادة في الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية وأداء العاملين، وتزداد إيجابيتها عندما تقوم على المشاركة والتحفيز والاحترام والديمقراطية (عيسى، 2014: 53).

ت. الحوافز والمكافآت: تسهم الحوافز الملائمة في تحفيز العاملين وتعزيز الانتماء والمسؤولية وتحسين الأداء، خاصة عندما ترتبط بمعايير واضحة وموضوعية (عيسى، 2014: 54؛ عابد، 2018: 37).

ث. المشاركة في اتخاذ القرارات: تمنح العاملين الشعور بالقيمة والانتماء، وتشجعهم على تقديم الأفكار والمشاركة في تطوير العمل، كما تحسن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (المحتسب، 2017: 108).

ج. الاتصال والتواصل: يساهم في تبادل المعلومات والخبرات والآراء، ويُعد وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال وتحقيق التفاعل الفعال بين الإدارة والعاملين (عيسى، 2014: 55؛ بنات، 2016: 47).

ح. طبيعة العمل: تؤثر طبيعة العمل في دافعية العاملين وأدائهم؛ فالعمل الروتيني قد يؤدي إلى الملل والإحباط، بينما يساهم العمل المتجدد في تحفيز الإبداع والتطوير (خضر وإسماعيل، 2016: 1859).

خ. توظيف التكنولوجيا: تساعد التكنولوجيا في تبسيط إجراءات العمل وتوفير الوقت والجهد وتحسين الدقة والجودة، مع إمكانية تأثيرها في طبيعة الوظائف وعدد العاملين (عيسى، 2014: 53).

أنواع المناخ التنظيمي:

تتعدد أنواع المناخ التنظيمي وفق طبيعة المؤسسة والعلاقات السائدة فيها، ومن أبرزها:
أ. المناخ المفتوح: يتميز بالمشاركة والتعاون والعلاقات الإيجابية والرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية (الزطمة، 2015: 15).

ب. المناخ المستقل: يمنح العاملين قدراً كبيراً من الحرية في أداء أعمالهم، مع انخفاض مستوى السيطرة الإدارية وارتفاع التعاون والدافعية (عيسى، 2014: 64).

ت. المناخ الأبوي: يتركز فيه القرار والسلطة بيد القائد، مع محدودية مشاركة العاملين وتقويض الصلاحيات (المظفر، 2017: 30).

ث. المناخ العائلي: تسوده العلاقات الاجتماعية والمودة بين العاملين، إلا أن التركيز على العلاقات قد يأتي أحياناً على حساب الأداء (سادات، 2017: 111).

ج. المناخ المسيطر: يركز بصورة أساسية على إنجاز العمل والإنتاجية، مع اعتماد التوجيه المباشر من المسؤول (عابد، 2018: 32).

ح. المناخ المغلق: يتميز بضعف العلاقات الاجتماعية وانخفاض الرضا والروح المعنوية، مع التركيز على الإنتاجية والرقابة والإجراءات (عيسى، 2014: 64).

ويُعد المناخ التنظيمي الإيجابي أكثر قدرة على دعم الإنتاجية والرضا والاستقرار، في حين أن المناخ غير الملائم قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية والأداء (بطاح، 2006: 83؛ Chanpoom & Intrawong, 2019: 309).

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي: يتأثر المناخ التنظيمي بمجموعة من العوامل، يمكن تصنيفها إلى:

أولاً: العوامل الخارجية: وتشمل البيئة الثقافية والاقتصادية والمشكلات الأسرية، لما لها من تأثير في إدراك العاملين وسلوكهم وأدائهم (المغربي، 2009، من عيسى، 2014: 56).

ثانياً: العوامل التنظيمية: وتشمل الثقافة التنظيمية، وطبيعة العمل، والنمط القيادي، ووضوح التعليمات، والصراعات التنظيمية، حيث تؤثر هذه العوامل في العلاقات والدافعية والأداء داخل المؤسسة.

ثالثاً: العوامل الشخصية: وتشمل قدرات الفرد وخبراته، وتوافق قيمه مع متطلبات العمل، ومدى تقبله للمخاطرة، وهي عوامل تؤثر في إدراكه للمناخ التنظيمي وفي أدائه وإنتاجيته (الأغا، 2015: 49).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن المناخ التنظيمي يمثل عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة، ويتشكل من تفاعل الهيكل التنظيمي والقيادة والحوافز والمشاركة والاتصال وطبيعة العمل والتكنولوجيا، ويتأثر بالعوامل الخارجية والتنظيمية والشخصية. ويؤدي المناخ الإيجابي إلى تعزيز الرضا والدافعية والعمل الجماعي وتحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يتيح وصف واقع القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وتحليلها كما هي في الواقع دون تدخل من الباحث.

مجتمع الدراسة وعينته: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى للعام الدراسي (2020/2019م)، والبالغ عددهم (524) عضواً من كلا الجنسين. واختيرت عينة استطلاعية قوامها (30) عضواً للتحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة، ثم بلغت العينة الفعلية (216) عضو هيئة تدريس، استجاب منهم (190) استجابة سليمة، بنسبة استجابة بلغت (88%)، وبنسبة (36.3%) من مجتمع الدراسة، واختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية.

أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة استبانتيّن، الأولى لقياس القيادة الأخلاقية وتكونت من (57) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: الصفات الشخصية، والممارسات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق. أما الثانية فقاّست المناخ التنظيمي وتكونت من (58) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي: القيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمات، والحوافز والمكافآت، وطبيعة العمل. واعتمدت الاستبانتيّن مقياس ليكرت الخماسي.

صدق وثبات الأدوات: تم التحقق من صدق الأدوات من خلال صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وأظهرت معاملات الارتباط دلالة إحصائية لجميع الفقرات والأبعاد. كما تم التحقق من الثبات باستخدام التجزئة النصفية وكرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لاستبانة القيادة الأخلاقية (0.983)، وللدرجة الكلية لاستبانة المناخ التنظيمي (0.966)، مما يشير إلى تمتع الأداتين بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات وصلاحيتهما للتطبيق.

إجراءات الدراسة: بدأ الباحث بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وبناء أدوات الدراسة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة، وتطبيقها على العينة الاستطلاعية للتحقق من خصائصها السيكمترية. بعد ذلك طبقت الأدوات على العينة

الأساسية، وُجِعت الاستبيانات وُرمزت وأدخلت بياناتها إلى برنامج SPSS لتحليلها واستخلاص النتائج.

المعالجات الإحصائية: استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لوصف استجابات أفراد العينة، ومعامل ارتباط بيرسون للتحقق من الاتساق الداخلي ودراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومعامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية للتحقق من الثبات، إضافة إلى اختبار T-test للكشف عن الفروق وفق بعض المتغيرات، وتحليل التباين الأحادي One-wayANOVA للكشف عن الفروق وفق الرتبة العلمية.

المحك المعتمد في الدراسة: حيث أنه قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة، فقد تبنى الدراسة المحك الموضح بالجدول رقم (1) للحكم على اتجاه كل فقرة عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بالاعتماد بشكل أساسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على فقرات وأبعاد الدراسة، حيث تم حساب طول الفترة للوسط الحسابي عن طريق قسمة المدى على عدد مستويات الإجابات المراد التصنيف إليها، علماً أن المدى عبارة عن القيمة القصوى في المقياس الخماسي مطروحاً منها القيمة الدنيا $(4=1-5)$ ، وبالتالي فإن طول الفترة للوسط الحسابي تساوي $(0.8=5 \div 4)$ وبذلك تم الحصول على أطول الفترات للوسط الحسابي، ومن خلالها سيتم تحديد نتيجة كل فقرة من فقرات الدراسة، ونتيجة كل بعد من أبعاد الدراسة بشكل نهائي. (أبو صالح، 2001: 46)

جدول رقم (01): المحك المعتمد في الدراسة.

درجة التقدير	طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له
منخفضة جداً	أقل من 1.80	أقل من 36%
منخفضة	1.80 إلى 2.59	36% إلى 51.9%
متوسطة	2.60 إلى 3.39	52% إلى 67.9%
مرتفعة	3.40 إلى 4.19	68% إلى 83.9%
مرتفعة جداً	أكبر من 4.20	أكبر من 84%

وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على موافقة منخفضة جداً على الفقرة أو البعد ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80 - 2.59) فهي تدل على موافقة منخفضة على الفقرة أو البعد ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين

(2.66-3.39) فهي تدل على موافقة متوسطة على الفقرة أو البعد ككل، والمتوسطات التي تتراوح بين (3.40-4.19) تدل على موافقة كبيرة على الفقرة أو البعد ككل، أما المتوسطات التي تزيد عن (4.20) تدل على موافقة كبيرة جداً على الفقرة أو البعد ككل.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها: ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة "القيادة الأخلاقية" بأبعادها ودرجتها الكلية، والجدول رقم (2) يبين ذلك:

جدول رقم (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد استبانة "القيادة الأخلاقية" ودرجتها الكلية

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	البعد الأول: الصفات الشخصية	14	53.778	8.024	76.82	1	كبيرة
2	البعد الثاني: الممارسات الإدارية	17	65.005	10.701	76.47	2	كبيرة
3	البعد الثالث: العلاقات الإنسانية	12	44.810	8.841	74.68	4	كبيرة
4	البعد الرابع: العمل بروح الفريق	14	52.573	9.717	75.10	3	كبيرة
	الدرجة الكلية للاستبانة	57	216.168	34.357	75.84	-	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (2) أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حصلت على وزن نسبي (75.84%) أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى للتأثيرات الإيجابية لتوافر القيادة الأخلاقية في ممارساتهم، كونها تضيف عامل الإنسانية في العمل الأكاديمي، الأمر الذي ينقله من طور

الروتين والجمود إلى بث حالة من الإيجابية والحيوية فيه؛ الأمر الذي يدعم التعاطي المحبب لديهم مع العمل وفيما بينهم، فالصفات الشخصية القائمة على الأخلاقيات المحمودة تسهم في بناء جسور من الثقة والاحترام المتبادل بينهم، فيما الممارسات الإدارية القائمة على الشفافية والوضوح تعمل على ترسيخ مفهوم المؤسسة والعمل المؤسسي من خلال بناء هذه الممارسات على روح القانون بعيداً عن المزاجية وإتباع الأهواء، الذي يدفع إلى العشوائية والتنافس المذموم، فيما العلاقات الإنسانية بين رؤساء الأقسام الأكاديمي وأعضاء هيئة التدريس يزيل التكلفة ويجعلهم يشعرون بأن القسم والجامعة تمثل الأسرة الكبيرة التي تحتضن الجميع، وتدفعهم للعمل بإخلاص من أجل المحافظة عليها. أما العمل بروح الفريق من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية مع زملائهم في القسم فإنه يؤدي إلى تقدم مضطرب في أداء القسم نتيجة للجهود الجماعية التي يبذلونها، عوضاً عن التعاون الذي يؤدي إلى تبادل الخبرات، وبالتالي يتطور أداء العاملين في القسم، ويقود على مزيد من تقدم قسمهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مخامرة، 2019) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، بوزن نسبي (78.8%). كما واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (رضوان وآخرون، 2019) التي توصلت إلى أن تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة.

لكنها اختلفت مع دراسة (الحارثي، 2019) التي توصلت إلى أن الدرجة الكلية لامتلاك لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية بلغ وزن نسبي (86.8%). كما اختلفت مع دراسة (العبادي والإبراهيم، 2019) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس قد جاءت متوسطة. كذلك اختلفت مع دراسة (الدجاني، 2018) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاءت بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها: ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: ما درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في أقسامهم الأكاديمية بجامعة الأقصى؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة "المناخ التنظيمي" بأبعادها ودرجتها الكلية، والجدول رقم (3) يبين ذلك:

جدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد استبانة "المناخ التنظيمي" ودرجتها الكلية

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	البعد الأول: القيادة الإدارية	13	49.078	7.922	75.50	2	كبيرة
2	البعد الثاني: الهيكل التنظيمي	9	33.042	5.812	73.42	3	كبيرة
	البعد الثالث: الأنظمة والتعليمات	13	46.610	8.637	71.70	4	كبيرة
	البعد الرابع: الحوافز والمكافآت	12	42.231	8.241	70.38	5	كبيرة
	البعد الخامس: طبيعة العمل	11	41.615	6.601	75.66	1	كبيرة
	الدرجة الكلية للاستبانة	58	212.578	31.232	73.30	-	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (3) أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لمستوى المناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حصلت على وزن نسبي (73.30%) أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى معايشة أعضاء هيئة التدريس لواقع المناخ التنظيمي في الجامعة، فهناك حرص على توفير مناخ يحقق لدى العاملين الشعور بالاستقرار، ويعمل على زيادة الثقة فيما بينهم، ومع مرؤوسهم، بما يرفع الروح المعنوية ويزيد من الرضا الوظيفي، ويتمنح فرص أكبر لتطوير الذات والقدرات، وتوظيف الفكر وتطوير فرص الإبداع، وكل ذلك يؤدي إلى نجاح القسم ونجاح الجامعة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Chanpoom, 2019) التي توصلت إلى أن مستوى المناخ التنظيمي لدى موظفي الادخار التعاوني بتايلاند كان بدرجة عالية. كما اتفقت مع دراسة (عابد، 2018) التي توصلت إلى أن الوزن النسبي لمستوى المناخ التنظيمي لدى

معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة بلغ (70.6%) وبدرجة كبيرة. كذلك اتفقت مع دراسة (الرقيبات، 2018) التي توصلت إلى أن مستوى رضا معلمي المدارس الحكومية عن المناخ التنظيمي على الأداة ككل كانت مرتفعة. أيضا اتفقت مع دراسة (المظفر، 2017) التي توصلت إلى أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة كربلاء في العراق كان مرتفعاً. واتفقت أيضا مع دراسة (الأغا، 2015) التي توصلت إلى أن درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة القدس المفتوحة للمناخ التنظيمي السائد كانت درجة كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (81.00%). لكنها اختلفت قليلاً عن دراسة (بنات، 2016) التي توصلت إلى أن مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث بمحافظات غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة جداً حيث حصلت على وزن نسبي بدرجة (86.42%). كذلك اختلفت عن دراسة (الجنابي، 2015) التي توصلت إلى أن تحقق المناخ التنظيمي من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة القادسية بدرجة متوسطة. كما اختلفت عن دراسة (السبيعي، 2014) التي توصلت إلى أن توافر خصائص المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة في الجامعة كان بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على: هل توجد علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى لدرجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الأخلاقية، ومتوسطات تقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية؟ وينبثق عن التساؤل السابق الفرضية التالية: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الأخلاقية، ومتوسطات تقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ تم حساب معاملات الارتباط بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الأخلاقية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية، والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

جدول (4): معاملات الارتباط بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الأخلاقية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية

استبانة القيادة الأخلاقية					متغيرات الدراسة	
الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	العمل بروح الفريق	العلاقات الإنسانية	الممارسات الإدارية	الصفات الشخصية		
.647**	.687**	.618**	.569**	.500**	القيادة الإدارية	استبانة المناخ التنظيمي
.596**	.642**	.535**	.534**	.473**	الهيكل التنظيمي	
.536**	.570**	.517**	.469**	.407**	الأنظمة والتعليمات	
.450**	.479**	.434**	.421**	.308**	الحوافز والمكافآت	
.361**	.365**	.327**	.325**	.309**	طبيعة العمل	
.618**	.655**	.583**	.553**	.474**	الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01 - قيمة ر الجدولية (د.ح-2) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.138، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.181

يتبين من الجدول رقم (4) وجود علاقة طردية موجبة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الأخلاقية، ومتوسطات تقديراتهم لمستوى المناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية، وقد تحمل النتيجة السابقة التفسير التالي: أنه كلما ارتفعت درجة امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة الأخلاقية، كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى المناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى يرون أن القيادة الأخلاقية تعتبر من أفضل أنماط القيادة، وكون أن المسؤولين يمثلون قوة حسنة لمروؤسيهم، ما يسهم في تحويل المناخ التنظيمي إلى مناخ مريح للعمل مع قيادة إدارية

تفضل المصلحة العامة للجامعة على أي اعتبارات شخصية، كما أن القيادة الأخلاقية تمنع أي من العاملين من القيام بأي تعديلات ينظمها الهيكل التنظيمي، وتجعل القيادة الأخلاقية عاملاً مساهماً في دفع العاملين نحو الإبداع والتميز، فيما تدفع المسؤولين نحو تقديم المكافآت والمحفزات على أساس الاستحقاق والتميز، وتساعد القيادة الأخلاقية على التقيد والالتزام بما يشتمله المناخ التنظيمي، وتجنب أي تجاوزات وتداخل بين التخصصات وبين المراكز الوظيفية.

الخلاصة:

خلصت الدراسة إلى أن مستوى امتلاك رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى للقيادة الأخلاقية جاء بدرجة كبيرة، بوزن نسبي بلغ (75.84%)، حيث جاء بُعد الصفات الشخصية في المرتبة الأولى، يليه بُعد الممارسات الإدارية، ثم العمل بروح الفريق، وأخيراً العلاقات الإنسانية. كما أظهرت النتائج أن مستوى المناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية جاء بدرجة كبيرة، بوزن نسبي بلغ (73.30%)، وجاءت طبيعة العمل في المرتبة الأولى، تلتها القيادة الإدارية، ثم الهيكل التنظيمي، والأنظمة والتعليمات، وأخيراً الحوافز والمكافآت. كذلك كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة امتلاك رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية ومستوى المناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية، بما يشير إلى أن ارتفاع مستوى القيادة الأخلاقية يرتبط بتحسين المناخ التنظيمي. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز القيادة الأخلاقية من خلال الدورات التأهيلية والتدريبية، وتطوير قدرات الموظفين، وتوفير وصف وظيفي واضح للسلطات والمسؤوليات، ومراجعة الأنظمة والتعليمات بما يعزز الأمان الوظيفي، إلى جانب توفير الحوافز وتشجيع الإبداع والتميز، ومعالجة مشكلات الموظفين، وتعزيز الحرية الفكرية والأكاديمية داخل الجامعة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو تايه، كريم والحياري، خليل والقطاونة، منار. (2012). العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 2(1)، 159-188.
2. أبو دف، محمود. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
3. أبو صالح، محمد صبحي. (2001). الطرق الإحصائية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
4. أبو علبة، نور. (2015). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
5. الأغا، إباد. (2015). واقع التحول نحو الاقتصاد المعرفي في جامعة القدس المفتوحة وعلاقته بالمناخ التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
6. أبوسويرح، بحر. (2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 18(2)، 1147-1214.
7. بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
8. بنات، عايدة. (2016). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

9. جامعة الأقصى. (2019). نبذة ع جامعة الأقصى انظر إلى الرابط أدناه
<https://www.alaqsa.edu.ps/ar/>:
10. الجعيتي، ختام. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى معلمهم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
11. الجناحي، أحلام. (2015). مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية - جامعة بابل، 7(22)، 437-426.
12. الحجيلي، نصر محمد. (2009). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية. المجلة العلمية لكلية التربية، 1(6)، 91-130.
13. حسنين، منار. (2015). درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما بين مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين.
14. الحضري، محمود. (2014). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة - جامعة سوهاج، 28(2)، 1-60.
15. خضر، أطفاف، إسماعيل، إيناس. (2016). المناخ التنظيمي في رياض الأطفال الحكومية والأهلية (دراسة مقارنة). مجلة كلية التربية للبنات - جامعة بغداد، 27(6)، 1865-1856.
16. الخطيب، عمار. (2017). درجة ممارسة المشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية لعناصر دليل المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، بيروت، لبنان.

17. الدجاني، ياسمين. (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، بيروت، لبنان.
18. درادكة، أمجد والمطيري، هدى. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لد مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(2)، 223-237.
19. رضوان، أحمد محمود. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة دراسات العلوم التربوية - الجامعة الأردنية، 46، 665-682.
20. الرقيبات، رائد. (2018). مستوى رضا معلمي المدارس الحكومية عن المناخ التنظيمي في محافظة المفرق بالأردن وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(25)، 145-165.
21. الزطمة، زياد (2015). واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
22. سادات، لمية. (2017). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.
23. السبيعي، عبيد. (2014). المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة - دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة. مجلة العلوم الإنسانية الإدارية - جامعة المجمعة، 6(6)، 171-253.
24. سكجها، آيه. (2015). مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الاطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

25. الشاعر، عماد. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
26. الشريف، أسامة. (2015). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك. مجلة العلوم التربوية - جامعة القاهرة، 23 (2)، 63-118.
27. الطراونة، عمر (2011). الإدارة الاحترافية للموارد البشرية. ط1، عمان، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون.
28. عابد، مصطفى. (2018). الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالمناخ التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
29. عابدين، محمد وشعيبات، محمد وحلبية، وبنان. (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، 2(28)، 327-363.
30. العبادي، أحمد والإبراهيم، عدنان. (2019). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس. مجلة العلوم التربوية، ع(1)، ج(1)، 392-433.
31. العبادي، عائدة. (2015). المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة مؤتة، الأردن.
32. عبوي، زيد. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

33. العمرات، محمد سالم. (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6(4)، 349-359.
34. عيسى، حمد. (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.
35. الفقيه، هند. (2019). ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 9، 1-17.
36. المحتسب، لينا حسام الدين. (2017). واقع المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(7)، 106-123.
37. مخامرة، كمال. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية - جامعة بابل، ع(43)، 322-333.
38. مزياني، الوناس. (2016). أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(23)، 83-90.
39. المظفر، منى. (2017). الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة كربلاء في العراق وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، بيروت، لبنان.
40. المغربي، عبد الفتاح. (2009). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Anwar, A. A., Maupa, H., Haerani, S., & Pahlevi, C. (2015). The effects of leadership styles, organizational climate, environmental

- aspects and organizational commitment and job satisfaction on the lecturers' performance of Kopertis III in Jakarta. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, 3(9), 37–42.
2. Balyer ,Aydın& Ozcan, Kenan. (2017). Organizational Climate At Primary Schools and Its Influences On Teachers Job Satisfaction. *Kastamonu Education Journal*, 25(5), 1737-1752.
 3. Boateng, Irene & Kanyandewe, Samuel& Sassah, Mary (2014). Organizational Climate a Tool for Achieving Employees Job Satisfaction in Ghanaian Manufacturing Firms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9), 166-177.
 4. Chanpoom, N., & Intrawong, W. (2019). The influence of strategic leadership and organizational climate on organizational commitment of savings cooperative employees, Thailand. *The 2019 International Academic Research Conference in Vienna*, 307–314.
 5. Haryono, S., Ambarwati, Y. I., & Saad, M. S. M. (2019). Do organizational climate and organizational justice enhance job performance through job satisfaction? A study of Indonesian employees. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 1–6.
 6. Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F. T., Crossley, C. D., Karlesky, M. J., & Birtch, T. A. (2019). Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 123–145.
 7. Ozcan, A, Balyer, K. (2017). Organizational Climate At Primary Schools and Its Influences On Teachers Job Satisfaction. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 25(5) 1737-1752.
 8. Subrahmanyam, Haritha(2013). Organizational Climate: An Empirical Investigation in PennaCement Industries Limited (PCIL). *International Journal of Business and Management Invention*, 2(12), 12-20.
 9. Villamizar Reyes, M. M., & Castañeda Zapata, D. I. (2014). Relation between organizational climate and its dimensions and

knowledge-sharing behavior among knowledge workers.
International Journal of Psychological Research, 7(2), 64–75.