

تصور مقترح لتطوير بعدي المساءلة الإدارية والعدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة

أ.د/ السيد عبد القادر شريف

أستاذ أصول تربية الطفل- رئيس قسم العلوم التربوية جامعة القاهرة.

أ.د/ حنان محمد صفوت

أستاذ مناهج تربية الطفل – رئيس قسم العلوم التربوية جامعة المنيا.

د/ سميه علي أحمد

مدرس بقسم العلوم التربوية جامعة المنيا

أ/ صفاء طلب محمد

مدرس مساعد بقسم علوم التربية جامعة المنيا

ملخص البحث باللغة العربية:

هدف البحث إلى التوصل إلى تقديم تصور مقترح لتطوير بعدي المساءلة الإدارية والعدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي؛ لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم استخدام استبانة – من إعداد الباحثة موجهة إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم قوامها (٦٠) بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال (القاهرة – المنصورة – المنيا)؛ لتشخيص واقع بعدي المساءلة الإدارية والعدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها تحقق بعد المساءلة الإدارية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال بشكل متوسط من قبل القيادات الأكاديمية (العميد – رؤساء الأقسام)، ما عدا العبارات الخاصة بـ (وضع الموازنة الخاصة بالحوافز ليتم منحها للمتميزين ذوى الأداء الجيد بالكلية أو القسم) جاءت أقل من الحد الأدنى لحدود الثقة؛ مما يدل على عدم تحققها، وتحقق بعد العدالة التنظيمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال بشكل متوسط من قبل القيادات الأكاديمية (العميد – رؤساء الأقسام) ما عدا العبارات الخاصة بـ (التعامل بحيادية عند تطبيق الأنظمة والقوانين، والالتزام باتباع السلوكيات الأخلاقية، وتطبيق المعايير الاخلاقية في كل شئون الكلية، ومكافأة الممارسات الأخلاقية، واتباع أنماط القيادة التي تمثل بعد أخلاقي) تزيد عن الحد الأعلى للثقة؛ مما يدل على تحققها بدرجة كبيرة لدى رؤساء الأقسام. وانتهى البحث بتقديم تصور مقترح لتطوير بعدي المساءلة الإدارية والعدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة.

Abstract:

The current study aimed at presenting a suggested proposal for developing the dimensions of administrative accountability and organizational justice among academic leaders in the faculties of preparing kindergarten teachers in the light of the experiences of some developed countries. The researcher utilized the descriptive research approach as it suits the research nature and objectives. For data collection, the researchers used a questionnaire-prepared by the researcher- directed to a sample consisted of (60) faculty members and their assistants in the faculties of preparing kindergarten teachers (Cairo-Mansoura- Minia) to diagnose the reality of these two dimensions. the research revealed a set of results, the most significant of which was the achievement of administrative accountability dimension in the faculties of preparing kindergarten teachers to a moderate degree among academic leaders(The Dean- Heads of the Departments), except for the statement of (setting the budget for incentives to be granted to employees with good performance in the faculty or department), which was achieved below the minimum confidence interval level, and this mainly indicated that it was not achieved. Moreover, the dimension of organizational justice was achieved moderately among academic leaders (The Dean- Heads of the Departments) except for the statements of (dealing neutrally when applying systems and laws, committing to ethical behaviors, applying ethical standards in all the faculty affairs, rewarding ethical practices, and following leadership patterns that represent an ethical dimension) which exceeded the maximum confidence interval levels, and this mainly indicated that it was achieved to a high degree among Heads of the Departments). The research concluded with a suggested proposal for developing the dimensions of administrative accountability and organizational justice for academic leaders in the faculties of preparing kindergarten teachers in the light of some developed countries experiences', in addition to providing a set of future studies and research.

مقدمة البحث:

تحتل مؤسسات التعليم العالي موقعاً حيوياً في تيسير منظومة التنمية الشاملة، فهي أداة ومحور رئيسي في تلبية احتياجات المجتمع فهي التي تصنع حاضره، وتخطط معالم مستقبله.

وتؤكد الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩، ١) على أن التربية المبكرة هي أفضل استثمار في حياة البشر، ولها دورها الحيوي على المجتمع بأسره؛ لذا أولت الدولة اهتماماً بالغاً بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال. ونجاح مؤسسات التعليم العالي مرهون بمدى فاعلية إدارتها وقياداتها، حيث يشير أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٧، ٧١) إلى أن الإدارة تمثل أهم العناصر الأساسية التي تعمل على تفعيل العملية التربوية، ومنظومة ينطوي تحتها مجموعة من المنظمات الفرعية الساعية إلى تحقيق هدف محدد في إطار بيئي وزماني معين.

والاهتمام بتطوير بعدى (المساءلة الإدارية، العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) يزيد من فعالية منظمات التعليم العالي بشكل عام، وإدارتها بشكل خاص؛ حيث تؤكد أمال ياسين المجالي (٢٠١٠، ٥٦٥) على أن المساءلة الإدارية وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات من خلالها أن يتحملوا مسؤولية أداؤهم، بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام ووفق الأهداف المرسومة، ويؤكد أونيس عبدالمجيد بن أونيس (٢٠١٨، ١٤٨) على أن وجود علاقات إنسانية بالمنظمة يساعد على ارتفاع الإنتاجية، وزيادة الفعالية التنظيمية والشعور بالرضا لدى العاملين.

ونتيجة لحصول كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة (القاهرة - المنيا) على الاعتماد المؤسسي أصبحت اليوم مطالبة بتحقيق النمو وليس البقاء؛ مما يستوجب عليها البحث عن التميز، ويؤكد حسين وليد حسين (٢٠١٥، ٩٧) على أن الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي تساعد على زيادة مرونة المنظمة للتكيف مع المتغيرات بالشكل الذي يمكنها من الاستمرار في العمل، وتحقق الميزة التنافسية بالكلية من خلال تطبيق بعدى (المساءلة الإدارية، العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) لدى قياداتها.

وهذا لا يحدث إلا من خلال قيادات أكاديمية ناجحة؛ حيث أشار أحمد جابر حسنين (٢٠١٧، ٧) إلى أن القيادات هي المحرك الأساسي لنجاح أو فشل المنظمة، فالقائد يمثل القدوة التي يسير على نهجها وخطاها العاملين بالمنظمة. وأولت الدول المتقدمة اهتماماً بالغاً بدور الجامعات في تأصيل بعض الأبعاد التنظيمية بها؛ حيث أوصت دراسة Shuang, L (2009) بضرورة دراسة المساءلة الإدارية لما لها علاقة بالفعالية والكفاءة وتعزيز الشفافية لسياسة التعليم، وأوصت دراسة راتب السعود، وسوزان سلطان (٢٠٠٩) بضرورة الحاجة الماسة لتحسين مستوى العدالة التنظيمية من خلال الاهتمام بجميع أبعادها، وتطبيق العدالة في أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

مشكلة البحث:

مبررات القيام بالبحث الحالي:

١- تكمن مشكلة البحث الحالي في الصعوبات والمشكلات التي تواجه الجامعات المصرية بشكل عام وإدارتها بشكل خاص؛ حيث أكدت سماح محمد سيد (٢٠١٨، ٢١٤) على وجود مشكلات تواجه الجامعات المصرية والتي تحد من قدراتها التنافسية ونموها المستدام، وتمنعها من التقدم ومواصلة اللحاق بركب الجامعات العالمية منها ما يتعلق بالإدارة، ومنها ما يتعلق بجودة التعليم، وإن ما أظهرته الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات يعتبر أمراً مقلقاً ومنذراً بالخطر من تراجعها في التصنيفات العالمية للجامعات؛ مما يستوجب الوقوف لمعرفة أسباب هذا التدهور والتراجع، والسعي نحو القضاء على هذه الأسباب، وقد أرجعت نتائج دراسة أسامة محمود قرني (٢٠١٢) أسباب هذا التدهور إلى جمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل وتعقيدها، والمركزية في الإدارة، وضعف الإمكانيات اللازمة لتطبيق واستخدام المعارف والأفكار ونقلها إلى حيز التطبيق، وضعف فناعة الإدارات العليا بأهمية رأس المال الفكري وتنشيطه والمحافظة عليه، كما أرجعت نتائج دراسة محمد خميس حرب (٢٠١٢) أسباب التدهور إلى الخلل والقصور في ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات المصرية لمهارات العلاقات الإنسانية؛ فقد يعتقد البعض منهم أنها مجموعة من الشكليات بجانب العمل الرسمي، أو أنها انغماس في أمور شخصية؛ مما يؤثر بالسلب على تأدية العمل بنجاح وفعالية، وتضعف من سلطاتهم كقادة بالمنظمة.

٢- نتائج وتوصيات الدراسات السابقة التي نادى بتعزيز وتأصيل بعدى (المساءلة الإدارية، العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) بإدارات مؤسسات التعليم الجامعي؛ حيث أوصت دراسة كل من عواطف بنت حاسن بن حسن (٢٠١١)، عبدالله بن فلاح الشهراوي (٢٠١٠)، وأمالي ياسين المجالي (٢٠١٠) بضرورة تعزيز مستويات المساءلة الإدارية، وأشارت دراسة محمد خالد عودة (٢٠١٧) بضرورة قيام الإدارات بدعم وعي رؤساء الأقسام بالقيادة الأخلاقية والنزاهة التنظيمية، كما أكدت دراسة كل من أروى أحمد العمرى (٢٠١٥)، أيمن أحمد العمرى (٢٠١٠) بضرورة إيلاء

الجامعات اهتماماً أكبر بتحقيق العدالة التنظيمية، ووضع خطة تنفيذية لتحسين مستواها داخل الإدارات ومنظمات التعليم العالي.

٣- نتائج استطلاع الرأي الذي قامت الباحثة بتطبيقه على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا عددهم (١٨)؛ لتقويم مستوى بعدى (المساءلة الإدارية، العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية)، وأظهرت النتائج ما يلي: فيما يتعلق بعدد المساءلة الإدارية: أكدت نسبة (٣٨,٨%) من عينة الاستطلاع على أن المساءلة الإدارية بكلية متدنية، ونسبة (٤٦,٦%) بأنها متوسطة، ونسبة (١٤,٦%) بأنها مرتفعة، وفيما يتعلق بعدد العدالة التنظيمية: أكدت نسبة (٥١%) من عينة الاستطلاع على أن العدالة التنظيمية الممارسة بكلية متدنية، ونسبة (٤٣%) بأنها متوسطة، ونسبة (٦%) بأنها مرتفعة.

٤- نتائج المقابلة الشخصية الذي قامت الباحثة بتطبيقها على بعض القيادات بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنيا وعددهم (٥) لرصد واقع (المساءلة الإدارية، العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية)، وأظهرت النتائج ما يلي: فيما يتعلق بالسؤال الأول: آليات المساءلة الإدارية: جاء في الترتيب الأول [لا يوجد آليات للمساءلة] بنسبة مئوية بلغت (٦٠%)، بينما جاء في الترتيب الثاني [الاجتماعات لتوجيه الإنذار وخطاب كتابي وتحويل شئون قانونية] بنسبة مئوية (٢٠%)، استمارة موجهة من وحدة الجودة لتقييم الجوانب الأكاديمية للعاملين ضمن أعمال الجودة ولا يوجد آليات أخرى إلا من خلال لجان الترقيات [بنسبة مئوية (٢٠%)، فيما يتعلق بالسؤال الثاني: وسائل الإعلان عن آليات المساءلة الإدارية جاء في الترتيب الأول [لا يوجد وسائل إعلان] بنسبة مئوية ٦٠%، بينما جاء في الترتيب الثاني [وسائل الإعلان تتمثل في خطابات ورقية بالإضافة إلى السوشيال ميديا (واتس- فيس- إيميلات)] بنسبة مئوية ٢٠%، ووسائل الإعلان (شفوي وليس مكتوب) بنسبة مئوية ٢٠%.

٥- كثرة المؤتمرات والندوات والاتفاقيات التي نادت في الآونة الأخيرة بضرورة تعزيز بعدى (المساءلة الإدارية - العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) داخل الإدارات التعليمية بشكل خاص والدعوة للنزاهة بشكل عام، فقد أشار حسام بدر اوي (٢٠٠٦، ٤٥) إلى الندوة المعلوماتية التي كان هدفها التأكيد على أن بناء القدرات المؤسسية شامل متكامل وضروري لكي نعيد صياغة عمل المؤسسات وتحديث إدارتها، فهذا يتطلب تطبيق معايير أعلى للشفافية والمساءلة، وإعادة النظر في القوانين واللوائح التي تعيق عمل المنظمات.

٦- ضرورة مواكبة خبرات بعض الدول المتقدمة التي أولت اهتمام بالغ بدور الجامعات في تأصيل بعدى (المساءلة الإدارية - العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) داخل مؤسسات التعليم العالي وإدارته، وهذا ما أشارت إليه دراسة Deming, D, Figlio. D (2017) التي نادت بدراسة المساءلة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، وتناولت قضايا المساءلة في خمس بلدان (البرازيل- كندا- إيطاليا- البرتغال- روسيا)، كما أشارت نتائج التقرير العالمي The Global education monitoring report (2017) إلى أهمية تفعيل المساءلة الإدارية وخاصة للمؤسسات ذات الأداء المنخفض حتى تنهض وتواجه أي عقبات، كما قدمت دراسة كل من Heres.L, Lasthuizen. K (2010), Hanson. W (2009) نموذجاً وتصوراً للقيادة الأخلاقية بمؤسسات التعليم الجامعي لتحقيق النزاهة المؤسسية، كما أشارت دراسة Zheng. X, et-al (2011) إلى الخصائص التي يجب توافرها في القيادة الأخلاقية المتمثلة في (احترامهم للتابعين لهم- وعى أخلاقي يركز على تقدير الخير للآخرين- اتخاذ القرارات التي تخدم المصالح- موجهون للتابعين)، كما هدفت دراسة كل من Yang, J (2017), Gracia. T, et.al (2015), Malik, M (2011) إلى دراسة العدالة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي؛ لتعزيز المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي في العالم.

٧- ونتيجة للتطورات الحديثة وحصول كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة (القاهرة - المنيا) على الاعتماد المؤسسي، أصبحت الكليات اليوم مطالبة بتحقيق النمو وليس البقاء مما يستوجب عليها البحث عن التميز؛ فكانت بعض الأبعاد التنظيمية (المساءلة الإدارية - العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) السبيل إلى ذلك.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد أسئلة البحث على النحو التالي:

أسئلة البحث:

- ١- ما واقع بعد المساءلة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة (من وجهة نظر عينة الدراسة)؟
- ٢- ما واقع بعد العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة (من وجهة نظر عينة الدراسة)؟

٣- ما التصور المقترح لتطوير بعدى المساءلة الإدارية والعدالة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- تشخيص واقع المساءلة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال (من وجهة نظر عينة الدراسة)
- ٢- تشخيص واقع العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال (من وجهة نظر عينة الدراسة).
- ٣- تقديم تصور مقترح لبعدي (المساءلة الإدارية- العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- ١- تأتي أهمية البحث من أهمية موضوعه وعينته؛ حيث تناول بعدى (المساءلة الإدارية- العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) لدى القيادات الأكاديمية؛ حيث يلقي هذا الموضوع اهتماماً بالغاً من سائر الجامعات العربية والأجنبية في مختلف دول العالم، التي تسعى للحصول على التنافسية المستدامة لمؤسساتها.
- ٢- أهمية تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي والتي يعتبر بعدى (المساءلة الإدارية - العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) من أفضل المطالب الحتمية؛ لنموها وبقائها وخاصة بعد تحقيق الجودة والاعتماد بها.
- ٣- أهمية دور القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال، وإسهامهم الفعال في نجاح مؤسساتهم، وبالتالي التمايز المنظمي لها.
- ٤- ندرة البحوث- على حد علم الباحثة- التي تناولت بعدى (المساءلة الإدارية- العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة في مصر؛ مما يجعل الدراسة الحالية إضافة للمكتبة العربية في مجال الإدارة.

الأهمية التطبيقية:

- ١- قد يفيد التصور المقترح للبحث في تأهيل القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال لممارسة أدوارهم الإدارية والقيادية في المستقبل، وتوعيتهم ببعدي (المساءلة الإدارية- العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) اللازمة لهم في عملهم.
- ٢- قد يفيد نتائج البحث والتصوير المقترح المؤسسات المعنية بمتابعة الأداء داخل الجامعات؛ للاستفادة منها في تعزيز النزاهة والتنافسية داخل الجامعات المصرية، وزيادة فاعلية إدارتهم؛ لتصبح أكثر مرونة وانسجاماً مع المتغيرات المستمرة.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث الحالي في:

- ١- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على تقديم تصور مقترح لتطوير بعض الأبعاد التنظيمية وذلك من خلال رصد واقع (المساءلة الإدارية- العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) لدى القيادات الأكاديمية المتمثلة في [عميد الكلية- رؤساء الأقسام] بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال، وذلك في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة (الولايات المتحدة، اليابان، روسيا، اسبانيا، هولندا).
- ٢- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث الميداني على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال (القاهرة، المنصورة، المنيا)؛ وذلك لضمان التمثيل الجغرافي؛ حيث تمثل جامعة القاهرة العاصمة، بينما تمثل جامعة المنصورة الوجه البحري، أما المنيا فهي تمثل الوجه القبلي.
- ٣- **الحدود البشرية:** تم تطبيق أداة البحث على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في جامعات (القاهرة، المنصورة، المنيا).
- ٤- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق أداة البحث في الفترة من يوم ١٤ أكتوبر وحتى ١٩ ديسمبر من الفصل الدراسي الأول من عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ م.

منهج البحث:

اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي؛ لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها؛ حيث يؤكد حسن شحاته، زينب النجار (٢٠١١، ٣٠١) على أنه "منهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو؛ بل الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره".

مصطلحات البحث:

١- المساءلة الإدارية: (Administrative accountability)

يعرفها أحمد محمد الشيايب، عنان محمد أحمد (٢٠١٤، ١٨٨) المساءلة الإدارية بأنها "قيام الرئيس بمحاسبة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال، وإبلاغه بمستوى أدائه، بناء على التقييم المناسب لأعماله". ويعرف البحث الحالي المساءلة الإدارية إجرائياً بأنها: بعد تنظيمي يوضح قيام القيادات الأكاديمية بمحاسبة المرؤوسين عما يقومون بأدائه من أعمال، وذلك من خلال توفير (أسلوب الملفات الخاصة بالأشخاص، وتوفير أدوات لرصد الأداء، وإعداد لوائح كدليل للأفراد لضبط الأداء..)، مع مراعاتهم لوضوح قواعد النظام، وعواقب المخالفة وعدالة تطبيق الجزاء، ومبدأ التدرج في شدة العقوبة.

٢- العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية: Organizational Justice and Ethical Leadership

يعرف أحمد جابر حسنين (٢٠١٣، ٣١) العدالة التنظيمية بأنها: "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة، في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني". وتعرف رضية بنت سليمان بن ناصر (٢٠١٢، ٥٨) القيادة الأخلاقية بأنها: "إطار من العلاقة بين القائد والعاملين، وهذه العلاقة مبنية على غايات أخلاقية محددة في الوقت الذي تراعى فيه متطلبات وحاجات وطموحات وقيم منشودة وأساسية للعاملين".

ويعرف البحث الحالي العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها بعد تنظيمي يحكم من خلالها المرؤوسين على (العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية- والعدالة التعاملية- والعدالة المعلوماتية) الذي يستخدمها القيادات الأكاديمية في التعامل معهم في مكان العمل، على المستويين الوظيفي والإنساني.

كما يعرف البحث الحالي القيادة الأخلاقية إجرائياً بأنها بعد تنظيمي لتعزيز ثقافة أخلاقيات العمل، وتشير إلى مجموعة من السلوكيات والأفعال التي تقوم بها القيادات الأكاديمية، تجاه المرؤوسين، بطريقة تحقق الأهداف المرسومة بكفاءة، في جو من التفاهم والتحاب والتعاون.

٣- القيادات الأكاديمية: (Academic Leadership)

يعرف سامر كمال حامد (٢٠١٢، ١٠) القيادات الأكاديمية بأنهم "الأشخاص المنوط لهم الأعمال الإدارية في الجامعة" وتعرف الدراسة الحالية القيادات الأكاديمية إجرائياً بأنها القائمون على إدارة وقيادة كليات إعداد معلمات رياض الأطفال، والمعينون من قبل رئيس الجامعة، والمتمثلين في (عميد الكلية - ورؤساء الأقسام).

٤- خبرات بعض الدول المتقدمة: (Some Developed Countries Experiences)

تعرفها الباحثة إجرائياً في ضوء البحث الحالي بأنها: مجموعة الوسائل والآليات والإجراءات والضوابط العالمية الحديثة لبعض الدول، التي يمكن الاستعانة بها لتطوير بعدى المساءلة الإدارية والعدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال، بما يتلاءم مع طبيعة وإمكانيات المجتمع المصري، وتتمثل هذه الدول في (الولايات المتحدة، اليابان، الصين، هولندا).

إطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: المساءلة الإدارية:

يمكن تلخيص أهمية المساءلة الإدارية داخل مؤسسات التعليم الجامعي، كما أوضحتها سميرة أحلام حدو (٢٠١٥)، (١٧-١٥) بالنقاط الآتية:

- المساءلة الإدارية إحدى الآليات والأساليب المتطورة في علاج الفساد الإداري بمظاهرة وأشكاله جميعاً، والتي تتمثل في (الواسطة، المحسوبية، الرشوة، إساءة استعمال السلطة..).
- المساءلة الإدارية حافزاً إيجابياً لإظهار الإنجاز الجيد، حيث إن تفعيل المساءلة كمبدأ عمل وانتشارها كقيمة في ممارسات الإدارة، يؤدي إلى تصحيح أعمالها.
- المساءلة الإدارية وسيلة لضبط السلوك؛ لأنها تؤدي إلى استعداد العاملين إلى تحمل مسؤولياتهم نحو نتائج أعمالهم.
- المساءلة الإدارية قيمة اجتماعية (للسنق القيمي العام)، من حيث ارتباطها بقيم الشفافية والديمقراطية والتمكين.
- المساءلة الإدارية وسيلة لتحسين المناخ العام للمنظمة، حيث تعمل على توفير بيئة إدارية تسودها الثقة بين جميع الأطراف من رؤساء ومرؤوسين.
- المساءلة الإدارية أداة تضمن التوازن بين السلطة والمسؤولية، بناء على ما حددته القوانين والأنظمة والتعليمات المنظمة لتلك الوظيفة، مما يمكن من اكتشاف أي خلل أو انحراف في مستوى أداء العاملين ومحاسبته على ذلك.
- لذلك أوصت دراسة مصطفى طلال الجلابنة (٢٠٠٨) بضرورة توعية العاملين بالمساءلة الإدارية، حيث تعتبر ظاهرة صحيحة، وضرورة من ضرورات العمل وللحرص على المصلحة العليا للمؤسسة، كما أوصت دراسة عصام الدين برير آدم (٢٠٠٩) بنشر قوانين ولوائح محاسبية فاعلة ومواكبة.
- ولكى تكون المساءلة الإدارية فعالة لابد أن تتصف بجملة من الصفات أوضحتها نهى حامد عبدالكريم (٢٠٠٦)، ٤٦٠ - ٤٦٢ على النحو التالي:

- (١) موضوعية القواعد والأحكام: يتوجب على الإدارة أن تبتذل الجهد من أجل إقناع أعضاء هيئة التدريس بمدى معقولية القواعد واللوائح؛ كأساس لتنمية احترامهم لنظام المساءلة.
- (٢) تعريف العاملين بقواعد المساءلة وأحكامها: يلزم على الإدارة أن توضح للعاملين القواعد والأحكام اللازمة للتطبيق في حالة وقوع مخالفات في الممارسات، على أساس أنه لا يعقل معاقبة العاملين بالتنظيم على قواعد وأحكام المساءلة في قانون تنظيم الجامعات وهي: أصلاً - غير معرفة له.
- (٣) المساواة عند تطبيق سياسة المساءلة: يعنى توافر المساواة عند تطبيق الجزاءات على المخالفين، أما تمييز بعضهم بجزاء مخفف لقرابة أو صلة أو وساطة، يضعف من مكانة الإدارة والقيادات الأكاديمية، وإثارة البلبلة وعدم الثقة في سياسة المساءلة.
- (٤) موازنة الجزاء مع طبيعة المخالفة: وهذا يقتضى من الإدارة أن يزنوا كل الحقائق المرتبطة بالمخالفين، حتى لا يأتي الخبراء أكثر قسوة أو تساهلاً مع طبيعة المخالفة، وهذا ما تؤكدته دراسة عواطف بنت حاسن بن حسن (٢٠١١) حيث أوصت بضرورة قيام القيادات بالتحديد الدقيق للمخالفات، وربط تقدير الأداء الوظيفي بعدد المخالفات.
- (٥) تطبيق المساءلة عند الضرورة: حتى لا تفقد سياسة المساءلة مكانتها، واعتبارها مجرد سياسة صورية.
- (٦) فورية توقيع الجزاء: يقتضى استخدام نظام عدم التباطؤ في تنفيذ وتوقيع الجزاء، في حالة ثبوته على الذين أساءوا التصرف أو انتهكوا القواعد القانونية، وهذا ما أكدته دراسة حنين نعمان على (٢٠١٣) حيث أوصت بضرورة ربط العقوبة مع التطبيق، فبدون العقوبة لا يمكن إنجاز نظام المساءلة.
- (٧) أن تكون المخالفة ثابتة بالأدلة والبراهين: يتوجب على الإدارة أن تثبت بشكل قاطع ادعائها، مدعمة بالحجة القوية لإثبات المخالفة.
- (٨) إعطاء العضو المخالف فرصة ثانية: وهذا ما تؤكدته فلسفة المساءلة، على أنها استراتيجية ترمى إلى التصحيح وتقويم الأداء، وليس الانتقام.

(٩) الاعتماد على سياسة الجزاءات المتدرجة: نصت المادة (١١٥) من قانون تنظيم الجامعات على تدرج الجزاءات التأديبية كما يلي (التنبيه، اللوم، اللوم مع تأخير العلاوة، العزل من الوظيفة مع الاحتفاظ بالمعاش، العزل مع الحرمان من المعاش).

يؤكد أحمد محمد الشيايب، عنان محمد أحمد (٢٠١٤، ١٨٩) على ضرورة أن تكون إجراءات المساءلة الإدارية داخل مؤسسات التعليم الجامعي واضحة ومعلنة لجميع الأطراف وتتمثل الإجراءات فيما يلي:

● استخدام أسلوب التوثيق، بتخصيص ملفات خاصة بالعاملين؛ لرصد المعلومات الخاصة بالالتزام الوظيفي وتحمل المسؤوليات.

● توفير أداة لرصد الأداء في الجوانب الأكاديمية.

● توفير أداة لرصد الأداء في الجوانب السلوكية والاجتماعية.

● كتابة المعلومات والملاحظات بلغة واضحة تخلو من الألفاظ المعقدة القابلة للتأويل، مع دعم الملاحظات بأدلة عن الأداء.

● إعداد لوائح تستخدم كدليل للأفراد بضبط السلوك أو الأداء يكون عنوانها: "المساءلة تحتوى على بنود منها ما يتعلق بالتعزيز، ومنها ما يتعلق بالعقاب".

وهذا يتفق على ما أوصت به دراسة عواطف بنت حاسن بن حسن (٢٠١١) بضرورة وضع آليات للمساءلة الإدارية تكون واضحة من قبل المساءلين، وتقع ضمن مجال مسؤولياتهم، التي يرافقها ما تتطلب من سلطات وصلاحيات، كما أوصت دراسة حنين نعمان على (٢٠١٣) بالابتعاد قدر الإمكان عن توظيف المساءلة الإدارية التي تشبه في شكلها نظام التقطيش؛ لتثبيت آلية المراجعة الذاتية والوصول إلى المساءلة الذكية، وتنمية مهارات الإداريين والعاملين في استخدام أساليب المساءلة الحديثة؛ وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات من العمل والإنجاز.

ثانياً: العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية:

أهداف العدالة التنظيمية:

تؤكد ذهب بنت نايف الشمري (٢٠١٥، ٢٢٦) على أن الأفراد والمنظمات التي تتحرى العدالة التنظيمية في أعمالها اليومية تسعى لتحقيق أهداف مختلفة، تتمثل تلك الأهداف فيما يلي:

- زيادة فعالية الأداء.

- شعور الفرد بالانتماء.

- الاهتمام بكرامة الفرد وإنسانيته.

أبعاد العدالة التنظيمية:

تصنف العدالة التنظيمية إلى:

(١) العدالة التوزيعية:

ويعرفها عبدالسلام بن شايح القحطاني (٢٠١٦، ٥) بأنها: "مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه".

وتشير ذهب بنت نايف الشمري (٢٠١٥، ٢٢٧) إلى أن هناك عدد من المعايير للحكم على عدالة التوزيع ومنها:

(أ) معيار المساواة: تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام، وإذا حدث العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

(ب) معيار الإنصاف: إن كل العاملين وبغض النظر عن خصائصهم يجب أن يتساو في فرص الحصول عليها.

(ج) معيار التوافق مع القانون.

(٢) العدالة الإجرائية:

يعرف راتب المسعود، سوزان سلطان (٢٠٠٩، ٢٠٢) العدالة الإجرائية بأنها "مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات"

ويؤكد أحمد جابر حسنين (٢٠١٣، ٣٢ - ٣٣) على القواعد التي تستند عليها العدالة الإجرائية:

- قاعدة الاستئناف: وجود فرص للاعتراض على القرارات، وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

- القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع الموارد وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.

- قاعدة التمثيل: إذا ينبغي أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة.

- قاعدة عدم الانحياز: عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.

- قاعدة الدقة: بناء القرارات على معلومات صحيحة ودقيقة وموثقة.

(٣) عدالة التعاملات (التفاعلية):

ويعرفها أيمن أحمد العمرى (٢٠١٠، ١٨٨) بأنها "مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق الإجراءات الرسمية أو معرفة تلك الإجراءات".

كما أشار إلى ست قواعد أساسية تحوى في مجملها إطاراً هيكلياً للعدالة التفاعلية داخل التنظيم:

- الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وسليمة.
- وجود فرص حقيقية لمراجعة القرارات وتعديلها.
- الحيادية والابتعاد عن المصالح الشخصية عند اتخاذ القرارات.
- عدالة الثواب والعقاب على الجميع، وتحت مختلف الظروف والأوقات.
- توزيع المصادر على أسس ومعايير أخلاقية.

وانطلاقاً من ضرورة تحقيق العدالة التنظيمية داخل كليات إعداد معلمات رياض الأطفال، فإن إدارتها تحتاج إلى أن تقاد أكثر من أن تدار، فعلى قياداتها العليا انتهاج واتباع القيادة الأخلاقية وتطبيق مبادئها وممارستها، حيث تعرف رضية بنت سليمان بن ناصر (٢٠١٢، ٥٨) القيادة الأخلاقية بأنها إطار من العلاقة بين القائد والعاملين، وهذه العلاقة مبنية على غايات أخلاقية محددة في الوقت الذي تراعى فيه متطلبات وحاجات وطموحات وقيم منشودة وأساسية للعاملين".

يشير السيد الحضري أحمد (٢٠١٤، ٣٨٤-٣٨٥) إلى مبررات انتهاج القيادة الأخلاقية داخل مؤسسات التعليم الجامعي كما يلي:

- تؤدي الأخلاق دوراً كبيراً في توثيق الصلة بين القائد والمؤوسين، فإدراك المؤوسين للقيادة الأخلاقية التي يمارسها قائدهم قد تجعلهم يثقون به.

- غياب القيادة الأخلاقية في أي منظمة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يؤدي هذا الفشل إلى انهيارها، وبالتالي ضعف معنويات الأفراد، وفقدان ثقتهم بالقائد.

- القيادة الأخلاقية لها آثار ايجابية في الارتقاء بمستوى المؤوسين وممارستهم للسلوك الإيجابي والحد من السلوك السلبي، وفي تحقيق الرضا الوظيفي، والاستعداد لبذل الجهود الإضافية طوعاً، والرضا عن القائد وإدراك فاعليته.

الممارسات التي ينبغي توافرها عند تطبيق القيادة الأخلاقية:

أكد Thornton. L (2009, 58- 61) على أن هناك سبع ممارسات لتطبيق القيادة الأخلاقية، وإدماجها في الجامعات كما يلي:

١- مواجهة المشكلات التي يجلبها تطبيق القيادة الأخلاقية، من خلال التواصل الذي يعتبر مفتاح القيادة الأخلاقية، فعندما يكون هناك قرارات صعبة، يجب اللجوء إلى التواصل القائم على الصراحة، والمناقشة الحرة للوصول للمعايير الأخلاقية لتلك القرارات.

٢- تطبيق المعايير الأخلاقية في كل شئون ومجالات وميادين المؤسسة.

٣- إقامة العلاقة بين القادة، والعاملين معهم على الثقة والنمذجة والاحترام والتواصل المفتوح والحرية.

٤- عدم النظر للأخلاق من زاوية القوانين والتعليمات فقط، بل ومن ناحية العدل الاجتماعي الأوسع.

٥- عدم استثناء الموظفين من التقيد بالمعايير الأخلاقية، فالتقيد بها ملزم للقادة والعاملين معهم.

٦- الاحترام بالممارسات الأخلاقية، وتعزيزها ومكافأة وتشجيع من يقوم بها.

٧- النظر للقيادة الأخلاقية كنوع من التطور، وكخطة بعيدة المدى للنمو.

واستخلاصاً لما سبق يتضح أن العدالة التنظيمية و القيادة الأخلاقية من أهم الأبعاد التنظيمية التي لا بد أن تدعمها وتمارسها القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال، حيث أن تحقيق العدالة وانتهاج نمط القيادة الأخلاقية يساعد على تحقيق الفاعلية المؤسسية ونشر المناخ التنظيمي العادل وتحقيق التنافس المؤسسي؛ لذا ينبغي تفعيل العدالة التنظيمية ونشر ممارسات القيادة الأخلاقية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة.

الخطوات الإجرائية للبحث:

أولاً: أداة البحث:

أ- الهدف من الاستبانة:

هدفت هذه الاستبانة إلى تشخيص واقع بعدى(المساءلة الإدارية، العدالة التنظيمية والقيادة الاخلاقية) لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة" موجهه إلى "أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم".

ب - خطوات بناء الاستبانة:

اتبعت الباحثة الخطوات التالية في بناء الاستبانة:

- إعداد الصورة المبدئية للاستبانة:

تم الاطلاع على الأدب التربوي في بعدى(المساءلة الإدارية، العدالة التنظيمية والقيادة الاخلاقية) لدى القيادات الأكاديمية، كما تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتصلة بالبحث الحالي، بالإضافة إلى خبرات بعض الدول المتقدمة في الأبعاد التنظيمية السابق ذكرها ؛ للاستفادة منها في بناء الاستبانة، كما تم الاطلاع على أدوار ومهام القيادات الأكاديمية في ضوء قانون تنظيم الجامعات المصرية؛ لتحديد عينة الدراسة في الاستبانة، ثم تم التوصل للاستبانة في صورتها الأولية.

التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على المحكمين وحساب الاتساق الداخلي:

بعد إعداد الصورة المبدئية للاستبانة، تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين(١٥ محكما) من أساتذة كلية التربية تخصص(أصول التربية، الإدارة التعليمية، والتربية المقارنة)، ورياض الأطفال تخصص(أصول تربية الطفل، الإدارة التربوية لرياض الأطفال) بجامعة المنيا وأسيوط، وذلك للحكم على صياغة العبارات، وإبداء الرأي حول إضافة أو حذف بعض العبارات، وبعد الانتهاء من التحكيم تم حساب نسبة الاتفاق بين المحكمين على عبارات كل مفردة من مفردات الاستبانة وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إجراء التعديلات التي أشاروا إليها كما هو موضح على النحو التالي

جدول(١)

التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمين

البعد	رقم العبارة قبل التحكيم	العبارة قبل التعديل	رقم العبارة بعد التعديل
المساءلة الإدارية	١	يعلن عن آليات المساءلة الإدارية كتابةً والكترونياً لجميع المرؤوسين بالكلية.	١
	٢	يوفر وحدة رقابية خاصة للحفاظ على سير وجودة العمل بالكلية.	٢
	٣	يوضح القواعد والأحكام اللازمة للتطبيق في حالة وقوع المرؤوسين في مخالفات داخل الكلية.	٣
العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية	٣	يطبق الإجراءات والسياسات على جميع المرؤوسين دون تحيز.	٣
	٤	يحرص على مشاركة المرؤوسين المؤهلين ذوي الصلاحيات في صناعة القرارات المتعلقة بتحديد الموارد والمخرجات.	٤
	٦	يهتم بأسلوب التعامل مع المرؤوسين عند تطبيق الأنظمة والقوانين داخل الكلية.	٦
	٧	يعين مقيم على دراية عالية بمهام التقييم؛ لإصدار حكم عادل على أداء المرؤوسين داخل الكلية.	٧
	٨	يربط القرارات الإدارية(المكافآت، الترقيات، النقل..) بعملية تقييم الأداء الصادر من الكلية أتجاه المرؤوسين.	٨
	١٥	يعزز وتكافئ الممارسات الأخلاقية داخل المنظمة، كنوع من التطور وكخطة بعيدة المدى للنمو.	١٣

صدق الاتساق الداخلي (كمؤشر للصدق):

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) فرداً من مجتمع البحث، ومن غير العينة الأصلية للبحث والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (٢)

العبارات								الأبعاد	
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة	المساءلة الإدارية	
٠,٧٩	٠,٧٢	٠,٧٢	٠,٨٣	٠,٧٩	٠,٧٣	٠,٥٥	معامل الارتباط		
١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	رقم العبارة		
٠,٦٧	٠,٦٩	٠,٦١	٠,٥٤	٠,٨٦	٠,٧١	٠,٨٢	معامل الارتباط		
				١٧	١٦	١٥	رقم العبارة		
				٠,٧٧	٠,٨٥	٠,٧٠	معامل الارتباط		
			٠,٨٠	٠,٨٢	٠,٧٥	٠,٦٩	معامل الارتباط	العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية	
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	رقم العبارة		
٠,٨٤	٠,٧٧	٠,٨٨	٠,٧٦	٠,٨٠	٠,٨٥	٠,٨٠	معامل الارتباط		
١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	رقم العبارة		
٠,٨٥	٠,٩٢	٠,٨٦	٠,٨٢	٠,٧٦	٠,٨٤	٠,٦٥	معامل الارتباط		
						١٥	رقم العبارة		
						٠,٧٥	معامل الارتباط		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٤٤٤

يتضح من جدول (٢) ما يلي:

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه ما بين (٠,٥٤ : ٠,٩٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية لحساب الثبات:

ولحساب ثبات الاستبيان قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٢٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٣)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا لكرونباخ للاستبيان (ن = ٢٠)

المحاور	معامل الفا
المساءلة الإدارية	٠,٩٤
العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية	٠,٩٢

يتضح من جدول (٣) ما يلي:

- تراوحت معاملات ألفا للاستبيان ما بين (٠,٩٢ : ٠,٩٤) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

(ج): التطبيق النهائي للاستبانة:

بعد حساب ثبات الاستبانة وصدقها، قامت الباحثة بالتالي:

١- أخذ موافقة الجهات الرسمية

٢- التطبيق النهائي للاستبانة على العينة الكلية، وذلك في كليات إعداد معلمات رياض الأطفال (القاهرة - المنصورة

- المنيا)، وقد تم التطبيق النهائي للاستبانة على العينة الكلية في الفترة من يوم ١٤ أكتوبر وحتى ١٩ ديسمبر من

الفصل الدراسي الأول من عام ٢٠١٩/٢٠٢٠ م.

ثانياً: عينة البحث:

تم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال بجامعة القاهرة – المنصورة (المنيا) وذلك لتمثيل جميع أنحاء الجمهورية – العاصمة والوجهين البحري والقبلي - ؛ حتى يمكن تعميم نتائج الدراسة على كليات إعداد معلمات رياض الأطفال بمصر، وقد روعي قدر الإمكان أن تمثل هذه العينة المجتمع الأصلي وفقا للإحصائيات.

جدول (٤)

توزيع أفراد العينة

الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	المجموع	نسبة العينة من المجتمع الكلي
المنيا	١٨	٦٠	٣٥%
القاهرة	٢٥		
المنصورة	١٧		

ثالثا: نتائج البحث الميداني:

إجابة السؤال الأول للبحث والذي ينص على "ما واقع بعد المساءلة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة (من وجهة نظر عينة الدراسة) يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول (٥)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات بعد المساءلة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة (ن = ٦٠)

م	العبارات	عميد الكلية			رئيس القسم				
		الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة	الاستجابة		الدرجة المقدره	نسبة متوسط الاستجابة		
				لا تتحقق	تتحقق بدرجة متوسطة				
١	يعن عن آليات المساءلة الإدارية ورقيا والكترونيا لجميع المرؤوسين بالكلية أو بالقسم.	١١٧	٠,٦٥	٣	٠,٧٨	١٤١	١٣	٢٤	٢٣
٢	يوفر وحدة رقابية للحفاظ على سير وجود العمل بالكلية أو بالقسم.	١٢٠	٠,٦٧	١٢	٠,٧٢	١٢٩	١٧	٢٦	٢١
٣	يوضح القواعد اللازمة التطبيق في حالة وقوع المرؤوسين في مخالفات داخل الكلية أو بالقسم.	١٢٤	٠,٦٩	٨	٠,٧٧	١٣٨	٢٠	٢٦	٢٦
٤	يحرص على رصد أداء المرؤوسين باستمرار لاتخاذ قرار رشيد عند مساءلتهم.	١٢٣	٠,٦٨	٦	٠,٧٦	١٣٧	١٦	٢٣	٢٣
٥	ينوع في آليات المساءلة الإدارية المستخدمة لضبط الأداء بالكلية أو بالقسم.	١١٠	٠,٦١	١٦	٠,٦٩	١٢٥	١١	٢١	٢٣
٦	يوظف المساءلة الفردية ؛ لإصدار الحكم على كل مرؤوس وفقا لأدائه.	١١٣	٠,٦٣	١٠	٠,٧١	١٢٨	١٢	١٨	٣٢
٧	ينفذ المعايير الرقابية للمساءلة العادلة.	١١٦	٠,٦٤	٩	٠,٧٣	١٣٢	١٣	٢١	٣٠
٨	يفعل اللوائح التي تحوى بنود تتعلق بإجراءات التعزيز والعقاب؛ لتدعيم المساءلة الإدارية داخل الكلية أو القسم.	١١٩	٠,٦٦	١٣	٠,٦٩	١٢٤	١٥	١٧	٣٠
٩	يضع موازنة خاصة للحوافز، ليتم منحها للمتميزين ذوى الأداء الجيد بالكلية أو بالقسم.	٩٤	٠,٥٢	٣٢	٠,٥٤	٩٧	١٠	٩	١٩

٠,٧٥	١٣٥	٧	٣١	٢٢	٠,٧١	١٢٨	١٣	٢٦	٢١	يحرص على تحقيق فلسفة المساءلة الإدارية بالكلية أو بالقسم القائمة على التصحيح وليس الانتقام.	٠,١٠
٠,٧١	١٢٧	١٧	١٩	٢٤	٠,٦٣	١١٣	٢٤	١٩	١٧	يربط الجزاء بنوع المخالفة والقوانين واللوائح وليس بالشخص المخالف.	٠,١١
٠,٧٦	١٣٦	٦	٣٢	٢٢	٠,٦٥	١١٧	١٩	٢٥	١٦	يدعم المخالفات بالأدلة والبراهين داخل الكلية أو بالقسم.	٠,١٢
					٠,٦٧	١٢١	١٨	٢٣	١٩	يوقع العقاب فوراً في حالة ثبوته داخل الكلية.	٠,١٣
					٠,٦٤	١١٦	١٧	٣٠	١٣	يحرص على تدرج العقوبة المفروضة طبقاً للقانون المطبق.	٠,١٤
٠,٦٨	١٢٢	١٩	٢٠	٢١	٠,٦٢	١١٢	٢٦	١٦	١٨	يعن عن جائزة التميز الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ؛ لتحفيزهم لتحسين أدائهم.	٠,١٥
٠,٦٨	١٢٣	١١	٣٥	١٤	٠,٥٧	١٠٢	٢٨	٢٢	١٠	يوفر الضمانات القانونية للمرؤوسين الذين يساهمون في كشف أي فساد داخل الكلية أو القسم.	٠,١٦
٠,٧٤	١٣٣	١٠	٢٧	٢٣	٠,٦٣	١١٣	٢٤	١٩	١٧	يتأكد من صحة المعلومات المقدمة حول الفساد في الكلية أو القسم.	٠,١٧
٠,٧١	١٩٢٧	الدرجة الكلية للبعد			٠,٦٤	١٩٥٨	الدرجة الكلية للبعد				
الحد الأدنى للثقة = ٠,٥٥ الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٩											

ينتضح من الجدول السابق (٥) ما يلي:

- بصورة عامة، قد أشارت النتائج إلى تحقق بعد (المساءلة الإدارية) لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال بشكل متوسط ؛ حيث جاءت نسبة البعد ككل (٠,٦٤) بالنسبة للعميد، (٠,٧١) بالنسبة لرؤساء الأقسام، وهذه النسب تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة ؛ مما يشير إلى تحققهما بدرجة متوسطة في واقع المساءلة الإدارية.

- وتراوحت نسب متوسطات الاستجابات لأراء عينة الدراسة لهذا البعد ما بين (٠,٥٢ : ٠,٧١) بالنسبة للعميد، (٠,٥٤ : ٠,٧٨) بالنسبة لرؤساء الأقسام.

- ومعظم العبارات الخاصة ببعدها (المساءلة الإدارية) للقيادات الأكاديمية (العميد - رؤساء الأقسام) بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال حصلت على نسب تتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة ؛ مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط.

* بالنسبة للعبارتان (١) "يعلم عن آليات المساءلة الإدارية ورقياً وإلكترونياً لجميع المرؤوسين بالكلية أو بالقسم"، (٥) "ينوع في آليات المساءلة الإدارية المستخدمة لضبط الأداء بالكلية أو بالقسم" فقد دلت النتائج على تحققهما بدرجة متوسطة ؛ ويرجع ذلك إلى وعى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال بدور المساءلة الإدارية كعامل لضبط الأداء وتوجيه كافة طاقة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما إنها من متطلبات ومعايير الجودة وبعض الكليات المطبق عليها أداة الدراسة لا تحصل على الجودة، بالإضافة إلى أن بعض آليات المساءلة الإدارية تفعل والبعض الآخر يهمل نتيجة عدم ممارستها.

* أما العبارتان (٢) "يوفر وحدة رقابية للحفاظ على سير وجودة العمل بالكلية أو بالقسم"، (٤) "يحرص على رصد أداء المرؤوسين باستمرار لاتخاذ قرار رشيد عند مساءلتهم" دلت النتائج على تحققهما بشكل متوسط ؛ ويرجع ذلك إلى أن الوحدات الرقابية المسؤولة عن متابعة سير وجودة العمل بالكلية تابعة لإدارة الجامعة وليس تابعة لإدارة الكلية مثل (وحدة التوجيه المالي والإداري)، ووفقاً لقانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية أن من أهم مهام القيادات الأكاديمية مراقبة سير وحفظ النظام داخل الكلية وإبلاغ رئيس الجامعة عن كل ما من شأنه المساس بسير العمل بالكلية أو ما ينسب إلى أحد أعضاء هيئة التدريس (بالنسبة للعميد)، وحفظ النظام داخل القسم وإبلاغ العميد بكل ما شأنه المساس بحسن سير العمل بالقسم (بالنسبة لمهام رؤساء الأقسام).

* وبالنسبة للعبارات (٣) "يوضح القواعد اللازمة للتطبيق في حالة وقوع المرؤوسين في مخالفات داخل الكلية أو بالقسم"، (٧) "ينفذ المعايير الرقابية للمساءلة العادلة"، (٨) "يفعل اللوائح التي تحوى بنود تتعلق بإجراءات التعزيز والعقاب؛ لتدعيم المساءلة الإدارية داخل الكلية أو القسم"، (١٠) "يحرص على تحقيق فلسفة المساءلة الإدارية بالكلية أو بالقسم القائمة على التصحيح وليس الانتقام"، (١٢) "يدعم المخالفات بالأدلة والبراهين داخل الكلية أو بالقسم"، (١٤) "يحرص على تدرج العقوبة المفروضة طبقاً للقانون المطبق" قد يرجع تحققهما بشكل متوسط إلى أن بعض الكليات المطبق عليها أداة الدراسة لا تتماشى مع معايير الجودة.

* أما العبارة (٦) "يوظف المساءلة الفردية؛ لإصدار الحكم على كل مرؤوس وفقاً لأدائه" قد يرجع تحققها بشكل متوسط إلى أن المساءلة الفردية تكون حسب الدرجة الوظيفية والعلمية، كما جاءت العبارة (١١) "يربط الجزء بنوع المخالفة والقوانين واللوائح وليس بالشخص المخالف" متحققة بشكل متوسط؛ ويرجع السبب في ذلك إلى أن معظم القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال تأخذ دورات تدريبية خاصة بتفعيل القوانين واللوائح بالمنظمة.

* كما جاءت العبارة (١٣) "يوقع العقاب فوراً في حالة ثبوته داخل الكلية" بدرجة متوسطة؛ نظراً إلى أن معظم العقوبات لا يتحكم فيها القيادات الأكاديمية منفرداً وتحتاج كثيراً إلى تدخل الإدارة العليا، كما أن هناك بعض الحالات يتدخل فيها العلاقات الإنسانية، كما تحققت العبارة (١٥) "يعلن عن جائزة التميز الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ لتحفيزهم لتحسين أدائهم" بدرجة متوسطة؛ لقلّة الحوافز وضعف الموازنات والإمكانات المادية بالكلية، وصرف الميزانية على أشياء أخرى كتجهيز البنية التحتية.

* والعبارة (١٦) "يوفر الضمانات القانونية للمرؤوسين الذين يساهمون في كشف أي فساد داخل الكلية أو القسم"، (١٧) "يتأكد من صحة المعلومات المقدمة حول الفساد في الكلية أو القسم" دلّت النتائج على تحققهما بشكل متوسط؛ ويرجع ذلك إلى أن كشف أي الفساد يكون من مهام القيادات الأكاديمية من الناحية الإدارية ولكن الناحية التنفيذية تعتمد على أجهزة رقابية كوحدة مكافحة الفساد بالجامعة والمحافظة).

تتفق نتائج البحث الحالي فيما يتعلق ببعدها (المساءلة الإدارية لدى القيادات الأكاديمية) مع نتائج دراسة مصطفى طلّالة الجلّابنة (٢٠٠٨)، ودراسة عبدالله بن فلاح الشهراني (٢٠١٠) التي أكدت نتائج دراستهما على أن تطبيق المساءلة الإدارية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات كان متوسطاً.

وتتعارض نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة راشد غازي العتيبي (٢٠٠٨)، ودراسة أمال ياسين المجالي (٢٠١٠)، ودراسة عواطف بنت حاسن بن حسن (٢٠١١)، ودراسة حنين نعمان على (٢٠١٣) حيث أكدت نتائج دراستهما على أن تطبيق المساءلة الإدارية الداخلية والخارجية من قبل القيادات الأكاديمية جاء بدرجة مرتفعة؛ وقد يرجع ذلك إلى اختلاف البيئة التي تطبق المساءلة الإدارية مثل الأردن ومكة المكرمة واختلاف ميزانية هذه البلاد.

- كما جاءت نسب متوسطات الاستجابات لبعض العبارات تقل بكثير عن الحد الأدنى لحدود الثقة؛ مما يدل على عدم تحققها كعبارة (٩) "يضع موازنة خاصة للحوافز، ليتم منحها للمتميزين ذوى الأداء الجيد بالكلية أو بالقسم"؛ ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف ميزانيات الكليات الواردة من إدارة الجامعة.

وتتعارض هذه النتيجة مع نتائج دراسة yamaomto.K.(2010) التي أكدت نتائجها على أن المساءلة الإدارية من قبل القيادات الأكاديمية تمارس بدرجة مرتفعة؛ حيث توفر القيادات الأكاديمية أكبر الحوافز للأداء الجيد والاستقلالية التي تساعد على تحقيق أكبر قدر من الأهداف التنظيمية؛ وهذا يرجع إلى اختلاف البيئة الثقافية والإمكانات المادية بين الدول العربية والأجنبية؛ حيث أن الدول الأجنبية تقدم الحوافز والمكافآت لذوى الأداء الجيد لرفع شأن المؤسسة وتحقيق غاياتها كما أن الدعم المادي متوفر لديها باعتبارها من الدول المتقدمة.

إجابة السؤال الثاني للبحث والذي ينص على "ما واقع بعد العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة (من وجهة نظر عينة الدراسة)؟ يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول (٦)

الدرجة المقدره ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات محور واقع بعض الأبعاد التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة (البعد الرابع: العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) (ن = ٦٠)

م	العبارات	عميد الكلية			رئيس القسم					
		الاستجابة			الاستجابة					
		لا تتحقق	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة	لا تتحقق	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة			
١	يوزع الأعباء الوظيفية بعدالة، ووفقا لمستوى الإنجاز بين جميع المرؤوسين بالكلية أو القسم.	١٦	٢٤	٢٠	١١٦	٠,٦٤	١٣١	٠,٧٣		
٢	يوزع المكافآت بعدالة بين جميع المرؤوسين بالكلية أو القسم.	١٩	٢١	٢٠	١١٩	٠,٦٦	١٤٠	٠,٧٨		
٣	يوظف الإجراءات والسياسات على جميع المرؤوسين نون تحيز.	٢٠	١٩	٢١	١١٩	٠,٦٦	١٣١	٠,٧٣		
٤	يحرص على مشاركة المرؤوسين المؤهلين ذوي الصلاحيات في صناعة القرارات المتعلقة بمجال عملهم.	١٧	٢٧	١٦	١٢١	٠,٦٧	١٤٠	٠,٧٨		
٥	يتيح الفرص للمرؤوسين للاعتراض وتعديل القرارات ؛ إذا ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.	١٣	٢٦	٢١	١١٢	٠,٦٢	١٢٧	٠,٧١		
٦	يتعامل بحيادية مع المرؤوسين عند تطبيق الأنظمة والقوانين داخل الكلية أو القسم.	٢٣	٢٧	١٠	١٣٣	٠,٧٤	١٤٥	٠,٨١		
٧	يعين مقيما على دراية عالية بمهام التقييم لرصد الأداء داخل الكلية أو القسم.	١٤	٢٨	١٨	١١٦	٠,٦٤	١٢٧	٠,٧١		
٨	يربط القرارات الإدارية (المكافآت، الترقيات، النقل...) بعملية تقييم الأداء.	١٠	٢٨	٢٢	١٠٨	٠,٦٠	١١٥	٠,٦٤		
٩	يحرص على وضع خطة تنفيذية لتحسين مستوى العدالة داخل الكلية تشمل (النظر للمكافآت، تبني سياسة الباب المفتوح للإدارة، صندوق للشكاوى..)	٨	٢٦	٢٦	١٠٢	٠,٥٧	١٢١	٠,٦٧		
١٠	يلتزم باتباع السلوكيات الأخلاقية أثناء التعامل مع المرؤوسين داخل المؤسسة (الصدق، العدالة، تجنب الأذى، النزاهة، التواضع والاحترام..).	١٨	٢٥	١٧	١٢١	٠,٦٧	١٤٨	٠,٨٢		
١١	يطبق المعايير الأخلاقية في كل شئون ومجالات الكلية أو القسم.	١٧	٣٠	١٣	١٢٤	٠,٦٩	١٥٤	٠,٨٦		
١٢	يبنى علاقات مع العاملين قائمة على الثقة والتواصل المفتوح والحرية داخل الكلية أو القسم.	١٥	٣٤	١١	١٢٤	٠,٦٩	١٤٩	٠,٨٣		
١٣	يعزز ويكافئ الممارسات الأخلاقية داخل المنظمة.	١٨	٢٦	١٦	١٢٢	٠,٦٨	١٤٥	٠,٨١		
١٤	يتبع أنماط القيادة التي تمثل بعد أخلاقي في إدارة الكلية.	١٦	٢٥	١٩	١١٧	٠,٦٥	١٤٧	٠,٨٢		
١٥	يطبق القيادة الأخلاقية المرتكزة على القوة الشرعية والخبرة والإشارة على جميع المرؤوسين بالكلية أو القسم.	١٤	٣٣	١٣	١٢١	٠,٦٧	١٤١	٠,٧٨		
		الدرجة الكلية للبعد			١٧٧٥	٠,٦٦	الدرجة الكلية للبعد			
		الدرجة الكلية للمحور			٨١٧٧	٠,٦٤	الدرجة الكلية للمحور			
					الحد الأدنى للثقة = ٠,٥٥			الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٩		

يتضح من جدول (٦) ما يلي:

- بصورة عامة، قد أشارت النتائج إلى تحقق بعد (العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) من قبل القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال بشكل متوسط، حيث جاءت نسبة البعد ككل (٠,٦٦) بالنسبة للعميد، (٠,٧٧) بالنسبة لرؤساء الأقسام، وهذه النسب تتراوح ما بين الحد الأدنى والأعلى للثقة ؛ مما يشير إلى تحققها بدرجة متوسطة في واقع العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية.

- تتراوح نسب متوسطات الاستجابات لآراء عينة الدراسة لهذا البعد ما بين (٠,٥٧ : ٠,٧٤) بالنسبة للعميد، (٠,٦٤ : ٠,٨٦) بالنسبة لرؤساء الأقسام.

- معظم العبارات الخاصة ببعدها (العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) للقيادات الأكاديمية (العميد - رؤساء الأقسام) بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال حصلت على نسب تتراوح ما بين الحد الأعلى والأدنى للثقة؛ مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط.

- بالنسبة للعبارات (١) "يوزع الأعباء الوظيفية بعدالة، ووفقا لمستوى الإنجاز بين جميع المرؤوسين بالكلية أو القسم"، (٢) "يوزع المكافآت بعدالة بين جميع المرؤوسين بالكلية أو القسم"، (٣) "يوظف الإجراءات والسياسات على جميع المرؤوسين دون تحيز"، (٥) "يتيح الفرص للمرؤوسين للاعتراض وتعديل القرارات؛ إذا ظهر ما يبهر ذلك ويدعمه" قد دلت النتائج على تحققهما بدرجة متوسطة؛ ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الأكاديمية (العميد - رؤساء الأقسام) على تطبيق الحيادية والشفافية والموضوعية في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية في الكلية؛ لتحقيق الفعالية والتميز المؤسسي.

- أما العبارة (٤) "يحرص على مشاركة المرؤوسين المؤهلين ذوى الصلاحيات في صناعة القرارات المتعلقة بمجال عملهم" جاءت بدرجة متوسطة؛ نظرا

أن القيادات الأكاديمية لا تنفرد بأي قرارات، وتلتزم بقرارات مجلس الكلية الذى يتكون تشكيله من هؤلاء المرؤوسين، ولكن هناك قرارات تكون نابعة من الإدارة العليا فيتم تنفيذها دون مشاركات.

- وبالنسبة للعبارات (٧) "يعين مقيما على دراية عالية بمهام التقييم لرصد الأداء داخل الكلية أو القسم"، (٩) "يحرص على وضع خطة تنفيذية لتحسين مستوى العدالة داخل الكلية تشمل (النظر للمكافآت، تبنى سياسة الباب المفتوح للإدارة، صندوق للشكاوى...) جاءت بدرجة متوسطة؛ نظرا لأنهم من معايير ومتطلبات الجودة.

- أما العبارة (٨) "يربط القرارات الإدارية (المكافآت، الترقيات، النقل...) بعملية تقييم الأداء فقد دلت النتائج على تحققهما بدرجة متوسطة؛ ويرجع ذلك إلى الالتزام بالقانون وتطبيقه حيث يتم الاعتماد على التقارير السنوية؛ فعندما تأتى تقارير المرؤوسين أقل من نسبة معينة فينقل إلى درجة سابقة والعكس.

- كما جاءت العبارة (١٥) "يطبق القيادة الأخلاقية المرتكزة على القوة الشرعية والخبرة والإشارة على جميع المرؤوسين بالكلية أو القسم" بدرجة متوسطة؛ ويرجع ذلك إلى التأهيل الأكاديمي والإداري والتربوي لكثير من القيادات الأكاديمية.

- كما جاءت نسب متوسطات الاستجابات لبعض العبارات تزيد عن الحد الأعلى للثقة؛ مما يدل على تحققها بدرجة كبيرة لدى رؤساء الأقسام كالعبارات التالية (٦) "يتعامل بحيادية مع المرؤوسين عند تطبيق الأنظمة والقوانين داخل الكلية أو

القسم"، (١٠) "يلتزم باتباع السلوكيات الأخلاقية أثناء التعامل مع المرؤوسين داخل المؤسسة (الصدق، العدالة، تجنب الأذى، النزاهة، التواضع والاحترام...)"، (١١) "يطبق المعايير الأخلاقية في كل شئون ومجالات الكلية أو

القسم"، (١٢) "يبني علاقات مع العاملين قائمة على الثقة والتواصل المفتوح والحرية داخل الكلية أو القسم"، (١٣) "يعزز ويكافئ الممارسات الأخلاقية داخل المنظمة"، (١٤) "يتبع أنماط القيادة التي تمثل بعد أخلاقي في إدارة الكلية"؛ ويرجع ذلك إلى متابعة القيادات العليا لسلوكيات وممارسات رؤساء الأقسام وعدم تسامحهم مع أي خروقات إدارية للمبادئ

الأخلاقية، بالإضافة إلى وعى رؤساء الأقسام بأهمية القيادة الأخلاقية التي تسهم في نجاحهم وتقديم أقسامهم وتدعم الرضا الوظيفي، وتجعل العمل في أقسامهم أكثر دفئا وتعاوناً وإنسانية، وتحقق المزيد من الاحترام والتقدير والتقبل، بالإضافة إلى

الدورات التدريبية المقدمة لهم من أجل بناء قاعدة معرفية لديهم حيال التعامل مع المرؤوسين من منظور العدل والمساواة وتكافؤ الفرص، ولكن جاءت العبارات السابقة بدرجة متوسطة بالنسبة لتحقيقها من قبل العميد؛ وذلك نظرا أن العميد تحت

يده العديد من الإدارات (الأكاديمية والفنية) أما القسم مختص (بإدارة فنية) للقسم فقط.

- وتتفق نتائج البحث الحالي المتعلقة ببعدها (العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) مع نتائج دراسة كل من أيمن أحمد العمرى (٢٠١٠)، أروى أحمد العمرى (٢٠١٥)، ذهب بنت نايف الشمري (٢٠١٥) التي أظهرت نتائجها بأن مستوى تحقق وممارسة العدالة التنظيمية من قبل القيادات الأكاديمية كان متوسطا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

- وتتعارض نتائج البحث الحالي المتعلقة ببعدها (العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) مع نتائج دراسة كل راتب السعود وسوزان سلطان (٢٠٠٩)، فتحي محمد الحاج (٢٠١٤)، عثمان محمد القصير (٢٠١٧)، محمد خالد عودة (٢٠١٧) التي

أكدت نتائجها على أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية جاء بدرجة مرتفعة وعالية، كما تعارضت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة نبيلة محمد عبد الدايم (٢٠١٨) التي أكدت نتائجها على أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية جاءت بدرجة ضعيفة من قبل القيادات الأكاديمية بجامعةها، كما تتعارض مع نتائج

دراسة كل من (Dikeman.R(2007), Butler.s(2009), Yang.C,Cho-p(2017) حيث أكدت نتائجها أن ممارسة العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية من قبل قياداتها جاء بدرجة مرتفعة للغاية مع وضع نماذج توضح ممارسات

القيادة النموذجية للقيادات ؛ وهذا يرجع إلى اختلاف البيئة الثقافية والإمكانيات المادية بين الدول العربية والأجنبية ؛ حيث أنها تعترف بأهمية العدالة التنظيمية وممارسة القيادة الاخلاقية، مع الاهتمام بوضع البرامج التدريبية للهيئات الأكاديمية في مهارات الاتصال وبناء الفريق وأهمية العدالة في تحقيق الفعالية، مع حرصها على وضع خطط تنفيذية لتحسين مستوى العدالة تشمل إعادة النظر للرواتب والاستماع لآراء المرؤسين لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتها. إجابة السؤال الثالث للبحث والذي ينص على "ما التصور المقترح لتطوير بعض الأبعاد التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة؟ ويشتمل هذا الجزء على الجوانب المختلفة للتصور المقترح، وتتمثل في (أسس بناء التصور المقترح، وأهدافه، ومسلّماته، وعناصر وآليات تنفيذه "ملاحه"، ومتطلباته، ومعوقات تنفيذه وحلولها).

وفيما يلي تفصيل لهذه الجوانب:

(أ) : أسس بناء التصور المقترح (فلسفة التصور المقترح)

تعتمد فلسفة التصور المقترح على الأسس التالية:

- ١- خصوصية وأهمية كليات التربية للطفولة المبكرة ومسئوليتها عن إعداد معلمات رياض الأطفال .
- ٢- اعتماد نجاح كليات إعداد معلمات رياض الأطفال - بدرجة أساسية - على مستوى كفاءة قياداتها الأكاديمية .
- ٣- حتمية الحاجة إلى بعض الأبعاد التنظيمية (المساءلة الإدارية - العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) للقيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال ؛ باعتبارها قلب وأساس الإدارة.
- ٤- مواجهة الجامعات المصرية العديد من التحديات المحلية والعالمية، كالتغيرات التكنولوجية المتسارعة وزيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية .
- ٥- الحاجة إلى تطوير بعض الأبعاد التنظيمية للقيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ؛ نظرا لما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية - وبعض الدراسات السابقة - حول ضرورة تطوير أداء القيادات الأكاديمية .

(ب): أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح للدراسة الحالية إلى:

- ١- تطوير بعض الأبعاد التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة.
- ٢- توفير نموذج استرشادي يساعد القائمين على قيادة كليات إعداد معلمات رياض الأطفال في تطبيق بعض الأبعاد التنظيمية (المساءلة الإدارية - العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) بشكل أمثل وأكثر فاعلية وتميز داخل المنظمة.
- ٣- تقديم بعض الإجراءات والآليات والمتطلبات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح لتطوير بعض الأبعاد التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة.

(ج): مسلّمات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح للدراسة الحالية من المسلّمات الآتية:

- ١- التحديات التي تواجه الجامعات المصرية وجميع كلياتها بشكل عام، والتي تطالبها بالتحول من الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على التنافسية، وتحول معايير جودة الأداء من معايير محلية إلى معايير عالمية.
- ٢- أهمية دور القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال في تحقيق أهدافها، وتطويرها، والوصول بها إلى أعلى مستويات الجودة والتنافسية.
- ٣- ضرورة توعية وتطوير بعض الأبعاد التنظيمية الإدارية (المساءلة الإدارية - العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية) لدى القيادات الأكاديمية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة إداريا ؛ نظرا لطبيعة أدوارهم الإدارية والقيادية بشكل عام والتي تحتم عليهم ضرورة التمكن من العديد من الممارسات الإدارية.
- ٤- إمكانية الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة الرائدة في مجال الإدارة مثل (الولايات المتحدة، اليابان، الصين، هولندا).

(د): عناصر التصور المقترح وآليات تنفيذه (ملاحه):

أولا: بعد المساءلة الإدارية:

ينبغي أن تحرص القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال على القيام بالممارسات التالية في بعد المساءلة الإدارية:

- * التنوع في آليات المساءلة الإدارية المستخدمة لضبط الأداء بالكلية والقسم.
- * الإعلان عن آليات المساءلة الإدارية ورقيا وإلكترونيا لجميع العاملين بالكلية والقسم.
- * تنفيذ المعايير الرقابية للمساءلة العادلة، مع توفير وحدة رقابية للحفاظ على سير وجودة العمل ورصد أداء العاملين وجودته.
- * تفعيل اللوائح التي تحوى بنود تتعلق بإجراءات التعزيز والعقاب المدعمة للمساءلة، مع تدعيم المخالفات بالأدلة والبراهين، وربط الجزاء بنوع المخالفة والقوانين وليس بالشخص المخالف.
- * وضع موازنة خاصة للحوافز؛ ليتم منحها لذوي الأداء الجيد بالكلية والقسم.
- * الحرص على تحقيق فلسفة المساءلة الإدارية القائمة على التصحيح وليس الانتقام.
- * التأكد من صحة المعلومات المقدمة حول الفساد، مع توفير الضمانات القانونية للمرؤوسين الذين يساهمون في كشف أي فساد بالكلية والقسم.

آليات التنفيذ المقترحة:

- قيام القيادات الأكاديمية (العميد - رؤساء الأقسام) بتقديم خطة عمل توضح التدابير المتفق عليها للأداء، مع تقديم نموذج الإبلاغ عن صورة الكلية وخاصة فيما يخص (المؤسسة إداريا والنتائج العامة للمؤسسة) ورفعها للإدارة العليا.
- الاجتماعات الدورية كوسيلة للمساءلة، ومناقشة التقدم نحو تحقيق مقاييس الأداء من قبل القيادات الأكاديمية.
- تفعيل تقارير الأداء "التقارير التشريعية" داخل الكلية والقسم؛ للحصول على معلومات حول أداء المرؤوسين، ويتم تطبيقها بطريقتين:
 - النهج الأول: (مساءلة بطاقة التقرير) المعلومات تكون فيها علنية ولكن بدون مخاطر صريحة.
 - النهج الثاني: (المساءلة التبعية) تعنى بربط المكافاة والعقوبات بالمعايير، أي استخدام المكافاة والعقوبات لتحفيز وزيادة الأداء، علما بأهمية التقارير المنشورة عن جودة ومقاييس النجاح التي حددها العملاء اتجاه الكلية، وربط الترشيح للمناصب الإدارية والترقيات بنتائج تقارير الأداء.
- تطبيق نظام عقود الاتحاد (عقود الاتفاق على الأداء) مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ حيث يتم مساءلتهم في ضوء هذه العقود من قبل القيادات.
- إنشاء نظام سجل بيانات لكل العاملين بالمؤسسة مع ضمان الخصوصية والأمان وتعزيز جودة المعلومات من خلال موقع على شبكة الانترنت؛ حيث أن قاعدة البيانات والموقع الإلكتروني يتم من خلالها الحصول على معلومات تساعد في عملية المساءلة، كما يعلن من خلالها عن آليات المساءلة والقوانين والقواعد واللوائح المنظمة للعمل، بالإضافة إلى الإدارة والإشراف والحفاظ على معايير حفظ السجلات وإدارة البيانات المتعلقة بالمساءلة.
- توظيف وتفعيل التقييم الدوري، ويتم من خلال إداريين مكلفين بالإشراف لمتابعة الأداء وجودته، ويتم ذلك من خلال نماذج تقييم أو المحافظ الإلكتروني "تقييم إلكتروني"؛ لتسليط الضوء على الكفاءات وإلتزام عملية المساءلة، مع مراعاة مبادئه "الاجر حسب الإنجاز - الإدارة حسب الأداء - وضع الميزانية الذاتية وفقا للفعالية).
- النشرات الدورية لإخبار أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية عن القوانين واللوائح والتعليمات المستجدة والمعايير الرقابية للمساءلة.
- تقديم برامج ودورات تدريبية ولقاءات للقائمين على عملية المساءلة الإدارية؛ لإكسابهم مهارات التعامل ومبادئ تقييم الأداء، والقيام بالمهام بشكل فعال.
- إعداد دليل عملي شامل؛ لتوفير مبادئ توجيهية بشأن تعزيز ضوابط النظام وقواعد العمل ومقاييس الأداء وجودته، ولإطلاع العاملين على الإجراءات والسياسات واللوائح المحدثة، والقرارات والسجلات الموثقة بدقة.
- الإشراف الفعال داخل المؤسسة من خلال لجنة متابعة، تشكيلها معن لجميع العاملين؛ للتأكد من أن العاملين يتبعون جميع القواعد والإجراءات التي تضعها المؤسسة.
- عمل لوحة مؤشرات الأداء؛ للإعلان عن المعايير الرقابية للمساءلة العادلة، والمؤشرات المتفق عليها للأداء، ويتم إعلانها من خلال وسائل الإعلام بالكلية، مع التأكيد على الرقابة الذاتية لدى جميع العاملين.
- إعداد موازنة للحوافز وتطويرها باستمرار، يتم منحها على أساس الأداء العالي؛ حيث يتم تخصيص جزء من الموازنة المالية الحكومية لدعمها، مع رفع هذه المخصصات من خلال وسائل أخرى كالمراد الذاتية للكلية.
- تنشئ إدارة الكلية قنوات للاستفسارات وتقديم الشكاوى والتعامل معها، مع اتخاذ القرارات والإجراءات العلاجية لها.

ثانياً: العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية:

ينبغي أن تحرص القيادات الأكاديمية بكليات إعداد معلمات رياض الأطفال على القيام بالممارسات التالية في بعد العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية:

- * توزيع الأعباء الوظيفية والحوافز بعدالة ووفقاً لمستوى الإنجاز على جميع العاملين بالكلية والقسم.
 - * تطبيق الأنظمة والقوانين وتوظيف الإجراءات والسياسات بحيادية دون تحيز على جميع العاملين بالكلية والقسم.
 - * إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاعتراض وتعديل القرارات؛ إذا ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.
 - * تعيين مقيماً على دراية عالية بمهام التقويم؛ لرصد أداء العاملين، وربط القرارات الإدارية (كالمكافآت والترقيات والنقل) بعملية تقويم الأداء.
 - * وضع خطة تنفيذية لتحسين مستوى العدالة التنظيمية داخل الكلية تراعى (النظر للمكافآت، تبنى سياسة الباب المفتوح، صندوق الشكاوى..).
 - * اتباع أنماط القيادة التي تمثل بعداً أخلاقياً في إدارة الكلية.
 - * الالتزام بتطبيق المعايير الأخلاقية في كل شئون ومجالات الكلية، مع اتباع السلوكيات الأخلاقية أثناء التعامل مع المرؤوسين وتعزيزها.
 - * بناء علاقات مع العاملين قائمة على الثقة والتواصل المفتوح والحرية.
- ### آليات التنفيذ المقترحة:

- عقد دورات تدريبية وورش عمل واجتماعات من أجل بناء قاعدة معرفية عميقة لدى القيادات الأكاديمية حيال التعامل مع زملائهم والعاملين من منظور العدل والمساواة وتكافؤ الفرص.
- تقديم أدلة ومعلومات عن نتائج أداء العاملين، ثم اسناد المكافأة والترقيات على تلك النتائج، بالإضافة إلى الانصاف المرئي في توزيع الحوافز على العاملين بالكلية والقسم.
- تطبيق استراتيجية "الدفع مقابل الأداء" والتي تربط النتائج بالأداء.
- وضع مجموعة من المعايير التي تكفل حد أدنى من العدالة في عرض اللوائح والقوانين والهيكل التنظيمية والأدلة والقرارات والمجالس من خلال موقع الكلية الإلكتروني تحاسب عليه القيادات في عدم عرضه.
- وضع معايير تستند عليها العدالة الإجرائية "القوانين والأنظمة والسياسيات" وتفعيلها داخل الكلية وتمثل هذه المعايير فيما يلي:

- **معيار الدقة:** يتم اتخاذ القرارات والإجراءات على أساس معلومات دقيقة.
 - **معيار الحياد:** القرارات والإجراءات خالية من التحيز.
 - **معيار التمثيل:** اتخاذ القرارات تستوعب جميع وجهات نظر العاملين بالمنظمة.
 - **معيار الاتساق:** يتم تطبيق الإجراءات على جميع العاملين وبنفس الطريقة في جميع الأوقات.
 - **معيار الاستئناف:** إعطاء فرصة للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك، من خلال تبنى سياسة الباب المفتوح مع الإدارة، ووضع صندوق للاقتراحات، ووضع إجراءات للاحتجاج على أي قرار.
 - أخذ رأي أعضاء هيئة التدريس فيما يخصهم من قرارات تتعلق بهم، وشرح أسباب القرارات التي يتم اتخاذها؛ لأن معرفتهم بالأسباب تزيد من مستوى الرضا بالقرارات المتخذة.
 - وضع قائمة معايير معلنة تؤكد على جودة المعاملة أثناء تشريع الإجراءات والقوانين والسياسيات متمثلة في "قمع التحيز الشخصي عند اتخاذ القرارات، وتطبيق المعايير على الجميع وعدالة الثواب والعقاب، والمعاملة الشخصية العادلة للعاملين حتى يشعرون بالاحترام والارتياح).
 - وضع خطة تنفيذية لتحسين ومراقبة العدالة التنظيمية بالكلية محددة بمؤشرات كما هو على النحو التالي:
- ### مؤشرات تمثل العدالة التوزيعية:

- أن ساعات العمل متساوية بين جميع العاملين.
- توزيع الموارد والمعدات بالتساوي على الوحدات المختلفة بالمؤسسة.
- مساءلة جميع العاملين بالتساوي.
- المكافآت لجميع الأعضاء بالمؤسسة ووفقاً لمستوى الإنجاز.
- توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين بشكل عادل ومناسب.

مؤشرات تمثل العدالة الإجرائية:

- اتخاذ القرارات الإدارية بناء على أحدث المعلومات وأدقها.
- إجراءات اتخاذ القرار شفافة ومفتوحة وغير متحيزة.
- الاحترام للإجراءات الإدارية داخل المنظمة.

مؤشرات تمثل العدالة الشخصية:

- الشعور بالمساواة بين الوظائف والخلفيات الاجتماعية والاقتصادية.

مؤشرات تمثل العدالة المعلوماتية:

- الحصول على المعلومات بسهولة وعلى الفور.
- الحصول على المعلومات من وسائط مختلفة (نشرات ورقية- الانترنت- فيديو بث مباشر).
- اهتمام القيادات بتعزيز ديناميات الفريق التعاوني داخل الكلية؛ لتحقيق الوثام التنظيمي.
- تطبيق "المدونة الرسمية للسلوك الأخلاقي" الصادرة عن القيادات التي توضح قواعد السلوك الصالحة للعاملين داخل المنظمة.
- عمل "دليل للقواعد" يوضح القواعد الأخلاقية للعاملين داخل المنظمة.

- إنشاء شبكة للتواصل بين جميع العاملين، وخلق بيئة من الثقة والانصاف والعدالة وإشراك العاملين في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم.

- تسليط الضوء على السلوك الأخلاقي ودمجه في المعايير المطبقة لتقييم أداء العاملين.

- تشكيل لجنة أخلاقية داخل الكلية، مهامها الإبلاغ عن المشاكل الأخلاقية مع تصميم استراتيجيات ووضع إجراءات للتعامل معها.

- تقديم خدمات الدعم بالكلية متمثلة في (الخط الساخن للأخلاقيات، المجموعة الاستشارية عبر الانترنت فيما يخص أي معضلة أخلاقية..).

- وضع خطة استراتيجية توضح التدايعات الجماعية التي تستخدم عندما تفشل المؤسسة من الناحية الأخلاقية متمثلة في (قوانين الاجتماع المفتوح للكلية؛ لضمان تحفيز السلوك الأخلاقي) (الاستعانة بمستشار خارجي أكاديمي؛ لتقديم النصح والإرشاد لمختلف القدرات العاملة) (دورات لغرس المواضيع الأخلاقية الخاصة بالمؤسسة).

- تعزيز الممارسات الأخلاقية ويتم ذلك من خلال التزام العاملين بتوجيهات الرئيس، ثم يقدم القادة عقوداً توضح ما سيحصل عليه الاتباع إذا فعلوا شيئاً صحيحاً، كما يوضح عواقب الأخطاء والانحرافات.

- اعتماد محاور القيادة الأخلاقية "كمعيار" لاختيار القيادات داخل الكلية وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

المحور الأول: (القيم الأخلاقية الشخصية للقائد) تتمثل أهم القيم الشخصية التي ينبغي توافرها في القائد (الصدق – النزاهة – المصادقية – التواصل – الجدارة بالثقة – الاحترام – الضمير والإنصاف)، وأن القيم الشخصية والأخلاقية لا تنعكس في سمات وخصائص القادة فقط، ولكن جزء لا يتجزأ من عملية صنع القرار، حيث أن القادة الأخلاقيون يكون لديهم القدرة على التعرف على العناصر الأخلاقية للقرار، وأن يكونوا لديهم القدرة على الإشراف على النتائج الأخلاقية لقراراتهم والأهداف النهائية التي تم تحديدها، والوسائل المستخدمة لتحقيقها، كما أنهم قادرين على الحكم على القضايا الأخلاقية الغامضة، وعرضها من وجهات نظر متعددة والمؤامة بين القرارات وقيمهم الأخلاقية، مع مراعاة احتياجات أصحاب المصلحة المختلفة والعواقب التي قد تترتب على القرارات بالنسبة لأصحاب المصلحة سواء على المدى القصير أو المدى الطويل.

المحور الثاني: (جودة العلاقة بين القائد والاتباع): ينبغي على القادة أن يعاملون أتباعهم بطريقة أخلاقية تتسم بالنزاهة؛ لأن التابعين يكتسبون الثقة والمصادقية والنزاهة الذين يحتاجونها من القائد الأخلاقي، كما ينبغي على القادة أن يقوموا بغرس الثقة والولاء والدعم لديهم، كما ينبغي على القادة شرح الأسباب الكامنة وراء قراراتهم وسلوكياتهم لأتباعهم إذا لزم الأمر، مع تعزيز المعايير الأخلاقية من خلال المكافأة، ويمكن أن يكون التعزيز رسمي أو غير رسمي، والتعزيز غير الرسمي يكون في شكل (الاعتراف بمكانة التابع، والثقة وزيادة الاستقلالية).

المحور الثالث: (يتعلق بقدرة القائد على تنمية النزاهة بين أتباعه): هناك مكون ثالث للقادة الأخلاقيين وهو التواصل المستمر في اتجاهين حول كل من الجوانب السلبية والإيجابية للنزاهة الأخلاقية، وهذا التواصل يستلزم تسليط الضوء

على البعد الأخلاقي للقرارات والمهام والمواقف التي يقوم بها القائد، وتقديم التوجيه بشأن مسار العمل، كما يجب على القائد الأخلاقي جعل عمليات صنع القرار الخاصة بهم شفافة للتابعين وذلك من خلال تبادل المعلومات العامة حول البدائل التي تم النظر فيها والآثار المترتبة على هذه البدائل.

- تطبيق أنماط القيادة التي تمثل بعد أخلاقي بإدارة الكلية المتمثلة في:

* القيادة التحويلية: التي تسعى لتحويل القادة ومروسيهم من خلال رفع مستوى السلوك الإنساني، والطموح الأخلاقي لدى الطرفين.

* القيادة الخادمة: التي تؤكد على خدمة القائد لمروسيه، وتكريس نفسه، ووقته، وجهده لتمكينهم.

* القيادة الاصلية: التي جوهرها أن يظهر القائد كما هو على حقيقته بصدق، دون تزوير، أو تزييف.

* القيادة النفعية: التي يهتم فيها القائد بحماية مصالح العاملين معه وتعظيم مكاسبهم، وتحقيق المنافع لهم.

* القيادة التحررية: التي تركز على ضمان القائد لحرية مروسيه.

* "كانط الاخلاقية" التي ينصب الاهتمام الاكبر للقائد فيها على عمل ما هو صحيح، بغض النظر عن النتائج.

(هـ) متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات لتنفيذ آليات التصور المقترح لبعض الأبعاد التنظيمية بكلية إعداد معلمات رياض الأطفال كما هو موضح على النحو التالي:

* زيادة الميزانية المخصصة للحوافز؛ ليتم منحها للأداء المتميز وتمويل المشاريع البحثية بالكلية.

* زيادة البرامج والدورات التدريبية للقيادات الأكاديمية بكلية إعداد معلمات رياض الأطفال؛ من أجل بناء قاعدة معرفية حيال آليات المساءلة والشفافية الإدارية وكيفية التعامل مع المروسين من منظور العدل والمساواة، بالإضافة إلى زيادة الدورات التدريبية للكوادر العاملة القادرة على إنتاج أفكار وأراء إبداعية؛ لصقل خبراتهم ومعارفهم.

* ربط اجتياز هذه البرامج والدورات التدريبية بالترقي الوظيفي من ناحية، والحصول على حوافز مادية ومعنوية للمتميزين منهم من ناحية أخرى، مع متابعة أثر هذه البرامج التدريبية داخل الكلية.

* توفير الموارد المادية اللازمة من (معامل وتجهيزات، أجهزة حاسب، شبكة معلومات داخلية "الانترنت"، الهواتف، الفاكسات..)، والتنوع في أشكال الاتصال داخل الكلية من آليات (مصورة - كتابية - تقنية..)، وتوفير قنوات للشكاوى (هاتفية، بريدية، شخصية..)، والإعلان عن خدمات الدعم بالكلية "الخط الساخن للأخلاقيات، المجموعات الاستشارية عبر الانترنت لحل أي معضلة أخلاقية).

* ربط قواعد البيانات المتوفرة بالكلية بقواعد البيانات التابعة لإدارة الجامعة والجهات التابعة للعمل.

* تعديل استمارة تقييم الأداء، وتنويعها لرصد أداء جميع العاملين متمثلة في "تقارير الأداء، عقود الاتحاد" عقود الاتفاق على الأداء"، التقييم الدوري والذاتي باستخدام نماذج تقييمية معينة، لوحات مؤشرات الأداء..)

* تفعيل فرق العمل، والإعلان عن مهامها وأدوارها مع المرونة في إبدال وتغيير وتجديد أعضائها لصالح العمل بالكلية مثل (فرق العمل البحثية لزيادة جودة الأداء البحثي وغيرها).

* تحديث وتعديل الهيكل التنظيمي بالكلية؛ لاستحداث بعض الوحدات الجديدة داخل الكلية "كوحدة وسطاء المعلومات"، وتفعيل اللجان والإعلان عنها لجميع العاملين لمعرفة أدوارها ومهامها "لجنة المتابعة والرقابة على الإجراءات والسياسات ومتابعة العقول البراقة بالكلية، واللجنة الأخلاقية للإبلاغ عن المشاكل الأخلاقية وغيرها)

* تفعيل النظم الفعالة للاجتماعات وورش العمل والمقابلات داخل الكلية.

(و) معوقات تنفيذ التصور المقترح:

يوضح الجدول التالي بعض المعوقات المتوقعة حدوثها عند تنفيذ التصور المقترح بكلية إعداد معلمات رياض الأطفال، والحلول المقدمه لمواجهتها:

جدول (٧)

معوقات تنفيذ التصور المقترح، والحلول المقترحة لمواجهتها

المعوقات	الحلول المقترحة
ضعف الميزانية والحوافز الممنوحة للأداء الجيد وتمويل المشاريع البحثية والآراء الإبداعية.	إيجاد مصادر متعددة للدعم والتمويل ذاتيا "كوحدات ذات الطابع الخاص، البرامج الدراسية المستحدثة، برامج التعليم المدمج والمفتوح وغيرها من الموارد الذاتية".
عزوف الفئات المستهدفة " القيادات الأكاديمية، بعض المرؤوسين القادرين على توليد أفكار إبداعية" لحضور الدورات والبرامج التدريبية ؛ لصقل خبراتهم ومعارفهم حيال الأبعاد التنظيمية.	ربط اجتياز هذه البرامج والدورات التدريبية بالترقي الوظيفي من ناحية، والحصول على حوافز مادية ومعنوية للمتميزين منهم من ناحية أخرى، وربطها بشهادات تميز.
حدوث أعطال بالموارد المادية اللازمة من (معامل وتجهيزات، أجهزة حاسب، شبكة معلومات داخلية"الانترنت"، الهواتف، الفاكسات..)	وضع مواصفات ومعايير يتم في ضونها انتقاء الأجهزة بأعلى مستوى من الجودة، مع الصيانة الدورية المستمرة للأجهزة، واتخاذ إجراءات احتياطية في حالة حدوث أعطال لمن يستخدم شبكة المعلومات الداخلية" الانترنت".

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٧): إدارة ودور الحضانه ورياض الاطفال وتطبيقاتها، الرياض، دار الزهراء للطباعة والنشر.
٢. أحمد جابر حسنين (٢٠١٣): الإحباط الإداري، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٣. أحمد محمد الشيبان، عنان محمد أحمد (٢٠١٤): مفاهيم إدارية معاصرة، الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع.
٤. أروى أحمد العمري (٢٠١٥): العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد ١٦، العدد ٢، ص ص ٦٧ - ٨٣، الأردن.
٥. أسامة محمود قرني (٢٠١٢): إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية، مجلة كلية التربية، المجلد ١٥، العدد ٣٨، ص ص ٢٢٣ - ٣٣٤، مصر.
٦. أمال ياسين المجالي (٢٠١٠): أثر المساءلة الإدارية في فاعلية الجامعات الرسمية الأردنية، المؤتمر العربي الثالث (الجامعات العربية: التحديات والآفاق)، مصر، ص ص ٥٥١ - ٥٩٩.
٧. أونيس عبد المجيد بن أونيس (٢٠١٨): إدارة العلاقات الانسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، عمان، دار اليازوري للطباعة والنشر.
٨. أيمن أحمد العمري (٢٠١٠): النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٥٦، ص ص ١٨٣ - ٢١١، الأردن.
٩. بسمان فيصل محجوب (٢٠٠٢): المؤتمر العربي الثالث في الإدارة " القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٢٢، العدد (٢)، ص ص ١٤٥ - ١٤٧، الأردن.
١٠. حسام بدر اوي (٢٠٠٦): الطريق نحو الحكم الرشيد، النزاهة والشفافية والمساءلة، ندوة معلوماتية وحوكمة الأعمال مدخل لمحاربة الفساد، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر ص ص ٤١ - ٤٥.
١١. حسن شحاته، زينب النجار (٢٠١١): معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
١٢. حسين وليد حسين (٢٠١٥): استخدام إدارة المواهب كخيار استراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة كلية التراث الجامعي، العدد (١٣)، كلية الإدارة، جامعة بغداد، ص ص ٧٨ - ١٣٦.
١٣. حنين نعمان على (٢٠١٣): أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٤. ذهب بنت نايف الشمري (٢٠١٥): العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل، مجلة كلية التربية، المجلد ٤، العدد ٣٩، ص ص ٢١٥ - ٢٨٠، مصر.
١٥. راتب السعود، سوزان سلطان (٢٠٠٩): درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥، العدد ٢، ص ص ١٩١ - ٢٣١، الأردن.
١٦. راشد غازي العتيبي (٢٠٠٨): اثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
١٧. رضية بنت سليمان بن ناصر (٢٠١٢): القيادة الأخلاقية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
١٨. سام عبد القادر الفقهاء (٢٠١٢): تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الأول استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، الجامعة الهاشمية، الأردن.
١٩. سامر كمال حامد (٢٠١٢): مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعة الفلسطينية للقيادة التحولية وصعوباتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، غزة.
٢٠. سماح محمد سيد (٢٠١٨): التصنيفات العالمية للجامعات، القاهرة، دار الفكر العربي.
٢١. سميرة أحلام حدو (٢٠١٥): دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري، مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال، العدد (١)، ص ص ٨ - ٢٧، الجزائر.

٢٢. السيد الحضري أحمد (٢٠١٤): نمذجة العلاقات بين إعادة الهندسة الإدارية والقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، **مجلة البحوث المالية**، العدد ٢، ص ص ٣٨١-٤٦٥.
٢٣. عبد الباسط محمد دياب (٢٠١٠): تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة، **المؤتمر العلمي السنوي الـ ١٨ (اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، كلية التربية، جامعة بنى سويف**.
٢٤. عبدالسلام بن شايح القحطاني (٢٠١٦): **سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري**، الرياض، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
٢٥. عبدالله بن فلاح الشهراني (٢٠١٠): **المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية ومعيقاتها ومقترحات تطويرها، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن**.
٢٦. عبده صالح عبد الجبار (٢٠١٨): **المساءلة الإدارية، كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات التربوية في اليمن، ورقة عمل، كلية التربية، جامعة إب، اليمن**.
٢٧. عثمان محمد القصير (٢٠١٧): **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٤، ص ص ٢٥٣ - ٢٧٢، الأردن**.
٢٨. عصام الدين برير آدم (٢٠٠٩): **المحاسبة والشفافية بكليات التربية في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي، المجلة التربوية، المجلد ٢٦، ص ص ١٥٥ - ١٩٦، مصر**.
٢٩. عواطف بنت حاسن بن حسن (٢٠١١): **واقع ممارسة القيادات لمجالات المساءلة الإدارية ومعوقاتهما في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى**.
٣٠. فتحي محمد الحاج (٢٠١٤): **درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة سرت للقيادة المرتكزة على مبادئ القيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش الأردن**.
٣١. محمد خالد عودة (٢٠١٧): **درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن**.
٣٢. محمد خميس حرب (٢٠١٢): **ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الانسانية، مجلة كلية التربية، المجلد ٢٢، العدد (١)، كلية التربية، جامعة الاسكندرية، ص ص ٢٩٥ - ٣٨٩**.
٣٣. مصطفى طلال الجلانية (٢٠٠٨): **درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، مجلة أربد للبحوث والدراسات، المجلد ١١، العدد ٢، ص ص ١٣٧ - ١٧٣، الأردن**.
٣٤. نبيلة محمد عبد الدايم (٢٠١٨): **تصور مقترح لتفعيل العدالة التنظيمية بجامعة إب، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة إب، اليمن**.
٣٥. نهى حامد عبد الكريم (٢٠٠٦): **المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر- الجامعات العربية في القرن ٢١، القاهرة، ص ص ٤٤٢ - ٥١٢**.
٣٦. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩): **متاح على www.svu.edu.eg**

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 37- Butler(2009): Ethical perspectives and leadership practices in the two- year colleges of south Carolina, **PhD**, the graduate school of Clemson University.
- 38-Cheng. J, yang. C(2017): organizational justice in higher education: perceptions of Taiwanese professors and staffs, **contemporary Issues in education research**, vol. 10, No.4, PP 231 – 240.
- 39- Dikeman. R.(2007): Leadership practices and leadership ethics of north Carolina community college Perspectives. **PhD**, Faculty fop the department of educational leadership, east, Carolina University.
- 40- Global education monitoring report(2017): **Accountability in education in Pakistan**, united Nations.
- 41- Gracia. T, Torres. E, velazquez D, Munoz Z. E, Naranjo. G(2015): organizational Justice: avision by higher education academic staff, **Global Journal of management and business research**, vol.(15), No.(3), P.P. 9-17.
- 42- Hanson. W(2009) Ethical Leadership in higher education evolution of institutional ethics logic , **PhD**, The Graduate School , Clemson University, U.S.A.
- 43- Lasthuizen.K ,Heres.L(2010): ETHICAL LEADERSHIP: A VARIFORM UNIVERSAL PHENOMENON, **Paper to be presented at the EGPA conference in Toulouse, France, 7-9 Sept. 2010 Study Group Ethics and Integrity of Governance**, The Netherlands.
- 44- Malik. M, Naeem. B(2011): Faculty members' perceptions of organizational Justics in institutes of higher learning of Pakistan, **Journal of Business management**, vol. 5, No. 16, PP. 6698 – 6706.
- 45- Shuang, L(2009): **A study of accountability in Australia higher education**, northeast normal university, china.
- 46- Travis, B(2017): The seven silos of a accountability in higher education: systematizing multiple logics and fields, **practice in Assessment**, V.(II), PP 41 – 58.
- 47- Thornton. L(2009): **leadership ethics training: why is it so hard to Get it right?**, vol. 63, PP 58 – 61.
- 48- Yamamoto, K(2010): educational and public accountability of higher education in stitutions in case of national universities in japan, **PhD**, Graduate school of education, university of Tokyo.
- 49- Zheng, X, Zhu. W, Yu.H. , Zhang. L.(2011): Ethical leadership on Chinese organizations developing a scale, Vol.(5), No. 91), p.p. 179-198.