

# واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين

## Reality of Practicing Ethical Leadership in Yemeni Universities from the Academics' Point of View

الباحث/ علي صالح ناجي الشبيبة\*

\*باحث دكتوراه – قسم الإدارة وأصول التربية

جامعة إب

بريد إلكتروني: alialshaibah53@gmail.com

### ملخص البحث:

الإجمالي العام، وبدرجة صغيرة وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي العام (1.89) وانحراف معياري عام (0.58). أما على مستوى كل مجال فقد جاء مجال التمكين بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.63)، ومجال بناء المجتمع بمتوسط حسابي (1.94)، وانحراف معياري (0.66)، ومجال إدارة الأخلاق بمتوسط حسابي (1.94)، وانحراف معياري (0.70)، ومجال تحقيق العدالة بمتوسط حسابي (1.84)، وانحراف معياري (0.63)، ومجال خلق رؤية أخلاقية بمتوسط حسابي (1.82)، وانحراف معياري (0.66). وأخيراً مجال السلوك الأخلاقي بمتوسط حسابي (1.76) وانحراف معياري (0.53).

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية – أبعاد القيادة الأخلاقية – الجامعات اليمنية – الأكاديميين

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين. ولتحقيق أهداف البحث، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم في الجامعات اليمنية الحكومية البالغ عددهم (8756) فرداً. وفي ضوء ذلك تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المشمولة بالبحث، وقد بلغت العينة (368) فرداً. وبعد الانتهاء من توزيع الاستبانة واسترجاعها، أصبحت العينة الإحصائية النهائية القابلة للتحليل الإحصائي (296) فرداً.

وتوصل البحث إلى عدة نتائج كان من أبرزها: تدني مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين على مستوى

**Abstract:**

This research aimed at identifying reality of practicing ethical leadership in Yemeni universities from the point of view of academics. To achieve this aim, the researcher has used the descriptive survey method. The research population consisted of all academic leaders, faculty members and their assistants in Yemeni public universities, who numbered (8756) individuals. Considering this, a stratified random sample of proportional type, was selected from academic leaders and faculty members in the universities, and the sample amounted to (368) individuals. After completing the questionnaire distribution and retrieval, the final statistical sample capable of statistical analysis became (296) individuals.

The research reached several results, most notably: the low level of ethical leadership practice in Yemeni universities from the academics' point of view at the level of the overall total,

according to the responses of the research sample members; The overall mean was (1.89), with a standard deviation of (0.58.) At the level of each dimension, the empowerment dimension came with an arithmetic mean (2.00) and a standard deviation (0.63), and the community building dimension came with an arithmetic mean (1.94), a standard deviation (0.66), and the ethics management dimension came with an arithmetic mean (1.94) and a standard deviation (0.70). And the dimension came of achieving justice came with an arithmetic mean (1.84), a standard deviation (0.63), and dimension of creating came with an ethical vision with an arithmetic mean (1.82), and a standard deviation (0.66). Finally, ethical behavior dimension came with a mean (1.76) and a standard deviation (0.53).

**Keywords:** Ethical leadership – Dimensions of ethical leadership – Yemeni Universities – Academicians

**أولاً: مقدمة البحث:**

بدأ اهتمام الفلاسفة والمفكرين بدراسة القيادة منذ أقدم العصور ولا يزال الاهتمام بها حتى عصرنا الحاضر. وقد اختلفت النظرة إلى مفاهيم القيادة باختلاف الزمان؛ ففي ثلاثينيات القرن العشرين كان القائد هو الفرد الذي يقود جماعة من الناس ويسيطر على سلوكهم ويجبرهم على إنجاز عمل معين. أما في العصر الراهن، وبدائيات الألفية الجديدة، ظهر توجه جديد في المنظمات والمؤسسات العالمية يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في صنع القرار والاهتمام بالعملين، وتعزيز نموهم، ومن هذه الأنماط والنماذج المعاصرة أنموذج القيادة الأخلاقية.

وأصبح ينظر إلى القيادة على أنها أخلاق؛ فالقيادة يجب أن تتصف بالأخلاق الفضيلة، فالمصلحة المشتركة هدف ذو قيمة مشتركة يهدف إلى منفعة المجتمع بحيث تتحقق المنفعة للدرجة التي تمثل تقيراً إيجابياً ومفيداً في حياة الأفراد (قطيشات والقضاة، 2018، 522). ومن ناحية أخرى، يؤكد عالم القيادة بيتر نورث هاوس (Northouse، 2019، 523) أن الأخلاق تؤدي دوراً مركزياً في عملية القيادة؛ لأن القيادة تنطوي على التأثير، والقيادة غالباً ما يكون لديهم قوة أكثر من أتباعهم، ولديهم مسؤولية أخلاقية هائلة عن كيفية تأثيرهم في الآخرين؛ حيث يحتاج القادة إلى إشراك العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة؛ لذلك، من الضرورة بمكان أن يعاملوا أتباعهم وأفكارهم باحترام وكرامة، كما يؤدي القادة -أيضاً- دوراً رئيساً في إنشاء المناخ الأخلاقي في مؤسساتهم؛ ويتطلب هذا الدور من القادة أن يكونوا حساسين بشكل خاص للقيم والمثل التي يروجون لها.

أما في إطار عمل المؤسسات التعليمية، فقد أصبحت القيادة الأخلاقية من الموضوعات المهمة التي تحظى باهتمام المؤسسات التربوية المختلفة من أجل التأكيد على ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على الصعيد الفردي والجماعي في العمل (بو عباس، 2010، 146). وتعدُّ القيادة الأخلاقية في التعليم نظاماً فكرياً قائماً على قواعد تتضمن ما ينبغي عمله وتمثل نقطة البداية لفهم القيادة الأخلاقية في التعليم بفهم القيم التي تتحدد بقيم الشرف والأمانة والعدالة والاستقامة، وتحميل الآخرين مسؤولية تصرفاتهم؛ لذلك تحتاج القيادة الأخلاقية إلى منظومة قيمية ومعايير أخلاقية، وأنماطاً من السلوك القيادي المنسجمة مع هذه المنظومة، فضلاً عن القيم الشخصية للقائد التي تؤثر في إرادته أو قراره، فيما إذا كان أخلاقياً أم غير أخلاقي (Tumasjan, et al., 2011, 612).

وفي إطار التوجهات العالمية نحو تبني القيادة الأخلاقية، توصل المنتدى العالمي في ريو دي جانيرو الذي أقيم على هامش قمة الأرض، والذي عقد في 13-14 يونيو، عام 1992م، إلى نتيجة مفادها أن عملية قمة الأرض (Earth Summit Process) قد نجحت في تسليط الضوء على الحاجة الملحة للقيادة الأخلاقية في جميع مجالات المساعي الإنسانية (أكريم، 2012، 12).

ثانياً: مشكلة البحث:

في قلب الأزمة العالمية التي ابتليت بها الإنسانية في الوقت الحاضر، يوجد هناك افتقار إلى القيادة الأخلاقية في جميع قطاعات المجتمع الإنساني، كما أن فقدان القيادة الأخلاقية يظهر بوضوح من خلال الكشف المستمر عن التصرفات غير الأخلاقية على جميع مستويات المجتمع في مختلف أنحاء العالم، فلم يبق أي مجال من مجالات السعي الإنساني، بدءاً بالعائلة وانتهاءً بأعلى درجات السلطة (الثقفي، 2017، 24).

أما على مستوى الظروف الحالية التي تعيشها الأمة العربية والإسلامية على حد سواء، فقد بلغت الأزمة الأخلاقية ذروتها نتيجة لضعف القيادة الأخلاقية، وما يصاحبها من انخفاض في الإنتاجية وضعف الأداء والمهنية في مختلف النواحي؛ وهو ما نتج عنه استفحال ظاهرة الفساد وتفشيها بوتيرة متزايدة (الكبير، 2016، 19). وفي إطار العمل الجامعي، تؤكد دراسة قطيشات والقضاة (2018، 522) أنَّ القيادة غير المبنية على القيم والأخلاقيات تصبح أنانية وخادمة للمصلحة الذاتية، ويفتقد مثل هذا النوع من القيادة التركيز على تنمية الجامعات والعاملين فيها.

وفي السياق المحلي، وبالرغم مما تنص عليه أهداف الجامعات اليمنية تحديداً في المادة رقم (5) من القانون رقم (18) لسنة 1995م بشأن الجامعات اليمنية التي تؤكد أهمية تنمية روح التعاون، والعمل الجماعي، والقيادة الفاعلة والشعور بالمسؤولية، والالتزام الأخلاقي، فإنَّ الواقع الفعلي لتطبيق القيادة الأخلاقية بكافة أبعادها ومستوياتها يؤكد غير ذلك. فعلى سبيل المثال، تؤكد الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي 2006-2010 أن معظم الجامعات اليمنية تُعاني من غياب المساءلة، وغياب الالتزام بالمعايير المطبقة التي ينص عليها القانون (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 18). فضلاً عن ذلك، تؤكد التقارير الحكومية الرسمية عدم التزام كثير من قيادات الجامعات الحكومية وأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم والعاملين بنظم الجامعات ولوائحها وأعرافها الأكاديمية وتراخيمهم في أداء أعمالهم وتفشي أنواع شتى من الفساد الأكاديمي والإداري والمالي والسلوكي (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2013، 89). أما من حيث الدراسات المحلية، فقد أشارت بعض الدراسات إلى ضعف اهتمام قيادة الجامعات بتوجيه العاملين بجوانب أخلاقيات العمل، والتزامهم في أداء مهامهم وفقاً لأخلاقيات العمل الإداري (خشافة، 2016، 177). علاوة على وجود القصور في الجانب الأخلاقي من قبل المسؤولين في الجامعات، وغياب إدراكهم لأهمية استقطاب العنصر البشري وبث روح التعاون بينهم والعمل بروح الفريق الواحد، وضعف ترسيخ قيم الصدق والأمانة والشفافية والنزاهة والاحترام (الحداد، 2018، 114).

ومن خلال خبرة الباحث، وبصفته أحد طلبة الدكتوراه، ونتيجة للوضع المأساوي الذي تعيشه الجامعات اليمنية في ظل انقطاع المرتبات والموازنات السنوية، فقد لاحظ العديد من المشكلات الأخلاقية التي تمارس من قبل العاملين في الجامعات، والتجاوزات والخروقات للقوانين، وللقيم والمبادئ الأخلاقية في مختلف الممارسات. وبناءً على ما تقدم استشعر الباحث وجود مشكلة وأزمة أخلاقية ينبغي التطرق إليها، ودراستها وتحديد مستوى ممارستها، وتقديم الحلول التي تحد من انتشارها في الحرم الجامعي. وعليه، تبلورت مشكلة البحث بشكل أدق في الأسئلة الآتية:

1. ما واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابة أفراد عينة البحث حول درجة واقع ممارسة القيادة الأخلاقية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى لمتغيرات البحث، هي: (المستوى الوظيفي، اللقب العلمي، سنوات الخبرة، جهة العمل)؟

#### ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

1. التعرف على واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين.
2. التعرف على ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابة أفراد عينة البحث تجاه درجة واقع ممارسة القيادة الأخلاقية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى لمتغيرات البحث، هي: (المستوى الوظيفي، اللقب العلمي، سنوات الخبرة، جهة العمل).

#### رابعاً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي، بالآتي:

- قد توفر هذه الدراسة معلومات مهمة لمتخذي القرار في الجامعات اليمنية، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي حول أبعاد القيادة الأخلاقية وأنماطها ومبادئها.
- يؤمل أن يؤدي هذه البحث إلى تعزيز سلوك القيادات الجامعية، ومِنْ ثَمَّ تحقيق أهداف الجامعة اليمنية.
- قد تساعد هذه الدراسة العاملين في مختلف الجامعات اليمنية في إدراك مضامين القيادة الأخلاقية وأهمية تطبيقها في ممارساتهم العملية.
- تزويد المكتبات بإحدى الدراسات المهمة التي تشكل جسراً يمكن من خلاله الباحثون من إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات تعليمية وخدمية على مختلف النظم الأخرى.

#### خامساً: حدود البحث:

اقتصرت البحث الحالي على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت البحث الحالي على دراسة واقع القيادة الأخلاقية بالجامعات اليمنية بأبعادها خلق الرؤية الأخلاقية، والسلوك الأخلاقي، والتمكين الأخلاقي، وتحقيق العدالة، وبناء المجتمع، وإدارة الأخلاق.
- الحدود البشرية: اقتصرت البحث الحالي على القيادات الأكاديمية الآتية: رؤساء الجامعات ونوابهم، عمداء الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام العلمية، وأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم.

- الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على الجامعات الحكومية الآتية: جامعة صنعاء، جامعة عدن، جامعة تعز، جامعة الحديدة، جامعة إب، جامعة ذمار، جامعة حضرموت، جامعة عمران، جامعة البيضاء، جامعة حجة.
- الحدود الزمانية: تمَّ تطبيق البحث الحالي خلال العام الجامعي 2020-2021م.

#### سادساً: مصطلحات البحث:

انطلاقاً من طبيعة البحث الحالي وأهدافه، قام الباحث بعرض أبرز التعريفات للمصطلحات التي تضمنها عنوان بحثه، وهي: القيادة الأخلاقية، الجامعات اليمنية، ومُنَّمَّ التوصل إلى صياغة لتعريفه الإجرائي الخاص بكل مصطلح، على النحو الآتي:

#### 1. القيادة الأخلاقية:

يُعرف براون وآخرون (2005, 120) Brown et al. القيادة الأخلاقية بأنَّها: "إظهار السلوك المناسب المعياري من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وتعزيز هذا السلوك للمتابعين من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه بما يحقق التعزيز، وصنع القرار".

أما فان وارت (2014, 37) Van Wart فيعرفها بأنَّها: "منظور شامل لتوحيد الشعور بأن القادة من المفترض أن يقوموا بتقييم كبير لوضع مؤسساتهم التنظيمية والمهنية والمجتمعية، ودمج الخير العام في عملية القيادة، ووضع كل من وسائل النجاح والغايات في سياق اجتماعي يؤكد على المساواة والاستدامة".

ويُعرفها شاكيل وآخرون (2020, 10) Shakeel et al. بأنَّها: "السعي الضمني والصريح للسلوك الأخلاقي المطلوب للذات وللأتباع من خلال الجهود التي تحكمها القواعد والمبادئ التي تدعو إلى دافع التعلم، والتفاوض الصحي ووضوح الهدف لدعم قيم التمكين، وخدمة الآخرين، والاهتمام بحقوق الإنسان والتغيير من أجل التحسين والوفاء بالواجب تجاه المجتمع والأجيال القادمة والبيئة واستدامتها".

ويُعرفها الباحث إجرائياً بأنَّها: منظومة السلوكيات والممارسات التي ينبغي ممارستها من قبل الأكاديميين في الجامعات اليمنية وفقاً لمبادئ القيادة الأخلاقية وأنماطها التي أكدتها الأطر النظرية، وأبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في أبعاد خلق الرؤية الأخلاقية، والسلوك الأخلاقي، والتمكين الأخلاقي، وتحقيق العدالة، وبناء المجتمع، وإدارة الأخلاق، والتي أكدت على واقع الممارسات السلوكية الأخلاقية في التوصل إلى النتائج العملية للبحث الحالي.

## 2. الجامعات اليمنية:

تُعرف الجامعة من الناحية الإدارية والمالية وفقاً لما جاء في المادة (58) في القانون رقم (45) لسنة 1992م بشأن القانون العام للتربية والتعليم بأنها "مؤسسة علمية تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهي مستقلة في أداء وظائفها العلمية والتربوية وتلحق موازنتها بموازنة التعليم العالي والبحث العلمي وللجامعة استقلال مالي وإداري في تنفيذها لموازنتها" (وزارة الشؤون القانونية، 2013 مارس، 48).

أما من الناحية الأكاديمية، فتُعرف الجامعة بأنها: "كل مؤسسة أكاديمية تعنى بالتعليم العالي والبحث العلمي حكومية أو أهلية أو خاصة تتكون من كليتين على الأقل، شريطة ألا تقل مدة الدراسة فيها لمنح الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس والليسانس) عن أربع سنوات" المادة (2) من قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م (وزارة الشؤون القانونية، 2013 نوفمبر، 36).

يتبنى الباحث تعريف الجامعات الوارد في التشريعات والقوانين المشار إليها سابقاً تعريفاً إجرائياً في البحث الحالي.

## سابعاً: إطار نظري ودراسات سابقة:

تناول هذا القسم مفهوم القيادة الأخلاقية، وأبعادها المتمثلة في خلق الرؤية الأخلاقية، والسلوك الأخلاقي، والتمكين الأخلاقي، وتحقيق العدالة، وبناء المجتمع، وإدارة الأخلاق. وأخيراً تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تم تضمينها في طيات هذا البحث.

## 1. مفهوم القيادة الأخلاقية:

أشار زينج (Zheng et al (2011, 107) إلى أن القيادة الأخلاقية يمكن النظر إليها من منظورين متكاملين الأول: يتعلق بمفهوم القيادة، ويتعلق الآخر بمفهوم الأخلاق، فالمنظور الأول القيادي يؤكد العلاقة بين القادة وأتباعهم، وقدرة القادة وقوتهم التي يستخدمون بها السلطة، وعملية وضع مجموعة واضحة من المعايير الأخلاقية التي يستخدم فيها القادة المكافآت والعقوبات وفقاً للمعايير الأخلاقية، بينما يؤكد المنظور الأخلاقي أن القيادة بحد ذاتها هي الأخلاق، ويعني ذلك أن القادة يستخدمون أدوات وأساليب وأنماطاً أخلاقية بشكل مناسب للتأثير في أتباعهم، وأن الهدف من القيادة هو خلق مناخ أخلاقي، واتخاذ قرارات أخلاقية.

وقد تعددت تعريفات القيادة الأخلاقية وتتنوع بتعدد الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، وخلفياتهم الفلسفية والفكرية، وانتماءاتهم الدينية والقيمية. وفيما يأتي عرض لعدد من هذه التعريفات.

عرف كل اسبانجيبيرج وشيرون (Spangenberg & Theron (2005, 3) القيادة الأخلاقية بأنها: "إنشاء ومشاركة رؤية أخلاقية تقوم على تشخيص شامل للبيئات الخارجية والداخلية التي تشارك فيها

الأطراف ذات الصلة. تتضمن عملية إعداد القائد والتابعين والتنظيم (على شكل هياكل وثقافة) لتنفيذ الرؤية".

وعرفها الووني (Aloni, 2008, 238) بأنّها: "منظومة المثل والقيم والأعراف التي تعمل كموجه للإنسان نحو حياة أفضل، وهذه الأخلاقيات تنظم علاقة القائد بالعاملين، ومع مجتمعه".

ويعرفها عثمان (2008، 250) بأنّها: "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه مرؤوسيه، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكسابهم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منهم إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه".

ويرى بونو وتيناكون (Ponnu & Tennakoon (2009, 21) أنّ القيادة الأخلاقية: "بيان السلوك العملي الملائم طبيعياً عن طريق التصرفات الفردية والعلاقات التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه، لإحداث التفاعل الخلاق والمنتج بينهما، الكفيل بتحقيق الرضا والدافعية والقبول والاستجابة الذاتية لمهام العمل وواجبه، بما من شأنه إحداث التطور في الأداء والفارق في الإنتاج".

ويعرفها الطراونة (2010، 11) بأنّها: التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة.

ويعرفها أشرفي (Ashrafi (2013, 6) بأنّها: " مجموعة من القيم العليا التي يسعى أعضاء هيئة التدريس إلى الالتزام بها في أثناء ممارسة العمل، وهو مستوى توقعات المجتمع في سلوكياتهم، ويقصد بها ذلك التنظيم الخاص لخبرة الإنسان، بما يعمل على تكوين الضمير الاجتماعي، وتوجيه السلوك في المواقف المختلفة وفقاً للمعايير السائدة في المجتمع".

وأخيراً عرف بويز (BUYS (2019, 45) القيادة الأخلاقية بأنّها: "أسلوب القيادة التي يتصرف فيها القائد بوصفه أنموذجٍ لدور أخلاقي؛ يوضح شخصية أخلاقية لا هوادة فيها؛ يعامل الآخرين برأفة؛ يظهر قيادة مسؤولة؛ يعزز من خلالها استراتيجيات وثقافة أخلاقية في المنظمة؛ يمكن العاملين من التعامل مع المعضلات الأخلاقية؛ وتدير بشكل فعال السلوك الأخلاقي للموظفين من خلال الهياكل والأنظمة الأخلاقية".

ومن خلال ما سبق يعرف الباحث القيادة الأخلاقية بأنّها: عدد من الأفعال التي يتحلى بها القائد بمستوى عالٍ من النضج والأخلاق، ويتمثل القيم الأخلاقية الرفيعة، ويتميز بحس عالٍ من الأمانة والإخلاص والكرامة، ويتعامل مع الآخرين بروح من العدالة، وعدم التحيز، ويعشق الاستقامة والصدق والفضيلة والحلم، وينبذ القسر والإكراه لمرؤوسيه.



## 2. أبعاد القيادة الأخلاقية:

بالنظر إلى أبعاد القيادة الأخلاقية اختلف الباحثون في تحديد كافة أبعادها، ويمكن تلخيص أهم الأبعاد التي اعتمد عليها البحث الحالي بوصفها أبعاداً رئيسة للقيادة الأخلاقية، وهي: بعد الرؤية الأخلاقية، بعد السلوك الأخلاقي، بعد التمكين الأخلاقي، بعد تحقيق العدالة، بعد بناء المجتمع، بعد إدارة الأخلاق. وفيما يأتي عرض مفصل لهذه الأبعاد الستة:

## أ- بعد خلق الرؤية الأخلاقية:

ويعني هذا البعد: صياغة رؤية تنظيمية أخلاقية تلهم القيم والمبادئ على مستوى المنظمة، ومِنْ ثمَّ تحديد مستوى عالٍ من سلوك المشرف، وتوصيل الرؤية بثقة بحيث يتم تبنيها من قبل العاملين طواعية، وتطوير استراتيجية قابلة للتطبيق ومستدامة، وتوضيح الأدوار الفردية والجماعية في تنفيذ الرؤية الأخلاقية، وضمان الاستدامة من خلال الحفاظ على البيئة والمسؤولية الاجتماعية والقيادة المسؤولة، وبناء علامة تجارية تنظيمية أخلاقية معترف بها وتعزيز الثقافة الأخلاقية داخل المؤسسة (Buys, 2019, 187).

فضلاً عن ذلك، يمتلك القائد الأخلاقي رؤية أخلاقية ذات أبعاد أكبر من الأبعاد للرؤية الاستراتيجية التي يمتلكها؛ فيضفي البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الاستراتيجية، للوصول إلى النتائج التي يسعى إلى تحقيقها (المومني، 2019، 14). كما أشار باس (2001) Bass إلى أن القائد يمتاز بأن لديه رؤية أخلاقية واضحة، يحققها باستخدام طرق ووسائل أخلاقية، ويُفضل مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية، ويُشجع الإبداع، ويتق بالعاملين، ويفسح المجال أمامهم للنمو والتطوير وتحقيق ذواتهم.

## ب- بعد السلوك الأخلاقي:

ويعني السلوك الأخلاقي: القيام بفعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة، أي التمسك بمعايير أخلاقية عالية، بما في ذلك الانفتاح على الآخرين والأمانة والعدالة (هاوس، 2013، 271).

علاوة على ذلك، يُعدُّ بعد السلوك الأخلاقي مكوناً رئيساً للقيادة، فقد أشار مرجان (1993، 203) Morgan إلى أن السلوك الأخلاقي ضروري لنجاح الفرد بوصفه قائداً في المؤسسة، وأن النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة. كما أشار دافت (2004، 380) Daft إلى أن المرؤوسين يتعلمون القيم، والمعتقدات والأهداف من المشاهدة والمراقبة للتصرفات التي تتطابق من قبل القائد؛ فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات، ويؤكد (2009، 22) Ponnu & Tennako أن القائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي عملياً عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد أخلاقياً؛ إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة

عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات القائد الأخلاقي وممارساته هي: يتجنب أذى الآخرين، ويحترم حقوقهم، وأن لا يكون مخادعاً أو كاذباً، وأن يلتزم بما يتعهد به، ويطيع القوانين، ويمنع الأذى عنهم، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم، وعادلاً، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين.

### ج- بعد التمكين الأخلاقي:

ويعني بعد التمكين: تجهيز العاملين للتعامل مع العضلات الأخلاقية من خلال التعلم والتدريب المستمر، وتعزيز الملكية والمسؤولية المشتركة من خلال منح العاملين سلطة اتخاذ القرار وتزويدهم بالصوت والوصول إلى المعلومات، والالتزام بالتطور والنمو الأخلاقي (BUYS, 2019, 191).

ويساعد التمكين على تسهيل عملية التنفيذ وإنجاز المهام، وبناء الصف الثاني من القيادة، وتحقيق مستويات عالية بالثقة في الآخرين، كما يعمل التمكين على منح صلاحيات كاملة للعاملين في اتخاذ القرارات واختيار الأساليب والوسائل المناسبة لاتخاذ هذه القرارات، لكن مع ضرورة مساءلتهم عن النتيجة النهائية (عامر، 2012، 209). علاوة على ذلك، يحتوي بعد التمكين الأخلاقي على المؤشرات الآتية (BUYS, 2019, 191-192):

- قيام القائد بمشاركة خبرات التعلم الأخلاقية الخاصة به مع العاملين.
- قيام القائد بتعزيز التعلم الأخلاقي المستمر.
- إعطاء القائد العاملين فرصة لحل العضلات الأخلاقية الصعبة.
- منح القائد العاملين الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها للقيام بالشئ الصحيح.
- حرص القائد على الاستماع إلى الاهتمامات الأخلاقية للآخرين.
- سماح القائد للموظفين بالمشاركة في صنع القرار الأخلاقي.
- تشجيع القائد للموظفين على قبول المسؤولية عن التعلم والنمو الأخلاقي الخاص بهم.
- بناء القائد للثقة في العاملين لأداء فعال وأخلاقي.
- انفتاح القائد على تجارب التعلم الجديدة في مجال الأخلاقيات.

### د- بعد تحقيق العدالة:

بغض النظر عن الأهمية الكبيرة التي أولتها بعض النماذج والمقاييس العالمية في القيادة الأخلاقية، مثل: نماذج (Nikoi (2008)، (Langlois (2011)، (Tenuto & Gardiner (2017)، عثمان (2017)؛ فإنَّ القادة الأخلاقيين يهتمون بقضايا العدالة والمساواة، ويجعلون من أولى أولياتهم التعامل مع جميع أتباعهم بطريقة متساوية، وتستلزم أن يضع القادة قضايا العدالة محور اتخاذ قراراتهم (هاوس، 2013، 501). ويذكر دي هوف ودي هارتوج (De Hoogh & De Hartog (2008) المشار إليه في عواد وراشد

(2014، 137) أنَّ بُعدَ تحقيق العدالة يتضمن معاملة الأفراد بعدل وبطريقة متكافئة، والتأكيد على إرساء المبادئ، والعدالة في توزيع المكافآت على المرؤوسين كل وفقاً لمهامه وأدواره، والعدالة في الترقيات وتقارير تقييم الأداء، والتركيز على تحقيق أهداف المؤسسة.

ويشير هذا البعد إلى حصول كل إنسان على حصة عادلة ومتوازنة من ثروات المجتمع، مثلاً وجود نظام تعليمي يمكن للجميع الالتحاق به (الحداد، 2014، 289)، وتوصل الطائي وآخرون (2017، 281) إلى أنَّ القائد الأخلاقي يجب أن يوجه اهتمامه إلى المبادئ الأساسية المتمثلة بالنزاهة والعدل والأمانة، فالعدالة تستلزم منه أن يضع قضايا العدالة محور اتخاذ قرارته. كما أنَّ من الأخلاقيات أن يحرص القائد على العدل ويعمل بروحه ويؤثر في العاملين ليكون أقرب إليهم (العتيبي، 2013، 16).

#### هـ- بعد بناء المجتمع:

أكدت النماذج والمقاييس السابق ذكرها أهمية بعد بناء المجتمع في تكوين القيادة الأخلاقية، حيث أكدت ذلك، العديد من النماذج، مثل: (Nikoi (2008)، Kar (2010)، Shapiro & Stefkovich (2016)، الكبير (2016)، عثمان (2017)، (Shakeel et al (2020).

والقائد الأخلاقي يأخذ في الاعتبار أهداف الجميع داخل المجموعة، وهو منتبه لأهداف المجتمع، ولا يجبر الآخرين ولا يتجاهل نواياهم؛ حيث تتطلب الانتباه إلى فضيلة المدنية التي تعني التزام القادة والأتباع بالانتباه إلى المجتمع أكثر من الأهداف المحددة؛ لذلك فالقائد الأخلاقي معني بالصالح المشترك بأوسع معانيه (هاوس، 2013، 505-506). كما تُؤسَّس القيادة الأخلاقية على بناء المجتمع، وكسب ثقته، ويسهم اتجاه القادة نحو بناء المجتمع في التأثير على سلوك التابعين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة، عن طريق البعد عن فرض الرأي، والبحث عن الأهداف المشتركة، بشرط ألا تتعارض مع الثقافة المجتمعية السائدة (Bass, 1999, 181).

كما تُؤسَّس القيادة الأخلاقية على بناء المجتمع، وكسب ثقته، ويسهم اتجاه القادة نحو بناء المجتمع في التأثير على سلوك التابعين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة، عن طريق البعد عن فرض الرأي، والبحث عن الأهداف المشتركة، بشرط ألا تتعارض مع الثقافة المجتمعية السائدة (Bass, 1999, 181).

#### و- بعد إدارة الأخلاق:

يكاد يجمع الكتاب على أهمية الدور القيادي في تحديد البعد الأخلاقي للعمل الإداري، فمن خلال تحليل نماذج ومقاييس القيادة الأخلاقية، تبين أن عدد كبير من الباحثين أولوا بعد إدارة الأخلاق أهمية كبيرة أمثال: (Sharif & Scandura (2014)، (Neves et al (2014)، Shapiro &

(2016), Stefkovich, (2016), Heyler et al (2016)، عثمان (2017)، Ko et al (2017)، علي والطائي (2018)، (2019)، Shakeel et al (2019)، Buys (2019)، Shakeel et al (2020).

ويعني هذا البعد، المراقبة والتقييم باستمرار لممارسات الأعمال والقرارات مقابل الرؤية والقيم والمبادئ الأخلاقية التنظيمية، ومراقبة وتقييم فعالية الهياكل والأنظمة الأخلاقية (مثل مدونة الأخلاقيات والخط الساخن للأخلاقيات)، وتعزيز السلوك الأخلاقي من خلال الاعتراف والمكافآت، وتأديب السلوك غير الأخلاقي بإنصاف وثبات، وتسهيل حل المعضلات الأخلاقية الصعبة، ويكون القائد متاحاً دائماً بوصفه مدرباً للأخلاقيات، ويدير بنشاط التنوع الثقافى ويعزز الإنصاف في مكان العمل (Buys, 2019, 193).

### 3. دراسات سابقة:

توجد العديد من الدراسات على المستوى العربي والعالمي التي استهدفت ممارسة القيادة الأخلاقية في مختلف المؤسسات التعليمية. وسيقتصر الباحث على إبراز أهم الدراسات كالتالي:

هدفت دراسة محمد وبلجات (2015): الموسومة بـ (دور الجامعات العراقية في إعداد قيادات أخلاقية لمواجهة الأزمات)، إلى اختبار وقياس دور الجامعات العراقية في إعداد قيادات أخلاقية لمواجهة الأزمات. وقد تم اختبار عينة ممثلة بمجموعة من العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، تألفت من (48) فرداً، وقد طبقت على جامعة القاسية وقد تم الاعتماد على مجموعة من المقاييس التجريبية من قبل دراسات سابقة من أجل التحقق من اختبار الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقات ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين القيادات الأخلاقية ومواجهة الأزمات. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل من أبرزها: تحرص جامعة القاسية على ضرورة تعزيز القيادات الأخلاقية من أجل مواجهة الأزمات من خلال توفير معلومات وافية حول كيفية التعامل مع الأزمة في أثناء حدوثها، فضلاً عن أن جامعة القاسية تحرص على تطوير الأهداف والمقاييس الضرورية من أجل النهوض بمستواها التعليمي والإبداعي.

وهدف دراسة القرني والزائدي (2016): الموسومة بـ (القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس) إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وبلغ حجم عينة الدراسة (111) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجمل المجتمع البالغ قوامه (761) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد استبانتين لجمع المعلومات الأولية: لقياس مدى ممارسة القيادة الأخلاقية، والثانية لقياس سلوك الصمت التنظيمي،

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أنّ مستوى القيادة الأخلاقية والسمت التنظيمي لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك كانت مرتفعة؛ إذ أظهرت النتائج أنّ هناك ارتباطاً بين كل من القيادة الأخلاقية وبين سلوك الصمت التنظيمي؛ إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أقل من  $(0.05=&)$  وذلك بحسب ارتباط بيرسون، وأظهرت نتائج الدراسة أنّه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية وسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؛ تعزى لمتغير الرتبة العلمية. بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد الدراسة على متغير القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس؛ إذ جاءت لصالح فئة (الذكور)، وبتغير التخصص؛ كانت لصالح فئة (نظري).

وهدفت دراسة العريفي (2017): الموسومة بـ (السياسات التربوية المرتبطة بواقع أخلاقيات الإدارة لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء) إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء للسياسات التربوية المرتبطة بواقع أخلاقيات الإدارة لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانة مكونة من (44) فقرة، وتم توزيعها على عينة من أعضاء هيئة التدريس، والتي تكونت من (280) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم وفقاً للطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد أظهرت النتائج ان تصورات أعضاء هيئة التدريس للسياسات التربوية المرتبطة بواقع أخلاقيات الإدارة لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء كانت عالية في جميع محاور الدراسة، في حين لم تظهر نتائج الدراسة وجود فروقات دالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس للسياسات التربوية المرتبطة بواقع أخلاقيات الإدارة لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمتغيرات نوع الكلية والجنس وطبيعة العمل وفي ضوء النتائج أوصت بالعديد من التوصيات.

وهدفت دراسة الروسان (2018): الموسومة بـ: (درجة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالجبيل لأبعاد القيادة الأخلاقية). إلى التعرف على أثر المتغيرات المستقلة في البحث وهي: الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، تكونت عينة الدراسة من (63) عضواً من الهيئة التدريسية (أستاذ مساعد، محاضر، معيد)، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبانة تكونت من (38) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة الأخلاقية (3.28) وبدرجة متوسطة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لأثر الرتبة العملية والخبرة في ممارسة رؤساء الأقسام لأبعاد القيادة الأخلاقية.

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في عدة أمور تمثلت في: التعرف على الأطر النظرية، وفي تحديد أبعاد مشكلة البحث، وبلورة أهدافه، وإبراز جوانب من أهميته نظرياً وتطبيقياً، واختيار

الإجراءات المنهجية المتبعة. كما أفادت في التعرف على بعض المتغيرات التي ساعدت في تحليل واقع القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية. فضلاً عن إرشاد الباحث إلى بعض مراجع الدراسات.

ثامناً: منهجية البحث وإجراءاته:

يتضمن هذا القسم عرضاً موجزاً لمنهجية البحث والإجراءات التي اتبعها الباحث في إعداد بحثه، وتمثل: بمنهج البحث العلمي المستخدم، وتحديد مجتمع البحث، وطبيعة عينة البحث. كما تضمن إجراءات إعداد أداة البحث الخاصة بجمع البيانات، مشيراً إلى خطوات إعدادها، وكيفية التحقق من صدقها وثباتها، والإجراءات الميدانية المتبعة في تطبيقها، وأخيراً الوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات وفقاً لأهداف البحث ومتغيراته، وذلك على النحو الآتي:

### 1. منهج البحث:

نظراً لما تقتضيه الأهمية العلمية لإجراء البحث وتحقيق أهدافه، استخدم الباحث المنهج الوصفي. وللمنهج الوصفي أساليب كثيرة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بوصف الظاهرة بالتعرف على درجة واقع القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية، من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

### 2. مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث الحالي من جميع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة تدريس في الجامعات اليمنية الحكومية، الممثلة بكل من جامعات: صنعاء، عدن، حضرموت، حجة، إب، ذمار، تعز، والبيضاء، الحديدة، عمران، والبالغ عددهم (8756) فرداً، منهم (1108) قادة توزعوا على النحو الآتي: (40) فرداً يمثلون رؤساء الجامعات ونوابهم، و(480) فرداً يمثلون عمداء الكليات ونوابهم، و(588) فرداً يمثلون رؤساء الأقسام العلمية، و(7648) فرداً يمثلون أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، 79).

وقد تم الاعتماد على آخر إحصائية رسمية صادرة عن المجلس الأعلى لتخطيط التعليم لعام 2015م، وذلك لعدم توافر إحصائيات رسمية بأعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية وقياداتهم صادرة من الجهات المعنية بصورة رسمية؛ حيث لا توجد سوى تقارير ترفعها الجامعات للوزارة دون إضفاء الرسمية عليها بحيث تكون مصدراً إحصائياً للاستفادة منه من قبل الباحثين والمهتمين.

### 3. عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية اليمنية، وقد بلغت العينة (368) عضواً أكاديمياً؛ حيث تشير مناهج البحث العلمي إلى أن

حجم العينة في البحوث المسحية عندما يكون قريباً من (9000) يكون عدد أفراد العينة (368)، وذلك بحسب الجدول والتقسيم (ملحق رقم 1) الذي وضعه كريجيس ومورجان Krejcie & Morgan (1970, 608). وبعد الانتهاء من توزيع واسترجاع الاستبانة لأفراد عينة البحث، أصبحت العينة الإحصائية النهائية القابلة للتحليل الإحصائي هي (296) فرداً.

والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة البحث بالنسبة للمجتمع الأصلي وفقاً لمرحلتين بحسب متغير المستوى الوظيفي الذي يجيب عن أسئلة البحث الميدانية.

جدول (1) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمرحلتين بحسب متغير المستوى الوظيفي.

نوع العينة العشوائية الطبقيّة	الفئات الرئيسية لمتغير المستوى الوظيفي	الفئات الفرعية لمتغير المستوى الوظيفي	عدد أفراد المجتمع	عدد أفراد العينة	النسبة	
العينة العشوائية الطبقيّة النسبية	قيادات أكاديمية	رئيس جامعة ونوابه	40	7	3.6%	
		عميد كلية ونوابه	480	80	43.4%	
		رئيس قسم	588	97	53%	
	الإجمالي			1108	184	100%
	أعضاء هيئة تدريس	عضو هيئة تدريس	3730	90	48.8%	
		مساعدو هيئة تدريس	3918	94	51.2%	
الإجمالي			7648	184	100%	
الإجمالي			8756	368	100%	

(المصدر: إعداد الباحث بحسب البيانات الرسمية المذكورة في مجتمع البحث)

يتضح من الجدول رقم (1) الآتي:

- تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية؛ حيث تم تقسيم متغير المستوى الوظيفي إلى فئتين رئيسيتين، هما: القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، وكل فئة من الفئات الرئيسية لديها عدد من الفئات الفرعية.

- تضمنت الفئة الرئيسية القيادات الأكاديمية، ثلاث فئات فرعية، هي:

• رئيس جامعة ونوابه: الذي كان عدد أفراد عينته (7) أفراد، ويمثلون ما نسبته (3.6%) من مجتمع القيادات الأكاديمية البالغ (1108) فرداً.

- عميد كلية ونوابه: الذي كان عدد أفراد عينته (80) فرداً، ويمثلون ما نسبته (43.4%) من مجتمع القيادات الأكاديمية البالغ (1108) فرداً.
- رئيس قسم: الذي كان عدد أفراد عينته (97) فرداً، ويمثلون ما نسبته (53%) من مجتمع القيادات الأكاديمية البالغ (1108) فرداً.
- تضمنت الفئة الرئيسة لأعضاء هيئة التدريس، فئتين فرعيتين، هما:
  - عضو هيئة تدريس: (يقصد به الذين يحملون درجات أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد): الذي كان عدد أفراد عينته (90) فرداً، يمثلون ما نسبته (48.8%) من مجتمع أعضاء هيئة التدريس البالغ (7648) فرداً.
  - مساعده هيئة التدريس: (ويقصد بهم المدرسين): الذي كان عدد أفراد عينته (94) فرداً، ويمثلون ما نسبته (51.2%) من مجتمع أعضاء هيئة التدريس البالغ (7648) فرداً.
- بعد الانتهاء من توزيع واسترجاع الاستبانة لأفراد عينة البحث، أصبحت العينة الإحصائية النهائية القابلة للتحليل الإحصائي هي (296) فرداً.
- 4. أداة البحث وإجراءات إعدادها:
 

اقتضت طبيعة المشكلة البحثية، الاعتماد على الاستبانة المغلقة بوصفها أداة مناسبة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم إعدادها من خلال الإجراءات التي اتبعها الباحث والمتمثلة بالآتي:

  - مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، وهي جميعاً تمثل الأطر المرجعية بموضوع البحث، والمرتبطة كذلك بتطوير القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية.
  - تمت صياغة فقرات الأداة بحيث تخدم الفقرات الأهداف المراد تحقيقها وتساعد على تحقيق أهداف البحث وفق صياغة واضحة وبمبسطة تتناسب مع جميع المستجيبين من أفراد عينة البحث.
  - بعد إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، تم عرضها على مشرف الأطروحة الذي قام بدوره بإثراء الاستبانة، من حيث التعديل والحذف والإضافة لبعض الفقرات، ومن ثم قام الباحث بإجراء التعديلات، وفقاً لوجهة نظر المشرف العلمي بما فيها تعديل المقياس المستخدم إلى مقياس ليكرت الخماسي.
- 5. صدق الأداة:
 

استخدم الباحث الصدق الظاهري الذي يعتمد على آراء المحكمين بهدف قياس مدى قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات المرتبطة بالقيادة الأخلاقية، وذلك من خلال الإجراءات الآتية:

  - تم عرض الأداة على (14) محكم لإبداء الرأي بالموافقة والحذف والتعديل.



- اعتمد الباحث الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (70%) وأكثر بوصفها معياراً لقبول الفقرة؛ وذلك بعد الاطلاع على آراء المحكمين وملاحظاتهم.
- قام الباحث بجمع الاستبانة من الأساتذة المحكمين والاطلاع على ملاحظاتهم ومقترحاتهم، ومن ثم قام بإجراء التعديلات اللازمة، وفقاً لملاحظات المحكمين، وتم ذلك بإشراف ومتابعة الأستاذ المشرف. ويوضح الجدول (6) الإجراءات التي اتخذها الباحث في الصدق الظاهري وإخراج أداة البحث في صورتها النهائية.

### جدول (2) الصدق الظاهري للأداة وصورتها النهائية

م	المجالات	عدد الفقرات في صورتها الأولية	عدد الفقرات الصالحة	عدد الفقرات المعدلة	عدد الفقرات المحذوفة	عدد الفقرات المضافة	عدد الفقرات في صورتها النهائية
1	خلق رؤية أخلاقية	12	11	2	1	1	12
2	السلوك الأخلاقي	13	13	4	-	-	13
3	التمكين	13	12	3	1	1	13
4	تحقيق العدالة	14	12	3	2	2	14
5	بناء المجتمع	13	13	3	-	-	13
6	إدارة الأخلاق	14	13	4	1	-	13
	الإجمالي	79	74	19	5	4	78

يتضح من الجدول (2) أنَّ مجالات القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية قد تكون من (6) مجالات، وكان مجموع الفقرات في هذه المجالات الستة (79) فقرة. وكان عدد الفقرات الصالحة (74) فقرة، وبناء على ملاحظات أعضاء لجنة التحكيم وبموافقة الأستاذ المشرف فقد تم تعديل (19) فقرة من جميع المجالات، بينما كان عدد الفقرات التي أجمع على حذفها (5) فقرات. وكان هناك (4) فقرات تمت إضافتهما، ومن ثم أصبحت فقرات المجالات كاملة (78) فقرة، لذا فإن الصدق الظاهري لفقرات مجالات المحور الأول (0.81).

## 6. ثبات الأداة:

تُعدُّ قيمة معامل الثبات قيمة ملازمة لقيمة معامل الصدق بحيث يجعل من أداة البحث أداة موضوعية قابلة للصدق في قياسها، ومتمتع بثبات تكرار استخدامها؛ إذ ما تطلب الأمر ذلك؛ لذا استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي لاستخراج معامل الثبات من خلال معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

لمعرفة الاتساق الداخلي بين الفقرة والفقرة، وبين الفقرة والمجال، وبين فقرات مجالات كل محور على حدة، وباستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويوضح الجدول رقم (3) قيم معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لفقرات مجالات الاستبانة.

جدول رقم (3) قيم معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لفقرات مجالات الاستبانة

م	المحور الأول	عدد الفقرات	قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ
1	خلق رؤية أخلاقية	12	0.948
2	السلوك الأخلاقي	13	0.921
3	التمكين	13	0.946
4	تحقيق العدالة	14	0.940
5	بناء المجتمع	13	0.959
6	إدارة الأخلاق	13	0.972
	الإجمالي	78	0.988

يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل الثبات من خلال معادلة الفا كرونباخ، لجميع فقرات المجالات قد بلغت (0.988). ويلاحظ أن قيمة معامل الثبات، هي قيمة عالية؛ وهو ما يشير إلى أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا يزيد من اطمئنان الباحث في تطبيق أداة بحثه، وصحة النتائج التي قد تتمخض عنها عملية تحليل البيانات.

## 7. إجراءات تطبيق الأداة:

تم تطبيق أداة البحث الحالي بحسب الإجراءات الآتية:

- استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي Likert-5 المحدد ب: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً)، بدائل للاستجابة عن فقرات مجالات الاستبانة الخاصة بواقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية، ومن ثم طُلب من أفراد العينة وضع علامة ( / ) أمام إحدى الاستجابات التي تعبر عن قناعاته لواقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات.

- تمت استشارة المشرف العلمي حول تحديد مجتمع البحث وطبيعة اختيار عينته، وكذا حجمها وفقاً للطرق العلمية المتبعة في ذلك.
  - توزيع عدد من الاستبانات ورقياً على عدد من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس الذي قابلهم الباحث في أثناء نزوله الميداني وزيارته لعدد من الجامعات اليمنية.
  - تم الاعتماد على الاستبانة الإلكترونية لصعوبة الوصول إلى كل الجامعات نتيجة للوضع التي تمر به البلاد، من ثم قام الباحث بتوزيع عدد من الاستبانات إلكترونياً على عدد من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل الواتس آب، والإيميل.
  - تم توزيع الاستبانة من قبل الباحث على (368) مفردة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس. وبدأت فترة توزيع واستعادة الاستبانات من أفراد عينة البحث من بداية شهر ديسمبر الموافق (2020/12/12)، وحتى نهاية شهر مايو (2021/05/25).
  - استرجع الباحث (323) استبانة من أصل (368) استبانة، وقد وجد الباحث أن عدد الاستبانات التالفة وغير الصالحة للتحليل الإحصائي (27) استبانة.
  - وبعد قيام الباحث بمراجعة الاستبانات المسترجعة بهدف ترتيبها وتنظيمها، ومعرفة الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي، فكان عدد الاستبانات الصالحة (296) استبانة.
8. الأساليب الإحصائية:
- استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الاستدلالية في معالجة البيانات الميدانية للبحث، والتمثلة بالأساليب الإحصائية الآتية:
- معادلة فيشر لاستخراج معامل الصدق الظاهري للأداة.
  - اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة مدى ثبات أداة البحث.
  - المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لمعرفة متوسط آراء عينة البحث تجاه فقرات الاستبانة نحو واقع ممارسة القيادة الأخلاقية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، وكذلك التعرف على مدى تشتت الإجابة لأفراد عينة البحث.
  - تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للكشف عن الفروق في آراء عينة البحث تجاه فقرات الاستبانة وفقاً لمتغيرات البحث.
  - اختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق الدالة في آراء عينة البحث تجاه فقرات الاستبانة وفقاً لمتغيرات البحث.
  - تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحكم على بدائل الاستجابة عن مؤشرات مجالات الاستبانة الخاصة بواقع ممارسة القيادة الأخلاقية.

تاسعاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن هذا السؤال المتمثل ب: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين؟ استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجالات الاستبانة بشكل عام، وتم التوصل إلى النتائج الآتية:

1- عرض النتائج لجميع فقرات المجالات الرئيسية للاستبانة ومناقشتها:

لعرض نتائج السؤال الأول بشكل عام، تم حساب إجمالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الأداة الستة على حدة، ومن ثم تحديد الدلالة اللفظية لدرجة الممارسة، وقد حرص الباحث على ترتيب المجالات وفقاً لقيمها من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو درجة واقع الممارسة للقيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية لمجالات الاستبانة بشكل عام، ولكل مجال على حدة

م	المجال	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى درجة الممارسة
1	خلق رؤية أخلاقية	5	1.82	0.66	صغيرة
2	السلوك الأخلاقي	6	1.76	0.53	صغيرة جداً
3	التمكين	1	2.00	0.63	صغيرة
4	تحقيق العدالة	4	1.84	0.63	صغيرة
5	بناء المجتمع	2	1.94	0.66	صغيرة
6	إدارة الأخلاق	3	1.94	0.70	صغيرة
	المتوسط الحسابي العام لفقرات مجالات واقع القيادة الأخلاقية		1.89	0.58	صغيرة

يتضح من الجدول رقم (4) الآتي:

- تدني درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين على المستوى العام لفقرات المجالات بشكل عام، وبدرجة صغيرة وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي العام (1.89) وبانحراف معياري عام (0.58).

- تفاوت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث ، وذلك وفقاً لمستويين ، هما :

- **المستوى الأول:** أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين كانت صغيرة في خمسة مجالات؛ حيث احتل مجال التمكين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.63). واحتل مجال بناء المجتمع المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.94)، وانحراف معياري (0.66)، واحتل مجال إدارة الأخلاق المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.94)، وانحراف معياري (0.70)، واحتل مجال تحقيق العدالة المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (1.84)، وانحراف معياري (0.63)، واحتل مجال خلق رؤية أخلاقية المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (1.82)، وانحراف معياري (0.66).

ويعزو الباحث ذلك إلى العديد من الأسباب، منها:

- فيما يتعلق ببعد التمكين، يعود ذلك إلى ضعف اهتمام القيادات الجامعية بإعطاء الصلاحيات والتفويض للعاملين بالجامعات اليمنية في ظل المركزية الشديدة التي تمارسها القيادات العليا في عملية اتخاذ القرارات.
- أما في بعد بناء المجتمع، فيعزى ذلك إلى ضعف دور الجامعات اليمنية في تحقيق وتطبيق وظيفتها الثالثة المعنية بخدمة المجتمع، بما يجعل من الجامعة مؤسسة رائدة معنية بالإسهام تجاه تطور المجتمع وتقدمه.
- وفي بعد إدارة الأخلاق، يعزو الباحث ذلك إلى ضعف وقصور آليات المساءلة والشفافية والرقابة الأخلاقية على كل من سلوك القيادات والعاملين على حد سواء.
- بينما في بعد تحقيق العدالة، فيعزو الباحث ذلك إلى ضعف مبادئ الإنصاف والمساواة والعدل، وضعف تطبيق مبادئ العدالة بين العاملين بالجامعات اليمنية.
- أما في بعد خلق رؤية أخلاقية، يعود ذلك إلى افتقار القيادات الجامعية لأهمية إدراك التصورات المستقبلية والتخطيط الاستراتيجي السليم في تطوير أداء الجامعات اليمنية، وتعزيز مبادئ المشاركة والشراكة في رسم الاستراتيجيات وتخطيطها وتقويمها من قبل العاملين وأصحاب المصلحة من المجتمع المحلي.

- **المستوى الثاني:** أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين كانت بدرجة صغيرة جداً في مجال السلوك الأخلاقي الذي احتل المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (1.76) وانحراف معياري (0.53).

ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف اهتمام قيادات الجامعة بالعاملين من حيث تقدير ذاتهم الإنسانية، وتحقيق حاجاتهم، وتلبية المتطلبات التي تجسد مبدأ العدالة، والتواضع، والاعتراف بحقوقهم الشخصية في الوظيفية العامة، وحمائتها، وبما يحفظ كرامتهم ويعزز انتماءهم للجامعة، وقد يكون ذلك ناتجاً عن ضعف الممارسة والقدوة في مقابل الاهتمام بجانب التنظير.

## 2- عرض النتائج ومناقشتها وفقاً لكل مجال على حدة:

وفيما يأتي عرضٌ مفصّلٌ لنتائج واقع ممارسة القيادة الأخلاقية بالجامعات اليمنية لكل مجال على حدة.

### أ- واقع ممارسة فقرات مجال خلق رؤية أخلاقية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ درجة واقع الممارسة للقيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين في مجال خلق رؤية أخلاقية، كانت صغيرة؛ إذ حصلت جميع فقرات المجال على المتوسط الحسابي (1.82)، والانحراف المعياري (0.66)، والجدول الآتي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة على حدة لجميع فقرات المجال بشكل عام.

## جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة البحث لواقع ممارسة القيادة الأخلاقية في مجال خلق رؤية أخلاقية

م	فقرات	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة مستوى الممارسة
1.	تقوم قيادة الجامعة بتحليل الديناميات الأخلاقية وتقييمها في البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة.	8	1.71	0.75	صغيرة جداً
2.	تحدد قيادة الجامعة أولويات الديناميات الأخلاقية التي ينبغي الالتزام بها من قبل العاملين في عملهم الوظيفي.	4	1.88	0.79	صغيرة
3.	توضح قيادة الجامعة أهداف الجامعة ورسالتها ضمن الرؤية الأخلاقية.	1	2.40	1.06	صغيرة
4.	توجه قيادة الجامعة جهود العاملين نحو تطوير رؤية أخلاقية تمثل إطار قيمي لوظائفها التثقيمية.	9	1.64	0.72	صغيرة جداً
5.	تشرك قيادة الجامعة المستفيدين الداخليين والخارجيين في تكوين الرؤية الأخلاقية.	10	1.61	0.91	صغيرة جداً
6.	تظهر قيادة الجامعة الثقة بنفسها وبالمرؤوسين فيها.	2	2.21	1.06	صغيرة
7.	تشجع قيادة الجامعة على التنوع بالمشاركة في إعداد الرؤية الأخلاقية.	7	1.72	0.85	صغيرة جداً
8.	ترسخ قيادة الجامعة الرؤية الأخلاقية من خلال القيم والسلوكيات الوظيفية التي تمارسها.	3	1.96	0.66	صغيرة
9.	توضح قيادة الجامعة لمنتسبيها أبعاد ودلالة الالتزام بالرؤية الأخلاقية نحو مستقبل العمل الوظيفي للجامعة.	11	1.59	0.82	صغيرة جداً
10.	تترجم قيادة الجامعة الرؤية الأخلاقية إلى خطط وبرامج تنفيذية.	12	1.57	0.77	صغيرة جداً
11.	تتابع قيادة الجامعة باهتمام تنفيذ الرؤية الأخلاقية على مختلف الوحدات التنظيمية التابعة لها.	5	1.79	0.77	صغيرة جداً
12.	تركز قيادة الجامعة عند إعداد الرؤية الأخلاقية على مبدأ المراجعة والتغذية الراجعة لكافة أبعاد الأداء الوظيفي للجامعة.	6	1.79	0.81	صغيرة جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال خلق رؤية أخلاقية		1.82	0.66	صغيرة

يتضح من الجدول السابق رقم (5) الآتي:

- تدني درجة واقع الممارسة للقيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين لجميع فقرات مجال خلق رؤية أخلاقية بشكل عام؛ حيث كانت درجة الممارسة صغيرة وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث؛ إذ حصلت جميعها على المتوسط الحسابي العام (1.82) وبتباخراف معياري (0.66).  
- تفاوت درجة واقع الممارسة لفقرات مجال خلق رؤية أخلاقية وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، وذلك وفقاً لمستويين، هما:

- المستوى الأول: أن ممارسة فقرات المجال التي تحمل الأرقام (2، 3، 6، 8) كانت بدرجة صغيرة؛ حيث حصلت الفقرة رقم (3) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.40) وبتباخراف معياري (1.06). وحصلت الفقرة رقم (6) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.21)، وبتباخراف معياري (1.06)، وحصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.96)، وبتباخراف معياري (0.66)، وحصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (1.88)، وبتباخراف معياري (0.79). ويعزو الباحث ذلك إلى العديد من الأسباب، منها: ضعف صياغة رؤية تنظيمية أخلاقية في الجامعات اليمنية تعمل على إلهام العاملين، وترفع مستوى التوقعات في ممارساتهم لسلوكياتهم الأخلاقية، بالرؤية الأخلاقية التي قد تحصل عليها الأبعاد والدلالات ذات التوجهات الاستراتيجية والتي قد تخلو مضامينها من إمكانية التطبيق والتنفيذ سواء على المدى المنظور أو المستقبلي الواقعي.

- المستوى الثاني: أن ممارسة الفقرات التي شملها مجال خلق رؤية أخلاقية، وهي الفقرات ذات: (1، 4، 5، 7، 9، 10، 11، 12) كانت بدرجة صغيرة جداً؛ حيث حصلت الفقرة رقم (11) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.79) وبتباخراف معياري (0.77). وحصلت الفقرة رقم (12) على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.79)، وبتباخراف معياري (0.81)، وحافظت الفقرة رقم (7) على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.72)، وبتباخراف معياري (0.85)، وحصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي (1.71)، وبتباخراف معياري (0.75). وجاءت الفقرة رقم (4) بالمرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي (1.64)، وبتباخراف معياري (0.72). وحصلت الفقرة رقم (5) على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (1.61)، وبتباخراف معياري (0.91)، وحصلت الفقرة رقم (9) على المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (1.59)، وبتباخراف معياري (0.82)، وأخيراً حصلت الفقرة رقم (10) على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.57)، وبتباخراف معياري (0.77).

ويعزو الباحث ذلك إلى العديد من الأسباب، منها: أن الجامعات اليمنية لا تعمل على التحليل العميق لسلوكيات الأخلاقية سواء داخل بيئة الجامعة الداخلية أو في بيئتها الخارجية، كما أنها لا تعمل على توجيه جهود العاملين نحو تطوير رؤاهم وتصوراتهم المستقبلية عن الجامعة، وضعف إشراك العاملين وأصحاب المصلحة في تحليل وصياغة رؤيتها الأخلاقية؛ وهو ما يؤدي إلى ضعف علاقات الجامعات



بالمجتمع المحلي؛ وهو ما يجعل الجامعة بعيدة عن حاجات ومتطلبات المجتمع، والأولويات التي من المزمع أن تشارك الجامعة في تحقيقها.

ب- واقع ممارسة فقرات مجال السلوك الأخلاقي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن درجة واقع الممارسة للقيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين في مجال السلوك الأخلاقي، كانت صغيرة جداً؛ إذ حصلت جميع فقرات المجال على المتوسط الحسابي (1.76)، والانحراف المعياري (0.53)، والجدول الآتي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السلوك الأخلاقي.

#### جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة البحث لواقع ممارسة القيادة الأخلاقية في مجال السلوك الأخلاقي

م	الفقرات	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة مستوى الممارسة
1.	تتمي قيادة الجامعة القيم الأخلاقية والمثل الإنسانية لدى منتسبيها بما يحقق لديهم القدوة والأنموذج في العمل الوظيفي.	5	1.85	0.63	صغيرة
2.	تهتم قيادة الجامعة بتحقيق حاجات منتسبيها ومتطلباتهم بما يحقق لديهم الرضا الوظيفي.	11	1.59	0.64	صغيرة جداً
3.	تهتم قيادة الجامعة بمشاعر العاملين وهمومهم بما يعزز لديهم الانتماء الوظيفي.	10	1.61	0.66	صغيرة جداً
4.	تولي قيادة الجامعة التنمية الشخصية لمنتسبيها في أولوية خططها وبرامجها.	12	1.42	0.65	صغيرة جداً
5.	تساعد قيادة الجامعة منتسبيها عند مواجهتهم لمشكلات شخصية واجتماعية.	6	1.83	0.82	صغيرة
6.	تعزز قيادة الجامعة العمل الجماعي لدى العاملين فيها.	9	1.65	0.84	صغيرة جداً
7.	تعترف قيادة الجامعة بالجهود المبذولة من قبل العاملين فيها.	1	2.31	0.83	صغيرة
8.	تنسب قيادة الجامعة التميز في خدماتها إلى العاملين فيها.	4	1.87	0.88	صغيرة

9.	تتظر قيادة الجامعة إلى منتسبها بأنهم القيمة والهدف من رسالتها المجتمعية والحضارية.	8	1.65	0.82	صغيرة جداً
10.	يشعر منتسبو الجامعة بالفخر والاعتزاز بقيادتهم الجامعية.	2	2.20	1.07	صغيرة
11.	تسعى قيادة الجامعة إلى تحقيق رفاهية منتسبها وفقاً للإمكانات المتاحة.	13	1.35	0.55	صغيرة جداً
12.	تساعد قيادة الجامعة المعوزين اقتصادياً من منتسبها.	7	1.68	0.80	صغيرة جداً
13.	تراعي قيادة الجامعة الجانب الإنساني لدى منتسبها في اتخاذ قراراتها.	3	1.92	0.85	صغيرة
	<b>المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لفقرات مجال السلوك الأخلاقي</b>		<b>1.76</b>	<b>0.53</b>	صغيرة جداً

يتضح من الجدول السابق رقم (6) الآتي:

- تدني درجة واقع الممارسة للقيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين لجميع فقرات مجال السلوك الأخلاقي؛ إذ حصلت على درجة صغيرة جداً وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث؛ إذ حصلت جميعها على المتوسط الحسابي العام (1.76) وانحراف معياري (0.53).
- تفاوت درجة واقع الممارسة لفقرات مجال خلق السلوك الأخلاقي وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، وفقاً لمستويين، هما:

- **المستوى الأول:** أن ممارسة فقرات المجال التي تحمل الأرقام (1، 5، 7، 8، 10، 13) كانت بدرجة صغيرة؛ حيث حصلت الفقرة رقم (7) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.83). وحصلت الفقرة رقم (10) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.20)، وانحراف معياري (1.07)، وحصلت الفقرة رقم (13) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.92)، وانحراف معياري (0.85)، وحصلت الفقرة رقم (8) على المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (1.87)، وانحراف معياري (0.88). وحصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.85) وانحراف معياري (0.63). وحصلت الفقرة رقم (5) على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.83)، وانحراف معياري (0.82).

ويعزو الباحث ذلك إلى العديد من الأسباب، منها: ضعف اهتمام قيادات الجامعات اليمنية بمشاعر وأحاسيس منتسبي الجامعات، والتقرب منهم، وكذلك ضعف التمكن والممارسة للقيادات الأخلاقية، فضلاً عن كونها متمثلة بالتواضع والاحترام والإنصاف والاعتراف بحقوق العاملين، وضعف تحقيق وتلبية متطلباتهم واحتياجاتهم الذاتية والمعيشية.

- المستوى الثاني: أن ممارسة الفقرات التي احتوى عليها المجال، والتي تحمل الأرقام (2، 3، 4، 6، 9، 11، 12) كانت بدرجة صغيرة جداً؛ حيث حصلت الفقرة رقم (12) على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.68)، وانحراف معياري (0.80)، وحصلت الفقرة رقم (9) على المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي (1.65)، وانحراف معياري (0.82). وجاءت الفقرة رقم (6) بالمرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي (1.65)، وانحراف معياري (0.84). وحصلت الفقرة رقم (3) على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (1.61)، وانحراف معياري (0.66)، وحصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (1.59)، وانحراف معياري (0.64)، وحصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي (1.42)، وانحراف معياري (0.65)، وأخيراً حصلت الفقرة رقم (11) على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.35)، وانحراف معياري (0.55).

ويعزو الباحث ذلك إلى العديد من الأسباب، منها: ضعف الحساسية الأخلاقية لدى القيادات الجامعية حيث لا تراعي القيادات الآثار الأخلاقية الناتجة عن تصرفاتها تجاه العاملين، كذلك ضعف الشعور بالمسؤولية تجاه العاملين، من حيث الإصغاء إلى اهتماماتهم واحتياجاتهم، لا سيما المعيشية منهم، بفعل انقطاع الرواتب، وارتفاع تكاليف المعيشة، وانعدام فرص العمل، فضلاً عن غياب المساعدات المادية والعينية للعاملين في الجامعات؛ الأمر الذي جعلهم في حالة تدمر دائم، وعدم الرضا تجاه وظائفهم وانتمائهم للجامعة التي يعملون بها، وهذا ينعكس سلباً على أدائهم الوظيفي المتوقع تجاه المؤسسة الأكاديمية التي يعملون.

#### ج-واقع ممارسة فقرات مجال التمكين:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن درجة واقع الممارسة للقيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين في مجال التمكين، كانت صغيرة؛ إذ حصلت جميع فقرات المجال على المتوسط الحسابي (2.00)، والانحراف المعياري (0.63)، والجدول الآتي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التمكين.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لاستجابات أفراد عينة البحث لواقع ممارسة القيادة الأخلاقية في مجال التمكين

م	الفقرات	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة مستوى الممارسة
1.	تشرك قيادة الجامعة منتسبها في صياغة القواعد والنظم الأخلاقية بما يناسب مع رسالة الجامعة.	13	1.76	0.75	صغيرة جداً
2.	تفوض قيادة الجامعة بعض من السلطات والصلاحيات للعاملين وفقاً لما يتمتعون به من خبرة وكفاءة.	3	2.16	1.00	صغيرة
3.	تعزز قيادة الجامعة التعلم الأخلاقي المستمر لدى منتسبها.	4	2.06	0.78	صغيرة
4.	تتيح قيادة الجامعة الفرص للعاملين للمشاركة في حل المشكلات الوظيفية في ضوء أخلاقيات العمل.	2	2.21	0.92	صغيرة
5.	تشارك قيادة الجامعة خبرات التعلم الأخلاقية الخاصة بها مع العاملين.	8	1.97	0.69	صغيرة
6.	تمنح قيادة الجامعة العاملين صلاحيات الوصول للمعلومات ذات الصلة بأعمالهم الوظيفية.	1	2.25	1.02	صغيرة
7.	تحرص قيادة الجامعة على الاستماع إلى الاهتمامات الأخلاقية لمنتسبها بما يحقق طموحاتهم الشخصية والمهنية.	11	1.85	0.70	صغيرة
8.	تعزز قيادة الجامعة الثقة لدى العاملين في الارتقاء بمستوى خدماتهم الوظيفية.	9	1.97	0.87	صغيرة
9.	تشجع قيادة الجامعة منتسبها على تحمل المسؤولية والنمو الأخلاقي الخاص بهم.	5	2.06	0.83	صغيرة
10.	تبني قيادة الجامعة ثقافة تنظيمية قائمة على القيم والمعايير الأخلاقية في تعاملها مع منتسبي الجامعة.	7	2.01	0.81	صغيرة
11.	تشجع قيادة الجامعة منتسبها على المشاركة في اتخاذ القرارات.	6	2.04	0.88	صغيرة
12.	تمكن قيادة الجامعة منتسبها من تنفيذ القواعد والأنظمة الأخلاقية في إطار السلطات المخولة لهم.	10	1.87	0.87	صغيرة
13.	تهتم قيادة الجامعة من الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى التي اتخذت من نظرية القيادة الأخلاقية مدخلاً لممارستها الوظيفية.	12	1.81	0.81	صغيرة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال التمكين		2.00	0.63	صغيرة

يتضح من الجدول السابق رقم (7) الآتي:

- تدني درجة واقع الممارسة للقيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين لجميع فقرات مجال التمكين، وبدرجة صغيرة وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث؛ إذ حصلت جميعها على المتوسط الحسابي (2.00) وانحراف معياري (0.63).

- تفاوت درجة واقع الممارسة لفقرات مجال التمكين وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، وذلك وفقاً لمستويين، هما:

- **المستوى الأول:** أن ممارسة فقرات المجال التي تحمل الأرقام (2)، (3)، (4)، (5)، (6)، (7)، (8)، (9)، (10)، (11)، (12)، (13) كانت بدرجة صغيرة؛ حيث حصلت الفقرة رقم (6) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (1.02). وحصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.21)، وانحراف معياري (0.92)، وحصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.16)، وانحراف معياري (1.00)، يليها الفقرة رقم (3) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (2.06)، وانحراف معياري (0.78). وحصلت الفقرة رقم (9) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.83). وحصلت الفقرة رقم (11) على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.04)، وانحراف معياري (0.88). وحصلت الفقرة رقم (10) على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.01)، وانحراف معياري (0.81)، وحصلت الفقرة رقم (5) على المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي (1.97)، وانحراف معياري (0.69). وجاءت الفقرة رقم (9) بالمرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي (1.97)، وانحراف معياري (0.87). وحصلت الفقرة رقم (12) على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (1.87)، وانحراف معياري (0.87)، وحصلت الفقرة رقم (7) على المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (1.85)، وانحراف معياري (0.70)، وحصلت الفقرة رقم (13) على المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي (1.81)، وانحراف معياري (0.81).

ويعزو الباحث ذلك إلى العديد من الأسباب، منها: نزعة القيادات الجامعية نحو المركزية والروتينية في اتخاذ القرارات، كما تمارس النمط التسلسلي في ممارسة قيادتها بكل ما يتعلق في قراراتها، لا سيما القرارات التي تتعلق بالشؤون المالية، والتي بدورها تضعف من نزاهة القادة، وتختزل قيم الأمانة والالتزام الأخلاقي لديهم؛ وهو ما يؤثر في أداء العاملين في الجامعات اليمنية.

- **المستوى الثاني:** أن ممارسة الفقرة (1) من فقرات المجال كانت بدرجة صغيرة جداً؛ حيث حصلت على المرتبة الثالثة عشرة، بمتوسط حسابي (1.76)، وانحراف معياري (0.75).

ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف ترسيخ مبدأ المشاركة والشاركة في عمليات صياغة القرارات وكذلك في إعداد القواعد والأدلة والاستراتيجيات؛ وهو ما يؤدي بدوره إلى ضعف اقتناع العاملين بتلك القرارات التي تُصاغ وتبنى في معزل عنهم؛ وهو ما يجعل من القرارات التي تمَّ اتخاذها بعيدة عن أفكارهم، والتي تضي على القرارات الواقعية والموضوعية، وتجعل منها قرارات قابلة للتنفيذ والتطبيق من الجميع.

#### د-واقع ممارسة فقرات مجال تحقيق العدالة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ درجة واقع الممارسة للقيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين في مجال تحقيق العدالة، كانت صغيرة؛ إذ حصلت جميع فقرات المجال على المتوسط الحسابي (1.54)، والانحراف المعياري (0.63)، والجدول الآتي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحقيق العدالة.

#### جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة البحث لواقع ممارسة القيادة الأخلاقية في مجال تحقيق العدالة

م	الفقرات	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة مستوى الممارسة
1.	تطبق قيادة الجامعة اللوائح والقواعد التنظيمية الرسمية على كافة منتسبيها بعدالة.	1	2.27	0.90	صغيرة
2.	ترسخ قيادة الجامعة الشفافية والموضوعية في تعاملها مع منتسبيها.	3	2.00	0.90	صغيرة
3.	تراعى قيادة الجامعة مبدأ العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين فيها.	5	1.88	0.90	صغيرة
4.	تعلن قيادة الجامعة معايير تقييم الأداء الوظيفي لجميع العاملين في مختلف المستويات والوحدات التنظيمية التابعة لها.	4	1.93	0.89	صغيرة
5.	تجري قيادة الجامعة عملية تقييم الأداء بمشاركة القيادات الإدارية ذات العلاقة.	8	1.80	0.91	صغيرة جداً
6.	تتخذ قيادة الجامعة قراراتها المناسبة في ضوء معلومات دقيقة موثوق بها.	11	1.74	0.78	صغيرة جداً

7.	تراعي قيادة الجامعة في قراراتها المصلحة العامة للجامعة والمصلحة الشخصية للعامل.	2	2.18	1.11	صغيرة
8.	تعلن قيادة الجامعة نتائج عملية تقييم الأداء بما أظهرته من إيجابيات وسلبيات.	9	1.76	0.74	صغيرة جداً
9.	تمنح قيادة الجامعة الأجور والمكافآت للعاملين وفقاً للجهد المبذول.	10	1.76	0.89	صغيرة جداً
10.	تراعي قيادة الجامعة مبدأ العدالة والمساواة في الترقيات والإجازات للعاملين.	6	1.87	0.92	صغيرة
11.	تراعي قيادة الجامعة مبدأ العدالة في تبني مقترحات العاملين وآراءهم في تطوير الأداء الوظيفي.	12	1.73	0.72	صغيرة جداً
12.	تراعي قيادة الجامعة مراجعة قراراتها وفق مبدأ العدالة بشكل مستمر.	13	1.66	0.74	صغيرة جداً
13.	تتيح قيادة الجامعة الفرص للعاملين لاختيار الأنشطة التي تتسق مع استعداداتهم ورغباتهم وإبداعاتهم.	7	1.83	0.77	صغيرة
14.	تقيم قيادة الجامعة احتفالاً سنوياً لتكريم المتميزين والمبدعين من منتسبيها.	14	1.31	0.49	صغيرة جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال تحقيق العدالة		1.84	0.63	صغيرة

يتضح من الجدول السابق رقم (8) الآتي:

- تدني درجة واقع الممارسة للقيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين لجميع فقرات مجال تحقيق العدالة، وبدرجة صغيرة وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث؛ إذ حصلت جميعها على المتوسط الحسابي (1.84) وانحراف معياري (0.63).
- تفاوت درجة واقع الممارسة لفقرات مجال تحقيق العدالة وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، وذلك وفقاً لمستويين، هما:

- المستوى الأول: أن ممارسة فقرات المجال التي تحمل الأرقام (1، 2، 3، 4، 7، 10، 13) كان بدرجة صغيرة؛ حيث حافظت الفقرة رقم (1) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.90). وحصلت الفقرة رقم (7) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.18)، وانحراف معياري

(1.11)، وحصلت الفقرة رقم (3) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.00)، وانحراف معياري (0.90)، وحافظت الفقرة رقم (4) على المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (1.93)، وانحراف معياري (0.89). وحصلت الفقرة رقم (3) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.88) وانحراف معياري (0.90). وحصلت الفقرة رقم (10) على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.87)، وانحراف معياري (0.92). وحصلت الفقرة رقم (13) على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.83)، وانحراف معياري (0.77).

ويعزو الباحث ذلك إلى العديد من الأسباب، منها: ضعف تطبيق القوانين بشكل عام على جميع العاملين دون استثناء، وهذا الضعف إنما هو نتيجة ممارسات الوساطة والمحسوبية والقرابة والمناطقية، وذلك نتيجة لغياب المبادئ الأخلاقية لدى القادة والمتمثلة بالإنصاف، والاحترام، والنزاهة، والصدق، والأمانة؛ وعليه فإن ثقة العاملين بقيادتهم تصبح ضعيفة وهامشية، كما العاملين إلى الممارسات الوظيفية غير المسؤولة؛ وبهذا تخلق جواً من الكراهية والحقد بين العاملين والقادة.

• **المستوى الثاني:** أن ممارسة فقرات المجال التي تحمل الأرقام (5، 6، 8، 9، 11، 12، 14) كانت بدرجة صغيرة جداً؛ حيث حصلت الفقرة رقم (5) على المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي (1.80)، وانحراف معياري (0.91). وجاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي (1.76)، وانحراف معياري (0.74). وحصلت الفقرة رقم (9) على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (1.76)، وانحراف معياري (0.89)، وحصلت الفقرة رقم (6) على المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (1.74)، وانحراف معياري (0.78)، وحصلت الفقرة رقم (11) على المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي (1.73)، وانحراف معياري (0.72)، وحصلت الفقرة رقم (12) على المرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي (1.66)، وانحراف معياري (0.74)، وأخيراً حافظت الفقرة رقم (14) على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.31)، وانحراف معياري (0.49).

ويعزو الباحث ذلك إلى العديد من الأسباب، منها: عدم معاملة جميع العاملين في الجامعات اليمنية وفقاً لقواعد المساواة والإنصاف والعدالة، خصوصاً في توزيع المكافآت والحوافز بحسب المسؤوليات والأدوار المناطة بهم، وكذلك عدم الاهتمام بمشاعر وأحاسيس العاملين واحتياجاتهم ورغباتهم؛ الأمر الذي يجعل العاملين يشعرون بضعف انتمائهم إلى أعمالهم الوظيفية، ومؤسستهم التي يعملون بها؛ الأمر الذي أدى إلى ضعف أداء الجامعات وتدني مستوى خدماتها، وجعلها عرضة للانتقادات سواء داخل الجامعة أو من خارجها من خلال المجتمع المحلي المحيط بها.



## ه- واقع ممارسة فقرات مجال بناء المجتمع:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن درجة واقع الممارسة للقيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين في مجال بناء المجتمع، كانت صغيرة؛ إذ حصلت جميع فقرات المجال على المتوسط الحسابي (1.94)، والانحراف المعياري (0.66)، والجدول الآتي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال بناء المجتمع.

## جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

## لاستجابات أفراد عينة البحث لواقع ممارسة القيادة الأخلاقية في مجال بناء المجتمع

م	الفقرات	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة مستوى الممارسة
1.	تدرك قيادة الجامعة مسؤوليتها الوطنية نحو التنمية المجتمعية المستدامة.	1	2.41	0.98	صغيرة
2.	ترسخ قيادة الجامعة خدماتها المجتمعية من خلال التعليم والبحث العلمي بما يساهم في حل قضايا المجتمع ويلبي متطلباته.	2	2.25	0.95	صغيرة
3.	تشرك قيادة الجامعة المجتمع المحلي في رسم سياساتها نحو قضايا التنمية المستدامة.	13	1.68	0.73	صغيرة جداً
4.	تعمل قيادة الجامعة على الموازنة بين الثقافة التنظيمية في الجامعة والثقافة السائدة في المجتمع.	8	1.90	0.97	صغيرة
5.	تهتم قيادة الجامعة بالوفاء تجاه مشاركتها في خدمة المجتمع المحلي.	3	2.10	0.81	صغيرة
6.	تسهل قيادة الجامعة في تقديم استشاراتها في المشاريع التنموية بما يساعد على تطور المجتمع وتقدمه.	4	2.03	0.83	صغيرة
7.	تشجع قيادة الجامعة العاملين على المشاركة بفعالية في تنفيذ خطط وبرامج خدمة المجتمع.	12	1.74	0.77	صغيرة جداً
8.	تشجع قيادة الجامعة في برامجها وخططها تحقيق المشاريع الاستثمارية في تنمية المجتمع.	9	1.78	0.73	صغيرة جداً
9.	ترسخ قيادة الجامعة الوعي المجتمعي في محاربة ظواهر المناطق والجهوية.	10	1.77	0.90	صغيرة جداً

صغيرة	0.87	1.94	6	تهتم قيادة الجامعة بإقامة الندوات العلمية الهادفة إلى ترسيخ قيم المواطنة والتعايش بما يحقق الوحدة الوطنية بين أوساط المجتمع.	10.
صغيرة جداً	0.86	1.75	11	تتمى قيادة الجامعة المسؤولية في أوساط المجتمع بأهمية تطبيق الأنظمة والقوانين الرسمية في حياة الفرد والمجتمع.	11.
صغيرة	0.77	1.99	5	ترسخ قيادة الجامعة أهمية الملكية العامة بين أوساط المجتمع بما يجذر لديهم الحفاظ عليها وحمايتها من الاتلاف.	12.
صغيرة	0.82	1.92	7	تتمى قيادة الجامعة القيم المجتمعية للحفاظ على البيئة وحمايتها من التلوث.	13.
صغيرة	0.66	1.94		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال بناء المجتمع	

يتضح من الجدول السابق رقم (9) الآتي:

- تدنى درجة واقع الممارسة للقيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين لجميع فقرات مجال بناء المجتمع، وبدرجة صغيرة وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث؛ إذ حصلت جميعها على المتوسط الحسابي العام (1.94) وانحراف معياري (0.66).
- تفاوت درجة واقع الممارسة لفقرات مجال بناء المجتمع وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، وفقاً لمستويين، هما:
  - المستوى الأول: أن مستوى ممارسة فقرات المجال التي تحمل الأرقام (1، 2، 4، 5، 6، 10، 12، 13) كان بدرجة صغيرة؛ حيث حافظت الفقرة رقم (1) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (0.98). وحافظت أيضاً الفقرة رقم (2) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.25)، وانحراف معياري (0.95)، وحصلت الفقرة رقم (5) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.10)، وانحراف معياري (0.81)، وحصلت الفقرة رقم (6) على المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (2.03)، وانحراف معياري (0.83). وحصلت الفقرة رقم (12) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.99) وانحراف معياري (0.77). وحصلت الفقرة رقم (10) على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.94)، وانحراف معياري (0.87). كما حصلت الفقرة رقم (13) على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.92)، وانحراف معياري (0.82)، وحصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي (1.90)، وانحراف معياري (0.97).

ويعزو الباحث ذلك إلى العديد من الأسباب، منها: اتساع الفجوة، بين الجامعات اليمنية والمجتمع المحلي، ولربما هذه الفجوة تتسع مع مرور الوقت بفعل تجاهل المجتمع المحلي وقياداته لدور الجامعات في تنمية المجتمع وتطوره، حيث ينظر البعض من قيادات المجتمع المحلي إلى الجامعة بأنها بعيدة وغير معاشية لقضايا ومشاكل المجتمع الذي يرسخه قادة الجامعات، ويدل على أن الجامعات لا تزال تعيش في أبراج عاجية منعزلة عن المجتمع المحلي ولا تعيش قضاياها ومشاكلها التي يتوجب أن توفر الجامعات حلولاً لها. فضلاً عن ضعف إدراك قادة الجامعات لمسؤوليتهم الوطنية نحو تعمير وبناء المجتمع الذي هم نخبته، وذلك بدوره يؤدي إلى ضعف الاستدامة والتنمية الشاملة في المجتمع المحلي.

- المستوى الثاني: أن ممارسة الفقرات التي احتوى عليها المجال، والتي تحمل الأرقام (3)، (7)، (8)، (9)، (11) كانت بدرجة صغيرة جداً؛ حيث جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي (1.76)، وانحراف معياري (0.74). وحصلت الفقرة رقم (9) على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (1.76)، وانحراف معياري (0.89)، وحصلت الفقرة رقم (6) على المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (1.74)، وانحراف معياري (0.78)، وحصلت الفقرة رقم (11) على المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي (1.73)، وانحراف معياري (0.72)، وحصلت الفقرة رقم (12) على المرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي (1.66)، وانحراف معياري (0.74)، وأخيراً حافظت الفقرة رقم (14) على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.31)، وانحراف معياري (0.49).

ويعزو الباحث ذلك إلى العديد من الأسباب، منها: ضعف ارتباط الجامعات اليمنية بالمجتمع المحلي والاهتمام بشؤونه وقضاياها، وضعف إشراكه في صياغة البرامج وإعدادها، نتيجة لادعاء القادة الأكاديميين بأنهم هم مصدر المعرفة العلمية، وتجهيلهم وتهميشهم للمجتمع المحلي. فضلاً عن اختلاط الثقافة المجتمعية السلبية بثقافة قادة الجامعات التي تجعل من ممارساتهم شبيهة بتلك الممارسات السلبية في المجتمع والتي تعزز الممارسات السلبية للجهوية والمناطقية والطائفية والحزبية. لذلك لم تعد الجامعة تمتلك زمام المبادرة، بل أصبحت تابعة لأهواء السياسة والتنظيمات الحزبية.

#### و-واقع ممارسة فقرات مجال إدارة الأخلاق:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن درجة واقع الممارسة للقيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين في مجال إدارة الأخلاق، كانت صغيرة؛ إذ حصلت جميع فقرات المجال على المتوسط الحسابي (1.94)، والانحراف المعياري (0.70)، والجدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إدارة الأخلاق.

## جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

## لاستجابات أفراد عينة البحث لواقع ممارسة القيادة الأخلاقية في مجال إدارة الأخلاق

م	الفقرات	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة مستوى الممارسة
1.	ترسخ قيادة الجامعة أبعاد القيادة الأخلاقية في تعاملها الوظيفي.	3	2.04	0.92	صغيرة
2.	تعلن قيادة الجامعة قواعد السلوك الأخلاقي في ممارسة وظائفها العامة.	8	1.84	0.813	صغيرة
3.	تراجع قيادة الجامعة بشكل دوري ونظم وقواعد السلوك الأخلاقي ومدى الالتزام بها من قبل العاملين فيها.	11	1.79	0.75	صغيرة جداً
4.	تضع قيادة الجامعة معايير التوصيف الوظيفي التي ينبغي أن يتسم بها العاملين في ممارسة وظائفهم العامة.	6	1.94	0.89	صغيرة
5.	تستخدم قيادة الجامعة أساليب متطورة في تقييم الأداء الوظيفي وفقاً للقواعد الأخلاقية.	12	1.75	0.69	صغيرة جداً
6.	تتمتع قيادة الجامعة بالعدالة والموضوعية في إدارتها للسلوك الأخلاقي للعاملين.	5	1.95	0.87	صغيرة
7.	تشجع قيادة الجامعة منتسبيها على التظلم إزاء الإجراءات الوظيفية التي اتخذت بشأنهم.	13	1.71	0.85	صغيرة جداً
8.	تمنح قيادة الجامعة العاملين الاستحقاقات الوظيفية في الأجور والترقية والإجازات وفقاً للوائح والنظم الرسمية.	9	1.84	0.816	صغيرة
9.	تحاسب قيادة الجامعة العاملين والطلبة المتجاوزين أخلاقياً في ضوء اللوائح والنظم الخاصة بذلك.	1	2.40	1.00	صغيرة
10.	تطلع قيادة الجامعة منتسبيها على نتائج السلوك الأخلاقي غير المرغوب في أدائهم.	2	2.24	1.09	صغيرة
11.	تنظر قيادة الجامعة إلى منتسبيها على أنهم رأس مالها الفكري.	4	2.01	1.02	صغيرة
12.	تقدم قيادة الجامعة مكافآت عادلة للعاملين المتميزين وظيفياً وأخلاقياً.	10	1.82	0.81	صغيرة
13.	تراعي قيادة الجامعة العواقب الأخلاقية في اتخاذ قراراتها.	7	1.92	0.88	صغيرة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال إدارة الأخلاق		1.94	0.70	صغيرة

يتضح من الجدول السابق رقم (10) الآتي:

- تدني درجة واقع الممارسة للقيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين لجميع فقرات مجال إدارة الأخلاق، وبدرجة صغيرة وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث؛ إذ حصلت جميعها على المتوسط الحسابي (1.94) وانحراف معياري (0.70).

- تفاوت درجة واقع الممارسة لفقرات مجال إدارة الأخلاق وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، وذلك وفقاً لمستويين، هما:

- **المستوى الأول:** أن ممارسة فقرات المجال التي تحمل الأرقام (1، 2، 4، 6، 8، 9، 10، 11، 12، 13) كانت بدرجة صغيرة؛ حيث حصلت الفقرة رقم (9) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (1.00). وحصلت الفقرة رقم (10) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.24)، وانحراف معياري (1.09)، وحصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.04)، وانحراف معياري (0.92)، وحصلت الفقرة رقم (11) على المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (2.01)، وانحراف معياري (1.02). وحصلت الفقرة رقم (6) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.95) وانحراف معياري (0.87). وحصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.94)، وانحراف معياري (0.89)، وحصلت الفقرة رقم (13) على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.92)، وانحراف معياري (0.88)، وحصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي (1.84)، وانحراف معياري (0.813). وجاءت الفقرة رقم (8) بالمرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي (1.84)، وانحراف معياري (0.816). وحصلت الفقرة رقم (12) على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (1.82)، وانحراف معياري (0.81).

ويعزو الباحث ذلك إلى العديد من الأسباب، منها: ضعف تطبيق الشفافية والمساءلة في الجامعات اليمنية، وتدني تطبيق مبدأ الثواب والعقاب، وضعف المعرفة والثقافة لدى القيادات الجامعية بالمدونات والقواعد والمعايير الأخلاقية، ضعف إدراك الجامعات لأهمية العاملين بوصفهم رأس مال الجامعة الفكري والمعرفي الذي بمقدوره أن يعمل على تطوير أداء الجامعات والرقي بها.

- **المستوى الثاني:** أن ممارسة الفقرات التي احتوى عليها المجال، التي تحمل الأرقام (3، 5، 7) كانت بدرجة صغيرة جداً؛ حيث جاءت الفقرة رقم (3) بالمرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (1.79)، وانحراف معياري (0.75)، وحصلت الفقرة رقم (5) على المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي (1.75)، وانحراف معياري (0.69). وأخيراً حصلت الفقرة رقم (7) على المرتبة الثالثة عشرة والأخيرة، بمتوسط حسابي (1.71)، وانحراف معياري (0.85).

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم اهتمام قادة الجامعات بالتطوير المستمر والمراجعة الذاتية وتطوير اللوائح والقوانين، علاوة على التقييم المستمر لأداء العاملين وذلك نتيجة لما قد تفرضه هذه القواعد الأخلاقية من نظم صارمة تحد من الممارسات اللاأخلاقية التي يقوم بها القادة والعاملون، والتي بدورها ستقيد الفساد الإداري في الجامعات. وقد يعود ذلك إلى خوف العاملين من القيادات الجامعية في اتخاذ إجراءات وعقوبات ضدهم لأنهم يقومون بمعارضة قراراتهم والاحتجاج عليها، والتعرض للظلم والتهميش والإقصاء لأنهم مصدر النفوذ والسلطة.

#### عاشراً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للتحقق من الفرضية الأولى والمتمثلة ب: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات إجابة أفراد عينة البحث تجاه درجة واقع ممارسة القيادة الأخلاقية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى لمتغيرات البحث (المستوى الوظيفي، اللقب العلمي، سنوات الخبرة، جهة العمل)؟ استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Enova) للكشف عن الفروق في آراء عينة البحث تجاه فقرات الاستبانة وفقاً لمتغيرات البحث، واختبار (LSD) لتحديد اتجاهات الفروق الدالة في آراء عينة البحث تجاه فقرات الاستبانة وفقاً للمتغيرات الدالة على ذلك. ويمكن استعراض ذلك على النحو الآتي:

#### 1- الفروق وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي:

للتحقق من صحة هذا المتغير، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Enova) للكشف عن الفروق في آراء عينة البحث تجاه فقرات الاستبانة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي. والجدول (32) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق التي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق التي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المستوى الوظيفي	
توجد فروق	.000	26.164	6.902	3	20.706	بين المجموعات	درجة واقع الممارسة
			.264	293	64.102	داخل المجموعات	
				296	84.808	الاجمالي	

يتضح من الجدول رقم (11)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابة أفراد عينة البحث تجاه تقييم واقع ممارسة القيادة الأخلاقية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي؛ حيث بلغت قيمة (F) (26.164)، وبمستوى دلالة (0.000).

ولمعرفة اتجاه الفروق استخدم الباحث اختبار LSD. ويوضح الجدول (10) نتائج اتجاه الفروق في تقييم عينة البحث لدرجة واقع الممارسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول (12) نتائج اتجاه الفروق في تقييم عينة البحث لدرجة واقع الممارسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي.

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	Std. Error	الفرق بين المتوسطات (I-J)	المستوى الوظيفي (J)	المستوى الوظيفي (I)	
توجد فروق	.000	0.19481	.87331*	عميد / نائب عميد	رئيس جامعة / نائب رئيس	درجة واقع الممارسة
توجد فروق	.000	0.19458	1.08416*	رئيس قسم		
توجد فروق	.000	0.18701	1.36024*	عضو هيئة تدريس		
توجد فروق	.000	0.19481	-.87331*	رئيس جامعة / نائب رئيس	عميد / نائب عميد	
لا توجد فروق	.035	0.09931	.21086*	رئيس قسم		
توجد فروق	.000	0.08352	.48693*	عضو هيئة تدريس		
توجد فروق	.000	0.19458	-1.08416*	رئيس جامعة / نائب رئيس	رئيس قسم	
لا توجد فروق	.035	0.09931	-.21086*	عميد / نائب عميد		
توجد فروق	.001	0.08297	.27607*	عضو هيئة تدريس		
توجد فروق	.000	0.18701	-1.36024*	رئيس جامعة / نائب رئيس	عضو هيئة تدريس	
توجد فروق	.000	0.08352	-.48693°	عميد / نائب عميد		
توجد فروق	.001	0.08297	-.27607°	رئيس قسم		

يتضح من الجدول رقم (12)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابة أفراد عينة البحث تجاه تقييم واقع ممارسة القيادة الأخلاقية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي، ويمكن توضيح الفروق بشكل أكبر على النحو الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابة أفراد عينة البحث تجاه تقييم واقع ممارسة القيادة الأخلاقية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي بين فئة (رئيس جامعة/ نائب رئيس) مع الفئات الثلاث الأخرى؛ حيث كان مستوى الدلالة هو (0.000). ويعزو الباحث ذلك إلى أن فئة رئيس جامعة/ نائب رئيس هي الفئة العليا من القيادات الجامعية المعنية بتطبيق القيادة الأخلاقية، لذلك كانت استجاباتها مرتفعة على أبعاد واقع القيادة الأخلاقية بعكس بقية الفئات الأخرى؛ حيث كان مجموع متوسطات استجابات فئة رئيس الجامعة/ نائب رئيس ي (3.04)، وهو أكبر من مجموع متوسطات الفئات الأخرى، حيث كان مجموع متوسطات فئة (عميد/ نائب عميد) ي (2.16). وكان مجموع متوسطات فئة (رئيس قسم) (1.89)، وكان مجموع متوسطات فئة (عضو هيئة التدريس) (1.68).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابة أفراد عينة البحث تجاه تقييم واقع ممارسة القيادة الأخلاقية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي بين فئة (عضو هيئة التدريس) مع الفئات الثلاث الأخرى، حيث كان مستوى الدلالة لفئة (رئيس جامعة/ نائب رئيس) هو (0.000)، وكان مستوى الدلالة لفئة (عميد/ نائب عميد) (0.000)، وكان مستوى الدلالة لفئة (رئيس قسم) هو (0.001). ويعزو الباحث ذلك إلى أن فئة عضو هيئة التدريس هي الفئة التي تمثل دور التابعين للقيادات الأكاديمية العليا الممثلة برئيس الجامعة ونوابه، وعميد الكلية ونوابه، ورئيس القسم، لذلك كان استجاباتهم أكثر واقعية وتقييم للقيادات التي يعملون تحت سلطتهم.

## 2- الفروق وفقاً لمتغير اللقب العلمي:

للتحقق من صحة هذا المتغير، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للكشف عن الفروق في آراء عينة البحث تجاه فقرات الاستبانة وفقاً لمتغير اللقب العلمي. والجدول رقم (8) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق التي تعزى لمتغير اللقب العلمي (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس).



جدول رقم (13) نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق التي تعزى لمتغير اللقب العلمي.

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الدرجة العلمية	
لا توجد فروق	.691	.488	.169	3	.508	بين المجموعات	درجة واقع الممارسة الاجمالي
			.347	293	84.300	داخل المجموعات	
				296	84.808		

يتضح من الجدول السابق رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha =$  بين متوسطات إجابة أفراد عينة البحث تجاه تقييم واقع ممارسة القيادة الأخلاقية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى متغير اللقب العلمي؛ حيث بلغت قيمة (F) (.488)، وبمستوى دلالة (.691)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس تدرك مدى ممارسة القيادة الأخلاقية لكونها تتمتع بالثقافة الأكاديمية التي تنبثق من إطار قيمي وثقافي وأكاديمي متشابه، وأن لديهم بصيرة أخلاقية تكونت بفعل المبادئ الأخلاقية التي نشأوا عليها.

### 3- الفروق وفقاً لمتغير الخبرة:

للتحقق من صحة هذا المتغير، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للكشف عن الفروق في آراء عينة البحث تجاه فقرات الاستبانة وفقاً لمتغير الخبرة. والجدول (33) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق التي تعزى لمتغير الخبرة.

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق التي تعزى لمتغير الخبرة.

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الخبرة	
لا توجد فروق	.806	.216	.075	2	.150	بين المجموعات	درجة واقع الممارسة الاجمالي
			.347	294	84.658	داخل المجموعات	
				296	84.808		

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابة أفراد عينة البحث تجاه تقييم واقع ممارسة القيادة الأخلاقية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى متغير الخبرة؛ حيث بلغت قيمة (F) (.216) على

التوالي، وبمستوى دلالة (0.806). ويعزو الباحث ذلك إلى أن المبادئ والأبعاد والقيم والممارسات الأخلاقية تتسم بالثبوت ولا تتغير مع الزمن وعامل الخبرة، فالأخلاق التي يمكن ملاحظتها خلال سنة واحدة في ممارسات القيادات، قد تشكل لدى التابعين خبرة تتشابه مع تلك التي لدى أصحاب الخبرات الكبيرة من التابعين؛ فتجعله يعطي تقييمات تتشابه مع أصحاب الخبرات الكبيرة.

#### 4- الفروق وفقاً لمتغير جهة العمل:

للتحقق من صحة هذا المتغير، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للكشف عن الفروق في آراء عينة البحث تجاه فقرات الاستبانة وفقاً لمتغير الجامعة. والجدول (34) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق التي تعزى لمتغير جهة العمل.

جدول (15) نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق التي تعزى لمتغير جهة العمل.

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	جهة العمل	
لا توجد فروق	.297	1.186	.406	9	4.461	بين المجموعات	درجة واقع الممارسة الاجمالي
			.342	285	80.347	داخل المجموعات	
				246	84.808	الاجمالي	

يتضح من الجدول السابق رقم (15) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) =  $\alpha$  بين متوسطات إجابة أفراد عينة البحث تجاه تقييم واقع ممارسة القيادة الأخلاقية بالجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى متغير جهة العمل. حيث بلغت قيمة (F) (1.186)، وبمستوى دلالة (.297). ويعزو الباحث ذلك إلى أن الممارسات والثقافات الأخلاقية في مختلف الجامعات اليمنية تكاد تكون نفسها، لذلك تشابه وتوافق إدراك أفراد عينة البحث لكون القوانين والتشريعات المنظمة لعمل الجامعات اليمنية الحكومية هي نفسها.

## التوصيات والمقترحات:

بناء على ما تقدم ذكره، توصي الدراسة الحالية بالآتي:

- تعزيز حس المسؤولية لدى القيادات الجامعية وتحمل تبعاتها الأخلاقية التي تعمل على تحقيق أهداف الجامعات اليمنية.
- تطوير الهياكل التنظيمية من خلال اعتماد سياسات القيادة الأخلاقية في مختلف الوحدات التنظيمية بالجامعات اليمنية.
- نشر المعرفة والثقافة الأخلاقية بين الوحدات التنظيمية بالجامعات اليمنية والاستفادة منها في تعزيز سلوكيات العاملين.
- توفير التوصيف الوظيفي لجميع العاملين والقيادات في الجامعات اليمنية من أجل إيضاح القيم والمعايير الأخلاقية التي ينبغي أن يمارسها العاملين.
- توفير الموارد المالية التي تمكن العاملين والقيادات بالجامعات اليمنية من تلبية احتياجاتهم الأساسية والضرورية.
- تمكين العاملين من الصلاحيات والسلطات للحد من البيروقراطية وفقاً للخبرة والكفاءة.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية التي تعزز القيم الأخلاقية لدى العاملين بالجامعات اليمنية.
- إجراء دراسات مماثلة في مختلف المؤسسات التربوية والخدمية، ومؤسسات القطاع العام والخاص.
- تقديم برامج تدريبية تعمل على تنمية مهارات القيادة الأخلاقية في مختلف المؤسسات التربوية والتعليمية.

### قائمة المراجع:

- أكريم، محمد سليمان محمد. (2012). نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (2)*، ص 549-569.
- بو عباس، فوزية. (2010). درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كلية الهيئة العامة في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الثقفي، طارق عيضة. (2017). القيادة الأخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين بالطائف. *مجلة البحث العلمي بالتربية، العدد (18)*، الجزء (10).
- الحداد، حسون. (2014). إثر ادارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة في التعليم العالي في العراق، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، الروسان، هدى محمد. (2018)*. درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالجبيل لأبعاد القيادة الأخلاقية. *مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (19)*، الجزء (3).
- الطائي، يوسف وعبد الله، ده رون ورشيد، وريا. (2017). القيادة الاخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الاداري: دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الاشرف. *مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد (3)، العدد (2)*.
- عامر، ناصر محمد. (2012). أخلاقيات الإدارة الجامعية في ضوء المنهج الإسلامي والفكر الياباني. *مجلة جامعة أسيوط، المجلد (28)، العدد (2)*، ص ص 205-232.
- العتيبي، أحمد بركي. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عثمان، منى شعبان. (2017). نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية. *مجلة الإدارة التربوية، المجلد (4)*، العدد (13)، ص 133-199.
- العريفي، سلطان ناصر سعيد. (2017). السياسات التربوية المرتبطة بواقع أخلاقيات الإدارة لدى قيادات الكليات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (8)*، ص 49-64.
- علي، سحرآء أنور حسين والطائي، علي حسون فندي. (2018). بناء نموذج لأخلاقيات القيادات الادارية العليا لأحداث التغيير التنظيمي بحث تحليلي على عينة من الجامعات التقنية في العراق. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (34)*، ص 1-28.

- عواد، عمرو محمد أحمد وراشد، شيما على فريد. (2014). الرضا عن الأجر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. *مجلة البحوث الإدارية*، المجلد (32)، العدد (1)، ص 131-199.
- القرني، عبد الله بن عالي والزائدي، أحمد بن محمد. (2016). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، المجلد (4)، العدد (160)، ص ص 648-694.
- قطيشات، دلال خالد والقاضاة، محمد أمين حامد. (2018). أنموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية. *دراسات العلوم التربوية*، مجلد (45)، العدد (23).
- الكبير، أحمد بن عبد الله. (2016). *القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي - دراسة نظرية تطبيقية مقارنة*. الألوكة، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2013). *مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل وأنواع المختلفة للعام 2012-2013*. الأمانة العامة، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.
- محمد، محسن علوان وبلجات، باقر علي. (2015). *دور الجامعات العراقية في اعداد قيادات اخلاقية لمواجهة الازمات*، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية.
- هاوس، بيتر نورث. (2013). *القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق*، ط6. ترجمة، صلاح بن معاذ المعيوف، ومراجعة محمد بن عبد الله البراعي، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، السعودية.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2006). *الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية: خطة العمل المستقبلية: 2006-2010*.
- وزارة الشؤون القانونية. (مارس 2013). *تشريعات التربية والتعليم*. مطابع التوجيه، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- وزارة الشؤون القانونية. (نوفمبر 2013). *تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي*. ط2. مطابع التوجيه، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, No. 97, pp. 117–134.
- Daft, R. L. (2004). **Organization Theory and Design**, south – western Thomson, 8th ed., Ohio, USA.
- Heyler, S. G., Armenakis, A. A., Walker, A. G., & Collier, D. Y. (2016). A qualitative study investigating the ethical decision-making process: A proposed model. **The Leadership Quarterly**, Vol. (12), No. (8), pp. 1-14.
- Kar, S. (2010). Ethical Leadership: Best Practice for Success. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, PP 112-116.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney M. H., & Kang, M. (2017). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda, **Ethics & Behavior**, Vol. 00, No (00), pp. 1–29.
- Langlois, L. (2011). **The Anatomy of Ethical Leadership: To Lead Our Organizations in a Conscientious and Authentic Manner**. Translated by Della Marcus. Les Presses de l'Université Laval,, Canada.
- Morgan, R. B. (1993). Self – Andco – Werker perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary. **Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 23, pp. 200 – 214.
- Nikoi, A. A. A. (2008). Ethical Leadership and Business Decision Making in Contemporary Times. **International Journal of Business and Management**, Vol. 3, No. 10, pp. 183-193.
- Northouse, P. (2019). **Leadership Theory and Practice**, 8<sup>th</sup> ed. Angeles: Sage.
- Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, G. (2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, Electronic. **Journal of Business Ethics and organization studies**, Vol. 14, No. 1, pp. 21 – 32.
- Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Thiel, S. V. (2019). Ethical Leadership as Process: A Conceptual Proposition. **Public Integrity**, NO. 5, pp. 1–12.
- Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Thiel, S. V. (2020). Development of a Broader Conceptualization and Measurement Scale of Ethical Leadership (BELS). **The Journal of Values-Based Leadership: No. 13**, Iss. 1, Article 9, pp. 1-20.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2016). **Ethical Leadership and Decision Making in Education Applying Theoretical Perspectives to Complex Dilemmas**, fourth ed. Routledge, 711 Third Avenue, New York.
- Sharif, M., & Scandura, T. A. (2014). **Moral Identity: Linking Ethical Leadership to Follower Decision Making**. Linda L. Neider, Chester A. Schriesheim (eds.), *Advances in Authentic and Ethical Leadership*. INFORMATION AGE PUBLISHING, INC. Charlotte, NC.

- Tenuto P. L. & Gardiner, M. E. (2017). Interactive dimensions for leadership: an integrative literature review and model to promote ethical leadership praxis in a global society. **International Journal of Leadership in Education**, pp. 1-15. DOI: 10.1080/13603124.2017.1321783.
- Tumasjan, A., Strobel, M., & Welpe, I. (2011). Ethical leadership evaluation after moral transgression: Social distance makes the difference. **Journal of Business Ethics**, Vol. 99, No. (4), pp. 609-622.
- Zheng, X., Zhn, W., Yu, H., & Zhang, X. (2011). Ethical Leadership in Chinese Organization: Developing a scale Front. Bus. **China 2011**, Vol. 5, No. (1), pp. 179-198.

قائمة الملاحق:

## محلقة (1)

تحديد حجم العينة وفق جدول كريجيس ومورجان (Krejcie &amp; Morgan, 1970, 608)،

## تحديد حجم العينة

العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع
٢٩١	١٢٠٠	١٤٠	٢٢٠	١٠	١٠
٢٩٧	١٣٠٠	١٤٤	٢٣٠	١٤	١٥
٣٠٢	١٤٠٠	١٤٨	٢٤٠	١٩	٢٠
٣٠٦	١٥٠٠	١٥٢	٢٥٠	٢٤	٢٥
٣١٠	١٦٠٠	١٥٥	٢٦٠	٢٨	٣٠
٣١٣	١٧٠٠	١٥٩	٢٧٠	٣٢	٣٥
٣١٧	١٨٠٠	١٦٢	٢٨٠	٣٦	٤٠
٣٢٠	١٩٠٠	١٦٥	٢٩٠	٤٠	٤٥
٣٢٢	٢٠٠٠	١٦٩	٣٠٠	٤٤	٥٠
٣٢٧	٢٢٠٠	١٧٥	٣٢٠	٤٨	٥٥
٣٣١	٢٤٠٠	١٨١	٣٤٠	٥٢	٦٠
٣٣٥	٢٦٠٠	١٨٦	٣٦٠	٥٦	٦٥
٣٣٨	٢٨٠٠	١٩١	٣٨٠	٥٦	٧٠
٣٤١	٣٠٠٠	١٩٦	٤٠٠	٦٣	٧٥
٣٤٦	٣٥٠٠	٢٠١	٤٢٠	٦٦	٨٠
٣٥١	٤٠٠٠	٢٠٥	٤٤٠	٧٠	٨٥
٣٥٤	٤٥٠٠	٢١٠	٤٦٠	٧٣	٩٠
٣٥٧	٥٠٠٠	٢١٤	٤٨٠	٧٦	٩٥
٣٦١	٦٠٠٠	٢١٧	٥٠٠	٨٠	١٠٠
٣٦٤	٧٠٠٠	٢٢٦	٥٥٠	٨٦	١١٠
٣٦٧	٨٠٠٠	٢٣٤	٦٠٠	٩٢	١٢٠
٣٦٨	٩٠٠٠	٢٤٢	٦٥٠	٩٧	١٣٠
٣٧٠	١٠٠٠٠	٢٤٨	٧٠٠	١٠٣	١٤٠
٣٧٥	١٥٠٠٠	٢٥٤	٧٥٠	١٠٨	١٥٠
٣٧٧	٢٠٠٠٠	٢٦٠	٨٠٠	١١٣	١٦٠
٣٧٩	٣٠٠٠٠	٢٦٥	٨٥٠	١١٨	١٧٠
٣٨٠	٤٠٠٠٠	٢٦٩	٩٠٠	١٢٣	١٨٠
٣٨١	٥٠٠٠٠	٢٧٤	٩٥٠	١٢٧	١٩٠
٣٨٢	٧٥٠٠٠	٢٧٨	١٠٠٠	١٣٢	٢٠٠
٣٨٤	١٠٠٠٠٠	٢٨٥	١١٠٠	١٣٦	٢١٠

المرجع:

Krejcie , R & Morgan, D.(1970), Determining sample size for research activities . *Educational and Psychological Measurement* ,30 , 607-610.