

دور القيادة الرشيدة في تنمية أخلاقيات العمل لدى العاملين في الجامعات اليمنية
دراسة تحليلية

The Role of Ethical Leadership in Developing Work Ethics Among Employees in Yemeni Universities An analytical study

[10.35781/1637-000-126-007](https://doi.org/10.35781/1637-000-126-007)

د. عبد الله علي هادي العفاد*

*عضو هيئة التدريس جامعة الأندلس

Alafad20@gmail.com

الملخص

الأكاديمية. بالإضافة إلى ذلك، تستعرض الدراسة أبرز النظريات القيادية ذات الصلة بأخلاقيات العمل. وتقدم الدراسة نتائج واستنتاجات تؤكد على العلاقة التكاملية بين القيادة الرشيدة والالتزام بأخلاقيات العمل، ودور القيادات الجامعية كقدوة في ترسيخ هذه القيم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيدة، أخلاقيات العمل، الجامعات، التعليم العالي، اليمن.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور المحوري للقيادة الرشيدة في تعزيز أخلاقيات العمل داخل مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز بشكل خاص على سياق الجامعات اليمنية التي تواجه تحديات متنوعة. وتستعرض الدراسة الإطار النظري لمفهوم القيادة الرشيدة وأخلاقيات العمل، وتناقش أهمية القيادة الرشيدة في بناء ثقافة مؤسسية أخلاقية، وتحقيق أهداف الجامعة بنزاهة ومسؤولية. كما تتناول أبعاد القيادة الرشيدة (التوجه الاستراتيجي، المساءلة، الشفافية، المشاركة) وعلاقتها بتنمية أخلاقيات العمل في البيئة

The Role of Ethical Leadership in Developing Work Ethics Among Employees in Yemeni Universities An analytical study

Abdullah Ali Hadi Al-Afad

Abstract

This research aims to explore the pivotal role of good governance leadership in fostering work ethics within higher education institutions, with a particular focus on the context of Yemeni universities facing diverse challenges. The study reviews the theoretical framework of the concepts of good governance leadership and work ethics, and discusses the significance of good governance leadership in building an ethical institutional culture and achieving university goals with integrity and responsibility. The research also addresses the dimensions of good governance leadership (strategic orientation, accountability, transparency, participation) and their relationship to the development of work ethics in the academic environment. Furthermore, the study examines prominent leadership theories relevant to work ethics.

The research presents findings and conclusions that emphasize the

complementary relationship between good governance leadership and adherence to work ethics, as well as the role of university leaders as role models in establishing these values. It also proposes a set of practical recommendations and suggestions to enhance good governance leadership practices and support work ethics in Yemeni universities, including developing training programs, activating accountability mechanisms, promoting a culture of participation, and establishing clear ethical codes of conduct. The study concludes by emphasizing the importance of Yemeni university leaders adopting the principles of good governance leadership as a fundamental pillar for building strong and sustainable higher education institutions committed to the highest ethical standards.

Keywords: Good Governance Leadership, Work Ethics, Universities, Higher Education, Yemen.

مقدمة:

يُعد التعليم أساس نهضة الأمم وسر تقدمها، وتسهم مؤسسات التعليم العالي بدور محوري في قيادة عجلة التنمية نحو تحقيق الأهداف التنموية المختلفة.

ولأن الجامعات في عمومها، تضطلع بمسؤولية عظيمة في إعداد الكفاءات القادرة على النهوض بالمجتمع، فإن وجود قيادات رشيدة قادرة على تعزيز أخلاقيات العمل فيها يكتسب أهمية بالغة. فالجامعة التي تلتزم بأخلاقيات العمل تكون قادرة على تقديم نموذج يحتذى به في النزاهة والشفافية والمساءلة، وهي القيم التي تسعى التربية الحديثة إلى غرسها في نفوس الطلاب (البرازي، 2002).

ولتأكيد نجاح الجامعات فإنه يجب أن تولي اهتماماً خاصاً لترسيخ قيم أخلاقيات العمل لدى جميع العاملين فيها والطلاب. فتنمية الوعي بأهمية هذه الأخلاقيات أصبح من الأمور المهمة التي تسعى المؤسسات التربوية جاهدة إلى تحقيقها، وذلك لأنها تساعد على بناء مجتمع أكاديمي نزيه ومسؤول، وتعزز من جودة الأداء والشفافية (بطاح، 2002).

وقد تقدم الفكر الإداري المعاصر تقدماً كبيراً في إبراز أهمية الأخلاقيات في المؤسسات، وأكد على أن الالتزام بها ليس مجرد واجب أخلاقي، بل هو ضرورة استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة (أبو كريم، 2005).

ومن ثم فإن تعزيز أخلاقيات العمل يمكن أن يعوض أي نقص محتمل في الموارد، فالبيئة الأخلاقية السليمة تتطلب مرونة في التعامل وشفافية في الإجراءات ومساءلة في الأداء، وهي أساس بناء الثقة وتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة (الشناق، 2022).

وتؤكد الدراسات المعاصرة على أن القيادة الرشيدة تُشكّل حجر الزاوية في ترسيخ البيئة الأخلاقية المستدامة. وقد أظهرت دراسة العوش ومغربية (2024) أن التزام القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات بالممارسات الأخلاقية يُعد من العوامل الجوهرية في تجسيد مفهوم القيادة الرشيدة. كما كشفت دراسة أحمد (2024) أن لأخلاقيات العمل، بمكوناتها المتعددة كالشفافية، والعدالة، والانضباط، والاحترام، والأمانة، والتعاون، تأثيراً واضحاً في تحسين الأداء الإداري والوظيفي للموظفين.

وفي ضوء ما سبق يتضح حاجة الجامعات اليمنية إلى تعزيز الالتزام بأخلاقيات العمل لدى جميع العاملين فيها والطلاب، من أجل الوصول إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة والشفافية والمساءلة. الأمر الذي عزز اقتناع الباحث بأهمية إجراء هذه الدراسة التي تبحث دور القيادة الرشيدة في تعزيز أخلاقيات العمل في الجامعات اليمنية. وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري وعملي لفهم العلاقة بين القيادة

الرشيدة وأخلاقيات العمل في الجامعات اليمنية، وتحديد العوامل المؤثرة في هذه العلاقة، واقتراح آليات لتعزيز القيادة الرشيدة وأخلاقيات العمل في هذه المؤسسات. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تحسين أداء الجامعات اليمنية، وتعزيز دورها في خدمة المجتمع وتنميته.

مشكلة الدراسة:

تُعد الجامعات اليمنية من المؤسسات التعليمية الحيوية التي يقع على عاتقها إعداد الكفاءات الوطنية المؤهلة للمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة. ولبلوغ هذه الغاية، فإن وجود قيادة جامعية رشيدة قادرة على توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة، وترسيخ الالتزام بأخلاقيات العمل بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين، يُمثل شرطاً أساسياً لرفع كفاءة الأداء المؤسسي وضمان الجودة الأكاديمية.

إلا أن الواقع الراهن للجامعات اليمنية، في ظل ما تمر به البلاد من تحديات اقتصادية وسياسية وإدارية، يُظهر تراجعاً واضحاً في ترسيخ منظومة القيم الأخلاقية والمهنية، ما انعكس سلباً على أداء العاملين، وأدى إلى تراجع مستوى الالتزام بالمعايير الأخلاقية داخل البيئة الجامعية. وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات المحلية كدراسة الكعدني (2022) التي أظهرت وجود مظاهر للفساد الأكاديمي في الجامعات اليمنية، ودراسة العوش ومغربية (2024م) التي أظهرت نتائجها أن هناك قصور نسبي في اهتمام الجامعات بإنجاز مشروعات ريادية تخدم المجتمع، وكذلك في تطبيق أنظمة المكافآت والعقوبات بشفافية على جميع العاملين، ودراسة الديلمي (2013) التي أظهرت ضعف المؤسسات الرقابية، وتداخل الصلاحيات، وانتشار مظاهر الفساد الإداري والمالي، ودراسة أحمد ومحدودية دور المجتمع المدني في الرقابة.

لذا تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الرشيدة، من خلال ممارساتها ومبادئها، في تعزيز منظومة أخلاقيات العمل في الجامعات اليمنية، بما يدعم تطورها المؤسسي، ويعزز قدرتها على تحقيق رسالتها التعليمية والمجتمعية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الإطار النظري لمفهوم القيادة الرشيدة وعلاقتها بأخلاقيات العمل. وتحديد خصائص القيادة الرشيدة المناسبة للبيئة الجامعية اليمنية. واستكشاف أثر القيادة الرشيدة في تعزيز قيم النزاهة والمسؤولية والالتزام. وتقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل الأكاديمية من خلال تطبيق مبادئ القيادة الرشيدة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم تحليل معمق لدور القيادة الرشيدة في تعزيز أخلاقيات العمل في الجامعات اليمنية، وهو أمر بالغ الأهمية في ظل التحديات الراهنة. كما تسهم الدراسة في إثراء الفهم النظري لهذه العلاقة وتقديم رؤى يمكن أن تفيد صناع القرار في القطاع التعليمي.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، القائم على مراجعة الأدبيات المتعلقة بالقيادة الرشيدة وأخلاقيات العمل في مؤسسات التعليم العالي، وتحليل الواقع الجامعي اليمني بالإضافة إلى تحليل السياق الخاص بالجامعات اليمنية، وذلك لفهم العلاقة بين القيادة الرشيدة وأخلاقيات العمل في هذا السياق.

مصطلحات الدراسة:

دور:

الدور في اللغة: هو مفرد أدوار (لغير المصدر): مهمة ووظيفة "قام بدور رئيسي في المعركة دور الفعل في الجملة" قام بدور، لعب دوراً: شارك بنصيب كبير، شارك في عمل ما أو أثر في شيء ما، والدور الاجتماعي: هو السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة أو النمط الثقافي المحدد لسلوك الفرد الذي يشغل مكانة معينة (عمر، 2008: 784).

والدور في الاصطلاح: هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة، أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة. (مرسي، 2001: 133).

ويعرف الدور إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: مجموعة من التأثيرات والوظائف التي تمارسها القيادة الرشيدة (بما في ذلك تطبيق مبادئ العدالة والنزاهة والمسؤولية) من قبل الأفراد العاملين في الجامعات اليمنية، والتي تسهم في تعزيز أخلاقيات العمل والالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية داخل هذه المؤسسات.

القيادة الرشيدة:

تُعرّف القيادة الرشيدة في سياق الجامعات بأنها: القدرة على توجيه وتحفيز العاملين (أعضاء هيئة التدريس والإداريين) باستخدام الحكمة والرؤية الواضحة، مع التركيز على العدالة والنزاهة والمسؤولية، بهدف تحقيق أهداف الجامعة وتعزيز الالتزام بأخلاقيات العمل. ويتجاوز هذا المفهوم مجرد ممارسة السلطة الرسمية ليشمل التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد واستمالتهم للتعاون وتبني قيم مهنية مشتركة تخدم مصلحة المؤسسة والمجتمع. (حلاق، 2004).

ويعرف الباحث القيادة الرشيدة إجرائياً بأنها: مجموعة الصفات والممارسات التي يقوم بها قادة الجامعات اليمنية لضمان إدارة فعالة ومؤثرة ومسؤولة، لتحقيق أعلى مستويات الجودة والنزاهة، وتعزيز الالتزام بأخلاقيات العمل من قبل جميع العاملين والطلاب.

أخلاقيات العمل:

تعرف أخلاقيات العمل بأنها: مجموعة القيم والنظم المحققة للمعايير الإيجابية العليا المطلوبة في أداء الأعمال الوظيفية والتخصصية، وفي أساليب التعامل داخل بيئة العمل، ومع المستفيدين، وفي المحافظة على صحة الإنسان، وسلامة البيئة (الغامدي وآخرون 2012: 110).

ويعرف الباحث أخلاقيات العمل إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مدى التزام العاملين في الجامعات اليمنية وتطبيقهم الفعلي لمجموعة القيم والنظم والمعايير الإيجابية العليا المحددة في أداء مهامهم الوظيفية والتخصصية، وفي أساليب تعاملهم مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والمستفيدين من خدمات الجامعة.

الجامعات اليمنية

الجامعة في اللغة: هي مفرد جامعات (صيغة المؤنث لفاعل جمع) وهي: مجموعة معاهد علمية تسمى كليات تدرس فيها الآداب والفنون والعلوم بعد مرحلة الدراسة الثانوية (عمر، 2008: 395).
الجامعة في الاصطلاح: "تمثل المكان الذي يتم فيه المناقشة الحرة والمتفتحة بين المعلم والمتعلم، وذلك بهدف تقييم الأفكار والمفاهيم المختلفة. وهي أيضاً المكان الذي يتم فيه التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات، وكذلك الطلاب المنتظمين في هذه التخصصات" (الغريب، 2005: 39).

ويُعرفها قانون الجامعات اليمنية بأنها: "كل مؤسسة حكومية تعمل للتعليم العالي والبحث العلمي وتحتوي على كليتين على الأقل ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات أو ما يعادلها، وتمنح الجامعة الدرجة الأولى (بكالوريوس أو الليسانس) على الأقل" (وزارة الشؤون القانونية، 2010: 70).

الإطار النظري: القيادة الرشيدة وأخلاقيات العمل

المبحث الأول: مفهوم القيادة الرشيدة في الجامعات:

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة وتأثيراتها في مختلف القطاعات، بما في ذلك المؤسسات التعليمية. ففي سياق الجامعات، تكتسب القيادة أهمية خاصة نظراً لدورها المحوري في توجيه العملية التعليمية والبحثية، وتعزيز بيئة عمل أكاديمية وإدارية منتجة وأخلاقية. فالقيادة في المؤسسات الأكاديمية لا تقتصر على وضع الخطط والإشراف على تنفيذها، بل تمتد لتشمل بناء ثقافة مؤسسية تقوم على القيم والأخلاقيات المهنية الرفيعة. ويشير العجمي (2015م: 190) إلى أن القيادة والإدارة عاملان رئيسيان في تنمية أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف اللوزي (1986: 52) القيادة الرشيدة بأنها "عملية التأثير في الآخرين من أجل قيامهم بالأعمال الخاصة بهم، وتحقيق الأهداف المرجوة". بينما عرفها (Pichard 2000: 503) بأنها: "عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف التي تم رسمها ووضعها مسبقاً للتنظيم". ويرى حلاق (2004: 19) أنها "العملية التي من خلالها يؤثر الشخص في مجموعة معينة من الأفراد ويوجه سلوكهم بالاتجاه الذي يخدم الأهداف". وفي سياق متصل، ويرى يحيى (2020) أن القيادة "عملية تدمج عدداً من العناصر الأساسية وتقوم بشكل شامل على فكرة تنظيم أداء أنشطة وممارسات مجموعة الأفراد الآخرين من أجل تحقيق هدف مشترك لهم". أما حلاق (2020: 13) فقد عرفها بأنها "الجهود المبذولة من قبل القائد بهدف التأثير على سلوك الأفراد من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة"، ويضيف بأنها "مجموعة من السمات والمعايير التي تمكن القائد من التأثير في أي مجموعة من الأفراد وتغيير سلوكهم من أجل القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف الموضوعية".

مما سبق يتضح أن هناك وجود اتفاق جوهري على أن القيادة الرشيدة في الجامعات تمثل عملية تأثير يمارسها فرد أو مجموعة أفراد (القادة) على العاملين، بهدف توجيه سلوكهم وجهودهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية المنشودة، وتتجاوز هذه العملية مجرد إصدار الأوامر والإشراف، لتشمل بناء ثقافة تنظيمية قوية تقوم على القيم والأخلاقيات المهنية الرفيعة، وهو جانب حيوي بشكل خاص في المؤسسات الأكاديمية نظراً لدورها التربوي والنموذجي في المجتمع.

أهمية القيادة الرشيدة:

تكتسب القيادة الرشيدة أهمية بالغة في دورة حياة المنظمات والمجتمعات، حيث تسهم في تنظيم الحياة ونشر العدل داخلها. وللدلالة على أهميتها واستمراريتها، تتمتع القيادة بالقدرة على الابتكار واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، كما تتصف بالشجاعة وامتلاكها للخيال الواسع الذي

يمكنها من تصور المستقبل ووضع خطط مناسبة له (العدواني، 2000: 20). ولم يقتصر دور القيادة على توجيه الأوامر والتأثير لضمان النجاحات الإدارية في حدود التنظيم الإداري فحسب، بل تقوم أيضاً بتنشيط الأفراد العاملين وتحفيزهم لأداء الأعمال المطلوبة بناءً على روحهم المعنوية، مما يراعي أيضاً بث التعاون والعمل الجماعي بصورة متناغمة بينهم (نوفل، 2016: 20). وبذلك، فإنها تضيف طابعاً إنسانياً على الإدارة يقوم على بناء علاقات اجتماعية بينها وبين الأفراد العاملين تستند إلى التشاور والتفاهم المتبادل، كما تعمل على إشراكهم في المناقشات والاهتمام بشؤونهم، والأخذ في الاعتبار اقتراحاتهم القيّمة، فضلاً عن تأثيرها في العادات والتقاليد والقيم والتوجهات على مستوى المجتمع ككل (رشيد، 2016: 12).

وتتضح هذه الأهمية بشكل خاص في المؤسسات الأكاديمية، حيث تلعب القيادة الرشيدة دوراً محورياً في تنمية أخلاقيات المهنة، وذلك من خلال ما يلي (العلاق، 2010م):

1. بناء جسر قيمي بين رؤية الجامعة وأخلاقيات الممارسة: تعمل القيادة الرشيدة كحلقة وصل تربط بين الأهداف الاستراتيجية للجامعة والقيم الأخلاقية التي يجب أن تحكم سلوك العاملين في مختلف جوانب عملهم الأكاديمي والإداري، تماماً كما أن القيادة الإدارية هي حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة.
2. تأسيس بيئة عمل أخلاقية متكاملة: تمثل القيادة الرشيدة الإطار الذي تنصهر داخله المفاهيم الأخلاقية والاستراتيجيات الإدارية والسياسات التنظيمية، مما يخلق بيئة عمل تدعم السلوكيات المهنية والأخلاقية، وهي بمثابة البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات.
3. تعزيز السلوكيات الإيجابية والحد من الممارسات السلبية: تساهم القيادة الرشيدة في دعم وتشجيع القيم والممارسات الأخلاقية الإيجابية لدى العاملين، والعمل على تقليل أو معالجة أي جوانب سلبية قد تؤثر على الالتزام بأخلاقيات المهنة، وذلك من خلال تدعيم القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية.
4. إدارة النزاعات وتعزيز العدالة الأخلاقية: تلعب القيادة الرشيدة دوراً حاسماً في التعامل مع المشكلات الأخلاقية والخلافات في بيئة العمل الجامعية بطريقة عادلة وشفافة، مما يعزز الثقة والالتزام بالمعايير الأخلاقية، تماماً كما تعمل القيادة الإدارية على السيطرة على مشكلات العمل وحلها.
5. تنمية القدوات الأخلاقية وتعزيز ثقافة التعلم المستمر: يعتبر القائد الرشيد نموذجاً يحتذى به في الالتزام بأخلاقيات المهنة، كما يشجع على تنمية الوعي الأخلاقي لدى الأفراد وتدريبهم على التعامل مع التحديات الأخلاقية المستجدة، حيث أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .

أهداف القيادة الرشيدة في تعزيز أخلاقيات العمل بالجامعات:

تتمثل أهداف القيادة الرشيدة في سعيها لتنمية أخلاقيات العمل لدى العاملين في الجامعات في الآتي (مع تكييف الأهداف لتناسب السياق الأكاديمي والأخلاقي وبالإشارة إلى أهداف القيادة الإدارية كما ذكرها (عبد الباقي، 2001م: 265-266):

1. رفع مستوى الالتزام بالمعايير الأخلاقية المهنية: من خلال قدرة القيادة على توجيه سلوك العاملين وتعزيز فهمهم لأهمية الالتزام بأخلاقيات المهنة في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري، وهو ما يتماشى مع هدف رفع كفاءة المنظمة من خلال توجيه الطاقات.
2. تعزيز الروح المعنوية القائمة على القيم الأخلاقية: من خلال خلق بيئة عمل تحترم القيم الأخلاقية وتشجع على السلوك المهني القويم، مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي والإنتاجية، وهو ما يرتبط بالاهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين.
3. بناء ثقافة مؤسسية تعزز التعاون القائم على النزاهة والاحترام: من خلال تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق المبنية على الثقة والشفافية والالتزام بالقيم الأخلاقية المشتركة، وهو ما يعكس هدف تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين.
4. تطوير فهم القيادات الجامعية لأبعاد العمل الأخلاقي: من خلال تعزيز وعي القيادات بأهمية الجوانب الأخلاقية في اتخاذ القرارات وتوجيه العمل داخل الجامعة، وهو ما يتطلب فهم القائد لجوانب عمله.
5. توعية العاملين بأهمية الالتزام بأخلاقيات المهنة ومسؤولياتهم: من خلال توفير المعلومات والتوجيهات اللازمة لضمان فهم العاملين لأبعاد مسؤولياتهم المهنية والأخلاقية، وهو ما يشابه إعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم لمهامهم.
6. اتخاذ قرارات عادلة وشفافة تراعي البعد الأخلاقي: من خلال تبني آليات واضحة لاتخاذ القرارات تضمن العدالة والنزاهة وتراعي القيم الأخلاقية للمؤسسة، وهو ما يتفق مع الحسم في اتخاذ القرارات.
7. بناء قدرات مؤسسية تدعم الالتزام بأخلاقيات المهنة: من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة تدعم السلوكيات الأخلاقية وتمنع الممارسات غير الأخلاقية، مع الأخذ في الاعتبار الإمكانيات المتاحة للجامعة، وهو ما يرتبط بمراعاة إمكانيات المنظمة الحقيقية.

ثالثاً: أبعاد القيادة الرشيدة:

1. التوجه الاستراتيجي: يعتمد عمل المنظمات على خطط وتوجهات استراتيجية شاملة وبعيدة المدى وواضحة، حيث تقوم بتحديد الرؤية الاستراتيجية ورسم السياسات الخاصة بعملها، والعمل على تحديد مستقبل وأهداف المنظمة التي يمكن تحقيقها. (FU, 2011: 1) ويساهم التوجه الاستراتيجي في بيان وتحديد الأولويات وأدوار القيادات في بناء المنظمة، وإيجاد مقياس أداء مناسب

على مختلف الأطر الزمنية (قصيرة، متوسطة، طويلة الأمد)، بناءً على الآراء المتوافقة بين أطراف العمل المختلفة (Kaplan, 2013: 11).

2. **المساءلة:** تمثل المساءلة منظومة متكاملة تقوم على أسس تنظيمية واضحة تعمل على محاسبة المتجاوزين أو المقصرين في حقوق العمل، دون تحيز لفرد على آخر بناءً على المنصب أو درجة الولاء، سواء كان الفرد رئيساً أو ممرضاً (أميمة بلمي وآخرون، 2022: 52). ومن أهم مكونات هذا النظام وجود اتصال وثيق بقوانين وقواعد نظامية ومعلنة داخل المنظمة، ويهدف إلى الردع الفوري لمن يرتكب أخطاءً كبيرة بصورة متعمدة تلحق ضرراً بعمل المنظمة، أو تتعدى على حقوق الأفراد الآخرين، أو يستغل منصبه أو مكانته في العمل لتحقيق مصالح فردية على حساب المصالح المشتركة والعامة في المنظمة. ويتجلى اهتمامها في متابعة الأفراد العاملين في المنظمة ومدى احترامهم لحدود صلاحياتهم وسلطاتهم المخولة لهم ضمن مسؤولياتهم (Wurlyanti et al., 2020: 223).

3. **الشفافية:** يرتكز مبدأ الشفافية على توفر معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة ومدققة، وضمان انسيابها بمرور تامة بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة وعلى مستوى الاتصال الرسمي أو الأفقي، وتمكين الأفراد من الحصول على هذه المعلومات والبيانات بسهولة ووضوح للإشارة إليها ومشاركتها مع زملائهم في العمل، بالإضافة إلى تمكينهم من التعقيب عليها بما يروونه مناسباً وفقاً لقواعد البيانات المخصصة لذلك، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب (مصطفى وآخرون، 2022: 51). وتتسم بعض المنظمات بالشفافية من خلال سعيها لجعل أغلب إجراءاتها واضحة ومعلنة في الاجتماعات الهامة، مثل مجالس الأقسام والكلية وغيرها، حيث تطرح المواضيع وتناقش بشكل علني مع وجود مرونة في طرح الأفكار والانتقادات، والترحيب بالأفكار التي تهدف إلى تطوير العمل (Alshaer et al., 2017: 221).

4. **المشاركة:** تعني منح فرص متساوية لجميع الأفراد العاملين في المنظمة للمشاركة في رسم السياسات ووضع القواعد الرئيسية للعمل، وكذلك إشراكهم في وضع الخطط الاستراتيجية وصياغة الأهداف. كما تهتم بسماع الآراء والمقترحات التي يقدمونها وإعطائها قدرًا من الاهتمام ومحاولة تنفيذها، والعمل على التشاور مع جميع الأطراف المعنية في العمل من أجل الاستفادة من الأفكار والآراء التي يمكن أن تساهم في تطوير المنظمة (Alshaer et al., 2017: 221).

نظريات القيادة ذات الصلة بأخلاقيات العمل: تساهم بعض نظريات القيادة في فهم كيفية تأثير القيادة على أخلاقيات العمل، ومن أبرز هذه النظريات: النظرية التفاعلية: تتفق هذه النظرية مع فكرة أن القيادة ليست مجرد سمات فردية بل هي عملية تفاعل اجتماعي (نواف، 2007: 379). في سياق أخلاقيات المهنة، يمكن للقائد من خلال تفاعلاته مع العاملين أن يشكل القيم والمعايير السلوكية المقبولة، وأن يعزز ثقافة أخلاقية مشتركة. النظرية التبادلية: تؤكد هذه النظرية على

التبادل والتأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين (نواف، 2007م: 380). ويمكن للقائد الذي يقدم التوجيه والدعم ويقلل الغموض ويكافئ السلوكيات الأخلاقية أن يحفز المرؤوسين على تبني هذه السلوكيات في المقابل. نظرية القيادة التحولية: تعتبر من النظريات الحديثة التي تركز على تحفيز المرؤوسين وتجاوز المصالح الشخصية نحو المصلحة العامة (المساعدة وآخرون، 2013م: 209). والقادة التحويليون، من خلال الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام الفردي، يمكنهم إلهام العاملين لتبني قيم أخلاقية رفيعة والالتزام بها.

هذه الأبعاد والنظريات توفر إطاراً نظرياً هاماً لفهم العلاقة المعقدة بين القيادة الرشيدة وأخلاقيات العمل في الجامعات اليمنية.

المبحث الثاني: أخلاقيات العمل في الجامعات ودور القيادة الرشيدة في تعزيزها

أولاً: مفهوم أخلاقيات العمل في الجامعات وأهميتها

تُعد أخلاقيات العمل من المفاهيم الجوهرية التي ترسم السلوك المهني السليم في بيئات العمل الأكاديمية، وهي أساس رقي الجامعات وفاعلية أدائها. ففي اللغة، يُعرف العمل بأنه "المهنة أو الفعل" (لسان العرب، ج 11: 475). أما اصطلاحاً، فيرتبط بالجانب الإنتاجي للأنشطة الفكرية والمادية التي يبذلها الإنسان لتحقيق منافع مباشرة أو غير مباشرة (عبدالناصر، 2006: 265).

وفي سياق الجامعات، تُعرف أخلاقيات العمل بأنها مجموعة المبادئ والقواعد التي تُنظم سلوك أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين والطلاب في البيئة الأكاديمية، وتُعد مرجعاً يحكم تصرفاتهم ويُقيّم أداؤهم (السكارنة، 2009: 21). وعليه، فإن أخلاقيات العمل الجامعي تعبر عن الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجه الأفراد نحو أداء مهامهم بمسؤولية ونزاهة، مما يساهم في ضبط بيئة العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وتكتسب أخلاقيات العمل أهمية خاصة في الجامعات كونها مؤسسات تربوية وتعليمية تهدف إلى بناء جيل المستقبل. فالالتزام بأخلاقيات العمل يعزز الثقة والمصداقية داخل المجتمع الجامعي وخارجه، ويضمن جودة العملية التعليمية والبحثية، ويساهم في بناء سمعة طيبة للجامعة.

ثانياً: أهداف أخلاقيات العمل الجامعي

تتلخص أهداف أخلاقيات العمل الجامعي في النقاط الآتية (ياغي، 2012)، وتلعب القيادة الرشيدة دوراً محورياً في تحقيق هذه الأهداف:

1. تحديد الصواب والخطأ: وضع معايير واضحة للسلوكيات المقبولة وغير المقبولة، وتعمل القيادة الرشيدة على ترسيخ هذه المعايير من خلال التواصل الواضح والقوة الحسنة.

2. ضمان النزاهة والموضوعية: التأكيد على أهمية التصرف بنزاهة في الشؤون الأكاديمية والإدارية، وتقوم القيادة الرشيدة بتعزيز ذلك من خلال التوازن بين السلطة والمسؤولية وتطبيق مبادئ العدالة والشفافية.
3. توعية المجتمع الجامعي: تقديم المعلومات اللازمة حول الحقوق والواجبات، وتضطلع القيادة الرشيدة بمسؤولية توفير هذه المعلومات وضمان محاسبة المخالفين بشكل عادل.
4. تحسين أداء الجامعة: تؤدي بيئة العمل الأخلاقية إلى زيادة الإنتاجية والإبداع، وتعمل القيادة الرشيدة على خلق هذه البيئة المحفزة من خلال دعم القيم الأخلاقية وتقدير السلوكيات المسؤولة.

ثالثاً: الغاية من الالتزام بأخلاقيات العمل الجامعي

- تتمثل الغاية من الالتزام بأخلاقيات العمل الجامعي في النقاط الآتية (العطوي، 2013)، وتعتبر القيادة الرشيدة عاملاً أساسياً في تحقيق هذه الغايات:
1. ضبط السلوك المهني الشخصي: يجب أن يتحلى به المؤتمنون على مصالح الجامعة، وتعمل القيادة الرشيدة على توجيه السلوك وتعزيز المسؤولية الذاتية.
 2. فهم الواجبات المهنية والتذكير بنظام الجزاءات: كوسيلة لتفادي المظاهر السلوكية المحظورة، وتضطلع القيادة الرشيدة بمسؤولية توضيح الواجبات وتطبيق نظام الجزاءات بشكل عادل وشفاف.
 3. ضمان التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحريات وحقوق أعضاء المجتمع الجامعي: وتسعى القيادة الرشيدة لتحقيق هذا التوازن من خلال التشاور والاحترام المتبادل.
 4. إزالة الطابع التسلسلي من إدارة الجامعة: وتعزز القيادة الرشيدة بيئة عمل ديمقراطية تشاركية.
 5. تحقيق الطمأنينة والتماسك والنظام والتقدم والحضارة في المجتمع الجامعي: وتقوم القيادة الرشيدة بدور أساسي في بناء هذه البيئة الإيجابية.

دور القيادة الرشيدة في تعزيز أخلاقيات العمل الجامعي:

تلعب القيادة الرشيدة دوراً محورياً وشاملاً في تعزيز وتنمية أخلاقيات العمل داخل الجامعات. فهي ليست مجرد مسؤولية فردية تقع على عاتق القادة، بل هي عملية مؤسسية مستمرة تتطلب رؤية واضحة، والتزاماً حقيقياً، وتطبيقاً فعالاً لمبادئ القيادة الرشيدة في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري. ويمكن تلخيص دور القيادة الرشيدة في تعزيز أخلاقيات العمل الجامعي في النقاط التالية: (الشريفي وظاهر، 2021).

1. تضع القيادة الرشيدة رؤية وقيماً أخلاقية واضحة ومتاحة لجميع أفراد الجامعة، بما يوجه سلوكهم ويتفق مع رسالة الجامعة وأهدافها.

2. تعمل القيادة الرشيدة على التواصل المستمر مع جميع أفراد الجامعة لتوضيح أهمية أخلاقيات العمل وشرح القيم والمعايير السلوكية المتوقعة. ويتم ذلك من خلال مختلف الوسائل، مثل اللقاءات المباشرة، والمنشورات، والمواقع الإلكترونية، وورش العمل، والندوات.
 3. يعتبر القادة في الجامعة، سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي، نماذج يحتذى بها. لذا، فإن التزامهم الشخصي بأعلى المعايير الأخلاقية في سلوكهم وقراراتهم اليومية هو أقوى وسيلة لتعزيز هذه القيم لدى الآخرين.
 4. تقوم القيادة الرشيدة بوضع وتطبيق أنظمة وسياسات واضحة وعادلة تدعم السلوكيات الأخلاقية وتمنع الممارسات غير الأخلاقية. ويشمل ذلك مدونات السلوك، ولوائح الانضباط، وإجراءات التعامل مع المخالفات الأخلاقية.
 5. تعمل القيادة الرشيدة على خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تحترم القيم الأخلاقية وتشجع على السلوك المهني القويم. ويشمل ذلك تعزيز العدالة، والشفافية، والمساواة، والاحترام المتبادل، وتقدير جهود العاملين.
 6. تحرص القيادة الرشيدة على إشراك جميع أفراد الجامعة في المناقشات المتعلقة بأخلاقيات العمل، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، مما يعزز الشعور بالملكية والمسؤولية المشتركة تجاه القيم الأخلاقية.
 7. تلتزم القيادة الرشيدة بإنشاء وتفعيل آليات رقابية فعالة لضمان الالتزام بأخلاقيات العمل، وتطبيق إجراءات محاسبة عادلة وشفافة على المخالفين، مما يعزز المساءلة ويقلل من فرص التجاوزات.
 8. تعمل القيادة الرشيدة على توفير برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تنمية الوعي الأخلاقي لدى العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات الأخلاقية في بيئة العمل.
 9. تعمل القيادة الرشيدة على تقدير ومكافأة الأفراد والمجموعات التي تلتزم بأخلاقيات العمل وتجسد القيم المؤسسية في سلوكها، مما يعزز هذه القيم ويشجع الآخرين على الاقتداء بهم.
 10. تلعب القيادة الرشيدة دوراً حاسماً في التعامل مع النزاعات والمشكلات الأخلاقية التي قد تنشأ في بيئة العمل الجامعية بطريقة حكيمة وعادلة وشفافة، مما يعزز الثقة في نزاهة القيادة والتزامها بالقيم الأخلاقية.
- مما سبق يتضح إن تعزيز أخلاقيات العمل في الجامعات يتطلب قيادة رشيدة تتمتع بالرؤية، والنزاهة، والقدرة على التأثير والإلهام، والالتزام بتطبيق مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة. وعندما تتبنى القيادة هذه الأدوار بفعالية، فإنها تخلق بيئة جامعية مزدهرة تقوم على القيم الأخلاقية الرفيعة، وتسهم في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها بكفاءة ومسؤولية.

رابعاً: دور القيادة الرشيدة في التغلب على معوقات تطبيق أخلاقيات العمل الجامعي

- تواجه الجامعات العديد من المعوقات في تطبيق أخلاقيات العمل (بلحاج، 2010: 219)، وتلعب القيادة الرشيدة دوراً حاسماً في التغلب على هذه المعوقات:
1. عدم تطبيق العقوبات: تعمل القيادة الرشيدة على تفعيل الأنظمة وتطبيق العقوبات بشكل عادل لضمان المساءلة.
 2. غياب القدوة الحسنة: ويمثل القادة الرشيدون نماذج أخلاقية يحتذى بها.
 3. ضعف الحس الديني والوطني: تعمل القيادة الرشيدة على تعزيز القيم الإيجابية والمسؤولية الاجتماعية.
 4. غياب أو ضعف النظام: تقوم القيادة الرشيدة بوضع أنظمة واضحة وتفعيلها.
 5. البؤس الوظيفي: تسعى القيادة الرشيدة لتحسين بيئة العمل وتلبية احتياجات العاملين.
 6. جشع بعض الإداريين: تعمل القيادة الرشيدة على ضمان العدالة ومنح الحقوق للعاملين.
 7. سوء الإدارة: تعتمد القيادة الرشيدة أساليب إدارة رشيدة تحترم العاملين وتقدر جهودهم.
 8. العمل ضمن ظروف صعبة: تسعى القيادة الرشيدة لتوفير الدعم اللازم للعاملين في ظل الظروف الصعبة.
 9. الأوضاع الاقتصادية السيئة: تعمل القيادة الرشيدة على تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد في ظل هذه الظروف.

خامساً: وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل الجامعي ودور القيادة الرشيدة في تفعيله

- لترسيخ أخلاقيات العمل الجامعي، يمكن اتباع مجموعة من الوسائل، وتلعب القيادة الرشيدة دوراً محورياً في تفعيل هذه الوسائل، وفيما يلي بيان بأهم هذه الوسائل ودور القيادة الرشيدة في تفعيلها:
1. تنمية الرقابة الذاتية: تعمل القيادة الرشيدة على تعزيز الوعي بأهمية الأمانة والإخلاص في العمل.
 2. وضع الأنظمة الدقيقة: تقوم القيادة الرشيدة بوضع أنظمة واضحة وعادلة وتطبيقها.
 3. القدوة الحسنة: يلتزم القادة الرشيدون بأخلاقيات العمل ويكونون نماذج إيجابية.
 4. تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة الجامعية: تعمل القيادة الرشيدة على ربط العمل بالقيم الدينية والوطنية.
 5. محاسبة المسؤولين والموظفين: تقوم القيادة الرشيدة بتفعيل أجهزة الرقابة والمحاسبة.
 6. التقييم المستمر للموظفين: تعتمد القيادة الرشيدة نظام تقييم عادل يحفز على التطوير والالتزام.
- (فتيحة، 2010: 216-219).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن اعتماد نظام تقييم أداء عادل ومحفز يربط بين الأداء المهني والالتزام الأخلاقي، مما يخلق حافزاً إضافياً للعاملين لتبني سلوكيات أخلاقية في جميع جوانب عملهم. كما إن تكامل هذه الوسائل وتوجيهها بفعالية من قبل القيادة الرشيدة يمثل الطريق الأمثل نحو بناء جامعات يمنية راسخة القيم، قادرة على تحقيق رسالتها الأكاديمية والمجتمعية بأعلى معايير النزاهة والمسؤولية.

خاتمة:

لقد أوضح التحليل النظري في هذه الدراسة الدور المحوري الذي تلعبه القيادة الرشيدة في تعزيز منظومة أخلاقيات العمل داخل الجامعات اليمنية، والتي تواجه تحديات متزايدة في الحفاظ على بيئة أكاديمية وإدارية نزيهة وفعالة. فمن خلال تبني مبادئ القيادة الرشيدة المتمثلة في التوجه الاستراتيجي، المساءلة، والشفافية، والمشاركة، ويمكن للجامعات أن تخلق مناخاً مؤسسياً يدعم الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية الرفيعة لدى جميع العاملين والطلاب. إن تفعيل دور القيادة الرشيدة لا يقتصر على تحسين الأداء المؤسسي وضمان جودة المخرجات التعليمية والبحثية، بل يمتد ليشمل غرس وتعزيز الوعي بأهمية أخلاقيات العمل ومسؤوليات الأفراد تجاهها، وهو ما يسهم بدوره في بناء مجتمع جامعي أكثر تماسكاً وثقة وقدرة على خدمة المجتمع وتنميته المستدامة في اليمن.

النتائج والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: نتائج الدراسة

أظهر التحليل النظري للأدبيات ذات الصلة إجماعاً واضحاً على وجود علاقة إيجابية وتكاملية بين تبني مبادئ القيادة الرشيدة وتعزيز أخلاقيات العمل في مختلف المؤسسات، بما في ذلك الجامعات. وتجلت أبرز النتائج فيما يلي:

1. أن تبني مبادئ القيادة الرشيدة يسهم بشكل فعال ومباشر في ترسيخ أخلاقيات العمل، ويعزز من الثقافة المؤسسية القائمة على القيم والمعايير الأخلاقية.
2. أن القيادات الجامعية تؤدي دوراً محورياً بصفقتها نماذج يُحتذى بها، مما يسهم في غرس القيم الأخلاقية في نفوس العاملين ويؤثر إيجابياً على سلوكهم المهني.
3. أن الأبعاد الأربعة الأساسية للقيادة الرشيدة، المتمثلة في التوجه الاستراتيجي، المساءلة، الشفافية، والمشاركة، تُعد من العوامل الجوهرية في بناء بيئة عمل تتسم بالنزاهة والمسؤولية.
4. أن النظريات القيادية المعاصرة، مثل القيادة التفاعلية، التبادلية، والتحويلية، توفر إطاراً نظرياً يساعد على فهم تأثير القيادة في تشكيل القيم والسلوكيات الأخلاقية داخل المؤسسات.
5. أن القيادة الرشيدة تمثل عنصراً أساسياً في التغلب على التحديات والمعوقات التي قد تحول دون ترسيخ أخلاقيات العمل، وذلك من خلال الحوكمة الفعالة والتمكين الإداري.

ثانياً: الاستنتاجات:

توصل الباحث من خلال استعراض النتائج السابقة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. أن تبني الجامعات اليمنية لمبادئ القيادة الرشيدة يمثل ضرورة حتمية لتعزيز أخلاقيات العمل وتحسين الأداء المؤسسي.
2. أن القيادة الرشيدة تلعب دوراً محورياً في بناء ثقافة مؤسسية قوية تقوم على القيم والأخلاقيات المهنية الرفيعة.
3. أن العلاقة بين القيادة الرشيدة والالتزام بأخلاقيات العمل في الجامعات اليمنية هي علاقة تكاملية وقوية.
4. أن القيادات الجامعية تلعب دوراً حيوياً كقدوة حسنة في ترسيخ القيم الأخلاقية لدى العاملين.
5. أن أبعاد القيادة الرشيدة (التوجه الاستراتيجي، المساءلة، الشفافية، المشاركة) لها تأثير كبير في بناء ثقافة مؤسسية أخلاقية.
6. أن النظريات القيادية الحديثة تقدم رؤى قيمة لفهم كيفية تأثير القيادة على السلوكيات والقيم الأخلاقية.
7. أن القيادة الرشيدة تعتبر أداة فاعلة في التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق أخلاقيات العمل في الجامعات اليمنية.
8. أن تبني وسائل متنوعة لترسيخ أخلاقيات العمل وتفعيل دور القيادة الرشيدة في ذلك أمر بالغ الأهمية.

توصيات الدراسة:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات، يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تعزيز فهم وتطبيق مبادئ القيادة الرشيدة (التوجه الاستراتيجي، المساءلة، الشفافية، المشاركة) لدى القيادات الجامعية على مختلف المستويات.
2. على أهمية الدور النموذجي للقيادات الجامعية في الالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية في سلوكهم وقراراتهم، واعتبار ذلك معياراً أساسياً في تقييم أدائهم.
3. ضرورة صياغة مدونات سلوك أخلاقية واضحة وشاملة لجميع العاملين والطلاب في الجامعات اليمنية، ونشرها على نطاق واسع، وتضمن آليات واضحة لتطبيقها ومتابعة الالتزام بها.

4. العمل على تعزيز الشفافية في جميع الإجراءات والقرارات الجامعية، وتفعيل آليات المساءلة والمحاسبة بشكل عادل وفعال لضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية ومكافحة الفساد.
5. إتاحة الفرص والمساحات للعاملين والطلاب للمشاركة في مناقشة القضايا الأخلاقية وتقديم المقترحات التي تساهم في تعزيز بيئة العمل الأخلاقية.
6. العمل على إنشاء أو تفعيل لجان أخلاقية في مختلف الوحدات الإدارية والأكاديمية بالجامعات، وتزويدها بالصلاحيات والموارد اللازمة للقيام بمهامها في تعزيز الوعي الأخلاقي والتحقيق في المخالفات.
7. تضمين معايير واضحة لتقييم مدى التزام العاملين والقيادات بأخلاقيات العمل ضمن نظام تقييم الأداء، وربط ذلك بالحوافز والمكافآت والترقيات.

مقترحات الدراسة:

- استكمالاً لهذه الدراسة، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات، يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية التالية:
1. إجراء دراسات كمية وتحليلية معمقة لبحث تأثير القيادة الرشيدة على جوانب أخرى مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وجودة المخرجات التعليمية والبحثية في الجامعات اليمنية.
 2. إجراء دراسات تقييمية لمدى فاعلية البرامج والمبادرات التي تهدف إلى تعزيز أخلاقيات العمل في الجامعات اليمنية واقتراح سبل تطويرها.
 3. إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات اليمنية المختلفة في مستوى تبنيها لمبادئ القيادة الرشيدة ومستوى الالتزام بأخلاقيات العمل لدى العاملين فيها.
 4. بحث العلاقة بين هياكل الحوكمة الجامعية ومستوى تطبيق القيادة الرشيدة وتعزيز أخلاقيات العمل في الجامعات اليمنية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم. (1968). لسان العرب (ج 11، المجلد العاشر). دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- أبو الباقي صلاح الدين محمد. (2001). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- أبو كريم، أحمد. (2005). أخلاقيات العمل في المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، 45(3)، 230-215.
- أحمد، صادق عباس سعيد. (2024م). أخلاقيات العمل في مكتب التربية والتعليم بمحافظة الحديدة وعلاقتها بالأداء الإداري، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(2)، 235-259.
- البرازي، أحمد. (2002). أخلاقيات العمل في المؤسسات التعليمية. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- بطاح، أحمد. (2002). أخلاقيات العمل في التعليم العالي. دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.
- بلحاج، فتيحة. (2010). أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الإدارية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 23(2)، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- حسن، ماهر محمد صالح. (2004). القيادة، أساسيات ونظريات ومفاهيم. دار الكندي، إربد، الأردن.
- حلاق، بطرس. (2020). BM: القيادة الإدارية. منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- خالد، يحيى. (2020). نموذج إطار نظري حول مفهوم وأهمية القيادة الأكاديمية. تم الاسترجاع من <https://drasah.com/Description.aspx?id=3436>
- الدليمي، مناف أحمد علي. (2013م). مدى تلبية متطلبات الحوكمة للتطبيق في القطاع العام بالجمهورية اليمنية (أطروحة دكتوراه). جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- رشيد، جغام. (2016). أثر أنماط القيادة في تطوير المسار الوظيفي (رسالة ماجستير). جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر.
- السكارنة، بلال خلف. (2009). أخلاقيات العمل. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشناق، محمد. (2022). أخلاقيات العمل وأثرها على التنمية المستدامة. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- الشريفي، علي كاظم حسين. وظاهر، فاضل محمد. (2021). دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية). مجلة الريادة للمال والأعمال، 2(1)، 70-90.
- العدوانى، محمد أكرم. (2000). القائد الفعال. الدار الأوائل قرية للإنتاج الفني، السعودية.
- العجمي، محمد حسين. (2015م). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية (ط2). دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير. (2010م). القيادة الإدارية. دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
- العطوي، عواد بن محمد. (2013). أخلاقيات العمل ودورها في تطبيق كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على منسوبي قيادة قطاع حرس الحدود بحقل (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العوش، أشواق يحيى يحيى صالح، ومغربة، فهد قاسم صالح. (2024م). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة من وجهة نظرهم، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(3)، 324-353.
- اللويزي، حلمي. (1986). فن القيادة. مجلة الأقصى، (764).
- المساعدة، ماجد عبد المهدي؛ الهرامشة، حسين عليان؛ المناصير، علي فلاح. (2013م). مبادئ علم الإدارة. دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- مصطفى، أميمة حلمي؛ ومنير، فاطمة محمد. (2022). استراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية: جامعة حلوان أنموذجاً. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج (95)، 13-198، مصر.
- نفل، وليد عبد اللطيف. (2016). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير الوظيفي (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- نواف كنعان. (2007م). القيادة الإدارية (ط7). الدار الثقافية للنشر، عمان، الأردن.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (2012). الأخلاقيات في الإدارة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبدالناصر، جمال. (2006). المعجم الاقتصادي. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكعدني، ناصر محمد. (2022). الفساد الأكاديمي في الجامعات اليمنية واستراتيجيات مكافحته في ضوء الحوكمة الرشيدة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة صنعاء، اليمن.
- وزارة الشؤون القانونية. (2010). تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي. الجمهورية اليمنية.

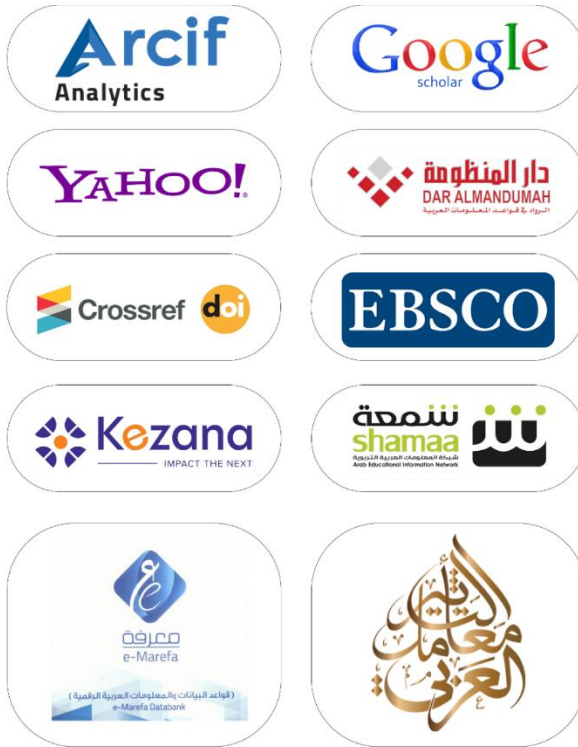
ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alamo, Alexandr; Antonio, Carlos. (2018). Organizational Sustainability Practices: A Study of the Firms Listed by the Corporate Sustainability Index. *Sustainability Journal*, 10(226), 1-10.
- Alshaer, Izzeddin Mahmoud Abed & Others. (2017). "Governance of Public Universities and Their Role in Promoting Partnership with Non-Governmental Institutions". *International Journal of Engineering and Information Systems*, 9(1), 214-238.
- Daft, Richard L. (2000). *Management*. Dryden Press.
- Fu, Yat-Sen. (2011). Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review. *International Journal of Business and Management*, 6(3).
- Kaplan, Avril; Dominis, S.; Palen, P.; Quain, E. (2013). Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low – and middle-income countries?
- Leon, Ramona Diana. (2013). From the Sustainable Organization to Sustainable.
- Löffler, Elke; Parrado, Salvador. (2010). Towards Sustainable.
- Wales, Terry. (2013). ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY: WHAT IS IT, AND WHY DOES IT MATTER? *Review of Enterprise and Management Studies*, 1(1), 38-49.
- Wurlyanti, Ika & Others. (2020). "Implementation of Good University Governance Principles in Procurement of Human Resources in Brawijaya University". *Wacana Journal*, 23(1), 28-35.



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية
مجلة دولية شهرية علمية محكمة
التقييم الدولي الإلكتروني : ISSN : 2410- 521X
التقييم الدولي الورقي : ISSN : 2410- 1818
البريد الإلكتروني : journal@andalusuniv.net

المجلة مفهرسة في المواقع الآتية :



2024	2023	2022	2021	2020	العام
0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	0.0366	معامل أرسيف
1.55	1.25	1.73	1.60	1.60	معامل التأثير العربي