

آليات مقترحة لإتخاذ أعضاء هيئة التدريس القرار فى ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية

إعداد

أ/ ياسمين محمد على شحاتة

د/ أسماء فتحى السيد

أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية جامعة المنوفية

د/ محمد محمد يونس

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية جامعة المنوفية

المستخلص:

استهدف البحث الحالي تقديم مجموعة من الآليات المقترحة لإتخاذ القرار في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية بجامعة المنوفية وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأعدمت على الإستبانة كأداة لجمع البيانات والتي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات النظري والعملية بجامعة المنوفية وقد تكونت عينة البحث من عدد (٢١٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، بنسبة (٧٩,٢٥%) من مجتمع البحث حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار... والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، اختبار (ت) T-Test، واختبار تحليل التباين أحادى الاتجاه ANOVA one way، اختبار LSD، واستخدام معامل الارتباط لبيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ.

وتوصل البحث إلى أن واقع اتخاذ القرار في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية جاء بدرجة متوسطة ولذا قدم البحث مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين اتخاذ أعضاء هيئة التدريس القرار في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية بإعتبارهم القادة المستقبليين.

الكلمات المفتاحية:

الآليات المقترحة - اتخاذ القرار - اللياقة الأخلاقية

Abstract:

The current research aimed to present a set of proposed mechanisms for Faculty members to make decisions in light of Ethical fitness concept at Menoufia University. The researcher used the descriptive approach due to its suitability to the subject and nature of the study, and relied on the questionnaire as a tool for collecting data and information, which was applied to a sample of faculty members in some theoretical and practical colleges at Menoufia University. The research sample consisted of (214) faculty members at Menoufia University, with a percentage of (79.25%) of the research community. To achieve the goal of the study, the researcher designed a questionnaire as a tool to identify the reality of decision-making and decision-making among academic leaders at Menoufia University in light of the concept of fitness. Ethical according to the opinions of the members of the body Teaching at Menoufia University, where the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used, version. Frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviations, ranking, T-test, one-way analysis of variance (ANOVA) test, LSD test, using Pearson's correlation coefficient, and Cronbach's alpha coefficient. The research concluded that the reality of academic leaders' decision-making in light of the concept of Ethical fitness was moderate. Therefore, the research presented a set of suggested mechanisms to improve faculty members' decision-making in light of the concept of moral fitness, as they are future leaders

key words:

Proposed mechanisms – Make decision – Ethical Fitness

المحور الأول (الإطار العام للبحث)

مقدمة البحث ومشكلته:

شهد العالم تقدماً علمياً وتكنولوجياً هائلاً في جميع مجالات الحياة، كما يشهد التاريخ الحديث على أهمية القيادة وتأثيرها على نجاح المؤسسات مما يجعل دور المؤسسات وخاصة الجامعات مضاعفاً في التأكيد على الأخلاقيات والقيم .

وتلعب الجامعات دوراً مهماً في تنمية وتطوير المجتمع على كافة النواحي حيث يقترن مصطلح الجامعة بالعلم والفكر الذي يساهم في تقدم الدول، وحتى تقوم الجامعة بدورها تحتاج إلى قيادة أكاديمية فعالة قائمة على مبدأ تفعيل القيم الأخلاقية

ويشهد العصر الحالي تطوراً تكنولوجياً فرض نفسه على جميع مجالات الحياة بما فيها مجال التعليم، حيث تغيرت أهدافه، وتعد عملية صنع القرارات عملية مصيرية وخاصة في مجال مثل التعليم العالي حيث تعد محور العمل الإداري وهذا ما يجعل مفكري الإدارة يختصرون الإدارة ووظائفها في عملية صنع القرار .(المحرج، ١٨٣، ٢٠١٨)

كما أنّ عملية صنع القرار أساسية للقائد الأكاديمي حيث أن القرار يتخلل كافة الأقسام بما في ذلك أهداف العمل وسياساته وتحديد نظامه وعمليات التوجيه والتنظيم والمتابعة والتقييم سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات (السعود، ٢٠١٣، ٦١)

واكتسبت النزعة اللإرادية في التعليم العالي مكانة بارزة في العقود الأخيرة مما أدى إلى إدخال أشكال متعددة لتقييم أداء القيادات الأكاديمية وعملهم الأكاديمي (Berg,2022, 175) كما أن المقارنة والمنافسة أصبحتا تلعبان دوراً مهماً في الحياة الإدارية والأكاديمية للقائد الأكاديمي بالجامعات (Krucken,2021, 163)

وحيث أنّ هناك العديد من السلوكيات الغير مقبولة في العمل مثل العلاقة بين الزملاء أو دفع وقبول الرشاوى أو بعض التجاوزات في البحث العلمي وغيرها من التصرفات السلوكية الغير مقبولة أخلاقياً والتي تؤثر على أداء الأفراد والمؤسسة التعليمية ككل (Beu, 2003, 88).

فقد أدركت المؤسسات المعاصرة في كافة النواحي بالمجتمع ومنها الجامعات أنّ السلوك الأخلاقي وتحقيق النجاح لا يوجد بينهما تناقض وأنّ الأساس الأخلاقي القوى يمثل نجاحاً طويلاً للأجل للمؤسسات في تحقيق أهدافها وارتفاع جودتها (Shih, chin, 2006, 89).

وعندما يتعلق الأمر باتخاذ القرار لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، يلعب مفهوم اللياقة الأخلاقية دوراً حاسماً في هذه العملية، حيث تشير اللياقة الأخلاقية إلى قدرة الأفراد على اتخاذ قرارات أخلاقية والتصرف بشكل أخلاقي سليم (Kidder, 1995, 57).

وقد أوصت الدراسات بتأثير السلوك الأخلاقي على عملية صنع القرار مثل دراسة (Wells, B. 2019), (Thapa, M. B. 2019), (Trellys A. Riley & Russell, C. 2013), (G. 2003) على الرغم من وجود دراسات عديدة تشير إلى أهمية صنع واتخاذ القرار، إلا أنه على حد علم الباحثة لم تجد دراسة علمية بحثت في هذه القضية من خلال مفهوم اللياقة الأخلاقية وبطريقة علمية منهجية.

وتأسيساً على ذلك فإن مشكلة البحث الحالي تتضح في توفير كوادرات أكاديمية قيادية بالجامعات قادرة على أداء مهامها ومن أهمها القدرة على صنع القرارات وذلك من خلال التعرف على واقع اتخاذ القرار للقيادات الأكاديمية في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية، وفي سياق ما تقدم، فإن البحث يستهدف وضع آليات مقترحة لإتخاذ أعضاء هيئة التدريس القرار في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية.

أسئلة البحث

من خلال ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للياقة الأخلاقية؟
- ٢- ما الأسس النظرية لصناعة واتخاذ القرار في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية؟
- ٣- ما واقع اتخاذ القرار للقيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية القرار في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٤- ما الآليات الإجرائية المقترحة لإتخاذ أعضاء هيئة التدريس القرار في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية؟

أهداف البحث:

استهدف البحث تقديم مجموعة من الآليات المقترحة لإتخاذ أعضاء هيئة التدريس القرار في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية باعتبارهم القادة المستقبليين وذلك من خلال الوقوف على الأسس النظرية

لعملية صنع واتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية، وكذلك التعرف على الإطار المفاهيمي لللياقة الأخلاقية .

أهمية البحث

تمثلت أهمية البحث فيما يلي:

- ١- مواكب للتوجه العالمي في تحسين أخلاقيات إتخاذ القرار وتأثيره على العملية الإدارية .
- ٢- قد يعد هذا البحث إثراءً للمكتبة العربية خاصة أن هناك ندرة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحثة.
- ٣- محاولة تقديم آليات مقترحة لإتخاذ أعضاء هيئة التدريس القرار فى ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية وذلك لأن أعضاء هيئة التدريس هم قادة المستقبل للمراكز القيادية بالكليات وتعد هذه الآليات بمثابة إعداد لعضو هيئة التدريس للقيادة فى ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية .

منهج البحث وأداته

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث، والإستبانة كأداة للبحث .

حدود البحث

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: الاقتصار على وضع آلية مقترحة لإتخاذ أعضاء هيئة التدريس القرار فى ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية.
- الحدود البشرية: تمثلت في اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والأداب والهندسة والإقتصاد المنزلى بجامعة المنوفية .
- الحدود الزمانية: تم التطبيق خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.
- الحدود المكانية: طبقت أداة البحث وهى الإستبانة على جامعة المنوفية ببعض الكليات العملية والنظرية بها.

مصطلحات البحث:

تم استعراض المفاهيم المختلفة للبحث في إطاره النظري، وفيما يلي عرض للتعريفات الإجرائية:

- اللياقة الأخلاقية Ethical Fitness

وهي "تطوير عادات السلوك التي تساعد الناس على القيام بحق أصعب حتى تحت الضغط". وتعنى صعوبة المفاضلة بين إختيارين كلاهما صحيح من الناحية الأخلاقية (Dyson, 2002,1). وتعرف إجرائياً بأنها قدرة القائد الأكاديمي على اتخاذ قرارات أخلاقية والتصرف بطرق مقبولة أخلاقياً.

- القرار Decision

هو الموازنة بين مجموعة من العوامل التي تؤثر في الموقف مع وضع الجوانب الأخلاقية في الإعتبار. (Saldler, 2004, 7).

ويعرف القرار إجرائياً:

هو عملية الإختيار بين بدائل أو مسارات عمل مختلفة. بناءً على مجموعة من المعايير

الدراسات السابقة

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة يمكن عرضها وتصنيفها في بعدين أحدهما يتعلق بالدراسات العربية، والأخر يتعلق بالدراسات الأجنبية مرتبة زمنياً من الأقدم للأحدث كما يلي:

أولا الدراسات العربية

١- دراسة (حسانين، ٢٠٢٠) بعنوان "دراسة استكشافية عن واقع ممارسة مراحل اتخاذ

القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة المنصورة"

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع ممارسة مراحل اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة المنصورة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي وفقاً لإستبانة من خمسة محاور تم توزيعها على عينه من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، حيث تم إختيارهم بطريقة عشوائية. وأظهرت النتائج أن هناك مؤشراً مقبولاً على مدى ممارسة مراحل اتخاذ القرار في جمعة المنصورة. وقد أوصت الدراسة بمزيد من الأبحاث، وتطبيق مبادئها في العملية الإدارية للجامعات.

٢- دراسة رضوان، & الفايدي. (٢٠٢١). بعنوان "القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار"

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بنغازي، وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار، وقد استخدم المنهج الوصفي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة بنغازي، والبالغ عددهم (٢١٣) عضواً، حيث أختيرت عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (٥٠) عضو هيئة تدريس، بواقع (١٧) أستاذ، و (٣٣) أستاذة. وتم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS))، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد جاء بدرجة ممارسة عالية جداً

٣- دراسة الناييف، ٢٠٢١ بعنوان " الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار الإداري بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية لدى القيادات بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لكونه المنهج المناسب لدراسة تلك العلاقة، وقد تم تصميم مقياس الأداء الإستراتيجي (٢٨) فقرة، ومقياس اتخاذ القرار الإداري لدى القيادات بجامعة حائل (١٩) فقرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (٢١٩) عضو هيئة تدريس بجامعة حائل، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي يساعد في تدعيم صناعة القرارات المهمة

٤- دراسة اشنتية، وشاهين (٢٠٢٢) بعنوان "أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين"

هدفت الدراسة التعرف إلى أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وعينة بلغ حجمها (٦٨) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن أبرز أساليب اتخاذ القرار شيوعاً لدى أعضاء هيئة التدريس هو الأسلوب المنطقي، كما تبين أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس قيادة التغيير ككل بلغ (٤.٠٠) وبنسبة مئوية (٨٠.٠%)، وقد أوصى الباحثين بضرورة إعادة النظر في نوعية برامج التنمية المهنية وتطويرها.

ثانياً الدراسات الأجنبية

٥- دراسة (Trellys & Russell 2013) بعنوان "احتياجات التطوير المهني لرؤساء

الأقسام، بالتعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى تحديد تصورات رؤساء الأقسام فيما يتعلق بواجباتهم ومهامهم، ودرجة الأهمية لواجبات ووظائف رئيس القسم. تم استخدام المنهج النوعي واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة التي طبقت على رؤساء الأقسام الحاليين وبلغت عينة الدراسة الذين طبقت عليهم الاستبانة (٢٧) رئيس قسم في جميع أنحاء الجامعة. ومعدل استجابة بلغ ٨٥ بالمائة. وأعطى أربعة وسبعون بالمائة من المشاركين واجب "تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وتطوير إجراءات تقييم إنجازات أعضاء هيئة التدريس والتقدم نحو التثبيت والترقية" أعلى تصنيف.

٦- دراسة (NI, D., & Rathnasekara, J., 2021) بعنوان "صنع القرار التشاركي

وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس العامة في سريلانكا مع دور

الوساطة في التمكين"

استهدفت الدراسة تأثير مشاركة المعلمين في صنع القرار أي المجال الفني والمجال الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم والتأثير الوسيط للتمكين على العلاقة بين صنع القرار التشاركي والتنظيمي سلوك المواطنة. واتبعت الدراسة المنهج الاستنتاجي واستراتيجية المسح، والاستبيان القياسي كأداة للدراسة وعينة من ٢٨١ معلماً. وكشفت النتائج أن اتخاذ القرارات الفنية والإدارية والتشاركية الشاملة لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة اتضح أن :

- يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي.
- اختلف البحث مع الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث هدف إلى وضع آليات مقترحة لاتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية.
- استفاد البحث من الدراسات السابقة في تأصيل الإطار النظري والفلسفي للياقة الأخلاقية وتأثيره على اتخاذ القرار.

خطوات السير في البحث:

تمثلت خطوات السير في البحث فيما يلي:

- التعرف على الإطار المفاهيمي للياقة الأخلاقية وأبعادها.
- مراجعة الأدبيات التربوية المتعلقة بموضوع البحث ونتائج الدراسات السابقة في هذا الإطار .
- التعرف على الأسس النظرية لعملية صنع واتخاذ القرار
- التعرف على واقع اتخاذ القيادات الأكاديمية بجامعة المنوفية القرار فى ضوء مفهوم اللياقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تقديم الآليات المقترحة لاتخاذ القرار لعضو هيئة التدريس فى ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية.

المحور الثانى:الإطار النظرى للبحث

المبحث الأول الإطار المفاهيمي للياقة الأخلاقية

- أولاً مفهوم اللياقة الأخلاقية

تعرف اللياقة الأخلاقية بأنها تحسين عادات السلوك لدى الفرد مما يجعله قادر على التعامل مع المعضلات الاخلاقيه واختيار الصحيح الصعب حتى تحت الضغط، حيث تؤدي لتحسين القدره على اتخاذ القرار من خلال التدريب والالتزام مدى الحياه (1, MANGENA, Fainos, 2014) لذا يمكن القول أن اللياقة الأخلاقية إجرائيا هي قدرة صانع القرار على اتخاذ قرارات أخلاقية والتصرف بطرق مقبولة أخلاقيا.

ثانيا أهمية اللياقة الأخلاقية

تتعلق اللياقة الأخلاقية بتفاعل الأفراد مع بعضهم بشكل يعزز العدل والإحترام وقد أكد العلماء على أهمية اللياقة الأخلاقية وتفعيلها لما لهذا من تأثير واضح على إتخاذ القرار (MUZYKA,2020, 111)

وهناك مجموعة نقاط أساسية توضح أهمية اللياقة الأخلاقية وهي: (Hallett, 2016,100)

- ١- توفر التدريب والممارسة الفعالة فهي تحدث بشكل يتيح تدفق العاطفة والحماس إلى فعل الشيء الصحيح
 - ٢- توفر وسيلة لاتخاذ المبادرة الأخلاقية عندما يواجه الفرد صراع ، حيث يمكنه ذلك من إدراك المكونات الأخلاقية لاتخاذ القرار .
 - ٣- توفر إطارا لتطوير عادات إتخاذ القرار وتوجيه السلوكيات لدى الأفراد من خلال التعامل مع القيم الأخلاقية المتفق عليها
- وتأسيسا على ما سبق فإن اللياقة الأخلاقية توفر إطارا لاتخاذ القرار مما يساعدنا على التمييز بين الصواب والخطأ، وتحديد ما هو مقبول أخلاقيا.

- ثالثا أهداف اللياقة الأخلاقية

تدور أهداف اللياقة الأخلاقية حول تعزيز، والعلاقات الاجتماعية الإيجابية، والنزاهة الشخصية، والرحمة. من خلال دمج القيم الأخلاقية في إجراءات صنع واتخاذ القرار، ويتم ذلك من خلال تعزيز نهج أخلاقي للقائد الأكاديمي وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- ١- ادراك أهمية الأخلاق بالنسبة للأفراد - المنظمات حيث أن أزمة الأخلاق التي تعيشها الأمم بشكل عام تؤثر على مستقبلها
- ٢- زرع الوعي بالقيم والأخلاقيات الجيدة فهو أمر أساسي للبقاء في القرن الحادي والعشرين
- ٣- تحديد القيم الأخلاقية التي تجعل الفرد يتسأل عن قيمه وأخلاقياته وكيفية تطبيقها في بيئة العمل
- ٤- فهم الدور المتغير للأخلاقيات في عالم تحركه التكنولوجيا

وتأسيسا على ما سبق يتضح أن اللياقة الأخلاقية تشجع الأفراد على متابعة أهدافهم بطريقة مستدامة ومسؤولة.

- رابعا أبعاد اللياقة الأخلاقية

يلعب عضو هيئة التدريس والقائد الأكاديمي، ك معلم وباحث وقائد، دورًا حاسمًا في تشكيل السلوك الأخلاقي للطلاب والعاملين معه والمساهمة في خلق مناخ أخلاقي عام داخل المؤسسة، وغالبًا ما يجد صنّاع القرار أنفسهم يواجهون معضلات أخلاقية معقدة ، وقد يحتاجون إلى اتخاذ خيارات بشأن التأليف والملكية الفكرية، ومعالجة القضايا المتعلقة بالنزاهة الأكاديمية، وعليه فإن اللياقة الأخلاقية بأبعادها تؤثر على قدرة القيادات الأكاديمية في التعامل مع هذه المعضلات .

وتتمثل أبعاد اللياقة الأخلاقية فيما يلي:

١- الشخصية الأخلاقية

وتعنى ميل الفرد إلى التفكير والشعور والتصرف بطريقة أخلاقية مقابل بطريقة غير أخلاقية (Cohen, T. R., & Morse, L., 2014)

وهذا يعنى أنّ القائد الأكاديمي يحتاج إلى امتلاك مجموعة قيم مثل الصدق والعدل والتعاطف، حيث أنّ هذه القيم توجه أفعاله وتمكنه من اتخاذ القرارات التي تتماشى مع مبادئ الصواب والخطأ.

٢- الحساسية الأخلاقية

تشير الحساسية الأخلاقية إلى تفسير موقف ما والتعرف على المشكلات الأخلاقية والوعي بالإجراءات الممكنة وتأثيرها على الأطراف المعنية.(Martinov–Bennie, N., 2015)

وترتبط الحساسية الأخلاقية بشكل إيجابي باتخاذ القرارات الأخلاقية والحساسية الأخلاقية تحدد قدرة الفرد على التعرف على وجود قضايا أخلاقية وفهم عواقبها (Huang et al., 2016,784)

وأكدت الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين الحساسية الأخلاقية واتخاذ القرارات حيث ترتبط الحساسية الأخلاقية بشكل إيجابي باتخاذ القرارات الأخلاقية. (Chen, Q.,et al 2021)

٣- التفكير الأخلاقي

هو نمط من أنماط التفكير يتعلق بالطريقة التي يقوم بها الفرد للتوصل إلى التقويم الأخلاقي للأشياء، والمفاضلة بين قيمتين أو أكثر (الكحوت، ٢٠٠٤ : ٥٤) .

ويعد التفكير الأخلاقي مفهوم لما يجب أن نفعله و نفكر فيه بحيث يكون صواباً وعليه فإن القيادات الأكاديمية يجب أن يكونوا قادرين على القيام بالتفكير المدروس والمنطقي ويتضمن ذلك النظر في المبادئ الأخلاقية ، وموازنتها مع مسارات ومبادئ العمل المختلفة، وتوقع العواقب المحتملة لقراراتهم.

٤- الإشراك في صنع القرار

ويعنى تطبيق المبادئ الأخلاقية في موقف معين. والتصرف وفق المعايير الأخلاقية مع إشراك الآخرين في عملية صنع القرار وتبادل الآراء حول ما يواجهونه من مشكلات ومحاولة حلها (Debes, G. 2021, 758)

وهناك أهمية كبيرة لهذا السلوك الأخلاقي في تحسين القدرة على اتخاذ القرارات حيث أن الفرد يقوم بالتركيز على الشئ الصحيح عند دمج الأخلاق وصنع القرار معا فيصبح القرار المتخذ أكثر فاعلية. (Emery Sr, E. 2016, 77)

وتأسيسا على ما سبق فإن أبعاد اللياقة الأخلاقية تحتوى على جانبين، الجانب المعرفى والذي يتضمن فهم المفاهيم والمبادئ والنظريات الأخلاقية، والجانب التطبيقي

المبحث الثانى اتخاذ القرار

- أولا مفهوم القرار

هو عملية تنتهي بالتوصل إلى حل مرغوب فيه (Shahsavarani,2015,214). وهذا يعنى أنه يعتبر المؤشر الحقيقي لمدى وقيمة المساهمة التي يقدمها الأفراد لتحقيق النجاح والفعالية للمؤسسة(سلامة،١٣،٢٠٠٥)

ويعرف القرار إجرائيا بأنه عملية مكونه من عدة مراحل يقوم بها صانع القرار يتم من خلالها التوصل إلى حل لمشكلة تتطلب حل مناسب.

- ثانيا نماذج اتخاذ القرار

إن عملية صنع القرار عملة هامة يعتمد عليها صانع القرار حتى يستطيع تحقيق الهدف المرغوب هناك مجموعة من النماذج لاتخاذ القرار وتتمثل هذه النماذج فيما يلى:

١- نموذج تريفنو Trevino modle

يمثل نموذج تريفنو القاسم المشترك لنماذج اتخاذ القرار الأخلاقية. حيث يتضمن الممارسات في المجال والحكم والسلوك الأخلاقي، ويتم تقييم العضلات الأخلاقية من قبل الأفراد باستخدام المعايير التي يوفرها كل من، الشخص متمثلاً في سماته الشخصية، والموقف متمثلاً في ثقافة المنظمة. (Husted.et.at,2008, 298)

٢- نموذج كولبرج Kohlberg

وهو نموذج قائم على أنه كلما نضج الناس واكتسبوا المزيد من التعليم والخبرة ، فإن أخلاقهم وتفكيرهم يتطوران وذلك وفقاً لتسلسل محدد لعدد من المراحل وتصف مراحل كولبيرج للتطور الأخلاقي التقدم الهرمي للتفكير الأخلاقي. ويشير إلى أن التفكير الأخلاقي يتطور بمرور الوقت ويتأثر بالعوامل المعرفية والاجتماعية والثقافية. (Garrigan,et.at,2018, 86)

٣- نموذج سانفورد كروتيتج Sanford Krotich

وهو نموذج تصدر فيه الأخلاق والقيم من الفرد نفسه باعتبارها عنصر فعال فيها ويتكون هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية الفردية والهدف المردود والكيفية والايثار من ناحية أخرى. ويعترف هذا النموذج بأن القرارات تتأثر بالعوامل المعرفية والوجدانية، مما يوفر فهماً أكثر دقة لعملية صنع القرار. (عوينية، ٣٩٩، ٢٠١٥)

وتأسيساً على ماسبق فإن نماذج صنع القرار ، أطراً مفيدة لفهم العمليات المعرفية التي ينطوي عليها اتخاذ القرارات، حيث توفر هذه النماذج نظرة ثاقبة للعوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار لدى الأفراد وتساهم في فهمها .

- ثالثاً عوامل اتخاذ القرار

يمكن أن تختلف عوامل صنع القرار بشكل كبير اعتماداً على السياق والقرار ومع ذلك، وهناك عاملان أساسيان في أي عملية صنع القرار وهما:

الأول : هو قيمة نتائج القرار وتطبيقه (القيمة المتوقعة)

الثاني : هو فرصة واحتمال النتائج المرغوبة إذا تصرف المرء وفقاً لذلك القرار .

لذلك ، لتحديد القرار الأمثل ، يجب أن يكون المرء قادرًا على التنبؤ بقيمة جميع النتائج المحتملة لتقرير ومقارنة هذه القيم مع نوع من القياس الكمي وتقدد احتمالية النجاح ضمنيا (Shahsavarani.et.at,2015,216).

وتأسيسا على ما سبق يمكن ملاحظة أن أهمية هذه العوامل قد تختلف وفقًا لحالة القرار والتفضيلات الفردية لصانع القرار.

- رابعا تقنيات واساليب اتخاذ القرار

هناك عدة تقنيات لصنع القرار على مستوى الفرد والجماعة. وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض الأحيان ، عندما تكون السلطة الكاملة لفرد واحد يتم تخصيص عملية صنع القرار له وغالبا ما يكون رئيس مؤسسة (521) (Abad, A. G.et.at,2014).

ومن هذه التقنيات :

- ١- شجرة القرار وهي تقنية تستخدم لصنع واتخاذ القرار تعتمد على الملاحظة، مما يجعله أسهل الفهم ويتم إجراء التقييم في كل نقطة من القرار .
 - ٢- تحليل التكلفة والفائدة وهي طريقة منهجية لحساب فائدة وتكلفة العمل ، ويؤخذ على هذه التقنية وضع قيمة كبيرة على المال أكثر من المخاطر أو الفوائد الأخرى التي قد تكون مرتبطة بالعمل.
 - ٣- المحاكاة وفيها يتعدى الغرض منها صنع القرار، حيث يتم استخدامها لتحسين الأداء ، وفي حالة عدم وجود خبرة سابقة تصبح عملية صعبة للغاية. ولذلك فإنها تتطلب خبراء ويميل الأفراد إلى الاعتماد على النتيجة (52) (Ahmed, 2012).
- وعليه فإن تقنيات صنع القرار تساعد على تنظيم الأفكار و البيانات بشكل مخطط، لأنها تؤكد على أن القيادة تتطلب أن يكون اتخاذ القرار تحليليًا وموضوعيًا قدر الإمكان.

- خامسا مناهج اتخاذ القرار:

إن عمليات صنع القرار ، تشمل على مكونات وعقبات فردية ومعرفية يجب مواجهتها. وللوصول إلى ذلك يمكن إتباع منهج من مناهج صنع القرار ويمكن ذكرها فيما يلي: (52) (Ahmed,2012)

١- المنهج الاستبدادي

وفيه يتخذ الفرد القرار بناءً على معرفة أو خبرة صانع القرار وابلأغ قراره إلى المجموعة ويتميز النهج الاستبدادي في اتخاذ القرار بوجود فرد واحد يمتلك السلطة ويتخذ القرارات دون النظر إلى وجهات نظر الآخرين. وغالبًا ما يكون هذا النهج مدفوعًا بهيكل هرمي أو ديناميكية السلطة.

٢- منهج المجموعة

وفيه تميل المجموعة إلى اتخاذ القرار معًا من خلال تحليل البدائل المختلفة التي تناسب هدفهم في اتخاذ القرار وينطوي على مشاركة. ويعزز هذا النهج احتمالية اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل، كما يؤدي إلى عملية صنع قرار أكثر ديمقراطية. حيث يقوم القادة بتشجيع وتسهيل مشاركة الآخرين للمساهمة في عملية صنع القرار.

٣- نظام التشغيل الآلي " الأتمتة "

وهو منهج ظهر مع التطور التكنولوجي حيث يقوم بأتمتة أجزاء مهمة من عملية اتخاذ القرار، والميزة الأساسية لهذا النظام هي قدرته على بناء القرارات باستخدام الكمبيوتر و قد تتغير الأنظمة المؤتمتة من أنظمة تقنية المعلومات التقليدية إلى أنظمة أكثر تعقيدًا والنظام الآلي هو نهج متطور لاتخاذ القرار حيث يجد فيه متخذ القرار بأنه من الأسهل اتخاذ قرار غير متحيز بمجرد إدخال المعايير الصحيحة.

وتأسيسا على ما سبق فإن صانع القرار يأخذ في الإعتبار عددًا من العوامل، بما في ذلك السياسات المؤسسية، والمعايير المهنية، والمتطلبات القانونية، والقيم الشخصية. كما أنه يخضع لضغط الزملاء أحيانًا، والمتطلبات التنافسية في مجالات تخصصه.

- سادسا معوقات صنع واتخاذ القرار

توجد العديد من المعوقات التي تواجه صانعي القرار في الجامعات، مثل حدوث تضارب في المصالح أو العلاقات الشخصية أو الالتزامات المهنية وغيرها من المعوقات ومنها ما يلي: (جبل، ٢٠١٦، ٤٨٤)

١- قلة الخبرة لدى صانع القرار واتخاذ القرار على أساس العاطفة والتحيز واعتقاده بان القرار يجب ان يكون مثاليا بدون عيوب للحل الذى وقع عليه الاختيار أو اتخاذ القرار

دون الرجوع الى التفكير العلمى حيث أنّ القرار هنا والتبعية يتبنّى قرارات مشابهة تم اتخاذه من قبل أو عدم القدرة على تحديد الاهداف والنتائج بدقة

٢- قصور البيانات والمعلومات حيث أن توافر البيانات والمعلومات لها دور مؤثر وفعال في عملية صنع القرار وتعد من الاسباب الرئيسية التى تسهم فى نجاح القرارات والتى عن طريقها يتمكن صانع القرار من التخطيط الجيد للقرار وتحديد اهدافه بواقعية

٣- البدائل وهى مجموعة الحلول الممكنة أمام صانع القرار للوصول إلى حل للمشكلة التى تواجهه وكلما توافرت البدائل وتعددت أمام صانع القرار كلما أدى ذلك إلى إتخاذ القرار الصحيح

وتأسيسا على ما سبق فإن صانع القرار يواجه ضغوطاً لتأمين التمويل لأبحاثه، مما يخلق الصراعات ، وأيضا الموازنة بين الحاجة إلى الحرية الأكاديمية والمسؤوليات الأخلاقية، ويوجد العديد من المداخل التى يتم استخدامها من أجل تحسين عملية صنع القرارات مثل مدخل الجودة الشاملة ومدخل المنظمة المتعلمة ومدخل إدارة المعرفة ومدخل إدارة التميز، ومدخل اللياقة الأخلاقية. الذى تم ذكره فى الصفحات الأولى للبحث.

المحور الثالث: الجانب الميداني للبحث

أولاً: هدف الجانب الميداني للبحث:

استهدف البحث في جانبه الميداني التعرف على واقع إتخاذ القيادات الأكاديمية القرار فى ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية وصولاً إلي مجموعة من آليات المقترحة لإعداد هيئة التدريس على إتخاذ القرار فى ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية .

ثانياً: أداة البحث

اعتمد البحث على الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأخلاقية

ثالثاً: عينة ومجتمع البحث

تألف المجتمع الأصلي الذي اشتمت منه عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وقد بلغ عددهم (٢٢٤٩) فى العام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م . وتم اختيار عينة منهم بلغت ٢١٤ عضو هيئة التدريس بجامعة المنوفية، بنسبة ٧٩,٢٥% وذلك بعد استبعاد الاستبيانات غير

مكتملة الإجابة ، ويبين الجدول (١) التالي عدد الاستبانات التي تم توجيهها إلكترونياً لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وعدد الاستبانات التي تم التحليل الاحصائي وفقاً لها :

جدول (١)

عدد الاستبانات الكلي والصالح منها

عدد ما تم توزيعه	عدد ما تم الحصول عليه	عدد الاستبانات غير الملائمة	عدد الاستبانات الصحيحة	النسبة المئوية للاستبانات الصحيحة
٢٧٠	٢٣٤	٢٠	٢١٤	٧٩,٢٥%

وقد اعتمدت الباحثة على الجدول التالي لتحديد درجة التوافر والترتيب لعبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة بالنسبة لواقع اتخاذ القيادات الأكاديمية القرار بجامعة المنوفية في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية، وفقاً لآراء مجموعة من الخبراء في التربية وذلك كما في الجدول التالي.

جدول (٢)

مدى الاستجابة ودرجة التحقق والأهمية

مدى المتوسط الحسابي	درجة التحقق / درجة الأهمية
من ١ إلى ١.٦٦	صغيرة
من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣	متوسطة
من ٢.٣٤ إلى ٣	كبيرة

• وصف عينة البحث :

فيما يلي وصف عينة البحث وفقاً لبعض المتغيرات

- متغير نوع الكلية :

جدول (٣)

التوزيع النسبي لأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة وفقاً لنوع الكلية

النسبة %	العدد	الكلية
٥٧%	١٢٢	نظرية
٤٣%	٩٢	عملية
١٠٠%	٢١٤	الاجمالي

- متغير النوع :

جدول (٤)

التوزيع النسبي لأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة وفقاً للنوع

النوع	العدد	نسبة %
ذكر	١١٨	٥٥,١%
أنثى	٩٦	٤٤,٩%
الإجمالي	٢١٤	١٠٠%

- متغير الدرجة الوظيفية:

جدول (٥)

التوزيع النسبي لأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة وفقاً للدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	نسبة %
مدرس	٦٧	٣١,٣%
أستاذ مساعد	٣٨	١٧,٨%
أستاذ	٦٣	٢٩,٤%
أستاذ متفرغ	٤٦	٢١,٥%
إجمالي	٢١٤	١٠٠%

- متغير الخبرة:

جدول (٦)

التوزيع النسبي لأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة وفقاً للخبرة

الخبرة	العدد	نسبة %
من ١ - ١٠ سنوات	٦٨	٣١,٨%
من ١١ - ٢٠ سنة	٥٢	٢٤,٣%
أكثر من ٢٠ سنة	٩٤	٤٣,٩%
إجمالي	٢١٤	١٠٠%

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

للتحليل الإحصائي لبيانات البحث استخدمت الباحثة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم SPSS: Statistical Package for the Social Sciences v.25 وذلك للمعالجة الإحصائية التالية :

- ١- الإحصاءات الوصفية من تكرارات ونسب مئوية لاستجابات عينة البحث علي بنود الاستبيان.
- ٢- المتوسط الحسابى والانحراف المعياري للوقوف علي واقع اتخاذ القيادات الأكاديمية القرار فى ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية.
- ٣- اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين ، وتحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف علي دلالة الفرق بين مجموعات البحث، اختبار شيفيه للتحليل البعدي لدراسة اتجاه الفروق بين المجموعات.
- ٤- أسلوب معامل الارتباط لبيرسون، ألفا كرونباخ لحساب صدق وثبات الاستبانة، والاتساق الداخلي.

إجراءات تقنين أداة البحث

- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلى لاستبيان واقع اتخاذ القيادات الأكاديمية القرار فى ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية باستخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك عن طريق حساب معامل ارتباط درجة كل مفردة بدرجة البعد الذى تنتمى إليه وكذلك معامل ارتباط درجات كل مفردة بالدرجة الكلية للاستبيان، حيث أن معاملات الإرتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على أن الإستبانة بوجه عام تتمتع بدرجة عالية من الصدق لما وضع لقياسه.

جدول (٧)

صدق الاتساق الداخلى لمفردات استبيان واقع إتخاذ القيادات الأكاديمية القرار فى ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية

معاملات الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد الذى تنتمى اليه والدرجة الكلية للبعد

الإشراك فى صنع القرار الأخلاقى		الشخصية الأخلاقية			التفكير الأخلاقى			الحساسية الأخلاقية			
الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بدرجة البعد	م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بدرجة البعد	م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بدرجة البعد	م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بدرجة البعد	م
**٠,٦٩١	**٠,٨٠٢	١	**٠,٧٧٥	**٠,٧٢٢	١	**٠,٦٧٩	**٠,٦٧٤	١	**٠,٧٥٨	**٠,٧١٢	١
**٠,٧٨٣	**٠,٦٢٣	٢	**٠,٨١٥	**٠,٤٩٩	٢	**٠,٧٣٦	**٠,٧٣٣	٢	**٠,٥١٧	**٠,٧٢٥	٢
**٠,٧٧٢	**٠,٥٧١	٣	**٠,٧١٨	**٠,٧٣٥	٣	**٠,٦٧٩	**٠,٨٦٩	٣	**٠,٧٣١	**٠,٦٧٤	٣
٠,٤٠٢	**٠,٨٠٥	٤	**٠,٧٩٣	**٠,٧١٢	٤	**٠,٧٣٦	٠,٤١٨	٤	**٠,٧٤٠	**٠,٦٧٩	٤
**٠,٧٢٥	**٠,٧١١	٥	**٠,٦٥٤	**٠,٧١٣	٥	**٠,٧٥١	**٠,٧٥٤	٥	**٠,٦٧٩	**٠,٥٧٦	٥
**٠,٧٢٢	**٠,٦٢٨	٦	**٠,٨٨٣	**٠,٧٢٥	٦	**٠,٨١١	**٠,٧٥٤	٦	**٠,٦٤٤	**٠,٦٨٨	٦
**٠,٧٦٢	**٠,٦٧٩	٧	**٠,٥٧١	**٠,٦٧٩	٧				**٠,٧٢٢	**٠,٧٥٣	٧
									**٠,٦٦٠	**٠,٦٨٧	٨
									**٠,٦٤٣	**٠,٧٧٥	٩
									**٠,٧٧٥	**٠,٨٨٣	١٠

** احصائيا عند مستوى ٠,٠١ * دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من نتائج الجدول (٧) أن جميع مفردات استبيان واقع إتخاذ القيادات الأكاديمية القرار فى ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية لها علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بدرجة البعد التى تنتمى إليها وبالدرجة الكلية للاستبيان. مما يعنى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلى الذى يعنى أن المفردات تشترك فى قياس واقع إتخاذ القيادات الأكاديمية القرار فى ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية

جدول (٨)

معامل ارتباط كل محور بواقع اتخاذ القيادات الأكاديمية القرار بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور الثاني	الأبعاد	الارتباط بالاستبيان ككل
واقـع اتخاـذ القـيـادات الأكاديمية القرار في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية	البعد الأول: الحساسية الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية	٠,٧٢٣
	البعد الثاني: التفكير الأخلاقي لدى القيادات الأكاديمية	٠,٧١٧
	البعد الثالث: الشخصية الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية	٠,٨٠٩
	البعد الرابع: الإشراف في صنع واتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية	٠,٧٣٨

** دالة احصائيا عند مستوى ٠,٠١

ويتضح من هذا أن معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على أن الاستبيان بوجه عام يتمتع بدرجة عالية من الصدق لما وضع لقياسه.

- الثبات: طريقة ألفا كرونباخ للثبات.

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، حيث تم حساب ثبات أبعاد الاستبيان الفرعية وحساب ثبات الاستبيان ككل وقد إنضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وذلك بدرجة (٠,٨٥٧) للمحاور ككل .

تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، حيث تم حساب ثبات أبعاد الاستبيان الفرعية وحساب ثبات الاستبيان ككل. وجدول (٩) يوضح ذلك

جدول (٩)

ثبات واقع اتخاذ القيادات الأكاديمية القرار بطريقة ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	البعد
٠,٧٥٣	البعد الأول: الحساسية الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية
٠,٧٥٤	البعد الثاني: التفكير الأخلاقي لدى القيادات الأكاديمية
٠,٧٥٥	البعد الثالث: الشخصية الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية
٠,٧٥٠	البعد الرابع: الإشراف في صنع واتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية
٠,٧٥٧	الاستبيان ككل

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان يتراوح بين ٠,٧٤٢ و ٠,٧٥٧ مما يدل على أنه يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

- دراسة درجة التوافق حول واقع اتخاذ القيادات الأكاديمية القرار في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية إجمالاً.

- ولدراسة درجة التوافق حول واقع اتخاذ القيادات الأكاديمية القرار في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية إجمالاً تم تحديد درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ككل كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٠)

عدد المؤشرات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوافر لاستجابات عينة البحث على كل بعد من أبعاد واقع اتخاذ القيادات الأكاديمية القرار في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية ، والأبعاد ككل ن=٢٣٤

الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التوافر	ترتيب الأبعاد
البعد الأول: الحساسية الأخلاقية القرار لدى القيادات الأكاديمية.	١٠	١,٥٧	٠,٥٨	٥٢,٢٧ %	منخفضة	٧
البعد الثاني: التفكير الأخلاقي القرار لدى القيادات الأكاديمية.	٧	١,٦٤	٠,٥٨	٥٤,٥٢ %	منخفضة	٥
البعد الثالث: الشخصية الأخلاقية القرار لدى القيادات الأكاديمية .	٧	١,٥٩	٠,٦١	٥٣,٠٧ %	منخفضة	٦
البعد الرابع: الإشارك في صنع القرار لدى القيادات الأكاديمية .	٧	٢,٠٩	٠,٤٨	٦٩,٦٠ %	متوسطة	٢
الاستبيان ككل.	٥٠	١,٨٦	٠,٣٥	٦٢,١٠ %	متوسطة	

- ويتضح من الجدول السابق مستوي واقع اتخاذ القيادات الأكاديمية القرار في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة وتحتاج الي تنمية ذلك بالنسبة للاستبانة ككل
 - واقع اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية تفصيلا
 - واقع الحساسية الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية
- لدراسة مستوي واقع الحساسية الأخلاقية اتضح ما يلي:

جدول (١١)

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		منخفضة		العبارات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
١	منخفضة	٠,٧٦	١,٦٦	١٧,٨	٣٨	٣٠,٨	٦٦	٥١,٤	١١٠	١- يعرف القائد الأكاديمي الاعتبارات الأخلاقية في مجال تخصصه
٤	منخفضة	٠,٧٣	١,٥٠	١٤	٣٠	٢١,٥	٤٦	٦٤,٥	١٣٨	٢- يعطي القائد الأكاديمي الأولوية للأخلاقيات في عمليات صنع القرار
٣	منخفضة	٠,٧٤	١,٥٧	١٥	٣٢	٢٦,٦	٥٧	٥٨,٤	١٢٥	٣- يدمج القائد الأكاديمي الواجبات الأخلاقية في مناهجه الدراسية
٥	منخفضة	٠,٦٩	١,٤٩	١١,٢	٢٤	٢٦,٦	٥٧	٦٢,١	١٣٣	٤- يتوقع القائد الأكاديمي العواقب طويلة المدى لقراراته على المجتمع والبيئة
٢	منخفضة	٠,٧٤	١,٦٠	١٥,٤	٣٣	٢٩,٤	٦٣	٥٥,١	١١٨	٥- يناقش القائد الأكاديمي القضايا الأخلاقية علانية في اجتماعات فريق العمل
	منخفضة	٠,٥٨	١,٥٧	واقع الحساسية الأخلاقية						

يتضح من الجدول السابق مستوى واقع الحساسية الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية منخفضة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حيث درجة التوافر منخفضة لجميع العبارات بمتوسط حساب (١,٥٧)، وإنحراف معياري (٠,٥٨)، وتمثل العبارة (١) أول العبارات من حيث درجة التوافر بمتوسط حساب (١,٦٦) وإنحراف معياري (٠,٧٦)، ويرجع ذلك لعدة أسباب مثل نقص

التدريب فقد لا يكون القائد الأكاديمي قد تلقى التدريب الكافي على الاعتبارات الأخلاقية في مجال تخصصه أو قد لا تكون الأخلاقيات دائماً عنصرًا أساسيًا في التدريب كما أن التعرض المحدود للمعضلات الاخلاقية وعامل الوقت غالباً يكون القائد الأكاديمي ينشغل بالمسؤوليات التعليمية والبحثية والإدارية، مما لا يترك سوى القليل من الوقت لاستكشاف الاعتبارات الأخلاقية بشكل كبير وهذا ما أشارت إليه دراسة (Johnson, W. B.,2008)

والعبارة (٤) تمثل أقل العبارات من حيث درجة التوافر بمتوسط حساب (١,٤٩) وإنحراف معياري (٠,٦٩)، ويرجع ذلك إلى الأعباء التي يواجهها القائد الأكاديمي كما أن نقص الخبرة في عملية اتخاذ القرار والنقطة المفرطة بالنفس مع عدم وجود تغذية راجعة مناسبة أو وجود ضغوط خارجيه تجعل من القرارات التي يتم اتخاذها من القائد الأكاديمي غير مناسبة وخاصة للعواقب طويلة المدى وذلك ما أشارت إليه دراسة (Hage, J.,et.at,2018)

• واقع التفكير الأخلاقي لدي القيادات الأكاديمية في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية

لدراسة مستوى التفكير الأخلاقي لدي القيادات الأكاديمية اتضح ما يلي:

جدول (١٢)

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		منخفضة		العبارات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
١	متوسطة	٠,٧٢	١,٧١	١٥,٤	٣٣	٤٠,٢	٨٦	٤٤,٤	٩٥	١- يعطي القائد الأكاديمي الأولوية للاعتبارات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات
٢	متوسطة	٠,٦٨	١,٦٩	١٢,١	٢٦	٤٤,٤	٩٥	٤٣,٥	٩٣	٢- يدرك القائد الأكاديمي الآثار الأخلاقية لقراراته
٣	منخفضة	٠,٧٠	١,٦٤	١٣,١	٢٨	٣٨,٣	٨٢	٤٨,٦	١٠٤	٣- يقوم القائد الأكاديمي بإعادة النظر في قراره إذا ظهرت مخاوف أخلاقية
٥	منخفضة	٠,٧٨	١,٥٦	١٧,٨	٣٨	٢٠,١	٤٣	٦٢,١	١٣٣	٤- يتلقى القائد الأكاديمي الدعم والموارد اللازمة لتعزيز مهارات التفكير الأخلاقي لديه
٤	منخفضة	٠,٧٣	١,٦٤	١٥	٣٢	٣٣,٦	٧٢	٥١,٤	١١٠	٥- يحصل القائد الأكاديمي على التدريب المناسب للتفكير في كيفية اتخاذ القرارات
	منخفضة	٠,٥٨	١,٦٤	التفكير الأخلاقي لدي القائد الأكاديمي						

يتضح من الجدول السابق أن مستوى التفكير الأخلاقي القائد الأكاديمي (منخفضة) وذلك بمتوسط حسابي (١,٦٤) وانحراف معياري (٠,٥٨) وتمثل العبارة (١) أول العبارات من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (١,٧١) وانحراف معياري (٠,٧٢) ، ويرجع ذلك إلى أنهم يفهمون أهمية القيم والمبادئ الأخلاقية في توجيه عملية اتخاذ القرار، وهم يدركون أن خياراتهم لها تأثير عميق على المجتمع الأكاديمي والطلاب والعاملين والمؤسسة ككل فعليه أن يأخذ في الاعتبار الاعتبارات الأخلاقية المختلفة وهذا ما أشارت إليه دراسة FULMER, 2004

والعبارة (٤) أقل العبارات من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (١,٥٦) وانحراف معياري (٠,٧٨) . وعليه فإن من الأفضل أن يمتلك القائد الأكاديمي مهارات تفكير أخلاقية قوية من أجل اتخاذ قرارات سليمة لذا يجب توفير الدعم والموارد وخلق ثقافة تقدر الأخلاقيات، حتى يتمكن القائد الأكاديمي من اتخاذ قرارات أخلاقية وهذا ما أشارت إليه دراسة ORCHARD, 2016

• واقع الشخصية الأخلاقية لدى القائد الأكاديمي في ضوء مفهوم اللياقة الأخلاقية

لدراسة مستوى الشخصية الأخلاقية لدى القائد الأكاديمي اتضح ما يلي:

جدول رقم (١٣)

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		منخفضة		العبارات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
١	متوسطة	٠,٧٧	١,٦٧	١٨,٧	٤٠	٢٩,٤	٦٣	٥١,٩	١١١	١- يؤمن القائد الأكاديمي بأن الصدق والنزاهة من القيم المهمة في الحياة والعمل
٢	منخفضة	٠,٧٧	١,٦٣	١٧,٨	٣٨	٢٧,١	٥٨	٥٥,١	١١٨	٢- يتخذ القائد الأكاديمي موقف ضد السلوك غير الأخلاقي، حتى لو كان مخالفاً لمصلحته

٤	منخفضة	٠,٦٩	١,٥٦	١١,٧	٢٥	٣٢,٧	٧٠	٥٥,٦	١١٩	٣- يمتلك القائد الأكاديمي الشفافيه فى عملية صنع واتخاذ القرار فيما يتعلق بالاعتبارات الأخلاقية
٥	منخفضة	٠,٧٢	١,٥٢	١٣,٦	٢٩	٢٤,٨	٥٣	٦١,٧	١٣٢	٤- يستمع القائد الأكاديمي إلى النقد والملاحظات فيما يتعلق بالآثار الأخلاقية لقراراته
٣	منخفضة	٠,٧٥	١,٦٣	١٦,٤	٣٥	٣٠,٤	٦٥	٥٣,٣	١١٤	٥- يعزز القائد الأكاديمي بيئة عمل تقدر المناقشات المفتوحة حول المعضلات الأخلاقية
	منخفضة	٠,٦١	١,٥٩							الشخصية الأخلاقية لدي القيادات الأكاديمية

يتضح من الجدول السابق مستوى الشخصية الأخلاقية لدي القائد الأكاديمي (منخفضة) حيث درجة التوافر منخفضة بمتوسط حسابي (١,٥٩) وانحراف معياري (٠,٦١) ، وتمثل العبارة (١) أول العبارات من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (١,٦٧) وانحراف معياري (٠,٧٧) حيث أن الصدق والنزاهة قيم بالغة الأهمية بسبب السعي وراء المعرفة وإنشاء بيئة تعليمية داعمة وجديرة بالثقة يتمتع فيها الجميع بفرص متساوية لتحقيق النجاح وهذا ما أشارت إليه دراسة ROSMI, 2020 والعبارة (٤) أقل العبارات من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (١,٥٢) وانحراف معياري (٠,٧٢) حيث يرجع هذا إلى اتباع القائد الأكاديمي لنظام المركزيه فى اتخاذ القرارات المطلوبة مما يؤكد ضرورة وجود خطة أو استراتيجية واضحة لتنمية قدرة القائد الأكاديمي على اتخاذ القرارات وهذا ما أشارت إليه دراسة Nandi, 2016

• واقع الإشراك في صنع القرار لدى القيادات الأكاديمية

لدراسة مستوى الإشراك في صنع واتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية اتضح ما يلي:

جدول (١٤)

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة		متوسطة		منخفضة		العبارات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٢	متوسطة	٠,٦٣	٢,١٥	٢٨	٦٠	٥٨,٩	١٢٦	١٣,١	٢٨	١- يوجد آليات معمول بها لجمع آراء العاملين بشأن القرارات المهمة للتعبير عن آرائهم ومخاوفهم المتعلقة باتخاذ القرارات
٣	متوسطة	٠,٧٣	٢,٠٧	٣٠,٤	٦٥	٤٦,٣	٩٩	٢٣,٤	٥٠	٢- يتلقى القائد الأكاديمي الدعم للمشاركة في اتخاذ القرارات
٥	متوسطة	٠,٧١	١,٩٩	٢٤,٨	٥٣	٤٩,٥	١٠٦	٢٥,٧	٥٥	٣- يشترك القائد الأكاديمي العاملين معه عملية اتخاذ القرار التي تؤثر بشكل مباشر على أقسامهم
٤	متوسطة	٠,٧٤	٢,٠٥	٢٩,٩	٦٤	٤٥,٣	٩٧	٢٤,٨	٥٣	٤- يغير القائد الأكاديمي وجهة نظره مراعاة لمصلحة العاملين بالجامعة
١	متوسطة	٠,٧٥	٢,١٨	٣٨,٨	٨٣	٤٠,٧	٨٧	٢٠,٦	٤٤	٥- يستمد القائد الأكاديمي جزء من معلوماته من العاملين معه
	متوسطة	٠,٤٨	٢,٠٩	الإشراك في صنع القرار لدى القائد الأكاديمي						

يتضح من الجدول السابق مستوى الإشراك في صنع القرار لدى القائد الأكاديمي متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٠٩) وانحراف معياري (٠,٤٨) وتمثل العبارة (٥) أول العبارات من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (٢,١٨) وانحراف معياري (٠,٧٥) مما يوضح وجود بعض القيادات الأكاديمية

التي تسعى إلى تلقي المعلومات وجمعها والعاملين مما يظهر ثقة القائد الأكاديمي فى البيانات والمعلومات التي يستمدّها منهم لذا يجب الإشارة إلى تعدد الأساليب وتلقى المعلومات والتي تؤثر على اتخاذ القرارات وهذا ما أشارت إليه دراسة Boies, 2015
العبارة (٣) أقل العبارات من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابى (١,٩٩) وانحراف معيارى (٠,٧١). وهو ما يعنى أن القائد الأكاديمي يتبع الطرق والأساليب المنهجية التقليدية فى عملية اتخاذ القرارات والجدير بالذكر أنه من خلال إشراك الآخرين فى اتخاذ القرارات، يمكن للقائد الأكاديمي إنشاء بيئة إدارية أكثر شمولاً وفعالية وهذا ما أشارت إليه دراسة BINDER, 2007

المحور الرابع

الآليات المقترحة

فى ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج تم التوصل إلى مجموعة من الآليات الإجرائية لكل بعد من أبعاد اللياقة الأخلاقية وهى:

١- الحساسية الأخلاقية

- توفير التعليم والتدريب على الأخلاقيات ونزاهة البحث والسلوك المهني.
- وضع مبادئ توجيهية واضحة لضمان الشفافية فى عمليات صنع القرار
- وضع مبادئ توجيهية أخلاقية تحدد السلوك المتوقع والمعايير الأخلاقية التي ينبغي التمسك بها فى الممارسات الأكاديمية أو القيادة الأكاديمية.
- عقد ندوات إلكترونية ومؤتمرات توضح مردود استخدام البرامج والتقنيات الجارى تفعيلها

٢- التفكير الأخلاقى

- عمل قنوات التواصل المفتوح والمنتظم، حيث يجب على القائد الأكاديمي تعزيز ثقافة الصدق والانفتاح، و مناقشة المخاوف المتعلقة بالقضايا الأخلاقية بحرية مع الآخرين.
- إقامة ندوات تعزز الوعي الأخلاقى يتم فيها تسليط الضوء على المعضلات الأخلاقية التي قد يواجهها القائد ومساعدته على تطوير المهارات اللازمة للتعامل معهم بفعالية.
- عمل دورات تدريبية خلق طرق للإبلاغ عن المخاوف الأخلاقية ومعالجتها.

- تعزيز بيئة داعمة تشجع على الحوار حول الأخلاقيات
- ٣- الشخصية الأخلاقية
 - تحديد المعايير الأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها عضو هيئة التدريس بشكل واضح
 - تقييم مؤهلات وخبرات عضو هيئة التدريس وهذا يضمن أنه يمتلك المعرفة والمهارات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة.
 - فحص السلوك المهني السابق لعضو هيئة التدريس، بما في ذلك أي مخالفات أخلاقية أو سوء سلوك سابقة وذلك عن طريق استشارة تقييمات الأداء، أو السجلات التأديبية
- ٤- الإشراف في صنع القرار
 - إعداد تقييمات المستندة إلى السيناريوهات أو المراجعات لعمليات اتخاذ القرار السابقة، وذلك لتقييم مهارات اتخاذ القرار وقدرة عضو هيئة التدريس على التفكير النقدي
 - مراقبة المستمرة للسلوك الأخلاقي من خلال تقييمات الأداء المنتظمة أو أنظمة التقارير السرية وهذا يضمن الالتزام المستمر بالسلوك الأخلاقي.
 - تقديم تدريب في الأخلاقيات مما يعزز فهم عضو هيئة التدريس للمبادئ الأخلاقية.
 - إعداد برامج إرشادية لمساعدة أعضاء هيئة التدريس على تطوير لياقتهم الأخلاقية.

قائمة المراجع

أولا المراجع العربية

- ابو اسنيه ،عوينية طالب.(٢٠١٥).درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لعملية صنع القرار الاخلاقي من وجهة نظر المعلمين فى العاصمة عمان ،جرش للبحوث والدراسات ،_جامعة جرش _الأردن ، ١٦ (٢) ،ص ٣٩٩.
- جبل حامد على حسن (٢٠١٦).المقارنات الجامعية مدخل لدعم صناعة القرار الجامعى دراسات عربية فى التربيه وعلم النفس رابطة التربويين العرب -مصر ،رقم ٧٦،ص ٤٨٣-٤٨٤
- رضوان، عبير أنور عقيلة & الفايدى، إيمان السيد جاد المولى. (٢٠٢١). القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار. مجلة جامعة سرت للعلوم الانسانية، ١١(١)، ٢٣٨-٢٠٥.
- السعود،راتب٢٠١٣. القيادة التربوية مفاهيم وأفاق: عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سلامة عبدالعظيم ، حسين،٢٠٠٥:ديناميات واخلاقيات صنع القرار،دار النهضة العربية،القاهرة.
- على محمود سلطان، أ.، & فوزى هاشم، غ. (٢٠٢٢).تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية فى ضوء مدخل التؤامة الجامعية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٨(١٢)، ٦١-١٧٨.
- الكلوت، عماد (٢٠٠٤). دراسة لبعض المتغيرات الإنفعالية والاجتماعية علاقتها بمستوى النضج الأخلاقي لدى المراهقين فى محافظات غزة،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية قسم علم النفس،جامعة الأزهر غزة، فلسطين.
- المرچ، & عبد الكريم بن عبد العزيز. (٢٠١٨). واقع صنع القرارات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة الزلفي. مجلة البحث العلمى فى التربية، ١٩(الجزء الثانى عشر)، ١٨١-٢١٨.

- النايف، د. س. ب. ع.، & د/سعود بن عيسى. (٢٠٢١). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار الإداري بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. العلوم التربوية، ٢٩(١)، ٣٩-٩١.
- فاطمة داود اشتية، & محمد احمد شاهين. (٢٠٢٢). أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١٣(٤٠).
- حسانين، ع. م. أ.، & عبدالرحمن ممدوح أحمد. (٢٠٢٠). دراسة استكشافية عن واقع ممارسة مراحل اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة المنصورة. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٠٩(١)، ٣٧٥-٤٢١.

ثانيا المراجع الأجنبية

- Abad, A. G., Jin, J. J., & Son, Y. J. (2014). Estimation of expected human attention weights based on a decision field theory model. Information Sciences, 278, 520-534.
- Ahmed, M. T., & Omotunde, H. (2012). Theories and strategies of good decision making. International journal of scientific & technology research, 1(10), 51-54.
- Berg, L. N., Avramovic, A., Geschwind, L., Pekkola, E., & Pinheiro, R. (2022, March). At the Top of the Pyramid, Everyone Is above Average: Self-Efficacy and Perceived Performance of Academics in the Nordic Countries. In Higher Education Forum (Vol. 19, pp. 175-195).
- BINDER, Jean Carlo. 2007 Global project management: Communication, collaboration and management. Hampshire: Gower Publishing. Retrieved from <http://books.google.com/books>.
- BOIES, Kathleen; Fiset, John; GILL, Harjinder 2015. Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and

- team performance and creativity. The leadership quarterly, , 26.6: 1080-1094.
- Chen, Q., Su, X., Liu, S., Miao, K., & Fang, H. (2021). The relationship between moral sensitivity and professional values and ethical decision-making in nursing students. Nurse education today, 105, 105056. available at <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0260691721003130>
 - Coleman, Stephen,2012. Military ethics: An introduction with case studies p88 available at <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15027570.2013.782634>. 27/4/2019 4am.conceptual approach. Innovation,23(2), 163-181.
 - David,Dyson, Ethical Fitness develops personal leadership,2002 Avalabel at <https://www.bizjournals.com/birmingham/stories/2002/10/21/focus6.html>
 - Emery Sr, E. (2016). Ethical behavior, leadership, and decision making (Doctoral dissertation, Walden University).
 - FULMER, Robert M. 2004 The challenge of ethical leadership. Organizational Dynamics, , 33.3: 307-317.
 - Garrigan, Beverley, Anna LR Adlam, and Peter E. Langdon. (2018) "Moral decision-making and moral development: Toward an integrative framework." Developmental review 49: 80-100
 - Hage, J., & Dewar, R. (2018). Elite values versus organizational structure in predicting innovation. In Organizational Innovation (pp. 115-126). Routledge
 - Hallett, M. (2016). Cultivating sailor ethical fitness. Naval War College Review, 69(4), 93-106.
 - Huang, F. F., Yang, Q., Zhang, J., Zhang, Q. H., Khoshnood, K., & Zhang, J. P. (2016). Cross-cultural validation of the moral sensitivity questionnaire-revised Chinese version. Nursing Ethics, 23(7), 784-793.

- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2008). Toward a model of cross cultural business ethics: The impact of individualism and collectivism on the ethical decision-making process. *Journal of Business Ethics*, 82, 293-305.
- Johnson, W. B., Elman, N. S., Forrest, L., Robiner, W. N., Rodolfa, E., & Schaffer, J. B. (2008). Addressing professional competence problems in trainees: Some ethical considerations.
- Kidder, R. M. (1995). *How good people make tough choices*. New York: Morrow.
- Krücken, G. (2021). Multiple competitions in higher education: a conceptual approach. *Innovation*, 23(2), 163-181.
- MANGENA, Fainos. Ethical Fitness and the Zimbabwean Media, 1999-2008. *Journal of Pan African Studies*, 2014, 6.8
- Martinov-Bennie, N., & Mladenovic, R. (2015). Investigation of the impact of an ethical framework and an integrated ethics education on accounting students' ethical sensitivity and judgment. *Journal of Business Ethics*, 127, 189-203. Available at <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-2007-5> 7 .11.2023 11 pm
- Muzyka, K. (2020). The basic rules for coexistence: The possible applicability of metalaw for human-AGI relations. *Paladyn, Journal of Behavioral Robotics*, 11(1), 104-117.
- NANDI, Madhavi Latha; KUMAR, Ajith. Centralization and the success of ERP implementation. *Journal of Enterprise Information Management*, 2016, 29.5: 728-750.
- NI, D., & Rathnasekara, J. (2021). Participatory Decision Making and Organizational Citizenship Behavior of Teachers in Public Schools in Sri Lanka with the Mediation Role of Empowerment. Available at SSRN 4116357.

- ORCHARD, Janet; HEILBRONN, Ruth; WINSTANLEY, Carrie. Philosophy for Teachers (P4T)–developing new teachers’ applied ethical decision-making. Ethics and education, 2016, 11.1: 42-54.
- ROSMI, Rosmi; SYAMSIR, Syamsir. The Important of Integrity Values as Corruption Prevention Measures. TEST Engineering & Management, 2020, 12043-12054
- Sadler, T. D. (2004). Moral and ethical dimensions of socioscientific decision-making as integral components of scientific literacy.
- Shahsavarani, A. M., & Azad Marz Abadi, E. (2015). The Bases, Principles, and Methods of Decision-Making: a review of literature. International Journal of Medical Reviews, 2(1), 214-225.
- Thapa, M. B. (2019). Impacts of ethical leadership and decision making on organizational performance.
- Trellys A. Riley & Russell, C. (2013). Leadership in higher education examining professional development needs for department chairs. **Review of Higher Education & Self-Learning**, 6(21).
- Wells, B. G. (2003). Leadership for ethical decision making. American Journal of Pharmaceutical Education, 67(1/4), 5.