

دور القيادة الأخلاقية في سلوكيات العمل السلبية.

(دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية اليمنية)

أ.د/ امجد حامد عبد الرازق عمارة*
هارون محمد عبد العليم احمد**

* أ.د/ امجد حامد عمارة: أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة - جامعة المنوفية ، وله اهتمامات بحثية في إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال والتمويل

E-mail: amgadamara63@yahoo.com

** هارون محمد عبد العليم احمد : باحث دكتوراه في ادارة الاعمال – كلية التجارة جامعة المنوفية

E-mail: haroon2008@gmail.com

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث بصفه اساسيه الي معرفة اثر القيادة الأخلاقية في سلوكيات العمل السلبية في الجامعات الحكومية اليمنية و لتحقيق ذلك تم تحليل ودراسة ما ورد في الأدب الإداري من كتابات وبحوث متعلقة بالموضوع، ثم تم اختيار عينة قوامها----- من يشغلون المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، التنفيذية) في الجامعات اليمنية (صنعاء، تعز) محل البحث. وتم الاعتماد علي العينة العشوائية الطبقية في تحديد مفردات الدراسة وذلك باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك . وقد استخدمت الدراسة التحليل والاحصائي للوصول الي نتائج الدراسة. وظهرت نتائج الدراسة وجود قصور في تبني الجامعات اليمنية محل الدراسة القيادة الأخلاقية من حيث ممارستها وتطبيقها . ضعف قدرة هذه الجامعات علي خفض سلوكيات العمل السلبية ووجود علاقة معنوية ذات طبيعة عكسية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية ، ووجود اختلاف متمايز بين الجامعات اليمنية محل الدراسة في آراء مفردات الدراسة تجاه القيادة الاخلاقية ومستوى سلوكيات العمل السلبية، وكان هذا الاختلاف والتمايز لصالح جامعة تعز فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية ، ولصالح جامعة صنعاء في ما يتعلق بسلوكيات العمل السلبية. وتضمنت الدراسة المناقشة والحدود وتوصيات البحث المستقبلي

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية ، سلوكيات العمل السلبية، الجامعات اليمنية

Abstract

The current research is mainly concerned to identify the impact of ethical leadership on negative work behaviors in Yemeni public universities, and To achieve this, the administrative literature of writings and research related to the subject was analysed and studied, then a sample of ---- managers who occupy the three administrative levels (higher, middle, executive) in Yemeni universities (Sana'a and Taiz) were selected , The stratified random sample was relied upon to determine the study vocabulary, using a survey list to collect the necessary primary data. The study used descriptive and statistical analysis to reach the study results. The results of the study showed a shortcoming in the adoption of the Yemeni universities under study in ethical leadership in terms of their practice and application , the weak ability of these universities to reduce and limit negative Work Behaviors . And the existence of a moral relationship of an inverse nature between ethical leadership and negative Work Behaviors, and the existence of a distinct difference between the Yemeni iniversities under study in the

opinions of the study vocabulary towards ethical leadership and the level of negative Work Behaviors, and this difference and differentiation was in favor of Taiz university regard to ecthical leadership , and in favor of sana'a university regard to negative Work Behaviors. The study included discussion, limits and recommendations for future research.

Keywords: Ethical Leadership, Negative Business Behaviors, Yemeni Universities

مقدمة

تواجه الكثير من المنظمات العديد من المتغيرات والتقلبات التي تعمل على الحد من تقدمها واستمراريتها، الأمر الذي يلقي على كاهل هذه المنظمات استخدام اساليب واستراتيجيات حديثة تمكنها من مواجهة هذه التغيرات وتقليل من حدتها أو التكيف معها. ولما كان العنصر البشري أحد أهم الركائز الأساسية لبناء المنظمة فكان لابد من تفهم ودراسة سلوكه ودوافعه من أجل مساعدته على أنجاز المهام الملقاة على عاتقه فهناك الكثير من المشكلات التي تتصل بسلوكيات الأفراد والجماعات داخل هذه المنظمات. وتواجه مؤسسات التعليم العالي عموماً و الجامعات علي وجه الخصوص العديد من المشكلات ذات الصلة بسلوك العاملين فيها .تمثل القيادة الأخلاقية واحدة من أهم الموضوعات التي يتضمنها علم لإدارة إن لم يكن أهمها على الإطلاق، حيث يوجد اتفاق بين الباحثين والممارسين في هذا المجال على أن القيادة الفعالة تعتبر بمثابة قوة الدفع الرئيسة لتحريك المنظمات إلى الأمام في عالم يتسم بالتعقيد وشدة المنافسة (المرسي&إدريس ٢٠١٠). ونظراً لزيادة نسبة المخالفات والتجاوزات المالية والأخلاقية إلى حد إهمال المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية واتساع دائرة الفساد الإداري والأخلاقي الذي تشهده العديد من المنظمات، اهتم العديد من الباحثين وتعالى الأصوات التي تتادي بالحاجة الماسة لوجود قيادة أخلاقية داخل تلك المنظمات نظراً لقدرتها على معالجة تلك الإخفاقات من خلال تنمية سلوكيات العمل الأخلاقية لدى المرؤوسين (Lu,2014) .

وفي ضوء ما سبق عمد الباحثون إلى السعي لكشف طبيعة العلاقة بين القيادة الاخلاقية وسلوكيات العمل السلبية في الجامعات اليمنية محل البحث والتي تتمثل في القيادات الإدارية بجامعتي صنعاء وتعز، وبالتالي وضع خطة عمل تنفيذية لدعم قدرة الجامعات اليمنية على الحد من سلوكيات العمل السلبية للعاملين فيها

١- الدراسات الاستطلاعية :

تم اجراء الدراسة الاستطلاعية لزيادة المعرفة بمشكلة البحث وأبعادها، ومساعدة الباحثون في بناء الفروض الخاصة بالدراسة. لذلك قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية. حيث تعد تُعد الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية التي ينظر إليها عادة على أنها خطوة أولية لازمة قبل البحث (إدريس، ٢٠١٢). ولتحديد مشكلة البحث قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية من خلال خطوتين الأولى: عن طريق الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع المتاحة المتعلقة بموضوع الدراسة ، والثانية: تمثلت في إجراء عدة مقابلات شخصية مع عدد (٣٠) موظف تمثل الموظفين في الجامعات الحكومية اليمنية محل الدراسة خلال المدة من ١٢-٥-٢٠٢١ حتى ٣-٦-٢٠٢١ وذلك للتعرف على آرائهم بشأن سلوكيات العمل التي يتم ممارستها في الجامعات و المتمثلة في القيادة الأخلاقية و سلوكيات العمل السلبية).

وقد أمكن من خلال تحليل نتائج هذه المقابلات ؛ التوصل إلى بعض النتائج المبدئية التي تتلخص فيما يلي:

- تدني إدراك القيادات الإدارية لمفهوم القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية
- عدم اهتمام القيادات بالاستماع لآراء الموظفين بشكل مستمر وهذا ما يؤثر على أدائهم في إنجاز مهام وظائفهم و ضعف درجة الثقة في القادة.
- تدني اهتمام القيادات بأدبيات القيادة، حيث لا يتم توفير الدوريات والكتب الحديثة في مجال أنماط ومهارات وخصائص القيادة المعاصرة .
- إغفال القادة لأهمية إظهار اهتمامهم بالصدق والصراحة وتقبل النقد وعدم الخداع والتسامح وتقديم التضحيات، حيث لم تلمس العينة توفر مثل هذه الخصائص بالقادة.
- تدني اهتمام القادة بتمكين الموظفين من أداء أعمالهم وإظهار الاهتمام بهم وإعطائهم الصلاحيات وبذل الجهد الممكن لتنمية مهاراتهم .

٢- الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة أساساً مهماً في إعداد الإطار النظري للبحث، وتشكل نتائج هذه الدراسات وتوصياتها، عاملاً مساعداً للباحثين في تبرير مشكلة البحث نظرياً وصياغة أهدافها وفروضها

يتناول الباحثون في هذا الجزء الدراسات السابقة على النحو التالي:

١/١- دراسات سابقة تناولت القيادة الأخلاقية

١/٢- دراسات سابقة تناولت سلوكيات العمل السلبية

وفيما يلي عرض لهذه الدراسات

١/١- دراسات سابقة تناولت القيادة الأخلاقية

هدفت دراسة (Ogunfowora,2009) إلى معرفة تأثير القيادة الاخلاقية على سلوكيات

العمل السلبية بالتطبيق على عينة قومها (٢٩٧) موظف من أصل (٥٨) فريق عمل في خمس منظمات غير هادفه للربح وافترضت الدراسة وجود علاقه ساليه بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية، الا إن النتائج لم تؤكد صحت الافتراض وأشارت إلي أن سلوكيات القياد الإيجابية لها تأثير على سلوكيات الموظفين السلبية

سعت دراسة (Yilmaz,2010) إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الابتكار التنظيمي والقيادة

الأخلاقية للمديرين، كذلك التعرف على مدي قدرة سلوكيات القيادة الأخلاقية للمديرين على تفسير الابتكار التنظيمي في المدارس، وذلك بالتطبيق على عينة قومها (٥٢٧) مدرساً بالمدارس الابتدائية في كونيا التركية، وكشفت نتائج هذه الدراسة عن العلاقة الإيجابية بين أبعاد القيادة الأخلاقية(السلوك الأخلاقي، البيئة الأخلاقية، الأخلاقيات في اتخاذ القرار) والابتكار التنظيمي ،بينما وجد أن الاتصال الأخلاقي(كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية) لا ترتبط بالابتكار التنظيمي كما اتضح أن السلوك الأخلاقي والبيئة الأخلاقية(كأبعاد للقيادة الأخلاقية) قادرة على التنبؤ وتفسير الابتكار التنظيمي في المدارس.

وفي نفس الاطار (Avey et al.,2011) هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية

على سلوكيات المواطنه التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالتطبيق على عينة مكونة من (١٩١) مفردة من مديري الشركات الكبرى واصحاب الشركات بالولايات المتحدة الامريكية وأكدت النتائج وجود علاقة معنوية ساليه بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وهدفت دراسة (Khokhar & Rehman,2017) إلي التعرف على العلاقة بين القيادة

الأخلاقية و سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، واقترحت أن سلوكيات القيادة الأخلاقية يحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالتطبيق على عينة مكونة من (٢٣٧) موظف من المديرين ونوابهم في (١٠٧) مؤسسة تعليمية. وتوصلت النتائج إلي صحة الافتراض ووجود علاقة ساليه بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

ووضحت دراسة (Solat et al,2017) اثر سلوك القادة تجاه المرؤوسين على سلوكيات العمل السلبية للموظفين في القطاع العام والخاص (الصحة ، المصرفية، التعليم، الغزل والنسيج) في مدينة فيصل آباد في باكستان ، وتكونت عينة الدراسة من (٥٤٦) قائد وموظف . وبينت نتائج الدراسة أن سلوك القيادة المرتكز على الفرد يرتبط بشكل سلبي بفعالية المجموعة من خلال زيادة سلوكيات العمل السلبية ، وان سلوك القيادة المرتكز على المجموعة يرتبط بشكل ايجابي بفعالية المجموعة من خلال تقليل سلوكيات العمل السلبية .

أما دراسة (Akarm , Huseyinin,2019) وهي دراسة نظرية هدفت إلي مراجعة الدراسات التي تناولت مسببات ومخرجات التهكم التنظيمي التي أجريت من عام ٢٠٠٠ إلي عام ٢٠١٨، والمطبقة على المؤسسات التعليمية في تركيا. وتوصلت بعد مراجعة (٦٨) دراسة في مجال التهكم إلي وجود تأثير قوي للقيادة الأخلاقية على التهكم التنظيمي، وكذلك وجود تأثير قوي للتهكم التنظيمي علي الاغتراب في العمل

٢/١ - دراسات سابقة تناولت سلوكيات العمل السلبية

سعت دراسة (ابو عمرة،٢٠١٠) للتعرف على عوامل الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية في غزة من وجهة نظر الإدارة العليا وتكونت عينة الدراسة من (٩١) موظفا. وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة عكسية بين عوامل الإخلال الوظيفي (الوازع الديني والأخلاقي، الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية ، أنظمة الثواب والعقاب، ظروف وبيئة العمل) وبين مستوى الإخلال الوظيفي. ووجود علاقة طردية بين ضغوط العمل ومستوى الإخلال الوظيفي .

فيما ركزت دراسة (Bruursema et al ,2011) على دور الشعور بالملل كمتغير وسيط في العلاقة بين الوظائف المملة وسلوكيات العمل السلبية في أمريكا الشمالية. وتكونت عينة الدراسة من (٢١١) مشاركا. وأظهرت نتائج الدراسة أن الشعور بالملل يتوسط العلاقة بين الوظائف المملة وسلوكيات العمل السلبية (سوء المعاملة ضد الآخرين ، انحراف الإنتاج ، التخريب ، الانسحاب ، السرقة) ، وأكدت الدراسة أن الشعور بالملل يتكون من حافز خارجي وحافز داخلي ، وان الحافز الداخلي لا يرتبط بسلوكيات العمل السلبية ، وبينت الدراسة أن الشعور بالملل ينتج عنه الغضب والعدوان ، وان العاملين يحملون المنظمة مسئولية الملل الوظيفي

كذلك سعت دراسة (زين،٢٠١٢) إلى استكشاف اثر محددات الإحباط الوظيفي على سلوكيات العاملين السلبية في مديريات الخدمات الحكومية في محافظة طنطا بمصر. وتوصلت

الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لجميع المتغيرات المستقلة (باستثناء العدالة الإجرائية) على الإحباط الوظيفي، وان الإحباط الوظيفي يتوسط العلاقة بين المتغيرات المستقلة (المتغيرات الفردية، المتغيرات التنظيمية، العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي) وبين سلوكيات العاملين السلبية، وان هذه العلاقة معنوية ومقبولة.

وفي نفس السياق هدفت دراسة (Erkutlu & Chafra,2013) إلى تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الأصلية والانحراف التنظيمي واثر الثقة وانتهاك العقد النفسي على هذه العلاقة في الجامعات الحكومية التركية، وشمل مجتمع البحث عدد(١٠) جامعات، وتكونت عينة الدراسة من (٨٤٨) مفردة من الموظفين والأكاديميين. وكشفت نتائج الدراسة أن القيادة الأصلية مرتبطة ارتباطاً سلبياً وكبيرة بالانحراف التنظيمي، بالإضافة إلى وجود تأثير معتدل لثقة الموظف وانتهاك العقد النفسي فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الحقيقية والانحراف التنظيمي.

اما دراسة (الحكيم،ناصر،٢٠١٤) فسعت إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين الانومية التنظيمية (القيادة التدميرية) وسلوك العمل العكسي في شركات السياحة والسفر العراقية. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٩) مفردة. أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير مباشرة بين الانومية التنظيمية (اللامعيارية التنظيمية، انعدام القيم التنظيمية، التهكم التنظيمي) وسلوكيات العمل السلبية (تجاه المنظمة، تجاه الأشخاص) في العينة محل الدراسة.

بينما تناولت دراسة (داهش،٢٠١٤) طبيعة العلاقة بين الحوافز السلبية و سلوكيات العاملين في البنوك التجارية للقطاع العام في محافظة القاهرة. سوتكونت عينة الدراسة من (٣٠٧) موظف. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية قوية بين استخدام الحوافز السلبية والالتزام التنظيمي، وكذلك وجود ارتباط طردي قوي بين استخدام الحوافز السلبية وانتشار السلوكيات السلبية بإيعادها المختلفة. وأكدت الدراسة أن الحوافز السلبية تفسر ما يقارب من ٩٢% من التغيرات في الالتزام التنظيمي، و٩٥% من التغيرات في انتشار السلوكيات السلبية للعاملين في البنوك التجارية.

واستهدفت دراسة (Fida et al,2015) التعرف على دور عدم الالتزام الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين العواطف السلبية وسلوكيات العمل السلبية في إيطاليا. وتكونت عينة الدراسة من (١١٤٧) عامل. وتوصلت النتائج إلى أن عدم الالتزام الأخلاقي يتوسط العلاقة بين العواطف السلبية وسلوكيات العمل السلبية (ضد المنظمة، ضد الأفراد). بمعنى أن كلما زاد عدد العمال الذين

يعانوا من العواطف السلبية (استجابة لضغوطات جهد العمل) كلما ازداد انسحابهم أخلاقياً ، وبالتالي زيادة سلوكيات العمل السلبية .

وسعت دراسة (Vatankhah et al,2017) لاستكشاف دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء وسلوكيات العمل السلبية في شركات الطيران الإيرانية . وتكونت عينة الدراسة من (١٨٥) مضيضة. أكدت النتائج الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء (التمكين والترقية والمكافأة) وسلوكيات العمل السلبية (الموجه نحو المنظمة، والموجه نحو الأفراد) .

وركزت دراسة (Makhdoo et al,2017) على اكتشاف تأثير توسط الاحتراق الوظيفي في العلاقة بين السياسة التنظيمية المدركة وسلوكيات العمل السلبية لدى المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة . وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٣) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى إن الاحتراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين السياسة التنظيمية المدركة وسلوكيات العمل السلبية ، وان السياسة التنظيمية تلعب دور هام في التأثير على سلوكيات العمل السلبية (اعتداء على الآخرين، انحراف الإنتاج، التخريب، السرقة، الانسحاب).

فيما هدفت دراسة (ابراهيم،٢٠١٧) إلى تحليل دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والسلوكيات المضادة للإنتاجية في العمل في الوحدات المحلية بالمنطقة الشمالية بمحافظة القاهرة. وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٣) موظف . وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير عكسي ومعنوي لأبعاد تمكين العاملين (حرية الاختيار، الفعالية الذاتية، معنى العمل) على السلوكيات المضادة للإنتاجية. وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود تأثير للرضا الوظيفي في العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين والسلوكيات المضادة للإنتاجية.

وسعت دراسة (علي،٢٠١٨) للتعرف على طبيعة العلاقة بين القيم الشخصية للموظف وسلوكيات الانحراف الإداري في العمل في وحدات الإدارة المحلية بمدينة المنصورة. وتكونت عينة الدراسة من (٣١٦) موظف. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين القيم الدينية والاجتماعية وسلوكيات الانحراف الإداري(الرشوة، الامتناع عن العمل، إهمال العمل، استغلال إمكانيات العمل، الاستغلال السيئ للوظيفية، إفشاء أسرار العمل)، وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين كلا من القيم الاقتصادية والقيم السياسية وسلوكيات الانحراف الإداري،

فضلا عن وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد القيم الشخصية على جميع أبعاد سلوكيات الانحراف الإداري.

فيما هدفت دراسة (مهيدات، ٢٠١٩) إلى معرفة التمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة إربد وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (٨٥٠) موظف. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها. أن درجة ممارسة العاملين في الجامعات الحكومية لسلوكيات التمر الإداري مرتقعا وفي الجامعات الخاصة متوسطاً

خلاصة الدراسات السابقة والتعليق عليها :

في ضوء استعراض الدراسات السابقة خلص الباحثون إلى ما يلي:

- أسهمت الدراسات السابقة في توضيح مدى أهمية القيادة الأخلاقية و السلوكيات السلبية لما تحدثه من اضرار على المنظمات ونشاطها والتكاليف الباهظة التي تتكبدها المنظمات نتيجة ممارسة العاملين لمثل هذه السلوكيات السلبية .
- أضافت وطورت العديد من الدراسات الأجنبية أبعاد للقيادة الأخلاقية في المنظمات، وأكدت تلك الدراسات على أن القيادة الأخلاقية بناء متعدد الأبعاد بينما لم يتم تناول تطوير وتحديث أبعاد للقيادة الأخلاقية في المنظمات علي المستوى العربي أو اليمني على حد علم الباحثون.
- ناقشت العديد من الدراسات السابقة المخرجات السلوكية الناتجة من إدراك العاملين للقيادة الأخلاقية
- بينت الدراسات السابقة عدد من المتغيرات التي يمكن من خلالها التنبؤ بحدوث او ارتكاب الموظفين لسلوكيات العمل السلبية مثل: الخصائص الشخصية (الوعي، ضبط النفس ، التوجه الأخلاقي، العواطف السلبية، الانفتاح) ، الخصائص الوظيفية (التعقيد، الاستقلالية، المخاطرة، طبيعة الدور الوظيفي: عبء ا لدور، وضوح الدور) ، العوامل التنظيمية (السياسات التنظيمية ، المناخ الاخلاقي ، القواعد والإجراءات، ظروف العمل السلبية ، اللا معيارية التنظيمية، انعدام القيم التنظيمية، التهمك التنظيمي ، التوعية التنظيمية)، العوامل الظرفية (عدم الرضا الوظيفي، التجاهل او النبذ في مكان العمل، التمييز، الحوافز السلبية، القيادة الأخلاقية (زيادة الاخلاق المهنية، الحد من الفساد، عدم الاساءة للمرؤوسين) ، ارتفاع العدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية ، التعاملية) ...الخ.

- أكدت الدراسات السابقة على عدد من النتائج التي يمكن ان تحدث نتيجة القيادة الأخلاقية مثل زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية، زيادة الأداء الوظيفي ، زيادة الارتباط الوظيفي، زيادة الالتزام التنظيمي ، الاحد من الانسحاب الوظيفي.
 - تناول جزء كبير من الدراسات السابقة أعداد مختلفة لتنبؤ سلوكيات العمل السلبية، ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة الدراسة، والهدف منها، والقطاع الذي طُبِّقَت الدراسة عليه.
 - هناك شبه اتفاق بين الدراسات السابقة على الإبعاد الرئيسية لسلوكيات العمل السلبية متمثلة ب(السلوكيات الموجهة نحو المنظمة، السلوكيات الموجهة نحو الافراد)، ومن هذه الدراسات على سبيل المثال (Erkutlu & Chafra2013)، (Vatankhah et al,2017)، (Fida et al,2015)، (الفتلاوي، ٢٠١٤) ..
 - تشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة ، واستخدام الاستقصاء كأداة للدراسة ولكنه اختلف عن كثير من الدراسات في مجتمع الدراسة ومتغيراتها.
 - تعد الدراسة الحالية تكملة للدراسات السابقة في أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات العمل السلبية ، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على أهم عوامل القيادة الأخلاقية و سلوكيات العمل السلبية والتي تم استخدامها في هذه الدراسة.
 - نقص الدراسات التي تناولت تطبيق الموضوع محل الدراسة في مجال القطاعات الحكومية ، وبالتالي تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق حيث ستحد من الموظفين في الجامعات الحكومية اليمنية مجتمعاً للدراسة.
- خلاصة ما سبق تتمثل الفجوة البحثية في أنه لم تتناول أي من الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية في الجامعات الحكومية اليمنية، على حد علم الباحثون، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه.

٣- مشكلة البحث وأسئلة البحث :

وبناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية يتضح وجود سلوكيات عمل سلبية بنسبة مرتفعة وضعف في تبني ممارسات تساعد على الحد من هذه السلوكيات السلبية في الجامعات الحكومية اليمنية محل الدراسة، حيث اتضح أن هذه الجامعات لازالت تمارس نمط القيادة المركزية القائم على الهرمية والوصاية وسلطة المركز ، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات ، وانخفاض مستوى

الشفافية في التعامل مع الآخرين، وانتشار كثير من الصفات في القادة مثل الفساد، وسوء المعاملة، والمحسوبية، والتمييز بين العاملين، وكذلك عدم حرص الجامعات وقيادتها على تنفيذ مبدأ الثواب والعقاب. وهو ما يبرر الحاجة إلى دراسة القيادة الأخلاقية و سلوكيات العمل السلبية في الجامعات الحكومية اليمنية محل الدراسة، وتهيئة الفرص للتحول من النمط القيادي التدميري إلى أنماط القيادة الحديثة القائم على القيادة الأخلاقية، كذا العمل على إيجاد المعالجات المناسبة لضمان تحقيق العدالة التنظيمية؛ مما قد ينعكس إيجابياً في الحد من سلوكيات العمل السلبية وظاهرة الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية اليمنية محل الدراسة. وتحديد اهم العوامل التي تعمل على زيادة سلوكيات العمل السلبية، والعمل على الحد من هذه العوامل لغرض القضاء او التخفيف من هذه السلوكيات السلبية

وبالتالي يمكن ترجمة مشكلة الدراسة إلى مجموعة من التساؤلات، أكثر تفصيلاً والتي تسعى الدراسة الحالية لتقديم إجابات واضحة عنها، وذلك على النحو التالي:

١. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة الأخلاقية في الجامعات الحكومية اليمنية محل الدراسة وسلوكيات العمل السلبية ؟
٢. ما مدي تأثير القيادة الأخلاقية علي سلوكيات العمل السلبية في الجامعات اليمنية محل الدراسة
٣. هل يوجد اختلاف متمايز بين آراء القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية (صنعاء وتعز) محل الدراسة من حيث القيادة الاخلاقية، وما هي أبعاد القيادة الأخلاقية الأكثر قدرة على التمييز بين هذه الجامعات؟
٤. هل يوجد اختلاف متمايز بين آراء القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية (صنعاء وتعز) محل الدراسة من حيث سلوكيات العمل السلبية ؟ وما هي أهم أبعاد سلوكيات العمل السلبية الأكثر قدرة على التمييز بين هذه الجامعات؟

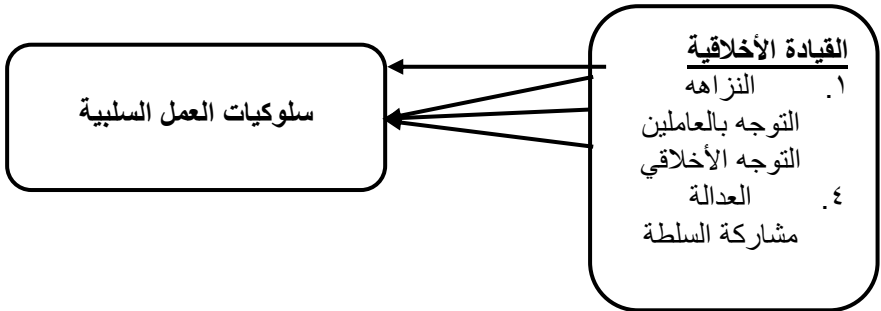
٤- اهداف البحث :

- ١- استكشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية ومستوى سلوكيات العمل السلبية في الجامعات ليمنية محل الدراسة.
- ٢- التعرف على تأثير تطبيق القيادة الأخلاقية على سلوكيات العمل السلبية في الجامعات اليمنية محل الدراسة.

- ٣- التعرف على مدى وجود اختلاف متمايز بين آراء القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية (صنعاء وتعز) محل الدراسة من حيث القيادة الأخلاقية وما هي أبعاد القيادة الأخلاقية ، الأكثر قدرة على التمييز بين هذه الجامعات
- ٤- التعرف على مدى وجود اختلاف متمايز بين آراء القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية (صنعاء وتعز) محل الدراسة من حيث سلوكيات العمل السلبية ؟ وما هي أهم أبعاد سلوكيات العمل السلبية الأكثر قدرة على التمييز بين هذه الجامعات ؟
- ٥- تقديم التوصيات التي تساهم في دعم وتعزيز القيادة الأخلاقية ، وبما يساهم في الحد من سلوكيات العمل السلبية لدى القيادات الإدارية في الجامعات ليمنية محل البحث .

٦-فروض البحث

- في ضوء الدراسات السابقة، أمكن صياغة فروضة الدراسة على النحو التالي:
- ١- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية ومستوى سلوكيات العمل السلبية
 - ٢- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الاخلاقية (النزاهة، التوجه الأخلاقي ، مشاركة السلطة و العدالة) على سلوكيات العمل السلبية في الجامعات اليمنية محل الدراسة
 - ٣- لا يوجد اختلاف متمايز بين آراء القيادات الإدارية الجامعات اليمنية (صنعاء وتعز) محل الدراسة من حيث القيادة الأخلاقية .
 - ٤- لا يوجد اختلاف متمايز بين آراء القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية (صنعاء وتعز) محل الدراسة من حيث سلوكيات العمل السلبية .
- الشكل رقم (١) يوضح النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثون

7- أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من اعتبارات عدة، تتمثل فيما يأتي :

١- الأهمية العلمية :

تُعد قضية ضعف قدرة الجامعات على الحد من سلوكيات العمل السلبية في الوقت الحالي قضية هامة وحرحة ، ومن ثم فإن العمل على دعم قدرة الجامعات على الحد من سلوكيات العمل السلبية لغرض تحسين والارتقاء بأداء موظفيها من خلال دعم وتعزيز تطبيق القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات العمل السلبية والتعرف على العوامل المؤثر فيها، سوف يساهم في تحسين الخدمات التي تقدمها هذه الجامعات وبالتالي رضا المواطنين عن أداء هذه الجامعات .

- الكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وتحديد نمط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية. سوف يساهم في زيادة الوعي لدى قيادات هذه الجامعات عن أهمية دعم وتعزيز تطبيق القيادة الأخلاقية ، الأمر الذي سيساعدهم في الحد من سلوكيات العمل السلبية ودعم قدرة وأداء جامعاتهم .

٢- الأهمية العملية :

- نتائج الدراسة المتوقعة يمكن أن تساعد قيادات الجامعات على تحسين واكتساب مهارات جديدة في عملية إدارة العنصر البشري، وحل المشكلات التي تواجهها في الموارد البشرية والأداء والخدمات التي تقدمها للمواطنين، كما ستساعد النتائج المتوقعة قيادة الوزارات من تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالموارد البشرية، وبالتالي وضع الاستراتيجيات المناسبة لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات من خلال تطبيق القيادة الأخلاقية والتي قد تساهم في الحد من سلوكيات العمل السلبية لدى الموظفين .

- يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة في زيادة وعي قيادات الجامعات اليمنية بأهمية تبني أسلوب أنماط القيادة الأخلاقية وتطبيقه وتطويره وتشاركه، وتنميتها للحد من سلوكيات العمل السلبية

٧- حدود البحث

تتمثل حدود الدراسة في العناصر الرئيسية الآتية :

- الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة الميدانية على الجامعات الحكومية اليمنية، وهي (صنعاء، تعز). ويرجع

ذلك إلى عدة أسباب تتمثل فيما يلي:

- تعد جامعتي صنعاء وتعز من أقدم الجامعات اليمنية من حيث النشأة والتأسيس كما أنهما جامعات تقع في شمال ووسط اليمن.
- تعد جامعتي صنعاء وتعز الأولى والثانية على مستوى الجامعات اليمنية من حيث عدد الطلاب ، حيث بلغ عدد الطلاب المقيدين فيها ما نسبته ٤٦% من إجمالي عدد الطلاب في الجامعات
- القصور النسبي في الإمكانيات المالية المخصصة لإجراء البحث (ميزانية البحث).
- محدودية الوقت المتاح أمام الباحث.

- الحدود الموضوعية:

ستشمل الدراسة الحالية على موضوعين هي: القيادة الأخلاقية (النزهة، التوجه بالعاملين، التوجه الأخلاقي، العدالة، مشاركة السلطة)، و سلوكيات العمل السلبية (الموجهة نحو المنظمة، الموجهة نحو الأفراد) .

- الحدود الزمنية: هي الفترة التي استغرقت فيها عملية جمع البيانات (الأولية والثانوية) اللازمة لإنجاز الدراسة.

٨- الإطار النظري

يستعرض هذا الجزء الإطار النظري لمتغيرات البحث على النحو التالي:

أولاً: القيادة الأخلاقية :

- مفهوم القيادة الأخلاقية

اشتقت كلمة القيادة من الفعل قاد أو يقود وهو يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود فالقيادة عملية رشيدة تحتوي على طرفين، الطرف الأول وهو الشخص الذي يوجه ويرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون التوجيه ولإرشاد وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة(كنعان، ٢٠٠٧)

بناء على محدودية المعرفة المتوفرة حول مفهوم القيادة الأخلاقية قام (Trevino, et al, 2003)، بتعرف القاييد الأخلاقي من خلال دراسته الرائدة في هذا المجال مستخدماً أسلوب المقابلات الشخصية وتوصل إلى أن القادة الأخلاقيين يتميزون بالعدالة والنزاهة والأخلاق الشخصية ويهتمون كثيراً للأخلاقيات عند اتخاذ القرارات ويعملون على توضيح السلوكيات الأخلاقية ومعاينة السلوك الغير الأخلاقي ومكافأة السلوك الأخلاقي.

القيادة الأخلاقية من جهة نظر (Heifetz, 2006) تعبر عن مساعدة القادة للعاملين على مواجهة الصراعات وإحداث التغييرات بالتركيز على القيم من خلال بيئة يسودها الاستقرار والثقة والرعاية. الثنائي والتمكين واتخاذ القرارات.

كما قام (Javed et al, 2018) بتعريف القيادة الأخلاقية بأنها اظهر السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، والترويج لمثل هذا السلوك إلى المرؤوسين من خلال الاتصال والتعزيز واتخاذ القرار اما من وجهة نظر (عبدالجليل، ٢٠١٩) هي نمذجة الدور الأخلاقي أو القدوة الأخلاقية، فكانت تدور حول خصائص القائد الأخلاقي التي يجب توافرها حتي يكون نموذج للسلوك الصحيح للتابعين وأنه يتعين عليه مساعدة تابعية.

وعرفت (جمال الدين، ٢٠٢٠) القيادة الأخلاقية على أنها قدرة الرؤساء في العمل على التأثير في سلوك العاملين من خلال إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً عن طريق الأفعال والعلاقات الشخصية وتشجيع هذه التصرفات عن طريق التواصل ثنائي الاتجاه مع العاملين ومشاركتهم في صنع القرار.

اما عن وجهة نظر المركز الوطني الامريكي للأخلاق National Center for Ethics فيعرف القيادة الاخلاقية انها مجموعة من الانشطة والممارسات التي سيقوم بها القادة لتعزيز البيئة والثقافة الاخلاقية داخل المنظمات من خلال الالتزام بالسلوك الاخلاقي ودعم الانشطة التي تشجع السلوك الاخلاقي (Fox et al., 2008)

-أبعاد القيادة الأخلاقية:

نظراً لاختلاف رأي الباحثين حول مفهوم القيادة الأخلاقية، اختلفت تبعاً لذلك وجهات نظرهم حول أبعاد القيادة الأخلاقية، حيث حدد البعض بعدين للقيادة الأخلاقية مثل (Trevino et al., 2003) وآخر تناولها كنموذج ثلاثي الأبعاد مثل (Dehoogh & Den Hartog, 2008) وأخيراً تناولها (kalshoven et al., 2011) من منظور سباعي الأبعاد. ومن خلال مراجعة أبعاد الدراسات السابقة توصل الباحث إلى وجود عشرة أبعاد للقيادة الأخلاقية والمتمثلة في. (العدالة، التوجه الأخلاقي، النزاهة، مشاركة السلطة، توضيح الدور، التوجه بالاعتدال، الدافعية، التوجه بالمسؤولية والاستدامة، الإيثار، التوجه بالاعتدال)

ويرى الباحثون، أن هناك تشابه وتداخل بين الأبعاد وبعضها البعض بحيث يمكن دمجها حيث يمكن دمج بعدي (التزام القيادة بالسلوكيات الأخلاقية، شخص أخلاقي) مع بعد (النزاهة)، ودمج بعد (التمكين) مع بعد (مشاركة السلطة)، ودمج بعدي (تشجيع السلوكيات الأخلاقية، المدير الأخلاقي)، مع بعد (التوجه الأخلاقي).

وعليه يتضح أن أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية استخداماً في الدراسات السابقة هي: التوجه الأخلاقي، النزاهة، مشاركة السلطة، العدالة، التوجه بالعاملين. وهي الذي سيعتمد عليها الباحث في دراسته للقيادة الأخلاقية والمتمثلة في خمسة أبعاد هي

١- النزاهة: يقصد بها أن القائد الأخلاقي يحافظ على وعوده ويعمل باستمرار وفقاً وبطريقة يمكن التنبؤ بها، وتتضمن الوفاء بالوعد، واتفاق الأقوال مع الأفعال، والقيام بتنفيذ الالتزامات نحو المرؤوسين، والتصرف بأمانة وثقة مع المرؤوسين. بمعنى آخر أن أدراك نزاهة القائد من قبل المرؤوسين يتم عن طريق الملاحظة لأفعاله وتصرفاته ومدى توافقها مع وعوده وأقواله (Kalshoven, et al., 2011)

٢- التوجه الأخلاقي:

هو التواصل وشرح القواعد الأخلاقية، ومكافأة السلوك الأخلاقي بين المرؤوسين، حيث وأن القائد الأخلاقي ينقل بوضوح المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي. في حين تستطيع المنظمات والإدارة العليا وضع القواعد والمعايير والمدونات للسلوك، التي توفر المبادي التوجيهية للسلوك الأخلاقي، إلا أن القادة الأخلاقيين باستطاعتهم زيادة وعي المرؤوسين حول هذه التوجيهات الأخلاقية، وايضاً يمكنهم استخدام المكافآت والعقوبات لحمل المرؤوسين على تحمل مسؤولية تصرفاتهم (Brown, et al., 2005).

٣- مشاركة السلطة:

ويشير إلى التمكين وإلى القادة الأخلاقيين يسمحون للمرؤوسين بإبداء الرأي عند صنع القرار ويستمعون لأفكارهم ومقترحاتهم بعناية واهتمام، ويتضمن المشاركة في صنع القرار، والاستماع إلى أفكار واهتمامات الآخرين (De Hoogh & Den Hartog, 2008) كما أكد (Resick et al, 2006)، إلى أن تمكين العاملين أحد الأبعاد المهمة للقيادة الأخلاقية وأشار (Brown, et al, 2005) إلى دور القيادة الأخلاقية في تنمية سلوك العاملين للتحدث حول الأمور المهمة بالمنظمة،

وأكد على أن تقاسم ومشاركة السلطة مع المرؤوسين يجعلهم أكثر سيطرة وقل اعتماد على قاداتهم بشكل دائم.

٤ - العدالة:

ويقصد بها المساواة في المعاملة وطرح الخيارات العادلة للمرؤوسين، ويتضمن معاملة الأفراد بعدل وبطريقة متكافئة، والتأكيد على إرساء المبادئ، والعدالة في الترقيات وتقارير تقييم الأداء بما يتناسب مع الأدوار (Hoogh & Den Hartog, 2008) ويؤكد (Ponnu and Tennakoon., 2009) أن إدراك المرؤوسين لعدالة قاداتهم وشعورهم بأنهم يعاملون بنفس المستوى من المساواة والعدالة يكون لها اثر إيجابي كبير على اتجاهات المرؤوسين وتصرفاتهم وقراراتهم داخل المنظمة، ويوضح (Brown, et al 2005) أن شعور العاملين بالعدالة من قبل قاداتهم يزيد من مستوى الثقة المتبادلة بينهم .

٥ -التوجه بالعاملين:

وذلك من خلال الاهتمام باحتياجات العاملين ورغباتهم والعمل على تلبيةها والحفاظ على مشاعرهم بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف محددة، ويتضمن العناية بمشاعر المرؤوسين، ودعمهم واحترامهم، والعمل على ضمان تلبية احتياجاتهم، والاهتمام بتطوير أدائهم، والاهتمام في الاتصالات بمجال العمل (Yukl, et.,2013)

ثانيا : سلوكيات العمل السلبية

مفهوم سلوكيات العمل السلبية:

حظت دراسة سلوكيات العمل السلبية في السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً بين الباحثين (Fox et al, 2001). حيث تغير الاهتمام من دراسة سلوكيات العمل المرغوب إلى دراسة سلوكيات العمل غير المرغوب، ويرجع سبب هذا التغير إلى الانتشار الكبير لهذه السلوكيات السلبية في مواقع العمل فضلاً عن التكاليف الكبيرة ذات الصلة بممارسة هذه السلوكيات . وتكشف الدراسات ذات الصلة بهذا الموضوع عن وجود اتفاق بين الباحثين حول تعريف سلوكيات العمل السلبية، واختلاف المسميات التي أطلقوها على هذا التعريف ومنها: سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، سلوكيات العمل الإنحرافية، سلوكيات العمل المعاكسة للإنتاجية.

تعددت تعريفات سلوكيات العمل السلبية حيث عرفها (Gruys & Sackett, 2003) بأنها سلوك مقصود من جانب عضو المنظمة، تنتظر له المنظمة بأنه يخالف قوانين العمل فيها، ويضر بمصالحها المشروعة.

كما عرف (Spector et al, 2006) سلوكيات العمل السلبية بأنها سلوكيات تتعارض مع أهداف وغايات المنظمات، وهي أيضاً مجموعة من السلوكيات المختلفة التي يمكن أن تضر بالموظفين وأصحاب المصالح مثل: العملاء، زملا العمل، المشرفين وتضر بوضع الاستقرار بالمنظمة، ويعد سلوك الموظف مصدر قلق كبير للمنظمات وتصنف السلوكيات إلى سلوكيات تعود بالنفع على المنظمة تؤدي إلى نتائج إيجابية للأداء التنظيمي (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وسلوكيات تضر بالمنظمة تعود بنتائج سلبية على المنظمة (سلوكيات العمل السلبية).

وعرف (الكرداوي، ٢٠١٥) سلوكيات العمل السلبية بأنها مجموعة من التصرفات الإرادية يمارسها المرؤوسين أثناء العمل وتستهدف الإضرار بمصلحة العمل أو مصلحة العاملين أو كلاهما. كما وصف (Khokhar and Rehman 2017) بأنها سلوك طوعي ينتهك معايير المنظمة ويهدد رفاهية الأعضاء و المنظمة.

وعرفها (داهش، ٢٠١٧) هي تلك الأفعال الذي يقصد بها الموظف إلحاق الضرر بالمنظمة أو الأطراف ذات المصلحة بها

وإشار (Li, Shuang and Yang 2018) بأنها سلوكيات طوعية من العاملين تنتهك معايير المنظمة وتتعارض مع المصالح المشروعة لمنظمة ما أو أعضائها.

كما اشارة (عبدالجليل، ٢٠١٩) بأنها سلوكيات العامل التي تضر المنظمة أو أعضائها أو الاثنين معاً، وتشمل العديد من الأشكال مثل السرقة، والتخريب والاعتداء اللفظي، وحجب الجهد، والكذب، ورفض التعاون، والاعتداء الجسدي.

ابعاد سلوكيات العمل السلبية رئيسيين هما:

١- البعد الأول: سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو المنظمة.

وهي سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو المنظمة Counterproductive Work Behavior directed toward the organization (CWB-O) حيث تبدأ هذه السلوكيات من الشكل البسيط الذي يتسبب في بطله وأعاقة عملية الإنتاج منها : سوء استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات كإضاعة الوقت عن طريق الانترنت، واستخدام أجهزة

الكمبيوتر في أعمال غير مخصصة للعمل، كما تضم سلوكيات الانسحاب التي تقلل من وقت العمل مثل التأخير، وأخذ اوقات راحة غير مصرح بها، والغياب، وإدعاء المرض للحصول على إجازة مرضية، وترك العمل في وقت مبكر، وإهدار الموارد، والحضور متأخراً إلى العمل، والعمل ببطء عن قصد (Bashir, 2011; Crittenden et al, 2009; Robinson, 1995) لتصل إلى الشكل الخطير الذي يضر بامتلاكات المنظمة ومنها، تخريب المعدات و قبول العمولات ، والتلاعب في عدد ساعات العمل الفعلية سرقة المنظمة (Robinson, 1995; Appelbaum et al, 2007; Shahzad, 2012; Kanten, 2013).

- البعد الثاني: سلوكيات العمل السلبية نحو الأفراد.

وهي سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو الأفراد داخل المنظمة Counterproductiv (CWB-I) Work Behavior directed toward individuals in organization وتظهر من تلك الممارسات البسيطة التي تؤدي إلى أنشطة سياسية غير أخلاقية، مثل: نشر الشائعات حول المنظمة أو أعضائها أو الأثنين معاً، وتوبيخ الزملاء، والمحسوبية والنميمة والمنافسة الضارة والقاء اللوم على زملاء العمل، وإساءة معاملة الآخرين ويتدرج هذا من تعليق سلبي طفيف والمعاملة بأسلوب غير مهذب ليصل لمضايقات واضحة وعنف وإساءة لفظية وتعليقات كلامية غير مهذبة أو من خلال تعبيرات الوجه، وعمل مواقف غير لائقة في الآخرين بقصد المزاح والمجادلة والتصرف الغير لائق (Robinson, 1995; Ahmed, 2013).

وقد تصل هذه السلوكيات إلى الخطيرة لكونها تضر الأفراد وتلحق الأضرار بهم إما جسدياً أو معنوياً أو نفسياً والمتمثلة في: (التعليقات السيئة، تجاهل الأشخاص، وإصدار تصريحات قاسية نحو الأفراد، الإيذاء اللفظي، التهديد والاعتداء الجسدي، التحرش الجنسي، سرقة زملاء العمل).

٩- منهجية البحث

يتناول الباحثون في هذا الجزء عرض خطوات تصميم البحث، وذلك من حيث أنواع البحث ومجتمع وعينة البحث، والمتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث وأساليب جمع البيانات والتحليل الإحصائي، وأساليب اختبار الفروض لتحقيق أهداف البحث.

١- نوع البحث

تصميم هذه الدراسة يعتمد على المدخل الوصفي من اجل توضيح مفاهيم الدراسة والتعرف على ما توصلت اليه الدراسات السابقة وإجراء الدراسة الاستطلاعية ثم تحديد مشكلة الدراسة واستخلاص الفروض في التحقق من الأثر المباشر للقيادة الأخلاقية على سلوكيات العمل السلبية

٢- مجتمع البحث

يشير مجتمع الدراسة من وجهة نظر إحصائية إلى جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع الدراسة وتشارك في صفه معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها (العولقي، ٢٠١٦) ونظرا لان هذه الدراسة تسعى إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية و مستوى سلوكيات العمل السلبية. والصمت التنظيمي كمتغير وسيط: في الجامعات الحكومية اليمنية ، لذا فان مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الموظفين في الجامعات الحكومية اليمنية محل الدراسة والبالغ عددهم (١٤٧٧) موظف (الموازنة العامة للدولة ٢٠١٩، وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٩) . والجدول أدناه يوضح عدد الموظفين في الجامعات الحكومية اليمنية محل الدراسة:

جدول رقم (1) بيان لمجتمع البحث من القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية محل البحث

الإجمالي	الإدارة التنفيذية		الإدارة الوسطى			الجامعة
	رؤساء الأقسام		مدراء الإدارات	عمداء الكليات ونوابهم	مدراء العموم ونوابهم	
	إداري	أكاديمي				
٩٦٧	٥٢٥	١٠٤	٢٠٥	٦٩	٦٤	صنعاء
٥١٠	٦٧	٩٥	٢٢١	٣٩	٨٨	تعز
١٤٧٧	٥٩٢	١٩٩	٤٢٦	١٠٨	١٥٢	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثون وفق بيانات كتاب الإحصاء السنوي لكل من جامعتي صنعاء وتعز ٢٠١٩. ومؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، ٢٠١٩).

٣- عينة الدراسة:

وهي تلك المفردة التي تم توجيه قائمة الاستقصاء إليها نظراً لتوفر الإجابات لديها وتمثل عينة البحث في القيادات الإدارية بالمستويات الإدارية (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية) في الجامعات اليمنية (صنعاء وتعز) ، وقد تم تحديد عينة البحث الممثلة لمجتمع الدراسة بالرجوع على الجداول الإحصائية ، ففي مجتمع بحث تتمثل عدد مفرداته (١٤٧٧) مفردة فان حجم العينة يبلغ (٣٠٥) مفردة وذلك عند مستوى ثقة (٩٥%)، وفي حدود خطأ معياري (٥%).

وقد اعتمد الباحثون على العينة العشوائية الطبقية في تحديد مفردات البحث نظرا لعدم تماثل مفردات مجتمع البحث ، بالإضافة إلى مراعاة أن يتاح لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث نفس الفرص المتكافئة للاختيار في العينة ، وتم توزيع العدد الخاص بكل طبقة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات العينة . والجدول رقم (٢) يوضح توزيع مفردات العينة كما يلي :

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة بحسب النسبة والتناسب لكل فئة قيادية

الإجمالي		الإدارة التنفيذية		الإدارة الوسطى		المستوى الإداري
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الجامعة
%٦٦	٢٠٠	%٤٣	١٣٠	%٢٣	٧٠	صنعاء
%٣٤	١٠٥	%١٠	٣٣	%٢٤	٧٢	تعز
%١٠٠	٣٠٥	%٥٣	١٦٦	%٤٧	١٤٢	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثون وفق بيانات كتاب الإحصاء السنوي لكل من جامعتي صنعاء وتعز

٢٠١٩ ، ومؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية ، ٢٠١٩ .

٤- متغيرات البحث وأساليب القياس

فيما يلي يستعرض الباحثون المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث وذلك على النحو التالي:

٢/٤/١- متغيرات القيادة الأخلاقية (متغير مستقل)

وتتضمن خمسة متغيرات رئيسية تتلخص في (النزاهة، التوجه بالعاملين، التوجه الأخلاقي، العدالة، مشاركة السلطة). وتظم عدد (١٩) متغيراً، وتم تنمية هذه المتغيرات المتعلقة بعوامل القيادة الأخلاقية معتمداً في ذلك على مقياس (Brown et al, 2005). والذي أثبتت العديد من الدراسات درجة ثبات واتساق عليه لهذا المقياس مثل (Goodenough, 2008)، (Bowers, 2009)، (Mayer et al., 2009)، (Ogunfowora, 2009)، (Ponnu, 2009)، (Avey et al., 2011)، (Den Hartog, 2012)، (Bormann, 2013)، (Kesen, 2016)، (Javed et al. 2018). مع إجراء بعض التعديلات عليها وبما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية ومجال التطبيق.

- سلوكيات العمل السلبية. (المتغير التابع):

وتتضمن متغيرين رئيسيين تتلخص في (سلوكيات العمل السلبية الموجهة للمنظمة، سلوكيات العمل السلبية الموجهة للأفراد) ، وتتضمن عدد (١٨) متغيراً ، وتم تنمية عدد من

المتغيرات المتعلقة بسلوكيات العمل السلبية معتمداً في ذلك المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة ، مع إجراء بعض التعديلات عليها وبما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية ومجال التطبيق.

ولقياس متغيرات قيادة الأخلاقية ومتغيرات سلوكيات العمل السلبية استخدم الباحث مقياس متعدد البنود وسيتم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) الشهير والمتدرج من خمس نقاط ، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

٥- البيانات ومصادرها :

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

١- البيانات الثانوية:

اعتمد الباحث على مجموعة من البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ، وتمثل هذه البيانات في النشرات والتقارير الصادرة من الجهات الحكومية في اليمن ، والبحوث المنشورة وغير المنشورة ، والمراجع العربية والأجنبية والمجلات والدوريات.

٢- البيانات الأولية:

بالإضافة إلى البيانات الثانوية، تم الاعتماد على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك من خلال قائمة الاستقصاء الموجهة إلى القيادات الإدارية في الجامعات الحكومية اليمنية محل الدراسة.

٦- أداة البحث وطرق جمع البيانات

أعتمد الباحثون في هذه الدراسة بصفة رئيسية على قائمة الاستقصاء في جمع البيانات الأولية اللازمة، حيث روعي في تصميم القائمة البساطة، والسهولة، والوضوح، وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل البحث، تم تصميم قائمة استقصاء موجهة للقيادات الإدارية مكونة من أربع صفحات بما فيها صفحة الغلاف، حيث تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة، والهدف منها طلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخيرة فقد اشتملت على أربعة أسئلة رئيسية، السؤال الأول منها يتضمن (١٩ متغيراً) ويتعلق بقياس مستوى القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية محل الدراسة، في حين يتضمن السؤال الثاني (١٧ متغيراً) تتعلق بقياس مستوى سلوكيات العمل السلبية في الجامعات اليمنية ، ويتضمن السؤالين الثالث والرابع (متغيرين) متعلقة بالمتغيرات الوصفية الخاص باسم الجامعة والمستوى الإداري. حيث تم جمع البيانات الخاصة

بالاستقصاء، باستخدام طريقة الزيارة القصيرة، لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين للمستقضي منهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى. وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق استخداماً في جمع البيانات الأولية، وهي ملائمة لمثل هذا النوع من الاستقصاء الطويل نسبياً.

٧- تقييم الثبات والمصدقية في المقاييس المستخدمة في البحث

تمثلت الخطوة الأولى في تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الثبات من خلال تحليل الاعتمادية **Reliability** والمصدقية من خلال تحليل الصلاحية **Validity** للمقاييس التي اعتمد عليها الدراسة الحالي، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية، وزيادة درجة الثبات والمصدقية في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية.

١- تقييم الثبات في المقاييس (تحليل الاعتمادية):

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط الفا **Alpha Correlation Coefficient** باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقاييس الخاضع للاختبار، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقاييس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر. ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية، فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار الثقة والذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠.٣٠ (إدريس، ٢٠١٢) وتم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا على مقياس القيادة الأخلاقية ومقياس سلوكيات العمل السلبية في الجامعات اليمنية محل الدراسة، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حدة. وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي، ومن ثم التحقق من مستوى الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة.

جدول (٣)

تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات مقياس الدراسة باستخدام أسلوب معامل الارتباط الفا
(مخرجات تحليل الاعتمادية Reliability Analysis)

م	متغيرات الدراسة	المحاولة الأولى		المحاولة الثانية	
		عدد العبارات	معامل الفا Alpha	عدد العبارات	معامل الفا Alpha
أولاً: القيادة الاخلاقية					
١	النزاهه	٣	٠.٧٦	---	---
٢	التوجه بالعاملين	٤	٠.٩١	---	---
٣	التوجه الاخلاقي	٣	٠.٨٩	---	---
٤	العدالة	٤	٠.٧٧	---	---
٥	مشاركة السلطة	٤	٠.٨٦	---	---
المقياس الإجمالي		١٩	٠.٩٣	---	---
ثالثاً: سلوكيات العمل السلبية					
١	السلوكيات الموجهة نحو المنظمة	٩	٠.٨١	٨	٠.٨٥
٢	السلوكيات الموجهة نحو الأفراد	٩	٠.٨١	٨	٠.٨٣
المقياس الإجمالي		١٨	٠.٨٦	١٦	٠.٨٨

* تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حدة، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي

بالنسبة لمقياس القيادة الأخلاقية في الجامعات محل الدراسة ، فقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس ككل مقبولة جدا (٠.٩٣) انظر المحاولة الأولى الجدول رقم (٣) من المحاولة الاولى وبعد فحص معاملات الارتباط الإجمالية (Item - Total Correlation) لكل متغير من متغيرات هذه المجموعات ، تبين أن جميع المتغيرات تمكنت من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده (ذات معامل ارتباط أقل من (٠.٣٠) ، لذلك لم يتم استبعاد أي متغير ، وظل عدد المتغيرات التي يتكون منها هذا المقياس هو (١٩) متغير .

وبالنسبة لمقياس سلوكيات العمل السلبية في الوزارات محل الدراسة ، فقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا للمقياس ككل مقبولة جدا (٠.٨٦) انظر المحاولة الأولى الجدول (٣)، إلا أنه بفحص معاملات الارتباط الإجمالية (Item - Total Correlation) لكل متغير من متغيرات هذه المجموعات ، تبين أن هناك (٢) متغيران لم يتمكنوا من مقابلة المعيار

الذي سبق تحديده (ذات معامل ارتباط أقل (٠.٣٠)، لذلك تقرر استبعادهما من المقياس (المتغير رقم (٩) في قائمه الاستقصاء ضمن السلوكيات السلبية الموجهة نحو المنظمة والمتغير رقم (١٠) في قائمه الاستقصاء ضمن السلوكيات السلبية الموجهة نحو الافراد ، وبذلك أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها هذا المقياس (١٦) متغيرا بدلا من (١٨) متغيرا ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس وبعد تعديله فقد تقرر تطبيق أسلوب الارتباط الفا مرة ثانية

٨- أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

تم اختيار بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا البحث، والمتوفرة في حزم البرامج الإحصائية المتقدمة SPSS، وذلك في ضوء بعض المعايير، من بينها عدد المتغيرات، ونوع البيانات، ومستوى القياس، وعدد العينات وحجمها، وأنواعها وأغراض التحليل، وهذه الأساليب هي :

١- الأساليب الإحصائية الوصفية :

٢- أسلوب معامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient**

تم استخدام هذا الأسلوب للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس المتعددة المحتوى المستخدمة في الدراسة الحالية

٣- أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد **Multiple Regression and Correlation**

تم استخدام هذه الأسلوب بهدف تحديد نوع ودرجة العلاقة بين تطبيق القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل وسلوكيات العمل السلبية كمتغير تابع في الجامعات اليمنية محل الدراسة.

٤- أسلوب تحليل التمايز المتعدد **Multiple Discriminate Analysis**

تم استخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد في هذه الدراسة للتمييز بين الجامعات اليمنية محل الدراسة (صنعاء، تعز) على أساس مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية ، بالإضافة إلى التمييز بين الجامعات اليمنية محل الدراسة على أساس مستوى سلوكيات العمل السلبية للموظفين فيها.

٥- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه **One-Way ANOVA**

تم استخدام هذا الأسلوب بهدف تحديد درجة التشابه أو الاختلاف في اتجاهات القيادات الإدارية نحو مستوى القيادة الاخلاقية في الجامعات اليمنية محل الدراسة (صنعاء وتعز)، وكذلك بهدف تحديد درجة التشابه أو الاختلاف في تقييم القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية محل

الدراسة (صنعاء وتعز) لمستوى سلوكيات العمل السلبية، وفقاً لاختلاف المستوى الإداري في كل جامعة محل الدراسة.

٦- أسلوب التحليل العامل **Factorial Analysis**

تم استخدام أسلوب تحليل العوامل بغرض التحقق من درجة الصلاحية للمجموعات المختلفة من المتغيرات المستخدمة في البحث والتي تتعلق بأبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد سلوكيات العمل السلبية

١٠- اختبارات الفروض

يستعرض الباحثون في هذا الجزء أهم نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً حيث سيقوم باختبار صحة / عدم صحة كل فرض على حدة على النحو الذي يساعد على الإجابة على تساؤلات الدراسة ويحقق أهدافها وذلك على النحو التالي:

- اختبار مدى صحة فروض البحث

١- اختبار مدى صحة الفرض الأول

الفرض الأول: ينص على انه لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية ومستوى سلوكيات العمل السلبية" ، واختبار صحة أو عدم صحة الفرض قام الباحثون باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson للتعرف على قوة ونوع العلاقة بين متغيرات البحث. فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، في حين تدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية ، وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية ، والجدول رقم (٦) يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد أخلاقيات الأعمال وسلوكيات العمل السلبية.

جدول رقم (٦)

معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد أخلاقيات الأعمال وسلوكيات العمل السلبية في الجامعات اليمنية محل البحث

المتغيرات	القيادة الأخلاقية	النزاهة	التوجه بالعاملين	التوجه الأخلاقي	العدالة	مشاركة السلطة	سلوكيات العمل السلبية
القيادة الأخلاقية	1.000	0.620	-0.220	0.820	-0.239	0.820	-0.786
النزاهة	0.620	1.000	-0.234	0.366	-0.262	-0.462	-0.633
التوجه بالعاملين	-0.220	-0.234	1.000	-0.142	0.576	-0.167	0.279
التوجه الأخلاقي	-0.616	0.366	-0.142	1.000	-0.186	0.564	-0.616
العدالة	-0.239	-0.262	0.576	-0.186	1.000	-0.158	-0.372
مشاركة السلطة	0.820	-0.462	-0.167	0.564	0.158	1.000	-0.613
سلوكيات العمل السلبية	-0.786	-0.633	0.279	-0.616	-0.372	-0.613	1.000

ويتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

ان قيم معاملات الارتباط بين ابعاد القيادة الاخلاقية وسلوكيات العمل السلبية تراوحت بين (0.279, -0.786)، وتبين ان هذه المعاملات عند مستوى معنوية ١% حيث اشارت نتائج الجدول الى ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الأخلاقية بصورة اجمالية وسلوكيات العمل السلبية (-٠.٧٨٦) عند مستوى معنوية ١% ، وهو ارتباط سلبي بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية بحيث كلما ارتفع مستوى القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمينية كلما انخفضت سلوكيات العمل السلبية .واوضحت نتائج الجدول ايضا ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بعد النزاهة والتوجه الأخلاقي والعدالة ومشاركة السلطة مع سلوكيات العمل السلبية كانت (- 0.633, -0.613, -0.372, 0.616) عند مستوى معنوية ١%، وهو ارتباط سلبي بين هذه الابعاد وسلوكيات العمل السلبية . بحيث كلما حرصت المنظمة على تطبيقه ابعاد القيادة الأخلاقية كلما انخفضت سلوكيات العمل السلبية لدى القيادات الادارية في الجامعات اليمينية محل البحث

٢- اختبار مدى صحة الفرض الثاني

الفرض الثاني: ينص على انه لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة، التوجه الأخلاقي ، مشاركة السلطة، العدالة) على سلوكيات العمل السلبية في الجامعات اليمينية محل الدراسة " ، ولاختبار صحة أو عدم صحة الفرض قام الباحثون بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية كمتغيرات مستقلة وبين سلوكيات العمل السلبية كمتغير تابع، والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

جدول رقم (٧)

نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية الخاضعة للدراسة بالجامعات اليمنية وبين سلوكيات العمل السلبية مأخوذاً بصورة إجمالية (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis)

معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار بيتا	ابعاد القيادة الاخلاقية الأكثر تأثير في سلوكيات العمل السلبية
٠.٤٠	٠.٦٣	** -٠.٦٣	النزاهة
٠.٥٦	٠.٦١	** -٠.٤٤	التوجه الاخلاقي
٠.٦٤	٠.٦١	** -٠.٢٦	مشاركة السلطة
٠.٦١	٠.٣٧	** ٠.١٩	العدالة
		٠.٧٩	معامل الارتباط في النموذج R
		٠.٦٢	معامل التحديد في النموذج R ²
		٦٢.٥	قيمة F المحسوبة
		٢٨٨	درجة الحرية
		٠.٠٠٠	مستوى الدلالة

** مستوى الدلالة عند ٠.٠٥، طبقاً لاختبارات T-Test

- توجد علاقة خطية معنوية وذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الاخلاقية في الجامعات اليمنية محل الدراسة وبين مستوى سلوكيات العمل السلبية في هذه الجامعات (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٩% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة عكسية (وفقاً لمعامل الانحدار بيتا) بحيث كلما زاد اهتمام الجامعات اليمنية محل الدراسة بممارسة ابعاد القيادة الأخلاقية كلما انخفض مستوى سلوكيات العمل السلبية وأن ممارسة أبعاد القيادة الاخلاقية في الجامعات اليمنية محل الدراسة يمكن أن يفسر ٦٢% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى سلوكيات العمل السلبية في هذه الجامعات. أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن ثلاث أبعاد من ابعاد القيادة الاخلاقية ممثلة في (النزاهة، التوجه الاخلاقي ، مشاركة السلطة) تتمتع بعلاقة خطية عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى سلوكيات العمل السلبية في الجامعات محل الدراسة. أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن بعد العدالة (من ابعاد القيادة الاخلاقية) تتمتع بعلاقة خطية طردية ذات دلالة إحصائية

بينها وبين مستوى سلوكيات العمل السلبية في الجامعات محل الدراسة. أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن بعد التوجه بالعاملين ليس لديه علاقة ذات دلالة إحصائية مع سلوكيات العمل السلبية في الجامعات محل الدراسة. بناء على ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمينية محل الدراسة ومستوى سلوكيات العمل السلبية، وتم قبول الفرض البديل.

٣- اختبار مدى صحة الفرض الثالث

الفرض الثالث: ينص على انه " لا يوجد اختلاف متمايز بين آراء القيادات الإدارية الجامعات اليمينية (صنعاء وتعز) محل الدراسة من حيث القيادة الأخلاقية. ولتحقيق ذلك قام الباحثون بتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد *Multiple Discriminant Analysis*، على نموذج اشتمل على مجموعتين تمثل الجامعات اليمينية محل الدراسة (صنعاء وتعز) باستخدام أسلوب الخطوات المتتابعة *Stepwise*، وطريقة ويلكس *Wilks*. لتحديد مدى وجود اختلاف وتمايز بين الجامعات اليمينية محل الدراسة (صنعاء وتعز)، من حيث ممارسة القيادة الأخلاقية، وتحديد أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية الأكثر قدرة على التمييز بين هذه الجامعات. والجدول رقم (٨) يوضح ذلك جدول رقم (٨)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين الجامعات اليمينية محل الدراسة على أساس درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية

Discriminate Functions (١) دوال التمايز							
رقم الدالة	قيمة إيجن	التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامبدا	كا ^٢	درجات الحرية	المعنوية
١	٠.٤١	١٠٠	٠.٥٤	٠.٧١	٩٧.٠٠٢	٦	٠.٠٠٠٠
Discriminate Matrix (٢) مصفوفة التقسيم							
المجموعات (الجامعات)	المفردات	التنبؤ بعضوية المجموعات (الجامعات)		الإجمالي بعد التقسيم			
		جامعة صنعاء	جامعة تعز				
جامعة صنعاء	العدد	١٣٣	٥٥	١٨٨			
		٢٢	٧٩	١٠١			
جامعة صنعاء	النسبة	٧٠.٧	٢٩.٣	١٠٠			
		٢١.٨	٧٨.٢	١٠٠			
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات ٧٣%							

هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية (معامل الارتباط يمثل ٥٤%) بين الجامعات التي تنتمي لها القيادات الإدارية وبين الاتجاهات التقويمية لهذه القيادات نحو درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية (نموذج العلاقة يعتبر معنويًا عند مستوى معنوية ٠.٠١)، كما أن التمييز بين الجامعات اليمينية الخاضعة للدراسة وفقا لأبعاد القيادة الأخلاقية يعتبر ذو درجة عالية جدا، حيث بلغت نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج ١٠٠% في الدالة الأولى في تحليل التمايز المتعدد.

نسبة التصنيف الدقيق للجامعات اليمنية الخاضعة للدراسة وفقا لاتجاهات القيادات الإدارية نحو درجة ممارسة ابعاد القيادة الاخلاقية بلغت (٧٣%) وتعتبر هذه النسبة مقبولة للتمييز بين هذه الجامعات، وهذا يعني أن هناك (٢٧%) من مفردات عينة القيادات الإدارية تتشابه من حيث اتجاهاتهم نحو ممارسة ابعاد القيادة الاخلاقية.

يمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الأولى (جامعه صنعاء) على أساس ممارسة أنماط القيادة الايجابية بنسبة تصل إلى (٧٠.٧%)، ويمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الثانية (جامعة تعز) بنسبة تصل إلى (٧٨,٢%)

كشفت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن جميع ابعاد القيادة الاخلاقية لديها القدرة على التمييز بين الجامعات اليمنية الخاضعة للدراسة ماعدا بعد التوجه الاخلاقي ، وتمثلت هذه الابعاد مرتبة وفقا لقيمة معاملات التمايز المستخرجة من التحليل (مشاركة السلطة، التوجه بالعاملين ،النزاهة، العدالة) . ويتضح من الجدول رقم (٩) أن بعد المشاركة في السلطة يأتي في مقدمة ابعاد القيادة الاخلاقية الأكثر قدرة على التمييز بين الجامعات اليمنية حيث بلغ معامل التمايز نسبة (٠,٨٨)، ثم يلي ذلك بعد التوجه بالعاملين حيث بلغ معامل التمايز نسبة (٠,٨١). ويأتي بعد ذلك بعد النزاهة حيث بلغ معامل التمايز نسبة (٠,٧٧). واخيرا بعد العدالة حيث بلغ معامل التمايز نسبة (٠,٧٥). وبالنسبة لبعده التوجه بالأخلاقي لم يظهر قدرته على التمييز بين الجامعات اليمنية جدول رقم (٩)

عوامل ومعاملات التمايز بين الجامعات اليمنية الخاضعة للدراسة على أساس أبعاد القيادة الأخلاقية (مخرجات تحليل التمايز المتعدد (Multiple Discriminate Analysis))

مستوى المعنوية	معامل التمايز	المتوسط الإجمالي	الوسط الحسابي		أبعاد القيادة الأخلاقية الأكثر قدرة على التمييز بين الجامعات الحكومية محل الدراسة
			جامعة تعز	جامعة صنعاء	
٠.٠٠٠	**٠.٨٨	٢.٣٨	٢.٦٦	٢.١	■ مشاركة السلطة
٠.٠٠٠	**٠.٨١	٢.٣	٢	٢.٦	■ التوجه بالعاملين
٠.٠٠٠	**٠.٧٧	٢.٣٨	٢.٤١	٢.٣٥	■ النزاهة
٠.٠٠٠	**٠.٧٥	٢.٢٩	٢	٢.٥٨	■ العدالة

**دلالة إحصائية عند (٠.٠٥) طبقا لاختبار F

وفي ضوء ما سبق فقد تم رفض فرض العدم والذي ينص على أنه ليس هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين الجامعات اليمنية محل الدراسة (صنعاء، تعز) من حيث درجة ممارسة أبعاد القيادة الاخلاقية (فيها)، وقبول الفرض البديل مأخوذ بصورة إجمالية، وتم رفض نفس فرض العدم لأبعاد القيادة الاخلاقية (مشاركة السلطة، التوجه بالعاملين، النزاهة، العدالة) مأخوذا بصورة فردية، وذلك لقدرة كل منها على التمييز بين الجامعات اليمنية محل الدراسة..

يرى الباحثون أن التمييز البسيط لجامعه تعز مقارنة بجامعة صنعاء فيما يتعلق ببعدي مشاركة السلطة والنزاهة ووجود التمييز البسيط لجامعه صنعاء مقارنة بجامعة تعز فيما يتعلق ببعدي التوجه بالعاملين والعدالة، يشير إلى وجود بعض القصور في درجة تبني جامعتي صنعاء وتعز لابعاد القيادة الاخلاقية في إدارة وقيادة هذه الجامعات، مما يبرر الحاجة إلى قيام هذه الجامعات بإعادة النظر في ممارسة القيادة الحالية وتشجيع القيادات الإدارية فيها على تبني وممارسة أبعاد القيادة الاخلاقية .

٤- اختبار مدى صحة الفرض الرابع

الفرض الرابع: ينص على انه" لا يوجد اختلاف متمايز بين آراء القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية (صنعاء وتعز) محل الدراسة من حيث سلوكيات العمل السلبية" ولتحقيق ذلك قام الباحثون بتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد **Multiple Discriminant Analysis**، على نموذج اشتمل على مجموعتين تمثل الجامعات اليمنية محل الدراسة(صنعاء وتعز) باستخدام أسلوب الخطوات المتتابعة **Stepwise**، وطريقة ويلكس **Wilks**. لتحديد مدى وجود اختلاف وتمايز بين الجامعات اليمنية محل الدراسة (صنعاء وتعز)، من حيث سلوكيات العمل السلبية، وتحديد أكثر أبعاد سلوكيات العمل السلبية الأكثر قدرة على التمييز بين هذه الجامعات. والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك .

جدول رقم (١٠) دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين الجامعات اليمنية محل الدراسة على أساس سلوكيات العمل السلبية

Discriminate Functions (١) دوال التمايز							
رقم الدالة	قيمة إيجن	التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامبدا	كا ^٢	درجات الحرية	المعنوية
١	٠.٠٨	١٠٠	٠.٢٦	٠.٩٣	٢٠.٦٣٧	١	٠.٠٠٠٠
Discriminate Matrix (٢) مصفوفة التقسيم							
المجموعات (الجامعات)	المفردات	التنبؤ بعضوية المجموعات (الجامعات)		الإجمالي بعد التقسيم			
		جامعة صنعاء	جامعة تعز				
جامعة صنعاء	العدد	١١٩	٦٩	١٨٨			
جامعة تعز		٣٢	٦٩	١٠١			
جامعة صنعاء	النسبة	٦٣.٣	٣٦.٧	١٠٠			
جامعة تعز		٣١.٧	٦٨.٣	١٠٠			
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات ٦٥%							

أظهرت نتائج الجدول رقم(١٠) انه يمكن التمييز بين الجامعات اليمنية محل الدراسة

على أساس سلوكيات العمل السلبية. وذلك كما يلي :

- هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية (معامل الارتباط يمثل ٢٦%) بين الجامعات التي تنتمي لها القيادات الإدارية وبين الاتجاهات التقويمية لهذه القيادات نحو مستوى سلوكيات العمل السلبية (نموذج العلاقة يعتبر معنويا عند مستوى معنوية ٠.٠١)، كما أن التمييز بين الجامعات اليمنية الخاضعة للدراسة وفقا لأبعاد سلوكيات العمل السلبية يعتبر ذو درجة

عالية جدا، حيث بلغت نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج ١٠٠% في الدالة الأولى في تحليل التمايز المتعدد.

- نسبة التصنيف الدقيق للجامعات اليمنية الخاضعة للدراسة وفقا لاتجاهات القيادات الإدارية نحو سلوكيات العمل السلبية بلغت (٦٥%) وتعتبر هذه النسبة مقبولة للتمييز بين هذه الجامعات، وهذا يعني أن هناك (٣٥%) من مفردات عينة القيادات الإدارية تتشابه من حيث اتجاهاتهم نحو مستوى سلوكيات العمل السلبية.
- يمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الأولى (جامعه صنعاء) على أساس سلوكيات العمل السلبية بنسبة تصل إلى (٦٣.٣%)، ويمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الثانية (جامعة تعز) بنسبة تصل إلى (٦٨.٣%).

جدول رقم (١١)

عوامل ومعاملات التمايز بين الجامعات اليمنية الخاضعة للدراسة على أساس درجة

سلوكيات العمل السلبية (مخرجات تحليل التمايز المتعدد **Multiple Discriminate Analysis**)

مستوى المعنوية	معامل التمايز	المتوسط الإجمالي	الوسط الحسابي		أبعاد سلوكيات العمل السلبية الأكثر قدرة على التمييز بين الجامعات الحكومية محل الدراسة
			جامعة تعز	جامعة صنعاء	
٠.٠٠٠	**٠.٩٣	٢.٣٥	٢.٢٣	٢.٤٨	■ سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو المنظمة

** دلالة إحصائية عند (٠.٠٥) طبقا لاختبار ف

ويتضح من الجدول رقم (١١) أن بعد سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو المنظمة البعد الوحيد من أبعاد سلوكيات العمل السلبية الأكثر قدرة على التمييز بين الجامعات اليمنية حيث بلغ معامل التمايز نسبة (٠.٩٣)، اما بعد سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو الافراد فإن نتائج تحليل التمايز المتعدد لم تبين قدرته على التمييز بين الجامعات اليمنية محل الدراسة. وفي ضوء ما سبق فقد تم رفض فرض العدم والذي ينص على أنه ليس هناك تمايز ذو دلالة إحصائية بين الجامعات اليمنية محل الدراسة (صنعاء، تعز) من حيث درجة ممارسة سلوكيات العمل السلبية فيها، وقبول الفرض البديل مأخوذ بصورة إجمالية، وتم رفض نفس فرض العدم لبعدها من أبعاد سلوكيات العمل السلبية (سلوكيات العمل الموجهة نحو المنظمة) مأخوذا بصورة فردية، وذلك لقدرته على التمييز بين الجامعات اليمنية محل الدراسة.

في ضوء نتائج اختبار صحة الفرض الخامس من فروض هذا الدراسة، يرى الباحثون أن التمييز البسيط لجامعة صنعاء مقارنة بجامعة تعز فيما يتعلق سلوكيات العمل السلبية

١١: النتائج والتوصيات :

- مناقشة النتائج

أ- نتائج متعلقة بالقيادة الأخلاقية

بصفة عامة تمارس الجامعات اليمنية (صنعاء، تعز) محل الدراسة أبعاد القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة (في الحدود الدنيا من الدرجة الوسطى) وفقا لاتجاهات القيادات الإدارية حيث اتضح أن القيادات الإدارية في هذه الجامعات لازالت تمارس أنماط القيادة القائمة على المركزية والهرمية والعشوائية في الإدارة والارتجالية في اتخاذ القرارات

عدم حرص القادة على تحسين العلاقة مع الموظفين، وعدم اتصاف القادة بالشفافية والمصادقية حيث لا تتفق معتقداتهم التي يظهرونها مع تصرفاتهم، وعدم تقبل القادة وجهات النظر التي تتعارض مع قيمهم الشخصية، كما تلعب المحسوبية دور رئيسي في كيفية تعامل القادة مع مرؤوسيههم. بالإضافة إلى وجود قصور في اهتمام القادة بتلبية احتياجات الموظفين، وافتقارهم إلى الفهم الدقيق والمهارات في حل المشاكل المعقدة، ويركز القادة في الدرجة الأولى على مصالحهم الشخصية وتحقيق أهدافهم المهنية، وعدم السماح للموظفين باتخاذ القرارات المهمة بشأن أعمالهم ووظائفهم. كما لا يعطي القادة الأهمية المناسبة أو القلق حيال الحياة المعيشية والأسرية للموظفين والمساهمة في حل مشاكلهم. وكذلك قصور في اهتمام القادة بالمعايير الأخلاقية سواء عند قيامهم بإعمالهم أو عند تعاملهم مع مرؤوسيههم. كما اتضح وجود ضعف في الثقة بين الموظفين ورؤسائهم، وقصور في العلاقات الاجتماعية داخل الجامعات، واستماع الرؤساء للأراء ومشاكل الموظفين ومساعدتهم والتعاطف معهم لتجاوز الصعاب والمشكلات التي تواجههم، كما أن هناك قصور في توفير المعلومات والموارد والتجهيزات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل متميز، وقصور في تمكين العاملين من خلال تفويض السلطة ومشاركتهم في صنع القرارات وتصميم الخطط وتحديد الأهداف المرتبطة بوظائفهم، وعدم ربط المكافآت والترقيات بالأداء والسلوك الأخلاقي، وضعف قيم العدالة والمكافآت والتحفيز المعنوي والاحترام والتقدير والرعاية والتطوير المستمر والتوجه بالعمل الجماعي والاتصالات المفتوحة، و قصور في نظام الأجور والمكافآت

يوجد اختلاف وتمايز بين الجامعات اليمنية (صنعا، تعز) محل الدراسة، من حيث درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية، حيث يوجد تمييز بسيط لجامعه تعز مقارنة بجامعة صنعا فيما يتعلق ببعد مشاركة السلطة والنزاهة ووجود تمييز بسيط لجامعه صنعا مقارنة بجامعة تعز فيما يتعلق ببعد التوجه بالعاملين والعدالة. في ضوء ما سبق يرى الباحثون أن التمييز البسيط بين الجامعات يشير إلى وجود بعض القصور في درجة تبني جامعتي صنعا وتعز لأبعاد القيادة الأخلاقية في إدارة وقيادة هذه الجامعات، مما يبرر الحاجة إلى قيام هذه الجامعات بإعادة النظر في ممارسة القيادة الحالية وتشجيع القيادات الإدارية فيها على تبني وممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية

ب- نتائج متعلقة بسلوكيات العمل السلبية

بصفة عامة تمارس سلوكيات العمل السلبية بالجامعات اليمنية محل الدراسة بدرجة متوسطة وفقا لاتجاهات القيادات الإدارية، حيث اتضح عدم اهتمام الموظفين بانجاز الأعمال اليومية في الوقت المطلوب، وعدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، واخذ إجازات مرضية بدون وجود مرض، وعدم اهتمام الموظفين بالمحافظة على المعدات والأجهزة، وقصور في عملية مراجعة المعاملات للتأكد من عدم وجود أخطاء فيها، وتعتمد الموظفين العمل ببطء بغرض العودة في الفترة المسائية وحصولهم على اجر إضافي، كما يعتمد الموظفين اخذ فترات استراحة طويلة أثناء العمل. كما لوحظ وجود تجاهل للموظفين في العمل وإلقاء اللوم على شخص في العمل بسبب أخطاء لم يرتكبها، وكذلك انتشار النميمة والإساءة اللفظية بين الموظفين، وانتشار المحسوبية وكثرة المزاح والسخرية بين الموظفين.

يوجد اختلاف وتمايز بين الجامعات اليمنية (صنعا و تعز)، محل الدراسة، من حيث مستوى سلوكيات العمل السلبية وهذا التمايز لصالح جامعه صنعا. وتتمثل أهم أبعاد سلوكيات العمل السلبية القادرة على التمييز بين هذه الجامعات في بعد سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو المنظمة اما بعد سلوكيات العمل السلبية الموجهة نحو المنظمة لم يبين اي تمايز بين الجامعات وفي ضوء ما سبق يرى الباحثون أن التمييز البسيط لجامعه صنعا يتعلق بسلوكيات العمل السلبية، إنما يشير إلى وجود بعض القصور في درجة اهتمام الجامعة في الحد من سلوكيات العمل السلبية والأسباب التي تقاوم من ظاهرة انتشارها بين موظفيها، مما يبرر الحاجة إلى ضرورة قيام هذه الجامعات بإعادة النظر في جميع أنماط ومناهج القيادة المتبعة فيها والاهتمام بالقيادة الأخلاقية بالشكل الذي يساعد على الحد من سلوكيات العمل السلبية.

توصيات البحث

وفي ضوء نتائج تحليل العلاقة بين القيادة الاخلاقية وسلوكيات العمل السلبية ، يمكن تقديم خطة عمل تنفيذية لدعم وتعزيز قدرة الجامعات اليمنية على خفض والحد من سلوكيات العمل السلبية وانتشارها، من خلال التطبيق الفعال للقيادة الأخلاقية كما يوضح الجدول رقم(١٢):

جدول رقم (١٢) الخطة التنفيذية المقترحة لتعزيز ودعم قدرة الجامعات اليمنية على خفض والحد من سلوكيات العمل السلبية من خلال التطبيق الفعال لأبعاد القيادة الاخلاقية

التوصية	متطلبات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
١- تبني ثقافة تنظيمية تؤكد على القيم والمعايير الأخلاقية بالشكل الذي يجعل القيم الأخلاقية في أعلى سلم القيم التنظيمية .	* إيمان الإدارة العليا بأهمية تبني القيادة الأخلاقية داخل الجامعات. * عقد الدورات التدريبية والتنقيفية ، والمؤتمرات العلمية، واللقاءات والاجتماعات الدورية للقيادات الإدارية بهدف تنمية عقولهم وأفكارهم وفتح آفاقهم ووعيهم لأهمية تبني وتطبيق القيادة الأخلاقية داخل الجامعات . * تشجيع القيادات الإدارية على تبني القيادة الأخلاقية أفكارا وممارسة وإدخال هذا المفهوم ضمن مناهج الدورات التدريبية للقيادات العليا لكي يتسنى للكثيرين التعرف على الفلسفة التطبيقية لهذه الأخلاق. * توفير الدوريات والكتب الحديثة والنشرات الدورية في مجال القيادة الأخلاقية والتي تتضمن الصفات والسمات والخصائص التي يجب أن تتحلى بها الجامعات والقيادات والموظفين، ونشرها دخل الجامعات وتشجيع الموظفين على قراءتها وفهمها .	* الإدارة العليا ممثلة بقطاع الشؤون الإدارية والمالية في الجامعات * كافة الإدارات العامة والوسطى
٢- إصدار المدونات واللوائح الأخلاقية	* دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للجامعات وتحديد مواطن الضعف في تطبيق القيادة الأخلاقية.	* الإدارة العليا * الإدارة العامة للشؤون القانونية
	* إعادة النظر في المعايير والمبادئ التي يتضمنها الوصف الوظيفي بحيث تكون منسجمة مع المدونات الأخلاقية . * نشر المدونات واللوائح الأخلاقية في الأوساط المجتمعية كالوزارات والمؤسسات والدوائر الرسمية وغير الرسمية ومنظمات المجتمع كمساهمة فاعلة لنشر الوعي الأخلاقي وضرورة الابتعاد عن أي مظهر من مظاهر السلوك غير الأخلاقي	
٣- إنشاء إدارة أخلاقية لرقابة ومتابعة كافة	* إصدار قرار بإنشاء وتشكيل إدارة أخلاقية * تعيين موظفين ذوي كفاءة وخبرة في أخلاقيات الأعمال	* الإدارة العامة للرقابة والمتابعة

<p>* تقييم الأعمال التي تتم في الجامعات وفق المعايير والمبادئ الأخلاقية. * إصدار تقارير شهرية ودورية وسنوية لتقييم كافة الأعمال على أسس أخلاقية وإظهار مواطن القوة والضعف وتوضيح الأسباب واقتراح الحلول لمعالجة أي انحرافات قد تتم في أعمال الجامعات والقادة والأفراد.</p>	<p>الأعمال وتقييمها</p>
<p>* ضرورة أن يكون المعنيين بإدارة الموارد البشرية من ذوي الأخلاق والخبرة العالية . * أن تتم عمليات وأنشطة الاختيار والتعيين والتدريب والتعويض والتقييم والترقية على أساس العدالة والمساواة وتجنب المحسوبية. * أن تتم عملية الاختيار والتعيين للموظفين الجدد والمفاضلة بينهم على أساس القيم الأخلاقية التي يتصفون بها، بالإضافة إلى المهارات والقدرات والمؤهلات التي تتطلبها الوظيفة الشاغرة</p>	<p>٤- أن تستند ممارسة وأنشطة الموارد البشرية على القيم الأخلاقية</p>

توصيات لدراسات مستقبلية:

بالرغم من أن الدراسة الحالية حاولت الكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل السلبية الصمت التنظيمي كمتغير وسيط، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة فيها والنتائج التي توصلت إليها، تشير إلى وجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية لا تقل أهمية عن ما نحن بصدددها، ومن بين هذه المجالات، ما يلي:

- ١- تطبيق موضوع هذا البحث على المؤسسات الخدمية الأخرى الحكومية والخاصة.
- ٢- دراسة الدور الوسيط للصلمت التنظيمي على العلاقة بين القيادة الأخلاقية واداء العاملين
- ٣- إجراء دراسة للتعرف على اثر الملكية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي.
- ٤- دراسة الدور الوسيط للضييق النفسي على العلاقة بين الإشراف المسيء والصلمت التنظيمي.
- ٥- إجراء دراسة للتعرف على اثر أنماط القيادة السلبية على سلوكيات العمل (الإيجابية ، السلبية) في المؤسسات الحكومية والخاصة

قائمة المراجع :

- ابراهيم، نسمة محمود سيف الدين،(٢٠١٧)،" الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ابعاد تمكين العاملين والسلوكيات المضادة للإنتاجية في العمل : دراسة تطبيقية على الوحدات المحلية بالمنطقة الشمالية بمحافظة القاهرة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس
- ابو عمرة، حسن محيسن حسن،(٢٠١٠)،" عوامل الاخلال الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظة غزة من وجهة نظر الادارة العليا"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة
- إدريس، ثابت عبدالرحمن،(٢٠١٢)،"بحوث التسويق:أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية
- جمال الدين ،دعاء (٢٠٢٠):" دور القيادة الاخلاقية في العلاقة بين الصمت التنظيمي واداء العاملين " رسالة دكتوراه - جامعة بنها
- الحكيم، ليث علي يوسف، ناصر، وائل حاتم،(٢٠١٤)،" الانومية التنظيمية وسلوك العمل العكسي دراسة تطبيقية في شركات السياحة والسفر العراقية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد(٧)، العدد(٣٠).
- داهش، جمال عبد الحميد ، (٢٠١٧)،"الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج" المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد (٢٤)، العدد (٣)، ص ص. ٤٧٥-٥١٨.
- داهش، جمال عبد الحميد،(٢٠١٤)،" اثر استخدام الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي وانتشار السلوكيات السلبية : دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية "، مجلة الادارة العامة، معهد الادارة العامة، السعودية، المجلد(٥٤)، العدد(٣)، ص٤٠٣-٤٤٩
- زين، شيماء منير علي قاسم،(٢٠١٢)،" محددات الاحباط الوظيفي واثرها على سلوكيات العاملين السلبية: دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات الحكومية بمدينة طنطا"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة طنطا.

- عبدالجليل ،اماني،(2019)" دور ادراك العاملين لنمط القيادة الاخلاقية في العلاقة بين التهكم التنظيمي وكل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والاعتراب في العمل "دراسة تطبيقية " رساله دكتوراة - كلية التجارة - جامعة اسبوط
- علي، انجي سامي عبد المقصود،(٢٠١٨)،" اثر قيم الموظف على سلوكيات الانحراف الاداري: دراسة تطبيقية على العاملين بوحدات الادارة المحلية بمدينة المنصورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة المنوفية.
- العولقي، عبد الله احمد حمود،(٢٠١٦)،" دور عمليات المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في اليمن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة المنوفية.
- الفتلاوي، علي عبد المحسن عباس، (٢٠١٤)،" سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعة الفرات الأوسط." رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء بالعراق.
- الكرداوي، مطفي محمد، (٢٠١٥)،" أثر نرجسية المديرين على تبني رؤوسهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج: دراسة لدور بعض المتغيرات الوسيطة" المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، المجلد (٢٢)، العدد (٣)، ص ص . ٣٤٩-٣٨٧.
- كنعان، نواف(٢٠٠٧):"القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن
- المرسي ،جمال الدين محمد ،ادريس ،ثابت عبدالرحمن (٢٠١٠)،"إدارة الأعمال المعاصرة "الدار الجامعية ،الإسكندرية ،الطبعة الثانية
- مهيدات، رزان علي، (٢٠١٩) "التنمر الإداري في الجامعات الأردنية وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة في محافظة إربد الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة اليرموك
- Ahmed W., Kiyani A., and Hashmi H.,(2013),"The Study on Organization Cynicism, Organization Injustice and Breach of Psychological Contract As Determinants of Deviant Work Behavior " **Actual Problem of Economic**, No 2, pp:145-154
- Akarm H., (2019), "A Meta-Analytic Review on the Causes and Consequences of Organizational Cynicism", **International Online Journal of Educational sciences**,11(2):149-168

- Appelbaum, SH, Iaconi, Giulio David and Matousek, Albert (2007), "Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions", **Corporate Governance** Vol (7) No (5) pp 586-598.
- Avey J. B., Palanski M. E. ,walumbwa, F. O., (2011), " When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self- Esteem on the Relationship Between Ethical Leadership and Follower Behavior". **Journal of Business Ethics**, 98, 573-582
- Bashir Sajid. (2011). "Organizational Cynicism Development and Testing of an integrated Model A Study of Public Sector Employees in Pakistan". Ph. D, Department of Management & Social Sciences, Human Resource Management", Mohammad Ali Jinnah University Islamabad, [Online: <http://scholar.Google.com>].
- Bormann K., (2013), "Understanding Ethical Leadership :An integrative Modle of its Antecedents, Correlation, Contingencies and Outcome".Ph.D , **Faculty of Business ,Economics and Social Science TU Dortmund University Dortmund** ,pp1-212 (online :Eldorado . Tudortmun)
- Brown M., Trevino L .,and Harsion D.A., (2005), "Ethical Leadership :Asocial Learning Perspective for Construct Development and Testing" .**Organizational Behavior and Human Decision Processes** ;97:117-134
- Bruursema K., Kessler S. R., & Spector P. E.M (2011), " Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behavior". **Work & Stress**, 25(2):93-107.
- DeHoogh A.H ., and Den Hartog ,D.N(2008), " Ethical and Despotie Leadership Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Tem Effectiveness and Subordinates Optimism: A Multi-Method Study" **The Leadership Quarterly**;12:297-311
- Evans, Randy. W; Goodman, Joseph. M and Davis, Walter. D (2011),"The Impact of Perceived Corporate Citizenship on Organizational Cynicism, OCB, and Employee Deviance" **Human Performance**, Vol (24) pp 79-97.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015), " An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement". **Journal of Business Ethics**, 130(1): 131-144.

- Fox, Suzy, Spector, Paul E and Miles, Don. (2001), "Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions". **Journal of Vocational Behavior**, Vol (59) PP. 291-309
- Fox, E, Crigger B,J , Botterll, M and Bauk P, (2008), " Ethical Leadership Fostering an Ethical Environment & culture. **National Center for Ethics in Health Care** :17:142-158
- Gruys, M. L. & Sackett, P. R. (2003), " Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior" **International Journal of Selection and Assessment**, 11,30-41
- Heifetz R.,(2006), "Anchoring Leadership in Work of Adaptive Progress The leader of the future :Visions ,strategies, and then new era", San Francisco ,CA: Leader to Leader Institute, Josey Bass Publishing company ,USA
- Javed Basharat , Rawwa Mohammed ,Khandai,Sujata ,Shahid Karman , Tayyeb , Hafiz Habib (2018), "Ethical Leadership trust in leader and creativity :The mediated mechanism and interacting effect "**Journal of Management and Organization** ;24(3):388-405
- Kalshoven ,K., Den Hartog ,D.N and DeHoogh,A.H.(2011)," Ethical Leadership at work Questionnaire (ELW): Development and Validation of Multi-Dimensional Measures " **The Leadership Quarterly**;22(1):51-59
- Kanten, P. & Erulker, F. (2013), " The Effect of Organizational on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises". **The Macrotheme Review**, Vol 2 (4), pp 144-160.
- Khokhar M and Rehman M, (2017), "Linking Ethical Leadership to Employee performance :Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior ",**Pakistan Journal of Commerce and Social science** ,1(1):321-350
- Khokhar, Arif Masih And Zia-Rehman, Muhammad. (2017), "Linking Ethical Leadership to Employees Performance: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior" **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, Vol 1, No(1), pp 321-350
- Li , Shuang and chen ,Yang, (2018)"The Relationship Between Psychological Contract Breach and Employee, counterproductive work behavior" :The Mediating Effect of Organizational Cynicism and work Alienation" **front Psychol** ,Vol 7; pp 1-13

- Lu, X. (2014), "Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust", **Social Behavior and Personality**, 42(3): 397-390.
- Makhdoom, I. F., Mehmood, B., & Atta, M. (2017), " Mediating Role of Job Burnout for the Relationship of Perceived Organizational Politics and Counterproductive Work Behaviors Among School Teachers. ", **Journal of Behavioral Sciences**, 27(2).
- Mayer, David , Kuenzi ,Maribeth and Greenbaum, Rebecca ,Bardes ,Mary and Salvador ,Rommel (2009), "How low dose ethical leadership flow? Test of a Trickle-down model" **Organizational Behavior and Human Decision processes** ;108(1):1-13
- Ogunfowora B (2009), "The Consequences of Ethical Leadership: Comparison With Transformational Leadership ND Abusive Supervision" :Ph.D Thesis ,Libraries and Cultural Resources ,The University of Calgary (online: [http:// prism.ucalgary.ca](http://prism.ucalgary.ca))
- Ponne ,Cyrill& Tennakoon, Girindra.(2009),"The association between ethical leadership and employee outcomes-the Malaysian case". EJBO- Electronic Journal of Business Ethical and Organizational studies
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K. (2006), "Across-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership", **Journal of Business Ethics**, Vol. 63, No. 4, pp. 345-359.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. j. (1995), " A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study". **Academy of Management Journal**, 38, 555-572
- Robinson, S. L. & Bennett, R. j. (1995), "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study". **Academy of Management Journal**, 38, 555-572.
- Shshzad, Asif and Mahmood, Zahid (2012), "The Mediating Moderating Model of Organizational Cynicism and Workplace Deviant Behaviir: (Evidence from Banking Sector in Pakistan)" **Middle-East Journal of Scientific Research**, Vol (12) No (5) pp 580-588,[Online: www.idosi.org/mejsrmejsr]
- Solat, S., Bashir, M., Ali, A., Baig, S. A., Hussain, Z., & Jamil, K. (2017), " The Impact of Leadership Style on Group Effectiveness: The Mediating Role of Counterproductive Behavior", **City University Research Journal**, Special Issue: AIC, Malaysia PP 1-13
- Spector P., Fox S., Peeney L. , Bruurseme K. and Kessler A., (2006)," The Dimensionality of counterproductivity: Are all

- counterproductivity behaviors created equal ?" **Journal of Vocational behavior**:68; pp 460-446
- Trevino ,L.K., Brown M, Hartman L.P.(2003) ," A Qualitative Investigation of Perception Executive Ethical Leadership:Perception from Inside and Outside the Executive Suite", **Human Relations** ,56(1):5-37
 - Vatankhah, S., Javid, E., & Raoofi, A. (2017), " Perceived organizational support as the mediator of the relationships between high-performance work practices and counter-productive work behavior: Evidence from airline industry". **Journal of Air Transport Management**, 59, 107-115.
 - Yukal ,G.Mahsud, R, .Hassan, S, and Pruisia ,G (2013),"An Improved Measure of Ethical Leadership", **Journal of Leadership and Organization Studies**; 20(1):38-48
 - Yilmaz, C.E (٢٠١٠):"The analysis of organizational creativity in schools regarding principals ethical leadership characteristics", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol.2, No.2, pp. 3949-3953
 - Solat, S., Bashir, M., Ali, A., Baig, S. A., Hussain, Z., & Jamil, K. (2017) " The Impact of Leadership Style on Group Effectiveness: The Mediating Role of Counterproductive Behavior", **City University Research Journal**, Special Issue: AIC, Malaysia PP 1-13
 - Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review*, 36(9): 828-848
 - Crittenden ,Victoria L, Richard C, Peterson A,(2009), "The Cheating Culture":A Global Societal Phenomenon .*Business Horizons*, Vol 52, No 4: pp 337-346
 -