



Ethical Leadership and its Relationship to Organizational Loyalty in Yemeni Public Universities from the Perspective of Academic and Administrative Leaders

Faiza Ahmed Hsgary Ahmed ^{1,*}, Abduljabbar Al-Tayeb Ameen ¹, Abdulaziz Abdulhadi Al-Ameri²

¹ Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

² Department of Educational Sciences, Faculty of Education, Abs -Hajjah University, Hajjah, Yemen.

*Corresponding author: amtnanahmd19@gmail.com

Keywords

1. Ethical Leadership
 2. Organizational Loyalty
 3. Yemeni Public Universities
-

Abstract:

The study aimed to identify the nature of the relationship between ethical leadership and organizational loyalty in Yemeni public universities. The study adopted the descriptive approach in its two forms (survey and correlational). A questionnaire was used as a tool for collecting primary data from a sample consisting of (370) academic and administrative leaders working in five Yemeni public universities. The findings revealed several key results. Most notably, the overall level of practicing ethical leadership in Yemeni public universities was moderate, with a mean of (3.35). In contrast, the overall level of organizational loyalty was high, with a mean of (3.86). The results also indicated a positive, statistically significant correlation between ethical leadership and organizational loyalty in Yemeni public universities, with correlation coefficients of (0.739). Furthermore, statistically significant differences were found in the level of practicing ethical leadership attributable to the variables of university and years of experience, while no significant differences were found with respect to gender, job title, and academic qualification. Regarding organizational loyalty, statistically significant differences were observed attributable to the variables of university and academic qualification, whereas no significant differences were found with respect to gender, job title, and years of experience. In light of these findings, the study recommended enhancing the level of ethical leadership practices in Yemeni public universities due to their importance in increasing the level of organizational loyalty.

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية

فايزة احمد هجاري احمد^{1*} , عبد الجبار الطيب أمين¹ , عبد العزيز عبد الهادي العامري²

¹ قسم الإدارة والتخطيط التربوي ، كلية التربية - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

² قسم العلوم التربوية ، كلية التربية عيس - جامعة حجة ، حجة ، اليمن.

*المؤلف: amtnanahmd19@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. الولاء التنظيمي

1. القيادة الأخلاقية

3. الجامعات اليمنية الحكومية

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الحكومية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه: (المسحي، والارتباطي) والاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (370) قائدًا أكاديميًا وإداريًا يعملون في (5) جامعات يمنية حكومية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية الحكومية إجمالاً جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.35)، في حين كان مستوى الولاء التنظيمي بشكل عام مرتفعاً، وبمتوسط حسابي (3.86)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.739)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية تُعزى إلى متغيري (الجامعة، وسنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق تُعزى إلى متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية/المؤهل العلمي)، ووجود فروق حول مستوى الولاء التنظيمي تُعزى إلى متغيري (الجامعة، الدرجة العلمية/المؤهل العلمي)، وعدم وجود فروق تُعزى إلى متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بالاهتمام برفع مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية الحكومية؛ لما لها من أهمية في زيادة مستوى الولاء التنظيمي.

المقدمة:

يُعد موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يُحدد نجاح أي مؤسسة، فغالبًا ما يُعزى نجاح أو فشل المؤسسة التعليمية في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادتها أو عدم كفاءتها.

ولقد برزت القيادة بوصفها مفهومًا مهمًا للبحث في السنوات الأخيرة في قطاع التعليم العالي، فالطبيعة المتغيرة لقطاع التعليم العالي تدفع إلى الاعتقاد بأن القيادة المبدعة والفاعلة والموظفين ذوي الولاء المرتفع لمؤسساتهم التعليمية يشكلان ضرورة وأهمية للجامعات كي تتمكن من إحداث التغيير الاستراتيجي، والتكيف والانسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وأثارها المتنوعة والمعقدة (Yahiya & Ibrahim, 2016).

وتُعد القيادة الأخلاقية نظامًا فكريًا قائمًا على قواعد تتضمن ما ينبغي عمله (الشريفي والتتح، 2011، ص. 139)، وأهمية أخلاقيات القيادة تعود إلى دورها في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه السلوك للقائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفين (Samson et al., 2020, p.21).

ويرى الباحثون أن أهمية القيادة الأخلاقية تتجلى في قدرتها على بناء الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تعزيز الالتزام الطوعي وترسيخ مشاعر الولاء التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية، وتزداد أهمية هذا الدور في البيئة الجامعية بوجه خاص؛ إذ لا يقتصر تطلع أعضاء هيئة التدريس والإداريين على تحقيق الأهداف الأكاديمية فحسب،

بل يمتد ليشمل الانتماء إلى رسالة تربوية وأخلاقية أوسع، بما يعزز ارتباطهم بالمؤسسة وقيمها ورسالتها. ويُعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين، والممارسين على حد سواء؛ كونه من السلوكيات المرغوب فيها والتي تسعى المؤسسات إلى تعزيزها لدى أعضائها؛ لما له من تأثير مهم في كثير من سلوكيات الأفراد وانعكاساته على الفرد والمؤسسة على حد سواء، وقد أشار بن حفيظ (2014) إلى أن الولاء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر "هو تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص، والاندماج، والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها، وتفانيه، ورغبته القوية، وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف، وتفضيل الاستمرار بالعمل في مؤسسته على الانتقال إلى غيرها" (بن حفيظ (2014) ص. 194).

كما يُعد عنصر الولاء لدى العاملين من أهم مظاهر قوة المؤسسة وتماسكها ونجاحها، وبالتالي التغلب على التحديات الموجودة خارج محيطها (ناصر، 2015) كما أن الولاء التنظيمي يساعد على الحد من السلوكيات السلبية: كالصراع، والإهمال، والتقصير في العمل، والغياب المتكرر عن العمل، والتأخير عن الدوام، والاستياء والتذمر، وهدر الموارد، وعدم الشعور بالمسؤولية (القوس، 2017).

واستناداً إلى ما سبق يمكن القول: إن الجامعات اليمنية تواجه تحديات أخلاقية وإدارية خاصة ترتبط بالموارد المحدودة، والبيئة السياسية والاقتصادية؛ مما يجعل القيادة الأخلاقية أكثر أهمية من أجل تعزيز

الولاء التنظيمي الذي يكتسب أهمية، لا سيما في ظل التحديات الاقتصادية، وقد تكونت لدى الباحثون قناعة ذاتية بأهمية دراسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحسين مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات اليمنية الحكومية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يُعدّ العنصر البشري في أي مؤسسة المحرك الرئيس لإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، وكما هو الحال في الجامعات، التي يعدّ الكادر الأكاديمي والإداري من العناصر الفاعلة فيها؛ نظراً للواجبات التي يقومون بها والجهود التي يبذلونها؛ ولكي يقوم الموظفون بأعمالهم بفاعلية وكفاءة، لا بد من توافر بيئة عمل مناسبة لهم داخل مؤسساتهم. وفي ظلّ الظروف الاقتصادية القاسية التي يمرّ بها العاملون في الجامعات اليمنية الحكومية، نتيجة عدم انتظام صرف المرتبات وارتفاع تكاليف المعيشة، باتت الحاجة ملحةً لتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين. وتُعَدّ القيادة الأخلاقية من أبرز الأساليب القادرة على تنمية هذا الولاء، من خلال تبني الممارسات الأخلاقية وتقديم النموذج والقوة في العدالة والنزاهة؛ الأمر الذي يسهم في تعميق ارتباط العاملين بجامعاتهم وتعزيز ولائهم لها، ومن ثم رفع مستوى دافعيتهم ومثابرتهم نحو تحسين جودة أدائهم. وقد أظهرت دراسة الحاج وشريان (2022) وجود قصور في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن، كما أشارت دراسة القحطاني وحميدي (2021) إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة عدن للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الولاء التنظيمي للقيادات الأكاديمية كان متوسطاً أيضاً.

وبناءً على ما سبق يتضح أنّ الجامعات اليمنية الحكومية تواجه عدداً من المشكلات وأوجه الضعف والقصور في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية، وفي مستوى الولاء التنظيمي، مما يستدعي اهتمام قيادات الجامعات بممارسة القيادة الأخلاقية لرفع مستوى الولاء التنظيمي، كما يلاحظ قلة الدراسات المحلية التي تناولت موضوعي القيادة الأخلاقية، والولاء التنظيمي في الجامعات الحكومية، وفيما يتعلق بدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة، لم يعثر الباحثون -في حدود علمهم- إلا على دراسة واحدة، وهي دراسة القحطاني وحميدي (2021) التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في جامعة عدن، لذا جاءت الدراسة الحالية لسدّ هذه الفجوة البحثية وذلك بدراسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الحكومية؛ ومن ثمّ يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
3. هل توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الحكومية؟

التنظيمي، وحظيا باهتمام الكُتّاب والباحثين في الآونة الأخيرة، وهما: القيادة الأخلاقية، والولاء التنظيمي، واللذين تحتاجهما الجامعات الحكومية للاستجابة إلى التطورات والتغييرات السريعة في البيئة المحلية والإقليمية، بهدف تحقيق الاستمرار والتفوق وتحقيق النتائج المستدامة.

- تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات المحلية التي تتناول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الحكومية.

الأهمية التطبيقية

- قد تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في الجامعات اليمنية الحكومية بشكل عام، والجامعات محل الدراسة بشكل خاص على إتباع السياسات والإجراءات اللازمة لترسيخ ممارسات القيادة الأخلاقية، وتعزيز الولاء التنظيمي بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي في هذه الجامعات.

- كما أن الدراسة الحالية قد تثير اهتمام الباحثين والمهتمين، وتفتح المجال أمامهم لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في الموضوع نفسه أو الموضوعات ذات الصلة وضمن بيئات مختلفة؛ والتي قد تسهم في الارتقاء بالأداء في مؤسسات التعليم الحكومي والأهلي.

حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: وتتمثل في دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها: (الصفات الشخصية،

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية، ومستوى الولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الحكومية تُعزى إلى متغيرات: (الجامعة، والجنس، والمسمى الوظيفي، والدرجة العلمية/المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية الحكومية.
2. التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الحكومية.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الحكومية.
4. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية، ومستوى الولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الحكومية تُعزى إلى متغيرات: (الجامعة، والجنس، والمسمى الوظيفي، والدرجة العلمية/المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

الأهمية النظرية

- تتناول الدراسة مفهومي مهمين وجوهريين، ويُعدان من أحدث أدبيات الإدارة والسلوك

والسلوك الإداري، والعلاقات الإنسانية، والدعم (التحفيز)، والولاء التنظيمي بأبعاده: (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي) في الجامعات اليمنية الحكومية.

الولاء التنظيمي

يُعرّف بأنه: "عبارة عن المشاعر التي يطورها الفرد نحو الأفراد والمؤسسات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه، ومنظّمته في العمل" (اللوزي، 2003، ص. 121).

ويُعرّف إجرائياً بأنه: بأنه درجة التفاني والدافعية والاستعداد والاندماج والحب التي تكمن داخل الموظف في الجامعات اليمنية الحكومية، وتنعكس على أدائه ورغبته في تحقيق أهداف الجامعة، وذلك من خلال: بذل أقصى ما يملك من جهد، والرغبة بالاستمرار في العمل بالجامعة نفسها والإيمان بأهداف الجامعة وقيمها. ويتحدد هذا الولاء بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال الاستجابة على فقرات الجزء الخاص بالولاء التنظيمي في أداة الدراسة.

الدراسات السابقة

يعرض هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة، وقد تم تنظيمها وفق تسلسل زمني تنازلي يبدأ بالأحدث ثم الأقدم، وذلك كما يلي:

1- دراسة إسماعيل وعزيز (2025): وهدفت إلى معرفة دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في جامعة صلاح الدين بالعراق، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (117) قائداً أكاديمياً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين القيادة الأخلاقية والريادة

والسلوك الإداري، والعلاقات الإنسانية، والدعم (التحفيز)، والولاء التنظيمي بأبعاده: (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي) في الجامعات اليمنية الحكومية.

الحدود البشرية: القيادات الأكاديمية والإدارية (عميد كلية، ونائب عميد، ورئيس قسم أكاديمي، ومدير عام، ومدير إدارة، ورئيس قسم إداري) في الجامعات اليمنية الحكومية.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة الميدانية على خمس جامعات يمنية حكومية وهي: (جامعة صنعاء، وجامعة تعز، وجامعة الحديدة، وجامعة حجة، وجامعة 21 سبتمبر).

الحدود الزمنية: تم إجراء الجزء الميداني من الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2024-2025م.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

القيادة الأخلاقية

تُعرّف بأنها: "عملية يستخدم من خلالها القائد المعايير والسلوكيات الأخلاقية للتأثير في العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، وإيجاد بيئة عمل مناسبة يسودها علاقات إنسانية ضمن إطار أخلاقي تحكمه القوانين والأنظمة داخل المؤسسة" (عفيفي، 2010، ص. 134).

وتُعرّف إجرائياً بأنها: مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الحكومية تجاه العاملين في هذه الجامعات عن طريق التحلي بالقيم والمبادئ الأخلاقية، وتعزيز العلاقات الإنسانية، ودعم وتحفيز العاملين لتحقيق درجة عالية من الولاء

الاستراتيجية، وحصل محور القيادة الأخلاقية على درجة ممارسة عالية جداً، كما حصلت جميع أبعاده (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) على درجة ممارسة عالية جداً.

2- دراسة الشرجبي وآخرون (2025): وهدفت إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في كلية التربية بجامعة صنعاء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (93) فرداً من الأكاديميين والإداريين، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: هناك رضا وولاء تنظيمي بمستوى عالٍ لدى موظفي كلية التربية في العناصر الثلاثة: (الاستعداد للعمل من أجل الكلية، الرغبة في استمرار العمل مع الكلية، الرضا والاعتزاز)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة بحسب متغيري (الجنس، والمسمى الوظيفي)، وظهرت فروق في محور الرغبة في استمرار العمل مع الكلية والولاء الوظيفي حيث، نجد أن الأكاديميين أكثر رضاً وولاءً وظيفياً مقارنة بالإداريين.

3- دراسة البدوي (2023): وهدفت إلى استكشاف واقع كل من القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (293) عضو هيئة تدريس، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة على الدرجة الكلية لمحور القيادة الأخلاقية، وحصلت جميع أبعاد القيادة

الأخلاقية على درجة مرتفعة، حيث جاء بُعد (الصفات والخصائص الشخصية) في المرتبة الأولى، تلاه بُعد (السلوكيات الإدارية)، وأخيراً بُعد (العلاقات الإنسانية)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية لمحور القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجامعة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وبين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري.

4- دراسة عبد الرحيم واليامي (2023): وهدفت إلى التعرف على مدى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة نجران، ودرجة توفر الولاء لدى الموظفين الإداريين بالجامعة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (96) موظفاً إدارياً في جامعة نجران، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن جميع أبعاد القيادة الأخلاقية تتوافر بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج أن توافر الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة نجران بدرجة مرتفعة، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى القيادة الأخلاقية على مستوى الولاء التنظيمي لدى الإداريين العاملين بجامعة نجران.

5- دراسة مراد ولونيس (2023): وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد البشير الإبراهيمي- برج بوعريرج بالجزائر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت

ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي.

7- دراسة (Jia et al., 2022) : وهدفت إلى التحقق من العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي، والرفاهية وسلوك العمل الابتكاري في قطاع التعليم العالي في الصين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بنوعيه: (المسحي والارتباطي)، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من الأكاديميين، والموظفين المساعدين المرتبطين بقطاع التعليم العالي الواقع في مقاطعة تشجيانغ في الصين وعددهم (370) فرداً، وبينت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على الرفاهية النفسية وسلوك العمل الابتكاري للعاملين في قطاع التعليم العالي في الصين، وأن هناك تأثير للاستغراق الوظيفي على العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية والرفاهية وسلوك العمل الابتكاري، كما أكدت النتائج التأثير الوسيط للرفاهية وسلوك العمل الابتكاري في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي، بالتالي فإن الرفاهية وسلوك العمل الابتكاري يدعمان العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي لذلك، فإن العلاقة الشخصية الجيدة بين المديرين والمرؤوسين تعزز جودة العمل؛ لذلك، يوفر القادة الأخلاقيون بيئة عمل داعمة لجميع المرؤوسين فيما يتعلق بعملهم.

8- دراسة القحطاني وحيمدي (2021): وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة عدن للقيادة الأخلاقية ومستوى الولاء التنظيمي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من

الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (45) فرداً من الأساتذة والموظفين، والعمال، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، مما يشير إلى أن زيادة إدراك العدالة التنظيمية يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، وقد جاء محور الولاء التنظيمي بدرجة عالية، كما جاءت أبعاده بدرجة عالية، ومرتبطة تنازلياً كالاتي: (الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء الاستمراري).

6- دراسة الحاج وشريان (2022): وهدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن وعلاقتها بالرضا الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بنوعيه: (المسحي والارتباطي)، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (222) عضو هيئة تدريس في خمس كليات تأسيسية بجامعة عدن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن رؤساء الأقسام في الكليات التأسيسية لجامعة عدن يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة، وجاء بُعد (الأخلاقيات الشخصية) في المرتبة الأولى، بدرجة ممارسة عالية، يليه بُعد (العلاقات الإنسانية) بدرجة ممارسة متوسطة، وجاء بُعد (الأخلاقيات الإدارية) في المرتبة الثالثة والأخيرة، بدرجة ممارسة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية تُعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري (اللقب العلمي، والكلية) كما بيّنت نتائج الدراسة وجود علاقة

(70) فردًا من القيادات الأكاديمية بجامعة عدن، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت جميع أبعاد القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة، حيث جاء بُعد العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى، يليه بُعد الصفات الشخصية الأخلاقية، ثم بُعد الصفات الإدارية الأخلاقية، كما جاء مستوى الولاء التنظيمي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن بمستوى متوسط، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة عدن للقيادة الأخلاقية ومستوى ولائهم التنظيمي تُعزى إلى متغيري (اللقب العلمي، سنوات الخبرة)، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة عدن للقيادة الأخلاقية وبين مستوى ولائهم التنظيمي.

9- دراسة عطاوي (2020): وهدفت الى الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء لسلوكيات القيادة التحويلية، ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (191) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في (7) كليات بجامعة صنعاء، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة صنعاء يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي عال تجاه جامعتهم، كما بينت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء، ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة

التدريس بالجامعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لمستوى ولائهم التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)، ووجود فروق تُعزى لمتغير التخصص، لصالح فئة العلوم الإنسانية، ووجود فروق تُعزى لمتغير الوظيفة الحالية، لصالح أعضاء هيئة التدريس.

10- دراسة (Hashim et al., 2017): وهدفت إلى الكشف عن أثر القيادة الخادمة في الولاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم بيشاور بباكستان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (270) عضواً من أعضاء هيئة التدريس يعملون في (7) جامعات خاصة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين القيادة الخادمة والولاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وقد جاء محور الولاء التنظيمي بدرجة عالية، كما جاءت أبعاده بدرجة عالية، ومرتبته تنازلياً كالآتي: (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر)، كما أشارت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل كبير في الولاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة محل الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عبد الرحيم واليامي (2023)، ودراسة القحطاني وحميدي (2021) في تناول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، أما أغلب الدراسات السابقة فقد تناولت أحد المتغيرين مع متغيرات أخرى، ومن حيث المنهج والأداة فقد اتفقت

(Almutairi et al., 2021) بأنها: عملية التحكم في سلوكيات القادة بطريقة مقبولة أخلاقياً تؤدي إلى إرضاء الموظفين (p. 79)، كما عرفها (Basoro & Tefera, 2021) بأنها: العملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعاً (p. 2)، بينما يعرفها الميالي والحسني (2024) بأنها: "عملية يستخدم من خلالها القائد المعايير والسلوكيات الأخلاقية للتأثير على الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة" (ص. 164).

ويُعرف الباحثون القيادة الأخلاقية بأنها: نمط قيادي متكامل يركز على تمتع القائد الأكاديمي بصفات شخصية نبيلة كالنزاهة والقوة الحسنة، وتجسيدها في سلوك إداري منضبط يقوم على العدالة والشفافية في اتخاذ القرارات، مع بناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل والتقدير، وتقديم كافة أشكال الدعم والتحفيز المادي والمعنوي للمرؤوسين؛ بهدف خلق بيئة عمل أخلاقية تلهم الأكاديميين والإداريين وتدفعهم لتبني أهداف الجامعة والتمسك بالبقاء فيها؛ مما يؤدي في المحصلة إلى تعزيز ولائهم التنظيمي.

أهمية القيادة الأخلاقية

يمكن إجمال أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط الآتية:

1. لها القدرة على التعامل مع الصراعات بين العاملين لكي يتصرفوا بدوافع نكران الذات بعيداً عن الأنانية وتركز على الشيء الصحيح أو القيام به بغض النظر من النتيجة (Monahan, 2012, p. 58).

2. من الجذور التاريخية لنظرية القيادة الأخلاقية أنها تقوم على أساس اجتماعي وفق نظرية التبادل الاجتماعي ومحاولة إظهار السلوكيات الإضافية التي تلعب دوراً في المجموعات الخارجية وتضع

الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة للدراسة، وبالنسبة لعينة الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة إسماعيل وعزيز (2025)، ودراسة القحطاني وحميدي (2021) اللتين تكونت عيناتهما من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية، في حين اختلفت مع بعض الدراسات التي تألفت عينتها من أعضاء هيئة التدريس. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وإثراء وتدعيم الإطار النظري، والوصول إلى كثير من المراجع العلمية من خلال قوائم المراجع لتلك الدراسات، كما تم الاستفادة منها في تصميم أداة الدراسة وتحديد أبعادها وفقراتها، وتوظيف نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية وتفسيرها. وتتميز الدراسة الحالية بكونها الدراسة الأولى - بحسب علم الباحثين - التي تتناول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في خمس جامعات يمنية حكومية في حين اقتصرَت الدراسات المحلية السابقة على بعض الكليات أو جامعة واحدة فقط.

الإطار النظري

يتناول هذا الجزء الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة، وهما القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، وذلك على النحو الآتي

أولاً- القيادة الأخلاقية

تعريف القيادة الأخلاقية

عرفها غنيم (2020) بأنها: "عملية تأثير من القادة لحث المرؤوسين على تحقيق الأهداف، من خلال الالتزام بسلوكيات أخلاقية مثل: المصداقية والأمانة والعدالة والإيثار والرحمة، وتشجيع هذه السلوكيات لدى المرؤوسين ودعمها" (ص. 2202)، وعرفها

المنظمة للوصول إلى الأهداف المحددة
(Chifulumnanya, 2018, p. 39).

وفي ضوء ما سبق يستنتج الباحثون أن القيمة الأساسية للقيادة الأخلاقية تكمن في كونها العامل المهم في تعزيز الولاء التنظيمي؛ إذ إن الأكاديمي أو الإداري الذي يشعر بأن قيادته تقدر كرامته وتحمي حقوقه، يتحول انتماؤه من مجرد ارتباط وظيفي إلى ارتباط وجداني عميق؛ مما يدفعه للبقاء في الجامعة وبذل أقصى طاقاته لتحقيق أهدافها، وهو ما يُعد ضرورة استراتيجية للجامعات اليمنية الحكومية في مواجهة التحديات المعاصرة.

أبعاد القيادة الأخلاقية

1. **الصفات الشخصية:** هي السمات التي تتوفر في القائد الأخلاقي وهي تحري الصدق والأمانة والتميز بالنزاهة في سلوكه وتصرفاته (الحضري، 2014، ص. 5).

2. **السلوك الإداري:** هو السلوك الذي يتمثل في الحرص الواضح على تحقيق رؤية المؤسسة الأكاديمية وأهدافها، وتشجيع العاملين على الإبداع والتجديد، فيشركهم في التخطيط واتخاذ القرارات (الجعيثني، 2017، ص. 32).

3. **العلاقات الإنسانية:** يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية راقية مع العاملين، والطلبة وأولياء الأمور وأفراد ومؤسسات المجتمع (أبو دف، 2017، ص. 32).

4. **الدعم والتحفيز:** يعمل القائد على تقديم الدعم والتحفيز للعاملين، لا سيما المنجزين لأعمالهم ودعمهم بالمكافآت، كما يحرص على رفع الروح

الأهداف المشتركة (الصريحة والضمنية) موضع التطبيق الفعلي (Karabey & Aliogullari, 2018, p. 203).

3. أنها حاجة ملحة وهي خطوه هامة لا غنى عنها في طريق بناء حضارة وقيم عالمية مستدامة في المجتمعات متعددة الثقافات التي لا تزال تعاني من طوفان الفساد لان الأطر التشريعية والتنظيمية لها آليات محدده (Cheteni & Shindika, 2017, p. 5).

4. تعزز الثقة التنظيمية لدى العاملين وتركز على التأثير الاستباقي بشكل صريح وعلى المعايير الأخلاقية إضافة إلى التوجه البصري والديني والوعي الذاتي فهي متداخلة ومتواصلة مع التغيرات الفردية والتأثيرات الظرفية (Brown & Mitchell, 2010, p. 600).

5. أنها مفيدة للحياة البشرية التي تقوم على أساس قيم أخلاقية متسقة تحاكي الواقع التنظيمي. (Nabi, 2012, p. 2).

6. إن القيادة الأخلاقية توجه القيم للتأثير في سلوك الآخرين للحفاظ على المعايير الأخلاقية والتفكير في التعامل مع المعضلات الأخلاقية (Poff, 2010, p. 10).

7. تُعد جزءاً أساسياً من الحالة الإنسانية ومطلوبة في اتخاذ الإجراءات الأخلاقية والتي هي جزء من أخلاقيات العمل ومناسبة من الناحية المعيارية (Ciulla et al., 2018, p. 2).

8. تضمن القيادة الأخلاقية وجود خط واضح بين ما هو مقبول وغير مقبول أثناء قيادة

المعنوية لديهم وتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم (الحضري، 2014، ص. 6).
وقد اعتمدت الدراسة الحالية هذه الأبعاد الأربعة للقيادة الأخلاقية؛ لكونها من أكثر الأبعاد شيوعاً وتداولاً في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة. وخلاصة القول: إن القيادة الأخلاقية لا تقوم على السلطة الرسمية أو النفوذ التنظيمي فحسب، بل تستند في جوهرها إلى منظومة متكاملة من القيم والمبادئ الأخلاقية المتأصلة في شخصية القائد، والتي تنعكس في ممارساته الإدارية، وعلاقاته الإنسانية، وأساليبه في التأثير على العاملين.

ثانياً- الولاء التنظيمي تعريف الولاء التنظيمي

عرّفه فريد (2019) بأنه: "اعتقاد وقبول قوي من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المؤسسة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها"، وعرّفه كاظم وفضلي (2020) بأنه: "درجة شعور الموظف بالانتماء إلى منظمته نفسياً ووجدانياً مع رغبته بالارتباط والاندماج مع هويتها، وهذا يظهر جلياً في مشاعر الإخلاص والمودة والمحبة نحو مؤسسته، في حين يرى (Vuong et al., 2020) أن الولاء التنظيمي هو التصرف الناتج عن أداء الموظفين لأعمالهم في المؤسسة بما يتماشى مع الخطط والأهداف التي تم تحديدها، والذي يؤدي بدوره إلى بناء الثقة ما بين المؤسسة وموظفيها (p. 204).

ويرى الباحثون بأن أن الولاء التنظيمي يمثل دافعاً داخلياً قوياً يدفع الأفراد إلى التفاني والإخلاص في العمل، والرغبة الصادقة في الاستمرار بالمنظمة، حتى

في ظل التغيرات والظروف المختلفة، وهو ما يجعله عنصراً أساسياً في تعزيز الأداء الوظيفي ورفع كفاءة المنظمة واستدامة نجاحها.

أهمية الولاء التنظيمي

ذكر عدد من الكُتّاب والباحثين مجموعة من الفوائد التي تعود على المؤسسات والأفراد نتيجة ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي للعاملين، ومنها:

(1) يُعد ولاء العاملين لمؤسساتهم عاملاً مهماً في ضمان نجاح المؤسسة واستمرارها، كما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي تخفيض النفقات التي تنتج عن عمليات التوظيف للعاملين الجدد الذين يحتاجون إلى تكاليف لتدريبهم للقيام بمهامهم الوظيفية (آل منصور، 2019).

(2) يُعد الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسة والمؤثرة في إيجاد وتعزيز روح المبادرة والإبداع لدى العاملين في المؤسسة (فاضل، 2016، ص. 23).

(3) يشجع الولاء التنظيمي على الانتماء في العمل والرغبة بالاستمرارية فيه، ويعمل على استقرار العاملين في المؤسسة والحد من تسربهم، لاسيما ذوي المهارات والتخصصات النادرة (Hill Jr, 2008, p. 80).

(4) يسهم الولاء التنظيمي في رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسة، فيجعلهم يحبون عملهم والمؤسسة التي ينتمون إليها، ويدفع الأفراد إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المؤسسة (Brandt & Kalinowski, 2008, p. 14).

(5) تعمل المستويات العالية من الولاء التنظيمي على تخفيض حدة الضغوط وتجنب

ويمكن القول إن الولاء العاطفي يعني درجة شعور الموظف بالانتماء والولاء للجامعة، ورغبته بالاندماج معها، والبقاء فيها بقناعة وحب ومودة.

(2) الولاء التنظيمي المستمر

ويقصد به درجة ولاء الفرد التي تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد إذا استمر في المؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمؤسسته أخرى (رضوان، 2016، ص. 29).

والولاء المستمر يتحقق نتيجة لما يحصل عليه الموظف من مكاسب مادية ومعنوية تجعله يستمر بالعمل في الجامعة، والاستمرار في الجامعة يعتمد على ما سيحصل عليه من قيمة لهذه المكاسب مقابل القيمة التي يمكن أن يحصل عليها لو قرر الالتحاق بجامعة أو بمؤسسة أخرى، فالموظف يستمر في العمل كلما زادت قيمة هذه المكاسب.

(3) الولاء الأخلاقي (المعياري)

وهو يعني إحساس وشعور يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة، وهذا الشعور يتعزز نتيجة الإسهام في وضع الخطط والأهداف، ورسم السياسات العامة للمؤسسة؛ مما يجعل الفرد يحجم عن ترك المؤسسة؛ لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المؤسسة من تحقيق هذه الأهداف، وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وغالباً ما يكون مصدر هذا الإحساس والشعور هو القيم التي اكتسبها الفرد من الأسرة أو المجتمع الذي يعيش فيه، أو من المؤسسة التي يعمل فيها (برهوم وكنانة، 2017، ص. 299).

والولاء الأخلاقي يعني التزام يعبر عنه الموظف بدرجة إحساسه الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي

مخاطرها، وتقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين؛ مما يؤدي إلى زيادة الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل (دره، 2011، ص. 115).

(6) تسهم المستويات المرتفعة من الولاء التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للعمل، وبذل المزيد من الجهد؛ مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية، وانخفاض مستويات الغياب والتأخر (المحمد وآخرون، 2013).

أبعاد الولاء التنظيمي

تعددت واختلفت الأبعاد التي تناولها الباحثون للولاء التنظيمي، ومن خلال استعراض أبعاد وعناصر الولاء التنظيمي التي توصلت إليها الدراسات السابقة، تبين وجود قدر من الإجماع حول ثلاثة أبعاد رئيسة للولاء التنظيمي، وهي: (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي). وقد تم اعتماد هذه الأبعاد في الدراسة الحالية، وسيتم تناولها على النحو الآتي:

(1) الولاء العاطفي

أشار كاظم وفضلي (2020) أن الولاء العاطفي يدل على درجة شعور الموظف بالانتماء إلى منظمته نفسياً، ووجدانياً مع رغبته بالارتباط، والاندماج مع هويتها، ويظهر جلياً في مشاعر الإخلاص، والمودة، والمحبة تجاه منظمته، ونتيجة هذا الشعور تنخفض معدلات الغياب، ودوران العمل، ويزداد أدائه، وهذا البعد يتأثر بمستوى إحساس الموظف في بيئة عمله بمشاركته الفاعلة باتخاذ القرارات، سواء تلك التي تخص عمله أو تخص الموظف نفسه (ص. 81).

1995م	تعز	5	جامعات نشأة تأسيسها من 1995 إلى 2005م
1995م	حضرموت		
1996م	الحديدة		
1996م	ذمار		
1996م	إب		
2007م	عمران	6	جامعات نشأة تأسيسها بعد 2005
2010م	البيضاء		
2011م	حجة		
2016م	21 سبتمبر		
2018م	صعدة		
2019م	جبلة		
		13	الإجمالي

عينة الدراسة

تم اختيار خمس جامعات ممثلة للجامعات اليمنية الحكومية بالطريقة العشوائية البسيطة، وهي جامعات: (صنعاء، وتعز، والحديدة، وحجة، و 21 سبتمبر) ثم تم اختيار عينة ممثلة من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية وذلك بالطريقة الطبقية العشوائية التناسبية بحسب متغيري الجامعة والمسمى الوظيفي، حيث بلغ عدد القيادات الأكاديمية (561) قائداً أكاديمياً، وقد تم اختيار (229) قائداً أكاديمياً كعينة ممثلة للقيادات الأكاديمية وفقاً لجدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan) ومعادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة، كما بلغ عدد القيادات الإدارية (221) قائداً إدارياً، وتم اختيار (141) قائداً إدارياً كعينة ممثلة للقيادات الإدارية وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan) ومعادلة ستيفن ثامبسون، والجدول الآتي يوضح ما سبق ذكره:

تؤمن بها المؤسسة التي ينتمي إليها، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة بين الموظف والمؤسسة زاد هذا الالتزام من طرف الموظف تجاه مؤسسته والاستمرار في البقاء فيها، والالتزام بأنظمتها وتعليماتها، وإذا لم تتوافق هذه القيم والمبادئ بين الموظف والمؤسسة قل هذا الالتزام من طرف الموظف تجاه مؤسسته.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوبه: (المسحي، والارتباطي)؛ كون الدراسة تهدف إلى الكشف عن بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الحكومية.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع البحث الحالي من جميع القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام العلمية)، والقيادات الإدارية (مديرو العموم، ومديرو الإدارات) في الجامعات اليمنية الحكومية والبالغ عددها (13) جامعة (بحسب إحصائية تقارير الأداء للجامعات اليمنية للعام 2022/2021م لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (1) توزيع مجتمع البحث وفقاً لسنة تأسيس الجامعة.

الفئة	العدد	اسم الجامعة	سنة التأسيس
جامعات نشأة تأسيسها قبل 1994م	2	صنعاء	1970م
		عدن	1970م

جدول (2) توزيع أفراد العينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات محل الدراسة بحسب متغير الجامعة.

الفئة	العدد	اسم الجامعة	مجتمع القيادات الأكاديمية		عينة القيادات الأكاديمية		مجتمع القيادات الإدارية		عينة القيادات الإدارية	
			العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
جامعات نشأة تأسيسها قبل 1994م	1	صنعاء	221	39.4%	86	37.5%	78	35.3%	49	34.8%
جامعات نشأة تأسيسها من 1995 إلى 2005م	2	تعز	140	25.0%	54	23.6%	41	18.6%	25	17.7%
		الحديدة	103	18.3%	45	19.7%	37	16.7%	27	19.1%
جامعات نشأة تأسيسها بعد 2005م	2	حجة	54	9.6%	24	10.5%	34	15.4%	21	14.9%
		21 سبتمبر	43	7.7%	20	8.7%	31	14%	19	13.5%
الإجمالي	5		561	100%	229	100%	221	100%	141	100%
إجمالي العينة			القيادات الأكاديمية		القيادات الإدارية		الإجمالي			
			229		141		370			

المصدر: تقارير الإنجاز الصادرة عن الجامعات الخمس محل الدراسة للعام 2022/2021م وإحصائيات الإدارات المختصة

في الجامعات محل الدراسة.

وفيما يلي وصفاً للعينة، بحسب متغيرات الدراسة:

جدول (3) توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	299	80.81
	أنثى	71	19.19
المسمى الوظيفي	قيادات أكاديمية	229	61.9
	قيادات إدارية	141	38.1
الدرجة العلمية/المؤهل العلمي	أستاذ	44	11.9
	أستاذ مشارك	82	22.2
	أستاذ مساعد	106	28.6
	ماجستير	36	9.7
	بكالوريوس	102	27.6
سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	92	24.9
	11-20 سنة	173	46.7
	21 سنة فأكثر	105	28.4

أداة الدراسة

بنيت الاستبانة من خلال الاطلاع على الأطر النظرية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والاستفادة منها في تحديد الأبعاد الرئيسة لمتغيري البحث الحالي، وتحديد الفقرات التي تندرج تحت كل بُعد، وتم الاستفادة من بعض الدراسات ومنها: دراسة (البديوي، 2023)، ودراسة (الحاج وشريان، 2022)، ودراسة (القحطاني وحميدي، 2021)، في محور القيادة الأخلاقية، ودراسة (قيقب، 2023)، ودراسة (عطافي، 2020) في محور الولاء التنظيمي. وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول تضمّن البيانات الأساسية المتعلقة بخصائص عينة الدراسة، والجزء الثاني خُصص للقيادة الأخلاقية، وقد اشتمل على (40) عبارة موزعة على (4) أبعاد، أما الجزء الثالث فتناول الولاء التنظيمي، واشتمل على (22) عبارة موزعة على (3) أبعاد، وبذلك بلغ عدد عبارات الاستبانة في صورتها الأولية (62) عبارة.

صدق أداة الدراسة وثباتها

أولاً- صدق الأداة

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على (18) خبيراً من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات اليمنية؛ للتحقق من سلامة بنائها وصياغة فقراتها. ووفقاً لملاحظات المحكّمين، قام الباحثون بحذف (7) عبارات وتعديل صياغة عبارتين في محور القيادة الأخلاقية، كما تم حذف (3) عبارات وتعديل صياغة عبارة واحدة في محور الولاء التنظيمي، دون إضافة أي فقرات جديدة، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة في صيغتها النهائية (52) عبارة.

صدق التمايز بين أبعاد الدراسة بواسطة نسبة أحادية وتغاير السمة (HTM)

يُعرّف صدق التمايز بأنه: "مدى قدرة البنى الكامنة (الأبعاد) على أن تكون متميزة عن بعضها البعض، بحيث لا تكون العلاقات فيما بينها مرتفعة بحد أدنى (0.80) وكحد أقصى (0.90)، ويُختبر عادةً عبر مقارنة متوسط التباين المستخرج (AVE) مع معاملات الارتباط بين البنى المختلفة (Hair & Anderson, 2010. P.710)، وقد تم تحديد صدق التمايز بين أبعاد أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (4) نتائج قياس صدق التمايز بين أبعاد الدراسة بواسطة نسبة أحادية وتغاير السمة (HTM)

الأبعاد	الصفات الشخصية	السلوك الإداري	العلاقات الإنسانية	الدعم والتحفيز	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء الأخلاقي	متوسط التباين المستخرج AVE	جزر التباين المستخرج $\sqrt{AVE}$
الصفات الشخصية	1							0.565	0.752

السلوك الإداري	0.733*	1					0.501	0.708
العلاقات الإنسانية	0.744*	0.683**	1				0.515	0.718
الدعم والتحفيز	0.742*	0.606**		0.681*	1		0.573	0.757
الولاء العاطفي	0.393*	0.466**		0.395*	0.470*	1	0.631	0.794
الولاء المستمر	0.289*	0.331**		0.303*	0.327*		0.572	0.756
الولاء الأخلاقي	0.258*	0.348**		0.296*	0.354*		0.508	0.713

جدول (5) يوضح معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والثبات المركب لأبعاد أداة الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	الثبات المركب (CR)
المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية	الصفات الشخصية	8	0.914	0.912
	السلوك الإداري	10	0.906	0.906
	العلاقات الإنسانية	7	0.884	0.881
	الدعم والتحفيز	8	0.915	0.914
المتغير التابع: الولاء التنظيمي	الثبات الكلي للمتغير المستقل	33	0.968	0.974
	الولاء العاطفي	7	0.922	0.923
	الولاء المستمر	6	0.836	0.889

أظهرت نتائج الجدول أن جميع قيم نسبة أحادية وتغاير السمة (HTM) بين أبعاد الدراسة جاءت أقل من (0.80)، وهو ما يشير إلى أن معاملات الارتباط بين الأبعاد لم تصل إلى مستويات مرتفعة بشكل ينفي استقلالية البنى الكامنة (الأبعاد)، مما يشير إلى وجود تمايز واضح بين مؤشرات وأبعاد الدراسة، ويؤكد أن كل بعد يقيس بنية مختلفة عن الأخرى، كما بينت البيانات أن قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (√AVE) لكل عامل كامن كانت أعلى من معاملات الارتباط بين ذلك العامل وبقية الأبعاد، مما يعزز تحقق الصدق التمايزي، ويؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق التمايزي، حيث استطاعت التمييز بين الأبعاد المختلفة وعدم الخلط بينها.

ثانياً - ثبات الأداة

تحقق الباحثون من ثبات أداة الدراسة من خلال إجراء اختبار ألفا كرونباخ، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد متغيري الدراسة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

قيم معامل الثبات المركب ما بين: (0.833 إلى 0.974) مما يشير إلى ثبات عالي لأداة الدراسة، والذي من شأنه أن يرفع درجة الثقة في نتائجها، وتطمئن الباحثون لتطبيقها على عينة الدراسة.

معالجة وضبط مقياس التقديرات

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) ذو التدرج الخماسي لإعطاء كل عبارة وزناً نسبياً لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، ومستوى الولاء التنظيمي، والجدول الآتي يوضح ذلك:

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ	الثبات المركب (CR)
	الولاء الأخلاقي	6	0.849	0.833
	الثبات الكلي للمتغير التابع	19	0.919	0.962

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تقع ما بين: (0.836 إلى 0.968)، بينما تراوحت

جدول رقم (6) مدى مقياس "ليكرت" الخماسي

م	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	-1	1,79 - 2	2,59 - 1,80	3,39 - 2,60	4,19 - 3,40
درجة التقدير		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة جداً

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية والدلالة اللفظية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول (7) يوضح النتائج:

1) تحليل أبعاد محور "القيادة الأخلاقية" ككل:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية الحكومية.

م	الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
2	1	السلوك الإداري	3.49	0.73	69.80%	عالية
1	2	الصفات الشخصية	3.38	0.78	67.60%	متوسطة
3	3	العلاقات الإنسانية	3.28	0.75	65.60%	متوسطة
4	4	الدعم والتحفيز	3.19	0.79	63.80%	متوسطة
		المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية	3.35	0.70	67.00%	متوسطة

ظروف استثنائية تتمثل في تحديات اقتصادية وإدارية مزمنة، وضعف الموارد، وعدم استقرار الأنظمة الإدارية، وهذه العوامل قد تحد من قدرة القيادات الأكاديمية والإدارية على تجسيد ممارسات القيادة الأخلاقية بصورة عالية، في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (البديوي، 2023)، التي أظهرت ان القيادة الأخلاقية تُمارس بدرجة مرتفع.

وقد يرجع هذا الاختلاف إلى أن دراسة البديوي أجريت في الجامعات الفلسطينية، وهي بيئة قد تختلف من حيث الاستقرار الإداري، ومستوى الحوكمة، وتطور الأنظمة الجامعية، مقارنة بالجامعات اليمنية الحكومية.

2) تحليل فقرات كل بُعد من أبعاد محور القيادة الأخلاقية

أ- عرض النتائج المتعلقة ببُعد السلوك الإداري:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث حول فقرات بُعد: السلوك الإداري.

م	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	1	تسعى قيادات الجامعة إلى تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.	3.86	0.91	77.20%	عالية
10	2	تتخذ قيادات الجامعة إجراءات رادعة ضد السلوكيات التي تسيئ إلى سمعة الجامعة.	3.81	0.96	76.20%	عالية
8	3	تلتزم قيادات الجامعة الموظفين بالمعايير الأخلاقية أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية.	3.65	0.93	73.00%	عالية
2	4	تلتزم قيادات الجامعة باللوائح والقوانين والتعليمات المنظمة للعمل.	3.64	0.92	72.80%	عالية
5	5	تستثمر قيادات الجامعة الموارد البشرية والمادية لصالح الجامعة.	3.51	1.01	70.20%	عالية

يتضح من الجدول (7) أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة إجمالاً متوسط، إذ حصل على متوسط حسابي (3.35 من 5)، وانحراف معياري (0.70)، ووزن نسبي (67.00%). ويعزى هذا القصور في ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في الجامعات محل الدراسة إلى مزيج من التحديات التنظيمية والظروف الاستثنائية التي تمر بها اليمن، إضافة إلى ثقافة تنظيمية تقليدية لا تزال تهمش الجوانب الإنسانية والتحفيزية في القيادة.

اتفقت نتيجة هذا المحور مع دراسة (الحاج وشريان، 2022)، ودراسة (القحطاني وحميدي، 2021) اللتين أظهرتا أن القيادة الأخلاقية تُمارس بدرجة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى تشابه البيئة والثقافة التنظيمية إذ أجريت الدراستين والدراسة الحالية في الجامعات اليمنية الحكومية، التي تعمل في ظل

م	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
6	6	تراعي قيادات الجامعة البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإدارية.	3.44	0.96	68.80%	عالية
4	7	تمنح قيادات الجامعة الموظفين الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامهم الوظيفية.	3.38	1.01	67.60%	متوسطة
7	8	تقيم قيادات الجامعة أداء الموظفين بموضوعية وفق معايير واضحة ومحددة.	3.29	0.99	65.80%	متوسطة
3	9	تشرك قيادات الجامعة الموظفين في صنع القرارات التي تقع ضمن اختصاصهم.	3.28	1.08	65.60%	متوسطة
9	10	تكافئ قيادات الجامعة الموظفين الملزمين بالسلوك الأخلاقي أثناء أداء أعمالهم.	3.09	1.06	61.80%	متوسطة
		المتوسط العام لفقرات البُعد	3.49	0.73	69.80%	عالية

يتضح من الجدول (8) أن بُعد (السلوك الإداري) جاء بالترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.73)، ووزن نسبي (69.80%) وبدرجة عالية، ويعكس ارتفاع هذا البعد إدراك أفراد العينة للالتزام القيادات الجامعية بالممارسات الإدارية الرسمية التي تتسم بالعدالة، والالتزام باللوائح، والشفافية في اتخاذ القرارات، والانضباط في تطبيق الأنظمة، وغالباً ما تكون هذه الجوانب أكثر وضوحاً وملاحظة من قبل منتسبي الجامعة؛ لأنها ترتبط بالإجراءات اليومية المباشرة كالتكليفات، والتعاميم، وتوزيع الأعباء، واتخاذ القرارات الإدارية. كما أن طبيعة العمل في الجامعات الحكومية - التي تتسم بقدر عالٍ من الرسمية والبيروقراطية - تجعل القيادات أكثر حرصاً على إظهار السلوك الإداري المنضبط التزاماً بالقوانين والأنظمة، الأمر الذي يعزز إدراك أفراد العينة لمستوى مرتفع من الممارسة الأخلاقية في هذا الجانب تحديداً.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البديوي، 2023) التي أظهرت أن السلوك الإداري جاء مرتفعاً. في حين اختلفت مع دراسة (الحاج وشريان، 2022) التي أظهرت أن السلوك الإداري جاء متوسطاً. ويتبين أن العبارة رقم (1) التي تنص على: "تسعى قيادات الجامعة إلى تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها"، جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط (3.86) وبدرجة عالية. وهذا يشير إلى أن القيادات في الجامعات الحكومية اليمنية تُظهر التزاماً واضحاً بتوجيه الجهود نحو تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف المؤسسية، مما يعكس وعياً استراتيجياً وأخلاقياً عالياً. في حين أن العبارة رقم (9) التي تنص على: "تكافئ قيادات الجامعة الموظفين الملزمين بالسلوك الأخلاقي أثناء أداء أعمالهم"، جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (3.09) وبدرجة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى القصور في نظام الحوافز والتقدير للموظفين

الذين يلتزمون بالسلوك الأخلاقي، مما قد يؤثر سلباً ب- عرض النتائج المتعلقة بـبعد الصفات الشخصية على تعزيز الثقافة الأخلاقية داخل الجامعة.

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث حول فقرات بُعد: الصفات الشخصية.

م	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الممارسة
1	1	تتصرف قيادات الجامعة بحكمة في أثناء الأزمات.	3.67	0.97	73.40%	عالية
7	2	تمثل قيادات الجامعة القدوة الحسنة للموظفين من خلال ممارساتها الأخلاقية.	3.47	1.00	69.40%	عالية
6	3	تتحلى قيادات الجامعة بالصبر عند إدارتها للمواقف التي تحدث أثناء العمل.	3.46	0.91	69.20%	عالية
3	4	تتحلى قيادات الجامعة بخلق التوافق أثناء التعامل مع الموظفين.	3.41	0.89	68.20%	عالية
2	5	تتعامل قيادات الجامعة بمصادقية مع الموظفين.	3.39	1.00	67.80%	متوسطة
4	6	تتراجع قيادات الجامعة عن قراراتها الخاطئة.	3.37	1.03	67.40%	متوسطة
8	7	تلتزم قيادات الجامعة بإنجاز ما وعدت به الموظفين.	3.20	1.05	64.00%	متوسطة
5	8	تتقبل قيادات الجامعة النقد من قبل الموظفين برحابة صدر.	3.07	1.00	61.40%	متوسطة
		المتوسط العام لفقرات البُعد	3.38	0.78	67.60%	متوسطة

يتضح من الجدول (9) أنَّ بُعد (الصفات الشخصية) جاء بالترتيب الثاني، بمتوسط (3.38) وانحراف معياري (0.78)، ووزن نسبي (67.60%) وبدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة البيئة الإدارية المعقدة في الجامعات الحكومية اليمنية، التي تشهد ضغوطاً وصعوبات، إضافة إلى تنوع ثقافات القيادة داخل المؤسسات نفسها، فضلاً عن غياب الأنظمة الواضحة والمُلزمة للمساءلة الأخلاقية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحاج وشريان، 2022)، ودراسة (القحطاني وحميدي، 2021) اللتين أظهرتا أنَّ مستوى بُعد الصفات الشخصية جاء بدرجة متوسطة. في حين اختلفت مع دراسة (البدوي، 2023) ودراسة (عبد الرحيم واليامي، 2023) اللتين أظهرتا أنَّ مستوى بُعد الصفات الشخصية جاء بدرجة مرتفعة.

ويتبين أنَّ العبارة رقم (1) التي تنص على: "تتصرف قيادات الجامعة بحكمة في أثناء الأزمات"، بمتوسط

(3.67)، وبدرجة عالية، وهذا يدل على أن القيادات في الجامعات الحكومية اليمنية تُظهر قدرًا ملحوظًا من الحكمة والتعقل في إدارة الأزمات، مما يعكس نضجًا وقدرة على التعامل مع المواقف الصعبة، وهو ما يترك انطباعًا إيجابيًا لدى العاملين.

في حين أن العبارة رقم (5) التي تنص على: "تتقبل قيادات الجامعة النقد من قبل الموظفين برحابة صدر"، جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (3.07)،

وبدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية اليمنية لا تتعامل بمرونة كافية مع النقد، وقد يعود ذلك إلى الثقافة التنظيمية السائدة التي لا تشجع على النقد البناء، وضعف قنوات الاتصال المفتوحة بين القيادات والموظفين، وشعور القيادات بالتهديد من قبل الآراء المخالفة أو الملاحظات الناقدة.

ج- عرض النتائج المتعلقة ببعُد العلاقات الإنسانية

جدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث حول فقرات بُعد: العلاقات الإنسانية.

م	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	1	تقيم قيادات الجامعة علاقات إيجابية مع الموظفين قائمة على الاحترام المتبادل.	3.58	0.91	71.60%	عالية
3	2	تشارك قيادات الجامعة الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية.	3.58	1.00	71.60%	عالية
6	3	تتجاوز قيادات الجامعة عن الأخطاء غير المقصودة من جانب الموظفين.	3.28	0.93	65.60%	متوسطة
5	4	تشجع قيادات الجامعة النقاش والحوار البناء داخل الجامعة.	3.27	0.95	65.40%	متوسطة
4	5	تراعي قيادات الجامعة الظروف الإنسانية للموظفين.	3.22	0.98	64.40%	متوسطة
2	6	تتعامل قيادات الجامعة مع الموظفين بعدالة دون تمييز.	3.08	1.02	61.60%	متوسطة
7	7	تخصص قيادات الجامعة وقت كاف للاتصال والتواصل مع الموظفين.	2.95	1.06	59.00%	متوسطة
المتوسط العام لفقرات البُعد			3.28	0.75	65.60%	متوسطة

يتبين من الجدول (10) أن بُعد (العلاقات الإنسانية) جاء بالترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.75)، ووزن نسبي (65.60%) وبدرجة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى أن القيادات

الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية اليمنية تُظهر قدرة جيدة على بناء علاقات إيجابية مع الموظفين تقوم على الاحترام المتبادل، كما تحرص

لبناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل كأحد الركائز الأساسية للقيادة الأخلاقية.

في حين أن العبارة رقم (7) التي تنص على: " تخصص قيادات الجامعة وقت كاف للاتصال والتواصل مع الموظفين"، جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (2.95)، وبدرجة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى أن ضغوط العمل، والأعباء الوظيفية الثقيلة، أو اتباع أساليب إدارية تقليدية تميل إلى الطابع الإجرائي أكثر من التفاعلي، أو عدم إدارة الوقت بشكل فعال قد تمنع القيادات من تخصيص وقت كافٍ للتواصل الفعال والمستمر مع مرؤوسيه.

د - عرض النتائج المتعلقة بـبعد الدعم والتحفيز

على مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية، وهو ما يعزز روح الألفة والانتماء داخل بيئة العمل.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحاج وشريان، 2022)، ودراسة (القحطاني وحميدي، 2021) اللتين أظهرتا أن مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية فيها جاء بدرجة متوسطة، في حين اختلفت مع دراسة (البدوي، 2023) التي أظهرت أن مستوى ممارسات العلاقات الإنسانية جاء مرتفعاً.

ويتبين أن العبارة رقم (1) التي تنص على: "تقييم قيادات الجامعة علاقات إيجابية مع الموظفين قائمة على الاحترام المتبادل"، جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط (3.58) وبدرجة عالية، ويُفسر ذلك بأن القيادات في الجامعات المبحوثة تُدرك بشكل جيد الأهمية الاستراتيجية

جدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث

حول فقرات بُعد: الدعم والتحفيز.

م	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدالة اللفظية
7	1	تشجع قيادات الجامعة الموظفين على التعاون والعمل بروح الفريق.	3.31	1.01	66.20%	متوسطة
4	2	تعمل قيادات الجامعة على رفع الروح المعنوية للموظفين لحثهم على ممارسة سلوك أفضل تجاه عملهم.	3.25	0.97	65.00%	متوسطة
5	3	تعزز قيادات الجامعة ثقة الموظفين بأنفسهم وقدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم.	3.24	0.95	64.80%	متوسطة
8	4	تتيح قيادات الجامعة فرص التنمية المهنية المستدامة للموظفين.	3.20	1.05	64.00%	متوسطة
1	5	تهتم قيادات الجامعة بآراء الموظفين وتتبنى المناسب منها.	3.17	0.94	63.40%	متوسطة
3	6	تقدر قيادات الجامعة إسهامات الموظفين في سبيل تحقيق الجامعة لأهدافها.	3.15	1.02	63.00%	متوسطة

م	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
6	7	توفر قيادات الجامعة الإمكانيات اللازمة التي تساعد الموظفين على أداء عملهم بصورة أفضل.	3.10	1.02	62.00%	متوسطة
2	8	تقدم قيادات الجامعة الحوافز والمكافآت للموظفين الذين ينجزون أعمالهم بإتقان.	3.08	1.03	61.60%	متوسطة
		المتوسط العام لفقرات النُعد	3.19	0.79	63.80%	متوسطة

الفريق"، جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط (3.31)، وبدرجة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن القيادات الجامعية تشجع - إلى حد ما- العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين وهذا بدوره يؤكد أن ثقافة العمل الجماعي والروح التعاونية تحظى باهتمام نسبي في البيئة الأكاديمية.

في حين أن العبارة رقم (2) التي تنص على: "تقدم قيادات الجامعة الحوافز والمكافآت للموظفين الذين ينجزون أعمالهم بإتقان"، جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (3.08)، وبدرجة متوسطة. ويُعزى ذلك إلى أن نظام الحوافز والمكافآت في الجامعات يُعد الأضعف بين مؤشرات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا قد يعود إلى نقص الموارد المالية المخصصة للحوافز وعدم وضوح معايير التميز والأداء المطلوب لمكافأة الموظفين، إضافة إلى إهمال الجانب التحفيزي في سياسات إدارة الموارد البشرية بالجامعة، مما قد يؤثر سلباً على الدافعية والأداء الوظيفي للموظفين.

ثانياً: نتائج الإجابة عن السؤال الثاني، والذي ينص على: ما مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

يتضح من الجدول (11) أن بُعد (الدعم والتحفيز) جاء بالترتيب الرابع والأخير، حيث حصل على متوسط حسابي (3.19) بانحراف معياري (0.79)، ووزن نسبي (63.80%) وبدرجة متوسطة، وربما يُعزى ذلك إلى غياب برامج تدريب القيادات على مهارات الدعم والتحفيز، إضافة إلى ضعف نظم الحوافز، وشح الموارد المالية نتيجة الظروف العامة التي تمر بها الجامعات الحكومية في اليمن. كما أن الدعم والتحفيز يرتبطان بتوقعات شخصية مرتفعة لدى الأفراد مثل: (الترقيات، والمكافآت، والتقدير المعنوي)، وأي فجوة بين التوقعات والواقع تترجم مباشرة إلى تقييم أقل، بخلاف السلوك الإداري الذي يُقاس بمعايير أكثر موضوعية واستقراراً.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحاج وشريان، 2022)، ودراسة (القحطاني وحميدي، 2021) اللتين أظهرتا أن مستوى ممارسة الدعم والتحفيز جاء بدرجة متوسطة، في حين اختلفت مع دراسة (إسماعيل وعزيز، 2025)، ودراسة (عبد الرحيم واليامي، 2023) اللتين أظهرتا أن مستوى ممارسة الدعم والتحفيز جاء بدرجة مرتفعة.

ويتبين أن العبارة رقم (7) التي تنص على: "تشجع قيادات الجامعة الموظفين على التعاون والعمل بروح

1- تحليل أبعاد محور " الولاء التنظيمي " ككل:

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية والدلالة اللفظية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول (12) يوضح النتائج:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات اليمنية الحكومية.

م	الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
3	1	الولاء الأخلاقي	4.06	0.72	81.20%	عالية
1	2	الولاء العاطفي	3.98	0.84	79.60%	عالية
2	3	الولاء المستمر	3.52	0.85	70.40%	عالية
		المتوسط العام لأبعاد الولاء التنظيمي	3.86	0.65	77.20%	عالية

تعليمية وطنية في سياق الأزمات، ومحدودية الفرص البديلة، ما يدعم الولاء المستمر. واتفقت نتيجة هذا المحور مع دراسات: (الشرجبي وآخرون، 2025)، (مراد ولونيس، 2023)، (عطافي، 2020)، (Hashim et al., 2017)، التي أظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي جاء بدرجة عالية. وقد يُعزى هذا الاتفاق إلى أن الجامعات - خاصة في السياقات العربية - تتميز بوجود ارتباط مهني وأخلاقي قوي بين الأكاديميين والإداريين والجامعة التي ينتمون إليها، ما يعزز الولاء العاطفي والأخلاقي حتى في ظل الأزمات والتحديات، كما أن الجامعات تُعد مؤسسات ذات رسالة علمية ومجتمعية، وهو ما يولد شعوراً بالالتزام الأخلاقي تجاهها، فينعكس ذلك في ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، كما أظهرت نتائج الدراسات المذكورة. في حين اختلفت مع دراسة (القحطاني وحميدي، 2021) التي أظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

يتضح من الجدول (12) أن مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة إجمالاً جاء بدرجة عالية، إذ حصل على متوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.65) ووزن نسبي (77.20%) ويفسر ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بأنه نتيجة تفاعل ثلاثة عوامل رئيسية: التزام أخلاقي قوي تجاه الجامعة، وارتباط عاطفي إيجابي بالبيئة الوظيفية، وشعور عملي بجدوى الاستمرار، وتشكل هذه العوامل مجتمعة أرضية داعمة يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي، خاصة عند وجود قيادة أخلاقية تعزز تلك المشاعر والسلوكيات التنظيمية الإيجابية.

وعلى الرغم من الظروف الصعبة التي يعيشها الموظفون في المؤسسات الحكومية، إلا أن هذه الظروف قد لا تؤدي بالضرورة إلى انخفاض الولاء؛ بل قد تعزز بعض أبعاده، خاصة الأخلاقي والعاطفي، من خلال: الشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه بقاء الجامعة واستمرارها، وإدراك أهمية الجامعة كمؤسسة

نقدية، مما ينعكس في تقدير متوسط لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية.

(2) تحليل فقرات كل بُعد من أبعاد محور الولاء التنظيمي

أ- عرض النتائج المتعلقة ببُعد الولاء الأخلاقي

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث حول فقرات بُعد: الولاء الأخلاقي.

م	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
5	1	أهتم بمستقبل جامعتي وتطورها.	4.30	0.81	86.00%	عالية جداً
3	2	أحرص على ممتلكات الجامعة كحرصي على ممتلكاتي الخاصة.	4.20	0.99	84.00%	عالية جداً
6	3	التزامي الأخلاقي تجاه لجامعة يدفعني للبقاء فيها.	4.13	0.95	82.60%	عالية
4	4	أبذل جهداً أكبر مما هو مطلوب مني لمساعدة الجامعة على تحقيق أهدافها بنجاح.	4.11	0.97	82.20%	عالية
2	5	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن الجامعة.	3.93	0.91	78.60%	عالية
1	6	أعتبر نفسي مديناً للجامعة نظراً لما قدمته لي في حياتي المهنية.	3.70	1.06	74.00%	عالية
		المتوسط العام لفقرات البُعد	4.06	0.72	81.20%	عالية

بدرجة عالية، في حين اختلفت مع دراسة (Hashim et al., 2017) التي أظهرت أن مستوى الولاء الأخلاقي جاء بدرجة متوسطة.

ويتبين أن العبارة رقم (5) التي تنص على: " أهتم بمستقبل جامعتي وتطورها"، جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط (4.30) وبدرجة عالية جداً، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يُظهرون مستوى عالياً من الالتزام الأخلاقي تجاه الجامعة، ويتمثل في الاهتمام بمستقبلها وتطورها، وهذا النمط من الاستجابات يعكس

يتضح من الجدول (13) أن بُعد (الولاء الأخلاقي) جاء بالترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.72)، ووزن نسبي (81.20%) وبدرجة عالية، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى وجود منظومة قيم مهنية راسخة تدفع العاملين في الجامعات اليمنية الحكومية إلى احترام الجامعة والدفاع عنها، والحفاظ على ممتلكاتها، والعمل بإخلاص من أجل إنجاح رسالتها.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشرجي وآخرون، 2025) التي أظهرت أن مستوى الولاء الأخلاقي جاء

ولاءً داخلياً مستنداً إلى قيم ومعايير أخلاقية وليس مجرد ارتباط وظيفي أو مصلحي.

في حين أن العبارة رقم (1) التي تنص على: "أعتبر نفسي مديناً للجامعة نظراً لما قدمته لي في حياتي المهنية"، جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (3.70) وبدرجة عالية، ويُعزى ذلك إلى أن شعور العاملين تجاه الجامعة قد يكون متفاوتاً بين العاملين؛ فبعضهم قد لا يرى أن الجامعة قدّمت لهم دعماً مباشراً

يستدعي شعوراً بالالتزام الأخلاقي العميق، بينما قد يشعر آخرون بذلك بدرجات مختلفة، كما يمكن أن تفسر هذه النتيجة أن الولاء الأخلاقي لدى العاملين قد يكون قائماً بدرجة أكبر على القيم الشخصية والمسؤولية المهنية أكثر من كونه استجابة لما قدّمته الجامعة لهم بشكل مباشر.

ب- عرض النتائج المتعلقة ببُعد الولاء العاطفي

جدول رقم (14) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث حول فقرات بُعد: الولاء العاطفي.

م	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
5	1	أعتبر نجاح جامعتي جزءاً من نجاحي الشخصي.	4.14	0.93	82.80%	عالية
1	2	أشعر بالفخر كوني أحد العاملين بهذه الجامعة.	4.07	0.95	81.40%	عالية
2	3	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن جامعتي مع الآخرين.	4.01	0.96	80.20%	عالية
7	4	انظر إلى مشكلات الجامعة على أنها مشكلاتي الخاصة.	4.00	0.99	80.00%	عالية
3	5	أشعر أن هذه الجامعة هي أسرتي الكبيرة.	3.97	1.00	79.40%	عالية
6	6	أجد المتعة والسعادة أثناء عملي بالجامعة.	3.95	1.02	79.00%	عالية
4	7	لدي الرغبة في الاستمرار بالعمل داخل الجامعة حتى سن التقاعد مهما توافرت لي فرص بديلة.	3.76	1.23	75.20%	عالية
		المتوسط العام لفقرات البُعد	3.98	0.84	79.60%	عالية

يتبين من الجدول (14) أن بُعد (الولاء العاطفي) جاء بالترتيب الثاني، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.84)، ووزن نسبي (79.60%) وبدرجة عالية، ويُعزى ذلك إلى أن العاملين في الجامعات اليمنية الحكومية يتمتعون بروابط عاطفية إيجابية مع الجامعة، سواءً من خلال العلاقات الإنسانية داخل

البيئة الجامعية أو من خلال شعورهم بالاندماج والاستقرار في العمل، ومثل هذا الارتباط الوجداني غالباً ما ينشأ نتيجة بيئة عمل داعمة أو قيادة تقدر جهود العاملين.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسات: (الشرجبي وآخرون، 2025)، (مراد ولونيس، 2023)، (Hashim et al، 2023)

al., 2017) التي أظهرت أن مستوى الولاء العاطفي جاء بدرجة عالية.

ويتبين أن العبارة رقم (5) التي تنص على: "أعتبر نجاح جامعتي جزءاً من نجاحي الشخصي"، جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط (4.14) وبدرجة عالية، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يشعرون بارتباط عاطفي قوي مع جامعاتهم، حيث يرون أن نجاح الجامعة هو انعكاس لنجاحهم الشخصي، وهو ما يدل على وجود تطابق بين هوية الفرد المهنية وهوية الجامعة؛ الأمر الذي يعزز الشعور بالانتماء العاطفي.

في حين أن العبارة رقم (4) التي تنص على: "لدي الرغبة في الاستمرار بالعمل داخل الجامعة حتى

سن التقاعد مهما توافرت لي فرص بديلة." جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (3.76)، وبدرجة عالية. ويُعزى ذلك إلى وجود بعض التردد أو عدم اليقين بشأن الاستمرارية طويلة الأمد في الجامعة، وذلك بفعل تأثير عوامل خارجية مثل: (الظروف الاقتصادية وعدم انتظام المرتبات، أو ظروف العمل غير المريحة) التي قد تؤثر على قرار البقاء حتى التقاعد، إضافة إلى أن الولاء العاطفي لا يترجم بالضرورة إلى التزام طويل الأمد إذا كانت هناك بدائل أفضل.

ج- عرض النتائج المتعلقة ببُعد الولاء المستمر

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث

حول فقرات بُعد: الولاء المستمر.

م	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
2	1	استمراري بالعمل في الجامعة تابع من حاجتي للعمل فيها.	3.70	1.04	74.00%	عالية
1	2	أشعر أن ترك العمل بالجامعة سيؤثر في حياتي ويسبب لي مشكلات وأزمات.	3.65	1.16	73.00%	عالية
5	3	أقبل أي عمل تكلفني الجامعة القيام به حتى أضمن استمرارية العمل فيها.	3.61	1.16	72.20%	عالية
3	4	أشعر أن لدي خيارات محدودة إذا فكرت في ترك العمل بالجامعة.	3.45	1.12	69.00%	عالية
4	5	أشعر بعدم توافر وظائف شاغرة في أماكن أخرى في حال تركي للعمل بالجامعة.	3.42	1.17	68.40%	عالية
6	6	أشعر أنني في حال تركت عملي في الجامعة سأفقد مزايا كثيرة.	3.31	1.21	66.20%	متوسطة
المتوسط العام لفقرات البُعد			3.52	0.85	70.40%	عالية

حسابي (3.52) بانحراف معياري (0.85) ووزن نسبي (70.40%) وبدرجة عالية.

يتبين من الجدول (15) أن بُعد (الولاء المستمر) جاء بالترتيب الثالث والأخير، حيث حصل على متوسط

وعلى الرغم من بُعد الولاء المستمر هو الأقل من بين أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أنه ما يزال مرتفعاً، وهو يعكس إدراك العاملين لأهمية الاستمرار في وظائفهم داخل الجامعات الحكومية نظراً لما توفره من استقرار وظيفي ومزايا يصعب تعويضها في مؤسسات أخرى، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية في البلاد. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عطافي، 2020) ودراسة (Hashim et al., 2017) اللتين أظهرتا أن مستوى الولاء المستمر كان مرتفعاً، في حين اختلفت مع دراسة (مراد ولونيس، 2023) التي أظهرت أن مستوى الولاء المستمر كان متوسطاً.

ويتبين أن العبارة رقم (2) التي تنص على: "استمراري بالعمل في الجامعة نابع من حاجتي للعمل فيها"، جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط (3.70) وبدرجة عالية، وهذا يشير إلى أن القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات محل الدراسة يرون أن استمرارهم في العمل نابع أساساً من الاعتماد المادي أو الوظيفي على الجامعة، مما يعكس دوافع خارجية مرتبطة بالحاجة الاقتصادية أو ضعف البدائل الوظيفية المتاحة، وهذا يتوافق مع طبيعة

الولاء المستمر الذي يعكس ارتباطاً قسرياً أو اضطرارياً بالمؤسسة.

في حين أن العبارة رقم (5) التي تنص على: "أشعر أنني في حال تركت عملي في الجامعة سأفقد مزايا كثيرة"، جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (3.31)، وبدرجة متوسطة.

ويُعزى ذلك إلى جود شعور لدى العاملين بأن المزايا والامتيازات التي تقدمها الجامعة ليست كافية أو مشجعة بما يحفز على البقاء، مما قد يشير إلى ضعف في نظام الحوافز أو المزايا الوظيفية، أو إلى أن العاملين لا يشعرون بأن هذه المزايا تشكل خسارة كبيرة في حال ترك العمل.

ثالثاً: نتائج إجابة السؤال الثالث، والذي ينص على: ما طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الحكومية؟ ولإجابة عن هذا السؤال تم استخراج قيم معامل الارتباط، ومعامل التحديد، ومعامل التأثير (β) بين المتغيرين والخطأ المعياري (S.E) والنسبة الحرجة (C.R) المعنوية، كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (16) يوضح مسار علاقة المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) بالولاء التنظيمي

القيمة الاحتمالية P.	النسبة الحرجة C.R	الخطأ المعياري S.E.	معامل التأثير β (Estimate)	المسار
***	6.461	0.053	0.342	القيادة الأخلاقية... <
$R^2 = 0.546$	معامل التحديد	$R = 0.739^{**}$	معامل الارتباط	الولاء التنظيمي

(*** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.001) (** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01)

(6.461) وهي دالة إحصائياً وأكبر من (1.96)، وهو ما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين، وتبين أن نسبة التباين الذي تحدثه ممارسة القيادة الأخلاقية في تحسين الولاء التنظيمي ($R^2 = 0.546$)، ويشير إلى

يتبين من الجدول (16) أن معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الحكومية بلغ (0.739)؛ مما يعني وجود علاقة طردية موجبة قوية، وأن قيمة (C.R) بلغت

يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى التزام الموظفين وارتباطهم العاطفي بالجامعة.

رابعاً- نتائج إجابة السؤال الرابع، والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية، ومستوى الولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الحكومية تُعزى إلى متغيرات: (الجامعة، الجنس، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية/المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟ ولإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين (Independent Samples Test) واختبار التباين الأحادي (One Way A Nova) للفروق بين متوسطات أكثر من متغيرين مستقلين وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

1- الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة

أن (54.6%) من التغيرات (التباين) الحاصلة في تحسين الولاء التنظيمي ترجع أساساً عن المتغير ممارسة القيادة الأخلاقية، بينما (45.4%) من البواقي للتباين في التغيرات التي تحدث في الولاء التنظيمي ترجع إلى متغيرات أخرى لم يتطرق لها النموذج، كما بلغت درجة التأثير التنبؤية ($\beta=0.342$) ، وهي دالة إحصائياً، وهذا يعني أنه وبافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن التحسين في ممارسة القيادة الأخلاقية بنسبة (100%) ينتج عنه تحسن في الولاء التنظيمي بمقدار 34.2% وتُفسر هذه النتيجة بأن القيادة الأخلاقية تمثل عاملاً مركزياً مؤثراً في تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الحكومية اليمنية، وأن اعتماد القادة على السلوك الأخلاقي في تعاملهم، مثل: العدالة، النزاهة، القدوة الحسنة، الشفافية، والمساءلة،

جدول (17) نتائج اختبار (One Way A Nova) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى (القيادة الأخلاقية، والولاء التنظيمي) وفقاً لمتغير الجامعة

المحور	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية (df)	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
القيادة الأخلاقية	صنعا	110	3.40	0.72	365	9.852	.000	دال إحصائياً
	تعز	48	3.56	0.55				
	الحديدة	92	3.36	0.61				
	حجة	50	2.82	0.67				
	21 سبتمبر	70	3.47	0.71				
	الإجمالي	370	3.35	0.70				
الولاء التنظيمي	صنعا	110	4.12	0.66	365	12.146	.000	دال إحصائياً
	تعز	48	3.99	0.46				
	الحديدة	92	3.55	0.53				
	حجة	50	3.89	0.73				
	21 سبتمبر	70	3.73	0.65				
	الإجمالي	370	3.86	0.65				

(12.146) على التوالي، بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائية؛ كونها أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وللتعرف على اتجاه الفروق الناتجة عن اختبار التباين الأحادي ولصالح من تكون، استخدم الباحثون اختبار المقارنة البعدية (LSD)، وكانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (18) نتائج اختبار المقارنة البعدية (LSD) للفروق الناتجة عن اختبار التباين الأحادي

حول محوري أداة الدراسة في الجامعات اليمنية الحكومية وفقاً لمتغير الجامعة

المحور	الجامعة (I)	الجامعة (J)	الفروق بين المتوسطات (J-I)	مستوى الدلالة Sig.	اتجاه الفروق
القيادة الأخلاقية	حجة	صنعاء	-.58039*	.000	صنعاء
		تعز	-.73500*	.000	تعز
		الحديدة	-.53490*	.000	الحديدة
		21 سبتمبر	-.65307*	.000	21 سبتمبر
الولاء التنظيمي	صنعاء	الحديدة	.57097*	.000	صنعاء
		حجة	.23058*	.029	صنعاء
		21 سبتمبر	.38867*	.000	صنعاء
	تعز	الحديدة	.44440*	.000	تعز
		21 سبتمبر	.26210*	.024	تعز
	حجة	الحديدة	.34039*	.002	حجة

يتبين من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري (القيادة الأخلاقية، والولاء التنظيمي) في الجامعات اليمنية الحكومية وفقاً لمتغير الجامعة، حيث كانت قيم (F) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المتغيرات حول المحورين (9.852،

مستوى أعلى من النضج المؤسسي والتنظيمي؛ الأمر الذي ينعكس على سلوك القيادات فيها من حيث الالتزام بالممارسات الأخلاقية. كما تتميز هذه الجامعات بتوفر الموارد والبرامج التدريبية وتنوع الخبرات القيادية مقارنة بجامعة حجة التي قد تكون في مرحلة بناء أو تطوير لثقافتها القيادية، مما أدى إلى انخفاض متوسطات القيادة الأخلاقية فيها مقارنة ببقية الجامعات.

- في محور الولاء التنظيمي كانت الفروق بين عينة الدراسة من جامعة (صنعاء) وعينة الدراسة من

أظهرت نتائج المقارنة البعدية أن الفروق الناتجة عن اختبار التباين الأحادي وفقاً للجامعة كانت على النحو الآتي:

- في محور القيادة الأخلاقية كانت الفروق بين عينة الدراسة من جامعة (حجة) وعينة الدراسة من جامعات (صنعاء، تعز، الحديدة، 21 سبتمبر) ولصالح العينة من جامعات (صنعاء، تعز، الحديدة، 21 سبتمبر).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الكبرى مثل صنعاء وتعز والحديدة وإلى حد ما 21 سبتمبر تمتلك

الحكومية، حيث تتميز جامعتي (صنعاء، تعز) ببيئة تنظيمية أكثر استقراراً ونضجاً، مما ينعكس إيجاباً على القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي للعاملين فيها، مقارنة بجامعات (الحديدة، حجة، 21 سبتمبر) التي قد تواجه قيوداً في الموارد أو التحديات الإدارية والتنظيمية.

2- الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير

الجنس

جامعات (الحديدة، حجة، 21 سبتمبر) ولصالح العينة من جامعة (صنعاء) وكذلك بين العينة من جامعة (تعز) والعينة من جامعتي (الحديدة، 21 سبتمبر) ولصالح العينة من جامعة (تعز)، وبين العينة من جامعة (حجة) والعينة من جامعة (الحديدة) ولصالح العينة من جامعة (حجة).

وتُعزى هذه النتيجة إلى الاختلافات الهيكلية والإدارية والمواردية بين الجامعات اليمنية

جدول (19) يبين نتائج اختبار (Independent Samples Test) للفروق بين متوسطات استجابات

عينة الدراسة حول مستوى (القيادة الأخلاقية، والولاء التنظيمي) وفقاً لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية (df)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
القيادة الأخلاقية	ذكر	299	3.33	0.70	368	-1.103	0.271	غير دال إحصائياً
	أنثى	71	3.43	0.70				
الولاء التنظيمي	ذكر	299	3.87	0.64	368	0.715	0.475	غير دال إحصائياً
	أنثى	71	3.81	0.69				

(0.271، 0.475)، وهي غير دالة إحصائياً؛ كونها أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

2- الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير

المسمى الوظيفي:

يتضح من الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول (القيادة الأخلاقية، والولاء التنظيمي) في الجامعات اليمنية الحكومية تُعزى لمتغير الجنس، حيث كان قيم (T) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المتغيرين في كل محور (0.715، -1.103) على التوالي، بمستوى دلالة

جدول (20) يبين نتائج اختبار (Independent Samples Test) للفروق بين متوسطات استجابات

عينة الدراسة حول مستوى (القيادة الأخلاقية، والولاء التنظيمي) وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحاور	المسمى الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية (df)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
القيادة الأخلاقية	أكاديمي	175	3.33	0.71	368	-0.447	0.655	غير دال إحصائياً
	إداري	195	3.36	0.68				
الولاء التنظيمي	أكاديمي	175	3.90	0.68	368	1.212	0.226	غير دال إحصائياً
	إداري	195	3.82	0.63				

(-0.447، 1.212) على التوالي، بمستوى دلالة (0.655، 0.226) وهي غير دالة إحصائياً؛ كونها أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).
4- الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية/المؤهل العلمي:

يتبين من الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول (القيادة الأخلاقية، والولاء التنظيمي) في الجامعات اليمنية الحكومية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كان قيم (T) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المتغيرين في المحورين

جدول (21) نتائج اختبار (One Way A Nova) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى (القيادة الأخلاقية، الولاء التنظيمي) وفقاً لمتغير الدرجة العلمية/المؤهل العلمي

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية (df)	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
القيادة الأخلاقية	أستاذ	27	3.28	0.54	365	2.079	.083	غير دال إحصائياً
	أستاذ مشارك	68	3.47	0.72				
	أستاذ مساعد	96	3.20	0.75				
	ماجستير	54	3.47	0.61				
	بكالوريوس	125	3.36	0.69				
	الإجمالي	370	3.35	0.70				
الولاء التنظيمي	استاذ	27	3.78	0.52	365	3.136	.015	دال إحصائياً
	أستاذ مشارك	68	4.07	0.63				
	أستاذ مساعد	96	3.89	0.73				
	ماجستير	54	3.84	0.53				
	بكالوريوس	125	3.74	0.65				
	الإجمالي	370	3.86	0.65				

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور (الولاء التنظيمي) في الجامعات اليمنية الحكومية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية/المؤهل العلمي، حيث كانت قيم (F) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المتغيرات حول المحور (3.136) بمستوى دلالة (0.015) وهي دالة إحصائياً كونها أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وللتعرف على اتجاه الفروق الناتجة عن اختبار التباين الأحادي ولصالح من تكون، استخدم الباحثون اختبار

يتبين من الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية الحكومية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية/المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (F) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المتغيرات حول المحور (2.079) بمستوى دلالة (0.083)، وهي غير دالة إحصائياً؛ كونها أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

المقارنة البعدية (LSD) وكانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (22) نتائج اختبار المقارنة البعدية (LSD) للفروق الناتجة عن اختبار التباين الأحادي حول محور (الولاء التنظيمي) في الجامعات اليمنية الحكومية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية/المؤهل العلمي

المحور	الدرجة العلمية/المؤهل العلمي (I)	الدرجة العلمية/المؤهل العلمي (J)	الفروق بين المتوسطات (J-I)	مستوى الدلالة Sig.	اتجاه الفروق
الولاء التنظيمي	أستاذ مشارك	أستاذ	.28866*	.049	أستاذ مشارك
		ماجستير	.23414*	.047	أستاذ مشارك
		بكالوريوس	.33337*	.001	أستاذ مشارك

والدافع الشخصي يلعبان دوراً محورياً في تشكيل الولاء التنظيمي، فالاستقرار والاعتراف المهني (كما هو الحال لدى الأستاذ المشارك) يعزز الشعور بالولاء التنظيمي

5- الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

أظهرت نتائج المقارنة البعدية أن الفروق الناتجة عن اختبار التباين الأحادي وفقاً للدرجة العلمية/المؤهل العلمي في محور الولاء التنظيمي كانت بين أفراد عينة الدراسة ذوي الدرجة العلمية (أستاذ مشارك) وكلاً من أفراد عينة الدراسة من ذوي الدرجة العلمية/المؤهل العلمي (أستاذ، ماجستير، بكالوريوس) ولصالح العينة من ذوي الدرجة العلمية (أستاذ مشارك) مما يشير إلى أن المرحلة المهنية

جدول (23) نتائج اختبار (One Way A Nova) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة

حول مستوى (القيادة الأخلاقية، والولاء التنظيمي) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية (df)	قيمة (F)	مستوى دلالة	الدلالة اللفظية
القيادة الأخلاقية	10 سنوات فأقل	140	3.38	0.73	367	4.113	.017	دال إحصائياً
	(12-11) سنة	125	3.21	0.63				
	21 سنة فأكثر	105	3.46	0.70				
	الإجمالي	370	3.35	0.70				
الولاء التنظيمي	10 سنوات فأقل	140	3.83	0.71	367	2.095	.125	غير دال إحصائياً
	(12-11) سنة	125	3.79	0.59				
	21 سنة فأكثر	105	3.96	0.63				
	الإجمالي	370	3.86	0.65				

الحكومية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيم (F) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المتغيرات حول المحور (2.095)، بمستوى دلالة (0.125)

يتبين من الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور (الولاء التنظيمي) في الجامعات اليمنية

وهي غير دالة إحصائياً؛ كونها أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05).

كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية الحكومية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة (F) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المتغيرات حول المحور

(4.113) بمستوى دلالة (0.017) وهي دالة إحصائياً؛ كونها أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وللتعرف على اتجاه الفروق الناتجة عن اختبار التباين الأحادي ولصالح من تكون، استخدم الباحثون اختبار المقارنة البعدية (LSD)، وكانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (24) نتائج اختبار المقارنة البعدية (LSD) للفروق الناتجة عن اختبار التباين الأحادي حول محور القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية الحكومية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة (I)	سنوات الخبرة (J)	الفروق بين المتوسطات (J-I)	مستوى الدلالة Sig.	اتجاه الفروق
القيادة الأخلاقية	(11-20) سنة	10 سنوات فأقل	*-0.17636	0.038	10 سنوات فأقل
		21 سنة فأكثر	*-0.25039	0.006	21 سنة فأكثر

احتكاكاً بالصراعات أو القرارات الإدارية، ولذلك يظهر تقييمهم للقيادة الأخلاقية بدرجة أقل.

الاستنتاجات

- 1) يتضح أن الجامعات اليمنية الحكومية محل الدراسة تمارس القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة بشكل عام، مع بروز اهتمام أكبر بالسلوك الإداري مقارنة بأبعاد الصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، والدعم والتحفيز.
- 2) تبدي القيادات الجامعية التزاماً واضحاً بالسلوك الإداري الأخلاقي مثل: (الالتزام بالأنظمة، والسعي لتحقيق رؤية الجامعة، وإلزام العاملين بالمعايير الأخلاقية)، غير أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ومنحهم الصلاحيات لا تزال تتسم بالقصور.
- 3) الصفات الشخصية للقيادات تُمارس بدرجة متوسطة وتميل إلى الاعتدال، حيث تبرز

أظهرت نتائج المقارنة البعدية أن الفروق الناتجة عن اختبار التباين الأحادي وفقاً لسنوات الخبرة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية كانت بين عينة الدراسة من ذوي سنوات الخبرة (11-20 سنة) وكلاً من عينة الدراسة من ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأقل، 21 سنة فأكثر) ولصالح العينة من ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأقل، 21 سنة فأكثر). ويُعزى ذلك إلى أن الموظفين الجدد عادة يرون الأمور بشكل متفائل، ويعتقدون أن القيادة الأخلاقية موجودة بدرجة جيدة، والموظفون القدامى جداً تعودوا على نمط الإدارة، وأصبح لديهم قدرة على التكيف، فلا يتوقعون تغييرات كبيرة، وهذا يجعل تقييمهم معتدلاً أو إيجابياً، بينما الموظفون في منتصف المسار الوظيفي (11-20 سنة) فيشعرون بضغط أكبر، ويطالبون بقيادة أكثر عدلاً وأخلاقاً، وربما تكون لديهم تجارب أكثر

مستوى مرتفع من الولاء رغم أن مستوى الممارسة القيادية لم يصل إلى الدرجة العالية.

(8) يتصدر الولاء الأخلاقي أبعاد الولاء التنظيمي، حيث يلتزم القيادات الأكاديمية والإدارية بالحفاظ على ممتلكات الجامعة، والدفاع عنها، وبذل جهد إضافي من أجل نجاحها وتطورها، مما يعكس شعورًا بالمسؤولية المهنية والقيمية تجاه الجامعة.

(9) اتضح أن الولاء العاطفي مرتفع أيضًا، حيث يشعر القيادات الأكاديمية والإدارية بالفخر والانتماء والاندماج العاطفي بالجامعة، ويعتبرون نجاحها جزءًا من نجاحهم الشخصي.

(10) أما الولاء المستمر فجاء بدرجة أقل من بقية الأبعاد رغم أنه مرتفع، ويعزى ذلك إلى ضعف البدائل الوظيفية المتاحة؛ مما يجعل القيادات الأكاديمية والإدارية أكثر حرصًا على الاستمرار في وظائفهم لتجنب فقدان الاستقرار الوظيفي.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تحسين أنظمة الدعم والتحفيز، من خلال تطوير نظام مكافآت وحوافز يعكس الأداء المتميز ويعزز التحفيز الداخلي والخارجي، وربط التقدير والتحفيز بمؤشرات أداء واضحة تشمل الالتزام بالقيم المؤسسية، والمشاركة الفعّالة، والمبادرة.
- تعزيز العلاقات الإنسانية داخل الجامعات، من خلال إنشاء منصات تواصل مباشر بين القيادات والعاملين، وتخصيص وقت دوري للقيادات العليا بالجامعة للتفاعل المباشر مع الموظفين والاستماع لملاحظاتهم ومقترحاتهم.

صفات مثل: (الحكمة، والصبر، والتواضع)، بينما يتضح ضعف في جانب تقبل النقد والوفاء بالوعود.

(4) العلاقات الإنسانية داخل الجامعات اليمنية الحكومية تمارس بدرجة متوسطة، تتجلى أكثر في الاحترام المتبادل والمشاركة الاجتماعية، بينما يظهر ضعف في التواصل المباشر وإتاحة الوقت الكافي للتفاعل مع الموظفين.

(5) يظهر قصور واضح لدى القيادات الجامعية في مجال الدعم والتحفيز، خاصة ما يتعلق بتقديم الحوافز والمكافآت للموظفين المتميزين، مما يعكس ضعفًا في سياسات التقدير والتحفيز داخل الجامعات الحكومية.

(6) جاء مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات اليمنية الحكومية بدرجة عالية، مما يدل على ارتباط القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعاتهم على المستويين العاطفي والأخلاقي بدرجة أكبر من الولاء المستمر.

(7) قد يُفسّر ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي رغم مجيء ممارسة القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة بأن الولاء لا يتحدد بالقيادة وحدها، بل يتأثر بجملة من العوامل الثقافية والاجتماعية، فقد يعكس ارتفاع الولاء الأخلاقي شعور العاملين بالالتزام القيمي تجاه مؤسساتهم الجامعية ذات الطابع الرسائي، كما قد يسهم ضعف البدائل الوظيفية في تعزيز الولاء المستمر، إضافة إلى ذلك، قد تمارس القيادة الأخلاقية أثرًا غير مباشر عبر متغيرات وسيطة مثل: (الثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي)، الأمر الذي يحافظ على

- التنظيمي المدرك، العدالة التنظيمية، الثقة التنظيمية، التمكين النفسي، الرضا الوظيفي).
- إجراء دراسات تربط بين القيادة الأخلاقية ومتغيرات وظيفية أخرى، مثل: (جودة الحياة الوظيفية، الالتزام الوظيفي، الاحتراق الوظيفي، الصمت التنظيمي)، وذلك للتعرف على مدى اتساع تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- [1] أبو دف، محمود خليل. (2017). دراسات في الفكر التربوي الإسلامي. غزة، فلسطين: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع.
- [2] إسماعيل، جبرائيل احمد، وعزيز، كامران بيردادود. (2025). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين-أربيل. المجلة العلمية لجامعة جيهان- السليمانية، 9 (1)، 229-261.
- [3] آل منصور، علي إسماعيل. (2019). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. مجلة البحث العلمي في التربية، 20 (1)، 1-58.
- [4] البدوي، دولت إبراهيم. (2023). القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وبناء تصور تطوري مقترح] أطروحة دكتوراه منشورة. الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.
- [5] برهوم، أديب، وكنانة، علي (2017). أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس. مجلة جامعة

- تقديم برامج تدريبية لتعزيز مهارات تقبل النقد، وتشجيع برامج التنمية الذاتية لتقوية صفات مثل: (الحكمة، والصبر، والتواضع).
- تقديم برامج تطوير وظيفي ومسارات ترقية واضحة تقلل من مخاوف فقدان الاستقرار الوظيفي، وتحسين بدائل العمل والفرص الوظيفية داخل الجامعة لتقليل الاعتماد على العوامل الخارجية فقط.
- إشراك القيادات والعاملين في صياغة رؤية الجامعة وأهدافها، لتعزيز شعورهم بالفخر والانتماء، وتكريم النجاحات الفردية والجماعية للموظفين بشكل علني، لتعزيز الولاء العاطفي.
- توجيه البرامج التدريبية لتعميق الشعور بالمسؤولية المهنية والقيمية تجاه الجامعة، وتعزيز ثقافة احترام ممتلكات الجامعة والدفاع عنها من خلال حملات توعية وورش عمل.

المقترحات

- إجراء دراسات إضافية تهدف إلى استكشاف أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، من خلال تحليل وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين.
- تنفيذ دراسة مقارنة حول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في كل من الجامعات الحكومية والأهلية، لتحديد الفروق والاتجاهات المشتركة بين البيئتين الأكاديميتين.
- إجراء دراسات تتناول العلاقة غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي من خلال وجود متغيرات وسيطة أو معدلة مثل: (الدعم

- العاملين في جامعة صنعاء (كلية التربية أنموذجاً).
مجلة جامعة البيضاء، 7 (2)، 91-78.
- [13] الشريف، عباس، والتتح، منال. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 12 (3)، 144-117.
- [14] عبد الرحيم، عالم الحاج، واليامي، سايرة سالم. (2023). دور القيادة الأخلاقية في خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين: دراسة حالة الموظفين الإداريين بجامعة نجران. المجلة الدولية للبحوث العلمية، 2 (9)، 186-148.
- [15] عطاوي، جميلة ناجي (2020). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء. برلين، ألمانيا: المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- [16] عفيفي، صديق محمد. (2010). أخلاقيات المهنة عند أستاذ الجامعة. القاهرة: وكالة الأهرام للتوزيع والنشر.
- [17] غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، (77)، 2229-2194.
- [18] فاضل، سميرة (2016). الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "دكتور صالح زرداني" رسالة ماجستير منشورة. جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
- [19] فريد، بوسكار. (2019). جودة حياة العمل و انعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية بمصلحة الاستجالات الطبية- مشونش- [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 39 (5)، 307-289.
- [6] بن حفيظ، شافية. (2014). مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (17)، 204-193.
- [7] الجعيثي، ختام قاسم. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم. [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [8] الحاج، بشير أحمد، وشریان، أمين مهيب. (2022). مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن وعلاقتها بالرضا الوظيفي. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 9 (59)، 195-231.
- [9] الحضري، محمود (2014). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية تطبيقية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج، 28 (2)، 60-1.
- [10] دة، عمر محمد (2011). استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية [أطروحة دكتوراه]. جامعة حلب، سوريا.
- [11] رضوان، أحمد جمال غزالي. (2016). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة بنها، مصر.
- [12] الشرجبي، عبد الرحمن محمد، البهلولي، بشرى محمد، والعبدي، صفاء ناصر. (2025). الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية لدى

[20]

لقحطاني، علي محمد، وحميدي، نوال جواد. (2021). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة عدن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. *مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2 (4)، 407-428.

[21]

القوس، سعود بن سهل. (2017). الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء. *مجلة جامعة شقراء*، (8)، 24-61.

[22]

قيقب، فاطمة محمد مقبول (2023). دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية [أهلية] أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[23]

كاظم، زينب كامل، وفضلي، إيمان حسين (2020). دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لقسم التفتيش - دائرة صحة الرصافة. *مجلة الريادة للمال والأعمال*، 1(1)، 75-95.

[24]

اللويزي، موسى (2003). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة (ط.2) عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

[25]

المحمد، سامر، القطاونة، أيمن، البشاشة، أمين، والشوورة، فيصل (2013). أثر السياسات التنظيمية والمتغيرات البيئية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي بالتطبيق على شركة الكهرباء الأردنية. *مؤلة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 28 (15)، 11-36.

[26]

محمود، السيد الحضري. (2014). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، جامعة سوهاج، 28 (2)، 1-60.

[27]

مراد، غزالي، ولونيس، علوش. (2023). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج رسالة ماجستير منشورة. جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج، الجزائر.

[28]

المالي، حاكم احسوني، والحسني، محمد هادي. (2024). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. *مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة*، (73)، 161-204.

[29]

ناصر، عمار (2015). الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية في مصنع دليبة للأنايب البلاستيك - هبة الشمالية - قمار، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Almutairi, M. A., Almutairi, A. A., Almarri, A. S., & Almutairi, B. A. (2021). Ethical Leadership Impact on the Turnover of Islamic Banks in Kuwait. *International Journal of Business and Management*, 15(1), 1-77.
- [2] Basoro, Z. T., & Tefera, A. T. (2021). Ethical leadership and organizational outcomes: A meta-analytic review. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 735-752.
- [3] Brandt, J. & Kalinowski, J. (2008). Personal and work-related predictors of Organizational Commitment And Life Satisfaction Of Slovak Women In higher education. *College Teaching Methods & Styles Journal*, 4(2).
- [4] Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- [5] Cheteni, P., & Shindika, E. S. (2017). Ethical leadership in South Africa and Botswana. *BAR, Rio de Janeiro*, 14(2), art. 6, e160077.
- [6] Chifulumnanya, N. M. (2018). Ethical leadership in organization: A synthesis of literature. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 23(1, Ver. 9), 38-45.
- [7] Ciulla, J. B., et al. (2018). *Ethical leadership. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 1-27.
- [8] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. Pearson Prentice Hall.

- [9] Hashim, M., Khan, M. A., Ullah, M., & Yasir, M. (2017). Impact of servant leadership on employees' loyalty of private universities academicians in Pakistan. *City University Research Journal*, Special Issue, 96-111.
- [10] Hill Jr, V. A. (2008). *Employee satisfaction and organizational commitment: A mixed methods investigation of the effects of servant leadership* [Doctoral dissertation, Capella University].
- [11] Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., & Chin, T. (2022). The linkage between ethical leadership, well-being, work engagement, and innovative work behavior: the empirical evidence from the higher education sector of China. *International journal of environmental research and public health*, 19(9), 5414.
- [12] Karabey, C. N., & Aliogullari, Z. D. (2018). The Impact of Ethical Leadership on Members Creativity and Career Success: The Mediating Role of Leader- Member Exchange. *Journal of Business and Management (RJBM)*, 5(3), 200-215.
- [13] Monahan, K. (2012). A review of the literature concerning ethical leadership in organizations. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 56-66.
- [14] Nabi, M. N. (2012). Ethical leadership in organization: A synthesis of literature. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 23(1, Ver. 9), 38-45.
- [15] Poff, D. (2010). Ethical leadership and global citizenship: Considerations for a just and sustainable future. *Journal of Business Ethics*, 93(Suppl. 1), 9-14.
- [16] Samson, D., Donnet, T., & Daft, R. L. (2020). *Management*. Cengage AU.
- [17] Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T. & Giao, H., (2020). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science*, 11, 1-10.
- [18] Yahiya, R., & Ibrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.