

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية

Ethical Leadership and Its Relationship with Job Performance in Yemeni Public Universities from the Perspective of Academic and Administrative Leaders

فايزة احمد هجاري احمد: باحثة دكتوراه، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.

أ. د. عبد الجبار الطيب أمين: أستاذ دكتور في الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.

أ. د. عبدالعزيز عبدالهادي العامري: أستاذ دكتور في العلوم التربوية، كلية التربية عبس، جامعة حجة، اليمن.

Faiza Ahmed Hsgary Ahmed: PhD Researcher, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education - Sana'a University, Sana'a, Yemen. Email: amtnanhmd19@gmail.com

Prof. Dr. Abduljabbar Al-Tayeb Ameen: Professor of Educational Administration and Planning, Faculty of Education - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

Prof. Dr. Abdulaziz Abdulhadi Al-Ameri: Professor of Educational Sciences, Faculty of Education, Abs -Hajjah University, Hajjah, Yemen.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستويات الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الحكومية، بالإضافة إلى تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما واستكشاف مدى تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين الأداء المؤسسي. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً ببرنامج SPSS لمعالجة البيانات وفق نمطي المسح والارتباط، مع التركيز على تقديم نتائج دقيقة وموثوقة. وقد جُمعت البيانات الأولية باستخدام استبانة شاملة طُبِّقت على عينة قوامها 370 قائدًا أكاديميًا وإداريًا من خمس جامعات حكومية يمنية متنوعة، لضمان تمثيل متوازن للمستويات الإدارية والأكاديمية. أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة الأخلاقية تحققت بدرجة متوسطة إجمالاً، في حين سجّل الأداء الوظيفي مستويات مرتفعة بشكل عام، مما يشير إلى وجود أداء وظيفي جيد نسبياً بالرغم من التحديات التنظيمية المحتملة. كما كشف التحليل عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، ما يؤكد الدور الحاسم للقيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي. واستناداً إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز كفاءة ممارسات القيادة الأخلاقية في الجامعات المعنية، من خلال برامج تدريبية وتطويرية مستمرة، نظراً لأثرها المباشر والمهم في رفع مستويات الأداء الوظيفي وتحقيق بيئة تعليمية وإدارية أكثر توازناً وفاعلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الأداء الوظيفي، الجامعات اليمنية الحكومية.

Abstract:

This study aimed to assess the level of ethical leadership practices and job performance in Yemeni public universities, in addition to analyzing the correlational relationship between them and exploring the extent to which ethical leadership influences institutional performance. The research employed a descriptive–analytical approach, utilizing SPSS for data processing according to survey and correlation methods, with an emphasis on providing accurate and reliable results. Primary data were collected through a comprehensive questionnaire administered to a sample of 370 academic and administrative leaders from five diverse Yemeni public universities, ensuring balanced representation of administrative and academic levels. The findings indicated that ethical leadership practices were implemented at a moderate overall level, while job performance was generally high, suggesting relatively good performance despite potential organizational challenges. The analysis also revealed a statistically significant positive correlation between ethical leadership and job performance, confirming the critical role of ethical leadership in enhancing institutional effectiveness. Based on these results, the study recommended strengthening ethical leadership practices in the universities under study through continuous training and development programs, due to their direct and significant impact on improving job performance and creating a more balanced and effective educational and administrative environment.

Keywords: Ethical Leadership, Job Performance, Yemeni Public Universities.

المقدمة:

تحظى ظاهرة القيادة الإدارية بأهمية محورية في حقل الإدارة المعاصرة، حيث أضحت فاعليتها المعيارَ الحاكمَ لنجاح المنظمات بمختلف أشكالها. وتشير الدراسات إلى أن تحقيق المؤسسات التربوية لغاياتها المرجوة أو إخفاقها في بلوغها، يتوقف في المقام الأول على كفاءة القيادة الإدارية المنوط بها قيادة تلك المؤسسات.

برز مفهوم القيادة بوصفه محورًا بحثيًا بالغ الأهمية في حقل التعليم العالي خلال السنوات الأخيرة. ففي خضم التحولات البنوية التي يشهدها القطاع، تبرز الحاجة الملحة إلى توفر قيادة مبتكرة وفاعلة، وكوادر بشرية قادرة على الارتقاء بمستوى الأداء؛ إذ يعد ذلك ضرورة حتمية لتمكين الجامعات من قيادة التغيير الاستراتيجي، وتحقيق التكيف والتناغم التنظيمي في مواجهة متطلبات العولمة وتداعياتها متعددة الأبعاد والمعقدة (Yahiya & Ibrahim, 2016).

تُعرّف القيادة الأخلاقية بوصفها إطارًا مفاهيميًا قائمًا على منظومة من المبادئ المنظمة التي تحدد الممارسات السلوكية الواجبة (الشريفي والتتح، 2011، ص. 139). وتكمن الأهمية المحورية لأخلاقيات القيادة في دورها البارغ في تمكين الإدارة الذاتية، وتوجيه السلوك القيادي داخل المؤسسة، وترسيخ المبادئ الأخلاقية - كالعادلة والمساواة والنزاهة - في التعامل مع العنصر البشري (Samson et al., 2020, p. 21).

وأهمية القيادة الأخلاقية تظهر بوضوح في قدرتها على تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين، ما يؤدي إلى تعزيز الالتزام الطوعي والشعور بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية، هذا الأمر يكون أكثر حساسية؛ لأن الإداريين والهيئة التدريسية يتطلعون ليس فقط إلى تحقيق الأهداف الأكاديمية، بل إلى الانتماء إلى رسالة تربوية وأخلاقية أوسع.

يحظى مفهوم الأداء الوظيفي بحصة كبيرة من الاهتمام البحثي في الأدبيات الإدارية والتربوية، نظرًا لما يحمله من أهمية بالغة على مستوى الفرد والمنظمة، ولتعدد وتشابك العوامل المؤثرة فيه. كما يُعدّ هذا الأداء الركيزة الجوهرية لتحقيق الأهداف التنظيمية بغض النظر عن طبيعتها أو درجة تنوعها (الجبالي، 2016، ص. 43).

والمؤسسات جميعها تولي الأداء الوظيفي أهمية كبيرة، لكونه عنصرًا أساسيًا في الوصول إلى الأهداف المرجوة لهذه المؤسسات بكفاءة وفعالية. يُعدّ الأداء الوظيفي ذا أهمية محورية في البنى المؤسسية، كونه يمثل المخرج الأساسي لتفاعل الجهود الفردية والجماعية. وتتمتع المؤسسات التي تحقق تميزًا في أداء كوادرها بقدرة أعلى على ضمان استدامتها التنظيمية وتعزيز بقائها الطويل الأمد في بيئات العمل التنافسية (الفايدي، 2008، ص. 81)، ويُعدّ الأداء الوظيفي للموظفين مؤشرًا

لدرجة تحقيق رؤية المؤسسة، ورسالتها، كما يُعد وسيلة لتحقيق أهدافها، وتحويل هذه الأهداف إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع.

وتظهر الحاجة إلى تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية بصورة واضحة، من خلال الملاحظة للمشكلات التي تعاني منها الإدارات التعليمية، والتي تميزت بالبيروقراطية واستخدامها لأساليب الإدارة القديمة السلبية، وكذا استخدامها للطرق والأساليب التي تميزت بضعف الشعور بالمسؤولية والتمسك بالروتين (الشهري، 2011، ص13).

واستناداً إلى ما سبق يمكن القول أنّ الجامعات اليمنية تواجه تحديات أخلاقية وإدارية خاصة تُرتبط بالموارد المحدودة، والبيئة السياسية والاقتصادية؛ مما يجعل القيادة الأخلاقية أكثر أهمية من أجل تحسين الأداء الوظيفي الذي يكتسب أهمية، لا سيما في ظل التحديات الاقتصادية، وقد تكوّنت لدى الباحثون قناعة ذاتية بأهمية دراسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الحكومية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

وقد خلصت دراسة الحاج وشريان (2022) إلى 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، وأشارت دراسة الحجيلي (2024) أن الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة لحج كان ضعيفاً.

وبناءً على ما سبق يتضح أنّ الجامعات اليمنية الحكومية تواجه عدداً من المشكلات وأوجه الضعف والقصور في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية، وفي مستوى الأداء الوظيفي، مما يستدعي اهتمام قيادات الجامعات بممارسة القيادة الأخلاقية لتحسين جودة الأداء الوظيفي، كما يلاحظ قلة الدراسات المحلية التي تناولت موضوعي القيادة الأخلاقية، والأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الحكومية، في حين لم يجد الباحثون - بحسب علمهم - أي دراسة محلية تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية؛ لذا جاءت الدراسة الحالية لسدّ هذه الفجوة البحثية، ومن ثمّ يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما علاقة القيادة الأخلاقية بالأداء 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 الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
 3. هل توجد علاقة دالة إحصائيًا بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
- أهداف الدراسة:**
تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية الحكومية.
2. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الحكومية.
3. الكشف عما إذا كانت هناك علاقة دالة إحصائيًا بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الحكومية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

الأهمية النظرية:

- تكتسب الدراسة من أهمية الموضوعين اللذين تناقشهما، واللذين يتعلقان بمفهومين مهمين وجوهريين، ويُعدان من أحدث أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وحظيا باهتمام الكُتّاب والباحثين في الآونة الأخيرة، وهما: القيادة الأخلاقية، والأداء الوظيفي، واللذين تحتاجهما الجامعات الحكومية للاستجابة إلى التطورات والتغيرات السريعة في البيئة المحلية والإقليمية، بهدف تحقيق الاستمرار والتفوق وتحقيق النتائج المستدامة.

الأهمية التطبيقية:

- تتبع أهمية الدراسة من مجال تطبيقها، ألا وهو الجامعات اليمنية، والتي تمثل ركيزة أساسية، وتؤدي دوراً مهماً في تقديم الخدمات التعليمية، وتسهم في تطوير البنية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع اليمني. وبناءً على نتائج الدراسة الحالية قدم الباحثون عددًا من التوصيات التي قد تساعد متخذي القرار في الجامعات اليمنية الحكومية بشكل عام، والجامعات محل الدراسة بشكل خاص على إتباع السياسات والإجراءات اللازمة لترسيخ ممارسات القيادة الأخلاقية، وتحسين الأداء الوظيفي بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي في هذه الجامعات.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها: (الصفات الشخصية، والسلوك الإداري، والعلاقات الإنسانية، والدعم والتحفيز)، والأداء الوظيفي بأبعاده: (جودة الأداء الوظيفي، والانضباط الوظيفي، والصفات والمهارات الشخصية) في الجامعات اليمنية الحكومية.
- **الحدود البشرية:** القيادات الأكاديمية والإدارية (عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم أكاديمي، مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم إداري) في الجامعات اليمنية الحكومية.
- **الحدود المكانية:** تم تنفيذ هذه الدراسة الميدانية على خمس جامعات يمنية حكومية وهي: (جامعة صنعاء، جامعة تعز، جامعة الحديدة، جامعة حجة، جامعة 21 سبتمبر).
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الجزء الميداني من الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2024-2025م.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

1- 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).

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 الكفاءة والفعالية. وقد تم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الجزء الخاص بالقيادة الأخلاقية في أداة الدراسة.

2- الأداء الوظيفي:

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه: "مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الموظفون في المؤسسات لكي تصبح لديهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم، بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير

المؤسسية، وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً أو نوعاً، وتقديم أفكار وخدمات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع" (فرج، 2012، ص. 44).

ويُعرف إجرائياً بأنه: مدى قيام العاملين في الجامعات اليمنية الحكومية بمهامهم وواجباتهم الوظيفية المنصوص عليها في لوائح التعليم العالي بكفاءة وفاعلية، من خلال المجالات الآتية: (جودة الأداء، الانضباط الوظيفي، الصفات والمهارات الشخصية)، والذي تم قياسه من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الجزء الخاص بالأداء الوظيفي في أداة الدراسة.

الدراسات السابقة:

1. في دراسة إمبريقية أجراها إسماعيل وعزيز (2025) لاستقصاء أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة صلاح الدين - العراق، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. تم جمع البيانات الأولية عبر أداة الاستبانة من مجتمع بحثي شمل (117) من الفاعلين الأكاديميين. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين متغيري القيادة الأخلاقية والريادة الاستراتيجية. كما سجل محور القيادة الأخلاقية - بمجمل أبعاده (توافر السلوك الأخلاقي، وممارساته، وتعزيزه) - مستويات تطبيقية متقدمة وفق مقياس الدراسة.

2. دراسة عيساوي (2025): والتي هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومستوى الأداء الوظيفي لأساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف بالجزائر، إذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مستندة على الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (54) أستاذاً، وقد أسفرت نتائج الدراسة على أنه يوجد أثر معنوي للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي، وأن محور القيادة الأخلاقية جاء بدرجة مرتفعة، وجاءت أبعاد القيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة، وجاء ترتيبها تنازلياً كالآتي: (الشفافية، الثقة، النزاهة، القيم الأخلاقية)، وجاء مستوى الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة، وحصل بُعد الفعالية بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، يليه بُعد الكفاءة وبدرجة مرتفعة أيضاً.

3. في دراسة حديثة أجراها ناجي والرحومي (2025)، سلّط الضوء على الدور المحوري للقيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء الوظيفي بالشركات المساهمة العامة في اليمن. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداة الاستبانة على عينة قوامها (433) فرداً من العاملين في هذه الشركات. وكشفت النتائج عن ارتفاع مستوى ممارسات القيادة الأخلاقية بمتوسط حسابي بلغ (5.51 من 7)، كما سجل الأداء الوظيفي مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي (5.55 من 7). وأسفرت التحليلات الإحصائية عن وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية في تحسين مؤشرات الأداء الوظيفي بالقطاع العام المساهم.

4. دراسة العجري (2025): استهدفت هذه الدراسة تشخيص مستوى ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري لدى الكوادر القيادية بجامعة العلوم والتكنولوجيا بصنعاء. اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطبق أداة قياس مكونة من (45) فقرة موزعة على محورين رئيسيين على عينة قوامها (87) من القيادات الأكاديمية والإدارية. كشفت النتائج عن تحقق مستوى مرتفع للأداء الإداري بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.55). كما أظهر التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة لمستوى الأداء الإداري - سواء على مستوى المجالات الفرعية أو الأداة ككل - تُعزى لمتغيرات: (الجنس، الدرجة العلمية، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). وفي المقابل، أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية عالية المستوى بين تطبيق نمط القيادة الموزعة ومستوى الأداء الإداري.
5. في دراسة أجراها عبد الرحيم واليامي (2023)، سعت إلى استقصاء مدى تحقق أبعاد القيادة الأخلاقية لدى الهيئة القيادية الأكاديمية في جامعة نجران، وقياس مستوى الارتباط الوظيفي (الولاء التنظيمي) لدى العاملين الإداريين بالجامعة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية عبر استبانة طبقت على عينة مكونة من (96) موظفًا إداريًا. وتوصلت النتائج إلى تحقق جميع أبعاد القيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة، كما كشفت عن وجود مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى الكوادر الإدارية. وأسفر التحليل الإحصائي عن وجود تأثير موجب ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية في تعزيز مستويات الولاء التنظيمي لدى الإداريين بالجامعة.
6. هدفت دراسة (Edevbie and McWilliams, 2023): إلى اكتشاف تأثير القيادة الأخلاقية في الأداء الوظيفي للموظفين، وتقييم العلاقة المباشرة والعلاقة غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي من خلال دافعية الموظفين كمتغير وسيط، وأظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي للموظفين للمجموعة المشتركة والمجموعة النيجيرية، بينما لم تكن العلاقة المباشرة ذات دلالة إحصائية للمجموعة الأمريكية، علاوة على ذلك أظهرت النتائج أن دافعية الموظفين تؤثر على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي للموظفين في المجموعة المشتركة، والمجموعة الأمريكية والمجموعة النيجيرية.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عيساوي (2025)، ناجي والرحومي (2025)، (Edevbie & McWilliams 2023)، عبد الرحيم واليامي (2023)، القحطاني وحميدي (2021) في تناول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، ومن حيث المنهج والأداة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة

أداة للدراسة، وبالنسبة لعينة الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي تكونت عينتها من القيادات الأكاديمية أو القيادات 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، وتصميم أداة الدراسة وتحديد أبعادها وفقراتها، وتوظيف نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية وتفسيرها. وتتميز الدراسة الحالية بكونها الدراسة المحلية الأولى - بحسب علم الباحثون- التي تتناول العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي خمس جامعات يمنية حكومية في حين اقتصرَت الدراسات المحلية السابقة على بعض الكليات أو جامعة واحدة فقط.

الإطار المفاهيمي للدراسة:

أولاً: القيادة الأخلاقية:

تعريف القيادة الأخلاقية:

عرّفها غنيم (2020، ص2202) 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"، وعرّفها (Almutairi et al., 2021, p.79) بأنها: عملية التحكم في سلوكيات القادة بطريقة مقبولة أخلاقياً تؤدي إلى إرضاء الموظفين، كما عرّفها (Basoro & Tefera, 2021, p.2) بأنها: العملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعاً، بينما يعرّفها الميالي والحسني (2024، ص164) بأنها: "عملية يستخدم من خلالها القائد المعايير والسلوكيات الأخلاقية للتأثير على الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة".

ويعرّف الباحثون القيادة الأخلاقية بأنها: نمط قيادي متكامل يركز على تمتع القائد الجامعي 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 بعيدا 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 دورا في المجموعات الخارجية وتضع الأهداف المشتركة (الصريحة والضمنية) موضع التطبيق الفعلي (Karbey,) (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 (Borwn, 2010, p.600).
5. 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).
6. تضمن القيادة الأخلاقية وجود خط واضح بين ما هو مقبول وغير مقبول أثناء قيادة المنظمة للوصول إلى الأهداف المحددة (Chifulumnanya, 2018, p. 39).

تكمّن القيمة الأساسية للقيادة الأخلاقية في كونها العامل المهم في تحسين الأداء الوظيفي؛ إذ إن الأكاديمي أو الإداري الذي يشعر بأن قيادته تقدر كرامته وتحمي حقوقه، يتحول انتماءه من مجرد ارتباط وظيفي إلى ارتباط وجداني عميق؛ مما يدفعه للبقاء في الجامعة وبذل أقصى طاقاته لتحقيق أهدافها، وهو ما يُعد ضرورة استراتيجية للجامعات اليمينية 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، ص5).
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، ص32).

3. العلاقات الإنسانية: يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية راقية مع العاملين، والطلبة وأولياء الأمور وأفراد ومؤسسات المجتمع (أبو دف، 2017، ص32).

4. الدعم والتحفيز: يعمل القائد على تقديم الدعم والتحفيز للعاملين، لا سيما المنجزين لأعمالهم ودعمهم بالمكافآت، كما يحرص على رفع الروح المعنوية لديهم وتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم (الحضري، 2014، ص6).

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: الأداء الوظيفي:

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه: "إنجاز عمل الفرد بعد بذل الجهد المطلوب في الوظيفة المرتبطة من خلال الحصول على عمل ذي معنى" (آدم، 2020، ص63)، كما يعرف أيضاً بأنه: "الجهد المنسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة أقصر ووقت أقل تكلفة" (سالم وآخرون، 2021، ص205).

2- أهمية الأداء الوظيفي:

حظي مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام الباحثين نظراً لأهميته وعلاقته بفعالية الفرد والمؤسسة وكفاءتها، ويمكن إدراك أهمية الأداء الوظيفي على مستوى الفرد والمؤسسة من خلال الآتي:

أهمية الأداء الوظيفي على مستوى الفرد:

يرى Aguinis (2019, p. 45) أن الأداء الوظيفي يُعدّ من أهم أدوات التطوير الذاتي، لأنه يمكّن الفرد من التعرف على نقاط القوة والضعف في سلوكه المهني، ويتيح له فرص التحسين المستمر في ضوء التغذية الراجعة المستمرة من الإدارة. وفي السياق نفسه، أوضح Armstrong & Taylor (2020, p. 239) أن الأداء الفعّال يعزّز لدى الفرد الشعور بالإنجاز والاعتزاز المهني، مما يزيد من مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، بينما يؤدي ضعف الأداء إلى انخفاض الدافعية والإنتاجية وارتفاع معدلات دوران العمل.

ب: أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة:

يرى Armstrong & Taylor (2020, p. 440) أن الأداء الوظيفي المؤسسي هو نتاج تفاعل منظم بين الأداء الفردي والجماعي والإداري، ويُعدّ أداة رئيسة في تحسين عمليات التنظيم

والتخطيط واتخاذ القرار، كما أضاف Robbins & Judge (2022, p. 214) أن الأداء المؤسسي الفعّال يخلق بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون، مما يرفع من كفاءة العمل الجماعي ويعزز استقرار المؤسسة. وفي الدراسات الحديثة، توصل Engidaw et al. (2025, p. 12) إلى أن المؤسسات التي تستثمر في إدارة الأداء تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى انخفاض الغياب الوظيفي وتحسن معدلات الإنتاجية. كما أكد Helmi (2025, p.8) أن الأداء المؤسسي يُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين العمليات الإدارية وتطوير رأس المال الفكري.

من خلال تحليل هذه الرؤى، يتضح أن الأداء الوظيفي يمثل نظامًا استراتيجيًا متكاملًا يُسهم في بناء كفاءة المؤسسة وقدرتها على المنافسة والبقاء. فالمؤسسة التي تُحسن إدارة أداء موظفيها تضمن الاستفادة القصوى من رأس مالها البشري، وتتمكن من مواجهة التحديات الاقتصادية والإدارية بمرونة واستبصار.

أبعاد الأداء الوظيفي:

1) جودة الأداء الوظيفي:

تعرف جودة الأداء الوظيفي بأنها: "أداء الموظف لمهامه الوظيفية بكل إتقان بأقل وقت ممكن، أي أن يكون حجم الفاقد الزمني في تنفيذ المهام الموكلة له في أقل مستوى ممكن" (تبوك، 2016، ص205). في حين أشار السباعي (2020، ص73) إلى أن جودة الأداء الوظيفي تعني: "قدرة العاملين على أداء مهامهم الوظيفية بشكل صحيح منذ البداية وبأعلى كفاءة وبأقل جهد في ضوء سياسات المؤسسة العامة متضمنة الدقة والقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب بما تحويه من إبداع وابتكار في التنفيذ وإيجاد الحلول".

2) الانضباط الوظيفي:

يرتبط تحقيق المؤسسات لأهدافها ارتباطًا عضويًا بمستوى الرصانة الوظيفية لدى كوادرها بمختلف مستوياتها الهرمية، بدءًا من المستويات التنفيذية وانتهاءً بالقيادات العليا. إذ يُعد الالتزام بالضبط التنظيمي ضرورة حتمية لضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية وبلوغ الغايات المؤسسية. وفي هذا الإطار، يُعرّف الانضباط الوظيفي بأنه: «الامتثال الصارم لكافة الالتزامات التعاقدية، والأنظمة التشريعية، ولوائح العمل وسياساته، فضلًا عن التمسك الراسخ بهيكل القيم والمثل العليا التي تتبناها المؤسسة، والتي تشكّل الإطار الحاكم لسلوكياتها وممارساتها التشغيلية كافة» (إبراهيم، 2015، ص72).

وتأسيساً على ما تقدم فإنه يمكن القول إن مفهوم الانضباط الوظيفي بقصد به التزام الموظفين في المؤسسات باللوائح والقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من جهة عملهم، والمتعلقة بمهام الوظيفة التي يشغلونها والمهام المكلفون بها.

3) الصفات والمهارات الشخصية:

يعد تقييم الأداء الوظيفي أحد الأدوات الرئيسة التي تستخدمها المؤسسات لقياس مدى كفاءة موظفيها في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ولا يقتصر التقييم على الجوانب الفنية أو المهارية فقط، بل يتعداها ليشمل مجموعة من الصفات والمهارات الشخصية التي تسهم بشكل مباشر في تعزيز جودة العمل وتحقيق الأهداف والتميز المؤسسي (Robbins & Judge, 2019) ومن أبرز هذه الصفات ما يأتي:

أ) الاتصال الفعال.

ب) المرونة والتكيف مع التغيرات.

ج) الجدية وتحمل المسؤولية:

د) الإصرار على النجاح ومواجهة التحديات.

هـ) الاستعداد لبذل أقصى الجهود لتحقيق الأهداف المؤسسية:

و) إتقان استخدام التقنيات الحديثة.

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

منهج الدراسة:

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

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من (561) من القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام العلمية)، والقيادات الإدارية (مديرو العموم، ومديرو الإدارات) في الجامعات اليمنية الحكومية.

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 الطباقية العشوائية التناسبية، حيث بلغ عدد القيادات الأكاديمية (561) قائداً أكاديمياً، وقد تم اختيار (229) قائداً أكاديمياً كعينة ممثلة

للقيادات الأكاديمية وفقاً لجدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan) لتحديد حجم العينة، كما بلغ عدد القيادات الإدارية (221) قائداً إدارياً، وتم اختيار (141) قائداً إدارياً كعينة ممثلة للقيادات الإدارية وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan) لتحديد حجم العينة، والجدول الآتي يوضح ما سبق ذكره:

جدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد المجتمع والعينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات محل الدراسة

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد على التقارير الصادرة عن الجامعات الخمس محل الدراسة.

وفيما يلي وصفاً للعينة، بحسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2): يوضح 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

9.7	36	ماجستير	سنوات الخبرة
27.6	102	بكالوريوس	
24.9	92	10 سنوات فأقل	
46.7	173	20-11 سنة	
28.4	105	21 سنة فأكثر	

أداة الدراسة:

صُممت أداة البحث (الاستبانة) لقياس متغيرات الدراسة، متخذةً هيكليةً ثلاثيةً المحاور على النحو الآتي:

- المحور الأول: استهدف جمع البيانات الأساسية المميزة لخصائص عينة الدراسة.
- المحور الثاني: حُصِّص لقياس متغير القيادة الأخلاقية، واحتوى على (40) عبارة موزعة عبر أربعة أبعاد رئيسية.
- المحور الثالث: ركَّز على تقييم متغير الأداء الوظيفي، وتضمن (26) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد معيارية.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

أولاً: صدق الأداة:

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على (15) خبيراً، من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات اليمنية، للتأكد من سلامة بناء الاستبانة، ووفقاً لملاحظات المحكمين قام الباحثون بحذف (7) عبارات، وتعديل صياغة عبارتان في محور القيادة الأخلاقية، وحذف (3) عبارات في محور الأداء التنظيمي، ليصبح عدد فقرات الاستبانة في صيغتها النهائية (56) عبارة.

صدق التمايز: تم تحديد صدق التمايز بين أبعاد أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول رقم (3): يبين نتائج قياس صدق التمايز بين أبعاد الدراسة بواسطة نسبة أحادية وتغاير السمة (HTM)

الأبعاد	الصفات الشخصية	السلوك الإداري	العلاقات الإنسانية	الدعم والتحفيز	جودة الأداء	الانضباط الوظيفي	الصفات والمهارات الشخصية	متوسط التباين المستخرج AVE	جذر التباين المستخرج \sqrt{AVE}
الصفات الشخصية	1							0.565	0.752
السلوك الإداري	.733**	1						0.501	0.708
العلاقات الإنسانية	.744**	.683**	1					0.515	0.718
الدعم والتحفيز	.742**	.606**	.681**	1				0.573	0.757

الأبعاد	الصفات الشخصية	السلوك الإداري	العلاقات الإنسانية	الدعم والتحفيز	جودة الأداء	الانضباط الوظيفي	الصفات والمهارات الشخصية	متوسط التباين المستخرج AVE	جذر التباين المستخرج \sqrt{AVE}
جودة الأداء	.424**	.517**	.382**	.478**	1			1	
الانضباط الوظيفي	.400**	.533**	.417**	.477**	.731**	1		.731**	1
الصفات والمهارات الشخصية	.417**	.535**	.443**	.497**	.711**	.663**	1	.711**	.663**

يتبين من الجدول (3) أن كل قيم نسبة أحادية وتغاير السمة أقل من (0.80) وهذا يؤثر إلى أن هناك تمايز في مؤشرات وأبعاد الدراسة وأنها تختلف عن بعضها البعض ولا يوجد ارتباط عالٍ فيما بينها، كما أظهرت البيانات بالجدول أن قيم الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص للعوامل الكامنة (الأبعاد) للمحورين كانت أعلى من معامل الارتباط بين أبعاد المحورين، وفي هذا دلالة واضحة إلى تحقق الصدق التمايز.

ثانياً: ثبات الأداة:

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

جدول رقم (4): 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: الأداء الوظيفي	الثبات الكلي للمتغير المستقل	33	0.968	0.974
	جودة الأداء	8	0.908	0.906
	الانضباط الوظيفي	8	0.876	0.899
	الصفات والمهارات الشخصية	7	0.893	0.889
	الثبات الكلي للمتغير التابع	23	0.951	0.964

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تقع ما بين: (0.876 إلى 0.968)، بينما تراوحت قيم معامل الثبات المركب ما بين: (0.881 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 الأداء الوظيفي، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (5): يوضح مدى مقياس "ليكرت" الخماسي

م	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1 أقل من	1,80 أقل من	2,60 أقل من	3,40 أقل من	4,20 أقل من
درجة التقدير	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة بيانات الدراسة وفقاً للأهداف البحثية المحددة، وشملت:

1. الإحصاءات الوصفية (التكرارات والنسب المئوية): لتحليل الخصائص الديموغرافية لمجتمع العينة وتقديم وصف كمي شامل لها.

2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient): لفحص طبيعة واتجاه العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة، وللتأكد من صدق التمايز بين الأبعاد.

3. مقاييس الثبات (معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha والثبات المركب Composite Reliability - CR): لقياس مدى اتساق وموثوقية أدوات القياس المستخدمة في جمع البيانات.

4. المقاييس النزعة المركزية والتشتت (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية): لتلخيص وتوصيف استجابات أفراد العينة على بنود أداة الدراسة، مما أتاح الإجابة على أسئلة البحث الرئيسية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: نتائج الإجابة عن السؤال الأول، والذي ينص على: "ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟"

للإجابة على هذا السؤال قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية والدلالة اللفظية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول (6) يوضح النتائج:

جدول رقم (6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية الحكومية.

م	الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	2	الصفات الشخصية	3.38	0.78	67.60%	متوسطة
2	1	السلوك الإداري	3.49	0.73	69.80%	عالية
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

تظهر نتائج الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لمحور "القيادة الأخلاقية" بلغ (3.35) بتقدير متوسط، ونسبة موافقة (67.00%)، وانحراف معياري (0.70)، مما يشير إلى وجود فجوة بين الممارسة الفعلية للقيادة الأخلاقية والمستوى المأمول لتحقيق تأثير فعال في تحسين الأداء الوظيفي. ويعزى هذا القصور إلى مزيج من التحديات التنظيمية والظروف الاستثنائية التي تمر بها اليمن، إضافة إلى ثقافة تنظيمية تقليدية لا تزال تهمس الجوانب الإنسانية والتحفيزية في القيادة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: وينص على: "ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الحكومية؟"

ولإجابة على هذا السؤال قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدلالة اللفظية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات اليمنية الحكومية.

م	الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	3	جودة الأداء	3.54	0.68	70.80%	عالية
2	2	الانضباط الوظيفي	3.61	0.65	72.20%	عالية
3	1	الصفات والمهارات الشخصية	3.68	0.67	73.60%	عالية
		المتوسط العام لأبعاد الأداء الوظيفي	3.61	0.60	72.20%	عالية

يتبين من الجدول (7) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر عينة البحث إجمالاً عالٍ، إذ حصل على متوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.60)، ووزن نسبي (72.20%). وهذا يشير إلى ارتباط العاملين العاطفي والأخلاقي بالجامعة، وما يتمتعون به من قيم مهنية إيجابية تدفعهم لبذل جهد إضافي يتجاوز

متطلبات العمل الرسمية، إضافة إلى شعورهم بالمسؤولية تجاه الجامعة وانعكاس ذلك في سلوكياتهم الوظيفية اليومية.

ثالثاً- نتائج إجابة السؤال الثالث، والذي ينص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟"

للإجابة 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 رقم (8): يوضح مسار علاقة المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) في (الأداء الوظيفي)

المسار	معامل التأثير β (Estimate)	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R	القيمة الاحتمالية P
القيادة الأخلاقية ... <	0.461	0.051	9.071	***
الأداء الوظيفي	معامل الارتباط	R=0.735**	معامل التحديد	R ² = 0.540

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

يتبين من الجدول (8) أن قيمة (C.R) بلغت (9.071) وهي دالة إحصائياً وأكبر من (1.96)، وهو ما يؤكد معنوية علاقة ممارسة القيادة الأخلاقية بالأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الحكومية، وتبين أن نسبة التباين الذي يحدثه ممارسة القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي ($R^2=0.540$)، وتكشف النتائج الإحصائية أن (54.0%) من التباين في الأداء الوظيفي يُعزى جوهرياً إلى متغير القيادة الأخلاقية. في حين يُعزى التباين المتبقي (46.0%) إلى عوامل خارجية أخرى غير مشمولة في النموذج القياسي. وقد سجل متغير القيادة الأخلاقية معامل انحدار معيارياً ($\beta=0.461$) ذا دلالة إحصائية، مما يشير - في إطار افتراض ثبات العوامل الأخرى غير المدروسة - إلى أن التحسين الكامل (بنسبة 100%) لممارسات القيادة الأخلاقية من شأنه أن يفضي إلى تحسين الأداء الوظيفي يقدر بنحو (46.1%). كما أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغيرين (0.735) وهي علاقة طردية موجبة قوية. ويفسر الباحثون هذه النتيجة بأن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً أساسياً في تحفيز العاملين في الجامعات اليمنية الحكومية، وتعزيز شعورهم بالانتماء والعدالة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي، وأنه في ظل التحديات التي تواجهها اليمن (أزمات سياسية، اقتصادية، اجتماعية)، قد تكون القيادة الأخلاقية عامل استقرار يحفز العاملين على البقاء منتجين ومتفانين في عملهم. بالإضافة إلى أن هذه النتائج تتوافق مع نظريات الإدارة الحديثة التي تؤكد على دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء التنظيمي.

الاستنتاجات:

- يتضح أن الجامعات اليمنية الحكومية محل البحث تمارس القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة بشكل عام، مع بروز اهتمام أكبر بالسلوك الإداري مقارنة بأبعاد الصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، والدعم والتحفيز.
- 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.
- تتسم القيادة الأخلاقية عامةً بتركيز أكبر على الانضباط والالتزام بالقوانين مقارنة بالجوانب الإنسانية والتحفيزية، مما يشير إلى غلبة الطابع الرسمي على الطابع الإنساني التفاعلي داخل بيئة العمل الجامعية.
- مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات اليمنية الحكومية جاء عاليًا، مما يعكس مهارات مهنية جيدة والتزامًا وظيفيًا إيجابيًا لدى العاملين.
- يتصدر بُعد الصفات والمهارات الشخصية أبعاد الأداء الوظيفي، حيث يتمتع الموظفون بمهارات الاتصال، والتكيف مع الظروف، وتحمل المسؤولية، وبذل الجهد، مما يساعد على رفع مستوى الأداء بشكل ملحوظ.
- الانضباط الوظيفي لدى العاملين مرتفع، ويتجلى في الالتزام بالدوام واللوائح وحضور الاجتماعات والدورات، بينما يظهر قصور نسبي في الحد من استغلال المنصب لتحقيق مصالح شخصية.
- رغم أن جودة الأداء جاءت بدرجة عالية، إلا أنها تأثرت نسبيًا بعوامل مثل نقص الموارد، وتحديات العمل، وعدم توفر بعض الإمكانيات اللازمة، مما يجعلها الأقل نسبيًا مقارنة ببقية الأبعاد.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات اليمنية الحكومية. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات اليمنية الحكومية.

التوصيات والمقترحات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- الاهتمام برفع مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية الحكومية، وخاصة في الأبعاد التي ظهر فيها مستوى متوسط مثل بُعد الدعم والتحفيز، والعمل على تعزيز السلوك الأخلاقي في التعامل مع العاملين.

- تحسين سياسات الدعم والتحفيز من خلال تطوير أنظمة الحوافز، وتحديد معايير واضحة للمكافآت وربطها بالأداء الفعلي؛ نظراً للقصور في هذا الجانب بحسب نتائج البحث.
- زيادة الاهتمام بالممارسات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية عبر تخصيص وقت كافٍ للتواصل بين القيادات والموظفين.
- تعزيز السلوك الإداري الأخلاقي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية، لما أثبتته نتائج الدراسة من تأثيره الإيجابي على الأداء الوظيفي.
- العمل على تطوير برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى رفع مستوى المهارات والصفات الشخصية للعاملين، باعتبار هذا البعد الأعلى في الأداء الوظيفي.
- العمل على تطوير برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى رفع مستوى المهارات والصفات الشخصية للعاملين، باعتبار هذا البعد الأعلى في الأداء الوظيفي.
- إتاحة الفرص للعاملين لمواصلة دراساتهم العليا لما لذلك من أثر في رفع مستوى الكفاءة والأداء المهني.

يقترح الباحثون إجراء الدراسات الآتية:

- إجراء المزيد من الدراسات حول أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في بيئات أكاديمية أخرى غير الجامعات الحكومية، وذلك في ضوء ما أظهرته النتائج من مستوى متوسط في ممارسة القيادة الأخلاقية.
- إجراء دراسات تتناول العلاقة غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي من خلال وجود متغيرات وسيطة أو معدلة مثل: (الدعم 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، الاحترق الوظيفي، الصمت التنظيمي)، وذلك للتعرف على مدى اتساع تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع:

- إبراهيم، حاج. (2015). دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد يخضر، الجزائر.
- أبو دف، محمود خليل. (2017). دراسات في الفكر التربوي الإسلامي. غزة، فلسطين: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع.
- إسماعيل، جبرائيل احمد؛ وعزيز، كامران بيرداود. (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.

- آدم، عبدالمطلب إبراهيم. (2020). دور تطبيق الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، 15، 60-70.
- تبوك، محمد بن علي. (2016). تحليل علاقات مستويات جودة البرامج التدريبية بمستويات جودة الأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك ظفار/ محافظة ظفار. مجلة البحوث التجارية، 38 (2)، 195 - 233.
- الجبالي، حمزة (2016). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار عالم الثقافة.
- الجعيثي، ختام قاسم. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميهـم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحاج، بشير أحمد؛ وشريان، 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.
- الحجيلي، وليد صالح. (2024). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة لحج. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3 (22)، 26-50.
- الحضري، محمود. (2014). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية تطبيقية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج، 28 (2)، 1-60.
- سالم، أحمد عمر؛ عبد المطلب، محمد ماهر؛ عثمان، خديجة؛ وإبراهيم، ميكائيل. (2021). دور الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الزراعة والثروة السمكية بسلطنة عُمان. مجلة الثقافة الإسلامية والإنسانية، 25(1)، 202-226.
- السباعي، إبراهيم احمد. (2020). دور الثقافة التنظيمية في جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الوادي الجديد. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 1(54)، 66-113.
- الشريفي، 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)، 117-144.
- الشهري، محمد بن علي. (2011). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مستوى أداء العاملين: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، الأردن.
- 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)، 148-186.
- العجري، عبده ناصر. (2025). واقع القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء الإداري لدى قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3 (24)، 125-149.
- عفيفي، صديق محمد. (2010). أخلاقيات المهنة عند أستاذ الجامعة. القاهرة: وكالة الأهرام للتوزيع والنشر.

- عيساوي، فاطمة. (2025). دور القيادة الأخلاقية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي علي كافي تندوف. مجلة إضافات اقتصادية، 9(1)، 397-416.
- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 77(77)، 2194-2229.
- الفايدي، سالم. (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة بمدينة الرياض [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- فرج، صفوت. (2012). القياس النفسي. القاهرة: مكتبة أنجلو المصرية.
- القحطاني، 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.
- اللوزي، موسى (2003). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة (ط.2) عمان: دار وائل للنشر.
- الميالي، 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(73)، 161-204.
- ناجي، فؤاد محمد حسين؛ والرحومي، أحمد أحمد. (2025). دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات العامة اليمنية المساهمة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(8)، 184-203.
- Aguinis, H. (2019). Performance Management (4th Edition). Chicago Business Press, Chicago.
- 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.
- Armstrong & Taylor (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice. London: Kogan Page
- Basoro, Z. T., & Tefera, A. T. (2021). Ethical leadership and organizational outcomes: A meta-analytic review. Leadership & Organization Development Journal, 42(5), 735-752.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. Business Ethics Quarterly, 20(4), 583-616.
- Cheteni, P., & Shindika, E. S. (2017). Ethical leadership in South Africa and Botswana. BAR, Rio de Janeiro, 14(2), art. 6, e160077.
- 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.

- Ciulla, J. B., et al. (2018). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 1-27.
- Desta, B. K., & Wakene, E. A. (2019). Organizational factors affecting employee performance: the case of selected public service organizations in dire dawa administration, Ethiopia. *Public Policy and Administration Research*, 9(10).
- Edevbie, N., & McWilliams, D. L. (2023). The effect of ethical leadership on employee motivation and employee job performance: A cross-cultural study. *International Journal of Business & Management Studies*, 4(8), 1-15.
- Engidaw, A. E., Zou, W., Ning, J., Francesco, G., & Hanchen, J. (2025). Perusing the Contemporary Tendencies in Employees' Job Performance Studies: A Bibliometric Analysis of Research Trends, 2013–2023. *SAGE Open*, 15(1), 21582440251321357.
- 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.
- Monahan, K. (2012). A review of the literature concerning ethical leadership in organizations. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 56-66.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson.
- Samson, D., Donnet, T., & Daft, R. L. (2020). *Management*. Cengage AU.
- Yahiya, R., & Ibrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.