



The Impact of Ethical Leadership on Job Performance A Field Study of Yemeni Commercial Banks in the Capital, Sana'a

Hamid Abdo Hassan Qatran ^{1,*}, Ahmed A. Al-Samawi²

¹ Department of Business Administration - Business Administration Center - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

² Business Administration - Dhamar University, Dhamar -Yemen.

*Corresponding author: Jalalqtran@gmail.com

Keywords

1. Business activities
 2. job performance
 3. Yemeni banks
-

Abstract:

The study focuses on the level of job performance in functional activities understanding the official level of banks' concepts of animal welfare and how they interact with animals and assessing the level of job performance in these banks especially given the conditions and functions practiced in the Republic of Yemen. Commercial activity may be practiced in the Republic of Yemen and the study benefits on a personal level from concepts of dealing with diverse data as a research tool. The research population consisted of (6) Yemeni commercial banks in Sana'a with a total of (1487) employees. The sample size was determined to be (306) individuals selected randomly and representative of all existing jobs in the banks. After collecting the questionnaires (274) were selected for analysis representing (89%) of the total research output. Several statistical criteria were used in the analysis using the SPSS program. The research concluded with several results including that the level of application addressed all types of damages in Yemeni commercial banks in Sana'a with a rate of (74%) as indicated by Verbal (fairly high) as well as the level of practice in job performance and application in language (75%) and verbally (fairly high) as the research indicated a statistically significant contribution of leadership to job performance in banks in Sana'a. The research also highlighted several factors that are effective in activating codes of conduct in transactions and emphasized the need to improve job performance in Yemeni banks to retain customers including those in the commercial sector in Sana'a.

أثر القيادة الأخلاقية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة - صنعاء

حميد عبده حسن قطران^{1*} , عبدالله علي القرشي²

اقسم إدارة أعمال - مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

² إدارة الأعمال - جامعة ذمار ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: Jalalqtran@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. الأداء الوظيفي

1. القيادة الأخلاقية

3. البنوك التجارية اليمنية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في الأداء الوظيفي، والتعرف على مستوى التزام البنوك التجارية بصنعاء بتطبيق مفاهيم القيادة الأخلاقية في التعاملات المصرفية، وكذا التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك البنوك، وخاصة في ظل الظروف والأوضاع التي تمر بها الجمهورية اليمنية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة بحثية، وتكون مجتمع الدراسة من عدد (6) بنوك تجارية يمنية بصنعاء، وبلغ عدد مفردات المجتمع إجمالاً (1487) موظفًا، وتم تحديد حجم العينة (306) مفردة تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتمثل جميع المستويات الوظيفية القائمة في البنوك، وبعد جمع الاستبانات تبين أن الصالحة منها للتحليل كانت فقط (274) استبانة، وهي نسبة تمثل (89%) من إجمالي عينة الدراسة الموزعة، كما تم استخدام عدد من المقاييس الإحصائية الحديثة في التحليل أبرزها برنامج (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها في البنوك التجارية اليمنية بصنعاء بلغت (74%) بدلالة لفظية (عالية إلى حد ما)، كما ظهر مستوى الممارسة للأداء الوظيفي بمستوى تطبيق بلغ (75%)، وبدلالة لفظية (عالية إلى حد ما)، كما بينت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في الأداء الوظيفي لدى البنوك التجارية بصنعاء، واستناداً لتلك النتائج قدمت الدراسة عددًا من التوصيات، منها: التوصية بتنفيذ المدونات الأخلاقية في التعاملات المصرفية، والتأكيد على الاهتمام برفع كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك اليمنية للمحافظة على ثقة العملاء والزبائن المتعاملين مع البنوك، ومنها التجارية بصنعاء.

المقدمة:

يحظى القطاع المصرفي باهتمام كبير على المستوى العالمي كونه يشكل عمود الاقتصاد وأساساً مهماً لتحقيق الاستقرار المعيشي في جميع البلدان، "ويعد الأداء الوظيفي من أبرز محاور الاهتمام، حيث تركز معظم البنوك على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تنفيذ برامج التدريب والتأهيل لإكساب موظفيها القدرات الإدارية والفنية الكافية لضمان أداء وظيفي وتعامل مصرفي متميز " (آمال، 2021م)، كما ظهر الاهتمام بنمط القيادة الإدارية في أعمال ومهام البنوك، وتأتي القيادة الأخلاقية في مقدمة تلك الأنماط، حيث أثبتت عدد من الدراسات السابقة "جدوى تطبيق البنوك لنمط القيادة الأخلاقية المتمثلة في عدد من الصفات كالمصداقية، والعدالة، والوفاء بالالتزامات، وحماية حقوق المساهمين وغيرها، وأنها تحقق أثراً إيجابياً مهماً في الفاعلية والتميز في التعاملات المصرفية، وأنها تساعد في كسب ثقة العملاء، والمحافظة عليها " (الشجني 2018م).

وعند الربط بين مفهوم الأداء الوظيفي ومفهوم القيادة الأخلاقية، وتحديدًا في الأعمال المصرفية للبنوك، تبين " أن التعاملات الأخلاقية من القيادة تنعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين.

وإن التزام البنك بالتعامل بنمط القيادة الأخلاقية يولد شعوراً لدى العاملين بالأمان، ويزيد من مستوى الدافعية، وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين " (أسماء 2017م)

ومما تجدر الإشارة إليه هو ما يعانيه القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية من الإشكاليات، وما يواجهه من تحديات وصعوبات بالغة الأثر على الأداء العام للبنوك اليمنية، وتحديدًا في السنوات الأخيرة في ظل ما تمر به

اليمن من ظروف الحرب والحصار، وبحسب بعض الدراسات والبحوث "تبين أن البنوك اليمنية تعاني العديد من الإشكاليات وتراجعاً ملحوظاً في مستوى الأداء المصرفي، وعجز بعض البنوك على توفر السيولة النقدية الكافية لتغطية المهام والالتزامات المالية تجاه العملاء" (العباس، 2012م). كما يرى باحثون آخرون "أن البنوك اليمنية أصبحت عاجزة عن مواكبة التطورات في الاستراتيجيات المصرفية، وتحديدًا في مواكبة وتحديث البنية التنظيمية لها " (الجابري 2015م).

مما سبق يتضح جلياً وجود مشكلة كبيرة ومتفاقمة يعانيها القطاع المصرفي اليمني خلال السنوات الأخيرة، وأن من الأهمية الوقوف بكل مسؤولية دينية واقتصادية وعلمية أمام ما تعانيه البنوك اليمنية من مشكلات تهدد حياة المواطن اليمني، وتندر بانهايار تام للاقتصاد الوطني، وذلك بتنفيذ العديد من الأبحاث العلمية لهذه المشكلات، ومنها هذا الدراسة، وذلك لتحليل أسباب وحديثات تلك المشكلات، والخروج بعدد من النتائج والمقترحات، للمساعدة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين في البنوك اليمنية، وكذا الإسهام في بيان وتوضيح الفوائد التي يمكن أن تحققها القيادة الأخلاقية في الأداء الوظيفي للعاملين وأثرها في كسب ثقة المتعاملين مع البنوك، والحد من حالة تراجع وانعدام مستوى الثقة التي أضحت مفقودة لدى الزبائن والعملاء، واسترجاع - ولو الحد الأدنى - من الثقة والفاعلية والمصداقية في التعاملات المصرفية اليمنية.

ويأمل الباحث أن تشكل نتائج الدراسة إضافة ذات قيمة وفائدة علمية وعملية تضاف إلى ما قدمتها

الأبحاث السابقة لما فيه خدمة القطاع المصرفي اليمني حاضراً ومستقبلاً.
مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ستظل معضلة الفساد المالي والإداري، وغياب مبادئ الشفافية وتراجع مستوى النزاهة والالتزام بالتعاملات الأخلاقية، وتحديدًا في المهام المصرفية، من أهم المشاكل والتحديات التي يواجهها الاستقرار الاقتصادي على المستوى العالمي، وأن تلك الإشكالات كانت وستظل تشكل تهديدًا لمعظم منظمات المال والأعمال في جميع البلدان وتحديدًا منظمات البنوك والمصارف، يعدّ القطاع المصرفي اليمني اليوم في ظل الظروف الراهنة نموذجاً حياً لتلك المعاناة والإشكاليات والمخاطر. ويستند الباحث في بناء مشكلة الدراسة على العديد من نتائج الدراسات والأبحاث السابقة التي تطرقت إلى عدد من المشكلات التي تعانيها بعض البنوك والمصارف سواء اليمنية أو العربية، إضافة إلى ما تضمنته عدد من التقارير الرسمية من معلومات حول الوضع المالي والإداري للقطاع المصرفي اليمني، والاعتماد عليها كمرتكزات علمية لبناء مشكلة الدراسة الحالية، ومن أبرزها ما يلي: (الخضر، 2019م).

1- إن البنوك اليمنية، ومنها التجارية، تواجه العديد من الإشكاليات، منها عدم قدرتها على مواكبة التطورات في الاستراتيجيات المصرفية، وعدم قدرتها على تجاوز التحديات المتعلقة بالبنية التنظيمية.

2- إن البنوك اليمنية لم تعد قادرة على الوفاء بالتزاماتها المصرفية، مما يؤدي إلى انعدام ثقة العملاء بها، وتراجع مستوى الأداء في تقديم الخدمات المصرفية (العباس، 2012م).

3- معظم الدلائل تؤكد أن البنوك اليمنية تمر بمرحلة صعبة ومعقدة في الظروف الراهنة، ما ينعكس سلباً على أدائها الذي يتسم بالضعف مقارنة بالفترات السابقة (الجابري 2015م).

4- تضمنت عدد من التقارير المصرفية الرسمية والدولية، أن معظم البنوك ومنظمات المال والأعمال اليمنية تعاني حالات فساد مالي وإداري، وعدم التزام بمبادئ الحوكمة في التعاملات المالية والإدارية، ومنها تقرير (شواهد مدركات الفساد الصادر عن مؤسسة الشفافية الدولية 2017م) التي حدد بأن اليمن تقع في المرتبة (175) من إجمالي (180) دولة من حيث التزام الشفافية المالية، كما تضمن تقرير (تصنيف مستوى الفساد المالي والإداري Corruption Perceptions index 2017) حيث تم فيه حصول اليمن على (16) درجة فقط من مقياس مقسم من درجة (0- 100)، حيث تمثل اتجاه درجة الصفر المستوى الأكثر فساداً، وتمثل اتجاه درجة (100) الأكثر نزاهة وفقاً لـ). (المنحجي، برقان، & الكميم، 2020م) وبناءً على ما سبق، تبين وجود عدد من الإشكاليات التي تعانيها البنوك اليمنية، ومنها التجارية، بعضها إشكاليات متأصلة ذات طبيعة أخلاقية متمثلة في الفساد المالي والإداري بشتى أنواعه، إضافة إلى وجود إشكاليات متعلقة بالأداء الوظيفي والمالي أفرزتها الظروف الراهنة، وظهرت بصورة أكثر وضوحاً اليوم.

ويمكن تلخيص المشكلة في التساؤل الرئيس: ما أثر القيادة الأخلاقية في الأداء الوظيفي لدى البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء ويتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية:

1- ما مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟

- التعرف على مستوى ممارسة مبادئ (القيادة الأخلاقية) لدى قيادات وموظفي البنوك التجارية بأمانة العاصمة صنعاء.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي القائم في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- تحديد أثر القيادة الأخلاقية في الأداء الوظيفي لدى قيادات وكوادر البنوك التجارية بأمانة العاصمة.

أهمية الدراسة:

- يمكن تلخيص الأهمية العلمية لهذه الدراسة في النقاط الآتية:
- 1- تناولت الدراسة موضوعاً مهماً متعلقاً بالقطاع المصرفي اليمني الذي يعد أساس الاقتصاد الوطني، وفي مرحلة غاية في الأهمية.
- 2- تناولت الوضع المصرفي للبنوك التجارية اليمنية من الناحية الإدارية متمثلة بمفهوم (القيادة الأخلاقية)، ومن الناحية الوظيفية متمثلة بمفهوم (الأداء الوظيفي)، وتمثل هذه المفاهيم أهمية علمية لكثير من الباحثين، ويعد هذان المفهومان من أبرز الأسس الإدارية لنجاح البنوك والمصارف التجارية اليمنية.
- 3- تسهم الدراسة في تغطية النقص القائم في عدد الدراسات المحلية السابقة المتعلقة بمفهوم القيادة الأخلاقية في البنوك اليمنية.
- 4- تشكل الدراسة ونتائجها مع الأبحاث السابقة رافداً علمياً ومعرفياً جديداً للمكتبة اليمنية والعربية يستفيد منها الباحثون والمهتمون.

الأهمية العملية:

- 1- إن الدراسة ستنفذ عملياً وميدانياً في البنوك التجارية اليمنية الخاصة وعالية الحساسية

- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي القائم لدى موظفي البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة؟
- 3- ما أثر القيادة الأخلاقية في الأداء الوظيفي لدى قيادات وكوادر البنوك التجارية بأمانة العاصمة صنعاء؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1):

بناءً على مشكلة وتساؤلات الدراسة وأهدافها ومتغيراتها، ومن خلال اطلاع الباحث على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، مثل دراسة (أسماء، حاكم، لخضر، & دولي، 2017م)، دراسة (قطيش، 2018م)، دراسة (كردم، 2020م) والتي توصلت جميعها إلى وجود تأثير من القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي، وقد تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في الأداء الوظيفي لدى البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء" وتتفرع من الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الأخلاقية لشخصية القائد في الأداء الوظيفي لدى البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القائد للصفات الأخلاقية في الأداء الوظيفي لدى البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الأداء الوظيفي لدى البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

أهداف الدراسة:

وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

ومساعدتها عمليا في تشخيص الإشكاليات ورصد المخاطر المحيطة بها.

- يمكن للبنوك اليمنية التجارية الاستفادة عملياً من نتائج الدراسة والأخذ بالمؤشرات الإيجابية الواردة في النتائج، وتعزيز العمل بها في الواقع العملي، والاستفادة من المؤشرات السلبية، وتجنب تكرارها في الواقع العملي والميداني - بما يخدم البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

التعاريف المفاهيمية والإجرائية:

* الأداء الوظيفي:

هو قدرة الموظف على الإلمام بكامل جوانب العمل الأساسية المساعدة على نجاح العمل مثل السرعة والدقة والصبر، وكيفية التعامل مع المعدات والآلات الإدارية (العسافي & غسان، 2022 م).

- التعريف الإجرائي: قدرة موظفي البنوك التجارية بصنعاء على إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم وبكفاءة عالية، ويمكن قياس ذلك من خلال نتائج إجاباتهم على فقرات مقياس الأداء الوظيفي بكل أبعاده.

- بُعد أداء المهام الوظيفية: يشير إلى سلوكيات الموظفين التي تنتج أو تشارك بشكل مباشر في تحويل موارد المنظمة إلى خدمات منتظمة، ومن أبرز تلك المهام (مهام عمل اعتيادية روتينية - مهام تكيفية غير معتادة - مهام إبداعية) (المزيني، سامي، الشمري، & وائل، 2022).

- يعرف إجرائياً بأنه: مجموعة المهام الوظيفية المتعددة (الاعتيادية، والتكيفية، والإبداعية) التي يؤديها موظفو البنوك التجارية بصنعاء، ويمكن قياسها من خلال نتائج إجاباتهم على فقرات مقياس بعد المهام.

- بعد الأداء الاتساق: مجموعة سلوكيات المواطنة الداعمة للبيئة التنظيمية، وللنواحي الاجتماعية والنفسية للموظفين داخل المنظمة، ومن تلك المهام (الحماس، والتعاون، والانضباط الوظيفي، والولاء المنظمي، وغيرها من المهام الإيجابية (خميس & أسر، 2021م).

- يعرف إجرائياً بأنه: مستوى السلوكيات الداعمة للبيئة التنظيمية المتوفرة لدى البنوك التجارية بصنعاء، والتي تعزز العلاقة الاجتماعية والنفسية بين الموظفين بما يساعد في تحقيق الأهداف ونجاح الأعمال والمهام في البنوك التجارية بصنعاء.

- بُعد الأداء المعاكس: الأداء غير المنتج، ويظهر من خلال بعض السلوكيات التي يمارسها بعض الموظفين بقصد الإضرار بمصلحة عمل المنظمة (الإهمال، والهدر، والسرقه لممتلكات البنك، وإفشاء أسرار العمل وغيرها) (خميس & أسر، 2021م).

- يعرف إجرائياً بأنه: مجموعة المهام السلبية التي يمارسها بعض العاملين لدى البنوك التجارية بصنعاء، وتمثل إساءة لسمعة البنك وتعيق تحقيق أهدافه المصرفية.

- مفهوم القيادة الأخلاقية: هي التزام القيادة بعدد من الصفات الأخلاقية المناسبة للمعايير السلوكية المتفق عليها، والتعبير عنها بالأفعال والممارسات الشخصية، وتشجيع الآخرين على الالتزام بها (كردم، 2020م).

تُعرف إجرائياً بأنها: مجموعة الصفات الأخلاقية المتوفرة في شخصية القيادة، ومدى ممارسة تلك الصفات وتطبيقها، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية لدى البنوك التجارية بصنعاء، ويمكن قياسها من خلال

نتائج إجاباتهم على فقرات مقياس القيادة الأخلاقية (المزني et al.، 2022).

* تعارف أبعاد القيادة الأخلاقية:

- أنها مجموعة الصفات الأخلاقية المتوفرة لدى شخصية القائد مثل المصادقية، والقوة، والنزاهة وغيرها (ناصر، 2020م).

- يعرف إجرائيًا بأنها: مستوى ما تتصف به شخصيات القيادة في البنوك التجارية بصنعاء من أخلاقيات.

- بعد ممارسة الصفات الأخلاقية: قدرة القائد الإداري على ممارسة الوظائف الإدارية ضمن إطار أخلاقي لائق ينسجم مع القوانين والأنظمة المعمول بها (بلال & كشوب، 2020م).

- يعرف إجرائيًا بأنه: مجموعة الممارسات التي يمارسها القائد الإداري بما يتناسب مع اللوائح والأنظمة الإدارية، لدى البنوك التجارية بصنعاء، ويمكن قياسها من خلال إجاباتهم على فقرات مقياس هذا البعد في أداة الدراسة.

- بعد العلاقات الإنسانية: قدرة القائد على تفعيل العلاقات الإنسانية بين القيادة والعاملين داخل المنظمة (ناصر، 2020م).

- يعرف إجرائيًا بأنه: مدى اهتمام قيادات البنوك التجارية بصنعاء بتفعيل وتشجيع العلاقات الإنسانية داخل البنوك.

الدراسات السابقة:

اعتمد الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة محلية وعربية وأجنبية يمكن تلخيصها في الآتي:

الدراسات (المحلية):

1- دراسة (عثمان، 2022م): العنوان: دور الأنماط

القيادية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في

الجامعات الأهلية اليمنية، هدفت الدراسة إلى:

التعرف على دور الأنماط القيادية في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الأهلية اليمنية بصنعاء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وعينة بلغت (250) مفردة تم اختيارها عشوائيًا من عدد من الجامعات الأهلية اليمنية، وأبرز نتائجها: أن الجامعات الأهلية اليمنية تمارس أنماط القيادة الإدارية النمط الديمقراطي، والنمط الحر بدرجة مرتفعة، يوجد دور بنمط القيادة الديمقراطي والحر في الأداء الوظيفي، ولا يوجد دور للنمط الأوتوقراطي في الأداء الوظيفي، وظهر مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأهلية مرتفعًا، لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابة العينة تجاه أثر الأنماط القيادية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير الجنس لصالح الذكور.

2- دراسة (الشرعبي، 2021م): العنوان: أخلاقيات

المهنة ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي لدى

العاملين في المستشفيات اليمنية دراسة حالة

(المستشفى الجمهوري التعليمي بصنعاء)، هدفت

الدراسة إلى: التعرف على دور أخلاقيات الأعمال

في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في

المستشفى الجمهوري بصنعاء، واستخدم المنهج

الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة الدراسة، وعينة

بلغت (235) مفردة من مجتمع العاملين

بالمستشفى، ومن أبرز نتائجها: وجود أثر ذي دلالة

إحصائية لأبعاد أخلاقيات الأعمال متمثلة في

(الأمانة، المسؤولية، العدالة، السرية، احترام

الأنظمة، التزام الوقت، الشفافية، النزاهة) في الأداء

الوظيفي لدى العاملين بالمستشفى، وجود فروق

دالة إحصائية في استجابة العينة تجاه أثر

أخلاقيات الأعمال في أبعاد (احترام الأنظمة،

التعليمية بمدينة الرياض، وتوصلت إلى النتائج التالية: وجود ارتباط إيجابي قوي بين القيادة الأخلاقية والأداء الفعال والرضا الوظيفي. كما توجد علاقة ارتباط بين الفعالية في الأداء والرضا الوظيفي بدرجة مرتفعة. يوجد دور وسيط للرضا الوظيفي بين القيادة الأخلاقية وفاعلية الأداء.

3- دراسة (عبدالهادي، 2020م): بعنوان: "أثر القيادة الأخلاقية على تحسين الأداء الوظيفي". وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية في أداء الموظفين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستقصاء. وتمت الدراسة على عينة من قيادات وموظفي شركات مواني أبو ظبي، وأبرز نتائج الدراسة: وجود أثر للقيادة إيجابي كبير على أداء الموظفين.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Moore، 2019 م): بعنوان "القادة يوثرون أخلاقيا في رسم إطار الإدراك الأخلاقي للموظف". وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك القيادة في اتخاذ القرارات الأخلاقية على السلوك غير الأخلاقي للموظف، والتعرف على العلاقة بين الشخصية الأخلاقية للموظفين وبين أخلاقيات مديريهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة تمت على عينة من الموظفين والقادة الإداريين الأخلاقية، وأبرز نتائج الدراسة توصلت إلى أن القادة الأخلاقية يوثرون بطريقة إيجابية على الموظفين، وأن لهم أيضاً دوراً في خفض السلوكيات غير الأخلاقية للموظفين.

الوقت، العدالة)، تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) لصالح الإناث. وجود فروق دالة إحصائية في استجابة العينة تجاه أخلاقيات الأعمال وأثرها في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الدراسات العربية:

1- دراسة (المزيني، et al.، 2022): بعنوان: "أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي". وهدفت الدراسة إلى التعرف على: مدى توافر ممارسات القيادة الأخلاقية في كلية ابن سينا بجدة.

1- بيان العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية على مستوى الأداء الوظيفي.

2- تحديد أثر ممارسات القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها على الأداء الوظيفي. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة، واختيار عينة الدراسة من مجتمع يمثل قيادات وموظفي كلية ابن سينا بمدينة جدة، وأبرز النتائج: وجود التأثير الإيجابي لممارسات القيادة بجميع أبعادها على الأداء الوظيفي مع وجود تفاوت بين كل بعد عن الآخر. وأن بعد العلاقات الإنسانية الأخلاقية هو البعد الأكثر تأثيراً بين الموظفين.

2- دراسة (كردم، 2020م): بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في فاعلية الأداء من خلال الرضا الوظيفي". وهدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الأخلاقية في تحقيق الفعالية التعليمية والرضا الوظيفي للمعلمين من خلال الدثر الوسيط للالتزام الوجداني. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، واختيار عينة تمثل مجتمع المديرية

- تبين وجود اختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة، ويتضح ذلك من خلال المجتمع الميداني، حيث كانت البنوك التجارية بصنعاء هي مجتمع الدراسة، بينما تمت الدراسات السابقة في مجتمعات أخرى (المستشفيات -الجامعات الأهلية - الشركات).

منهج الدراسة:

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة:

تم تحديد مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء لعدد (11) بنكاً، كما هي معروضة في الجدول رقم (1). واعتمد الباحث البنوك التجارية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء لعدد (6) بنوك من رقم 1-6 كما هي معروضة في الجدول رقم (1) وفقاً لمعايير محددة والمتمثلة بوجود الإدارة العامة للبنك في العاصمة صنعاء، وتعدد الفروع، وسنوات عمل البنك، والدور الذي يقدمه البنك في خدمة الاقتصاد الوطني. واستبعدت بقية البنوك التجارية من رقم 7-11 الموضحة بالجدول رقم (1)؛ وذلك لعدم توفر معايير الاختيار فيها:

البنوك التجارية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء المستهدفة كمجتمع الدراسة وعدد الموظفين فيها (1487) موظفاً الموضحة بالجدول رقم (1)

جدول(1): يوضح البنوك التجارية المستهدفة بأمانة العاصمة صنعاء وأعداد الموظفين فيها(مجتمع الدراسة).

م	البنك	حجم المجتمع	النسبة
1	بنك التسليف التعاوني الزراعي	400	27 %
2	بنك اليمن والخليج	300	20
3	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	255	17%
4	بنك اليمن والكويت	158	10.6%
5	بنك اليمن الدولي	213	14.3%

2- دراسة. G.Waldman،(Casimir) ، trust & S.، T.، A.Bartram بعنوان : 2006) performance (الثقة والعلاقة بين القيادة والأداء). وهدفت الدراسة إلى تقديم مقارنة للعلاقة بين أداء الموظفين ونوعية القيادة الإدارية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة، وأهم نتائج الدراسة: توجد علاقة بين نوعية القيادة وأداء الموظفين التابعين لتلك القيادة. ويولي الموظفون مستوى عاليًا من الثقة بمديرهم.

1- التعقيب على الدراسات السابقة:

- يتبين من تناولات الدراسات السابقة أن درجة الاهتمام بمفهوم القيادة الأخلاقية تتزايد في معظم المؤسسات ومنظمات المال والأعمال، وذلك على المستوى المحلي أو العربي والأجنبي، وهذا الاهتمام يعد من وجهة نظر الباحث مؤشرًا إيجابيًا.

- تبين وجود تشابه بين نتائج هذه الدراسة والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، ويتضح ذلك في التشابه في توافق جميع الدراسات على وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية وتحسن الأداء الوظيفي.

كما ظهر التشابه في أداة الدراسة مع أدوات الدراسات السابقة والمتمثلة في الاستبانة.

6	البنك التجاري اليمني	134	9%
الإجمالي		1487	100%

المصدر: من إعداد الباحث

ويمثل الموظفون المستويات الإدارية (مدير عام - نائب مدير عام - مدير إدارة - نائب مدير إدارة - رئيس قسم - مختصين)، والموضحة بالجدول رقم (2):

عينه الدراسة: وفقاً لمعادلة (هيربرت أركن) (Hebert 1989) يكون حجم العينة (306) موظفين وموظفات، تم اعتمادهم بحسب النسبة المحددة لكل بنك، كما موضح في الجدول (2):

جدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب المستويات الوظيفية

م	البنك	توزيع حجم العينة بحسب المستويات الوظيفية						
		حجم العينة	مدير عام	نائب مدير عام	مدير إدارة	نائب مدير إدارة	رئيس قسم	النسبة
1	بنك التسليف التعاوني الزراعي	83	1	2	14	16	30	27%
2	بنك اليمن والخليج	61	0	1	9	11	16	20%
3	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	52	1	2	8	5	17	17%
4	بنك اليمن والكويت	38		1	2	5	14	12%
5	بنك اليمن الدولي	44		2	4	3	10	14%
6	البنك التجاري اليمني	28	1	2	9	4	7	9%
	الإجمالي	306	3	10	46	44	94	99%

المصدر: من إعداد الباحث من واقع الزيارات الميدانية لإدارة الموارد البشرية للبنوك المعنية.

نسبة استجابة عينة الدراسة: كما سبق عرض مجتمع المكون من (1487) موظفاً، وعينه الدراسة (306) موظفين - تم توزيع عدد (306) استبانات، عدد الاستبانات الصالحة للتحليل عدد (274) استبانات بنسبة (89%) من إجمالي الاستبانات الموزعة على

مفردات المشاركين في عينة الدارسة، وهي نسبة مقبولة لتمثيل مجتمع الدراسة، وبقية الاستبانات مفقودة وتالفة وغير قابلة للتحليل مبينة في الجدول (3).

جدول (3) يوضح نسبة استجابة مجتمع الدراسة الذي تم استهدافه.

م	البنك	حجم العينة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات الغير صالحة	الصالحة للتحليل	النسبة
1	بنك التسليف التعاوني الزراعي	83	83	74	9	3	73	24%
2	بنك اليمن والخليج	61	61	59	2	1	56	18%
3	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	52	52	50	2	3	47	15%

4	بنك اليمن والكويت	38	38	4	4	1	33	11%
5	بنك اليمن الدولي	44	44	39	5	1	38	12%
6	البنك التجاري اليمني	28	28	28	2	1	27	9%
	الإجمالي	306	306	284	24	10	274	89%

المصدر: من إعداد الباحث

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها، حيث تم اطلاع الباحث على عدد من الاستبانات التي اعتمدت عليها بعض من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة للاستفادة منها في صياغة وتحديد الفقرات المناسبة لكل أبعاد من أبعاد كل متغير، ومن أبرز تلك الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة الأخلاقية دراسة (المزيني 2022م، آمال 2021م، أسماء 2017م) ومن أبرز الدراسات المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي دراسة (خميس 2021م، أسماء 2017م) وتم تقسيم الأداة إلى أربعة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: ويتضمن البيانات الأولية (الديمغرافية) لأفراد عينة الدراسة، والتي تهدف للتعرف على البيانات الشخصية عنهم كمشاركين ومستجيبين، وتمثلت تلك البيانات في (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: واشتمل على فقرات وأبعاد مجالات المتغيرات الرئيسية للدراسة المتمثلة بـ (القيادة الأخلاقية

- الأداء الوظيفي)، والتي تعكس مستوى الممارسة والتطبيق لتلك المتغيرات في الواقع العملي في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وفيما يلي ما تضمنه كل مجال:

[1] مجال القيادة الأخلاقية: وقد تضمن عدد

(20) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد على النحو الآتي:

1- البعد الأول: توفر الصفات الأخلاقية في القيادات الإدارية، واحتوى على (5) فقرات.

2- البعد الثاني: ممارسة السلوكيات والصفات الأخلاقية للقائد الإداري، واحتوى على (9) فقرات.

3- البعد الثالث: دعم العلاقات الانسانية للقائد الإداري، واحتوى على (6) فقرات.

[2] مجال الأداء الوظيفي: وتضمن عدد (18)

فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد على النحو الآتي:

4- البعد الأول: أداء المهام الوظيفية، واحتوى على (7) فقرات.

5- البعد الثاني: الأداء الاتساق والمواطنة التنظيمية، واحتوى على (7) فقرات.

6- البعد الثالث: الأداء التنظيمي المعاكس، واحتوى على (4) فقرات. ويتضح ذلك فيما يلي:

جدول (4) يوضح تفاصيل ومصادر مكونات بناء أداة الدراسة وذلك على النحو الآتي: الجدول م _ المتغيرات _ الأبعاد - عدد

الفقرات _ مصادر الفقرات.

م	المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	مجموع الفقرات	مصادر الفقرات
1	القيادة الأخلاقية	توافر الصفات الأخلاقية	5	20	دراسة (المزيني 2022
		ممارسة الصفات الأخلاقية	9		امال 2021 اسماء 2017)

		6	العلاقات الانسانية		
دراسة (خميس 2021 اسماء 2017)	18	7	اداء المهام الوظيفية	الأداء الوظيفي	2
		7	الأداء الاتساق		
		4	الأداء المعاكس		

المصدر: من إعداد الباحث

- رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

يُعرف الثبات بأنه الدرجة التي تحقق فيها أداة القياس النتائج نفسها في حال تكرار الاختبار، كما يقيس مدى تناسق وانسجام فقرات أداة القياس.

أما الصدق فهو التأكد من قدرة أداة القياس على قياس المفهوم المعدة له، ويمثل الصدق أحد خصائص أداة الدراسة التي تقيس مدى ملاءمته ودقته وصوابه، ويوضح الصدق للباحث ما إذا كانت تقيس ما يفترض به أن يقيسه، وما إذا كان القياس دقيقاً وصائباً.

صدق المحتوى (Content Validity): لضمان أن الاستبانة تشتمل على مجموعة من البنود الكافية والملائمة والممثلة للمفهوم، فكلما كانت بنود الاستبانة أكثر تمثيلاً للمفهوم المراد قياسه، زاد صدق المحتوى، والصدق الظاهري (Face Validity) الذي يقيس المظهر العام للاستبانة من حيث وضوح العبارات والمصطلحات الواردة فيها.

صدق الأداة: يقصد بصدق الأداة أن تقيس أسئلة الأداة ما وضعت لقياسه، حيث قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال أنواع الصدق الآتية: الصدق الذاتي (صدق المحك): للتأكد من أن

الاستبانة صالحة لقياس ما تهدف لقياسه، تم حساب معامل "الصدق الذاتي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "الفا كرو نباخ"، حيث كان معامل الصدق الذاتي لجميع المحاور والأبعاد فوق المعدل المطلوب (70%)، حيث حصل أقل بعد على (**.902). كما هو موضح في الجدول رقم (4)، مما يدل على أن الاستبانة صالحة لقياس ما صُممت لقياسه.

الصدق البنائي: يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل فقرة بالبُعد الذي تنتمي إليه، وللتحقق من توفر الصدق البنائي، أو ما يسمى أحياناً بالصدق التمييزي أو الاتساق الداخلي (Internal Validity) الفقرات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول (5):

جدول (5) يوضح معاملات ارتباط الفقرات بمحاورها (القيادة الأخلاقية).

القيادة الأخلاقية							
البُعد	رقم الفقرة	الارتباط بالبُعد	الدالة	البُعد	رقم الفقرة	الارتباط بالبُعد	الدالة
توفر الصفات الأخلاقية في القيادات الإدارية	1	.803**	0.00	ممارسة السلوكيات والصفات الأخلاقية	1	.759**	0.00
	2	.852**	0.00		2	.776**	0.00
	3	.810**	0.00		3	.719**	0.00
	4	.771**	0.00		4	.790**	0.00
	5	.844**	0.00		5	.767**	0.00
دعم العلاقات الإنسانية	1	.724**	0.00		6	.804**	0.00
	2	.820**	0.00		7	.779**	0.00
	3	.740**	0.00		8	.788**	0.00
	4	.829**	0.00		9	.822**	0.00
	5	.827**	0.00				
	6	.745**	0.00				

جدول (6) معاملات ارتباط الفقرات بمحاورها (الأداء الوظيفي).

الأداء الوظيفي							
البُعد	رقم الفقرة	الارتباط بالبُعد	الدالة	البُعد	رقم الفقرة	الارتباط بالبُعد	الدالة
أداء المهام الوظيفية	1	.524**	0.00	الأداء الانشائي والمواطنة التنظيمية	1	.693**	0.00
	2	.550**	0.00		2	.703**	0.00
	3	.691**	0.00		3	.556**	0.00
	4	.704**	0.00		4	.604**	0.00
	5	.741**	0.00		5	.654**	0.00
	6	.767**	0.00		6	.709**	0.00
	7	.702**	0.00		7	.751**	0.00
الأداء التنظيمي المعاكس	1	.751**	0.00				
	2	.804**	0.00				
	3	.839**	0.00				
	4	.805**	0.00				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية للعام 2023م.

الداخلي لفقرات كل بُعد ومجال تنتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً مرتفعاً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحياتها

يتضح من الجدول (6) أن جميع معاملات ارتباط كل فقرة ببُعدها مرتفعة، حيث تراوحت نتائج الصدق بين (0.524**، 0.933**)، وهذا يدل على قوة التماسك

ذلك الموقع، أما الثاني فيعني ثبات البيانات وقابليتها للتطبيق في مواقع مختلفة، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال استخدام معامل ألفا كرو نباخ، وتجدر الإشارة إلى أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب أن لا تقل عن (0.70)، وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول (7).

لقياس ما أعدت لقياسه. ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت الظروف والشروط نفسها، وهناك جانبان مهمان في سياق الثبات: الثبات الداخلي والثبات الخارجي، يعني الأول ثبات النتائج في الموقع ومعقولية البيانات في

جدول (7) معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاوَر أداة الدراسة

م	المحاوَر	الفقرات	معامل الثبات	الصدق الذاتي *
			Cronbach's Alpha	
1	توفر الصفات الأخلاقية في القيادات الادارية	5	0.912	0.955
2	ممارسة السلوكيات والصفات الأخلاقية	9	0.933	0.966
3	دعم العلاقات الانسانية	6	0.902	0.950
	القيادة الأخلاقية	20	0.935	0.967
1	أداء المهام الوظيفي	7	0.829	0.910
2	الأداء الاتساقى والمواطنة التنظيمية	7	0.814	0.902
3	الأداء التنظيمي المعاكس	4	0.886	0.941
	الأداء الوظيفي	18	0.906	0.906
1	الفاعلية والانضباط	3	0.898	0.948
2	حقوق المساهمين	3	0.940	0.970
3	مجلس الإدارة	3	0.928	0.970
4	الانصاح والشفافية	3	0.917	0.958
5	اصحاب المصالح	3	0.944	0.972
6	المعاملة المتكاملة	3	0.937	0.968
7	إدارة المخاطر	3	0.927	0.963
8	نظام التدقيق والامتثال	3	0.930	0.965

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسة الميدانية للعام 2023م.

مستوى كل بُعد، وكل مجال، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة الأبعاد ومجالات أداة الدراسة الحالي

يتضح من جدول (7) أن جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى المحددة لقبول ثبات الأداة، وذلك على

وبدرجة مرتفعة، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور بين (0.814، 0.944)، وهي قيم مرتفعة جداً تؤكد صلاحية الأداة لأغراض الدراسة والتحليل. مقياس أداة الدراسة (الاستبانة):

استخدم الباحث مقياس ليكرت (Likert) السباعي للفقرات والمحاور، والذي يحدد بدائل سلم الإجابة بإحدى البدائل الخمس، وإعطاء كل بديل قيمة معينة، كما هو موضح بالجدول (8).

جدول (8) سلم ليكرت السباعي (بحسب المجال المراد قياسه)

موافق بشدة	موافق الى حد ما	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق الى حد ما	غير موافق
7	6	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة: يستعرض هذا المبحث تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة الممثلة للقيادات الإدارية والعاملين في البنوك التجارية اليمنية بصنعاء، كما سيتم استعراض نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومدى قبولها أو رفضها، ومن ثم مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، وصولاً إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة، وتتمثل المتغيرات الديموغرافية لمفردات المشاركين في عينة الدراسة في (الجنس، المؤهل الدراسي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وذلك على النحو التالي:

متغير الجنس: أغلب أفراد العينة من الذكور مقارنة بعدد الإناث العاملين في البنوك التجارية اليمنية، كما في الجدول (5)، ويعود ذلك إلى تأثير البيئة اليمنية في عملية توظيف العاملين، وكذلك العوامل الثقافية السائدة في المجتمع اليمني التي تحد من خروج المرأة للعمل.

جدول (9) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	197	72%
أنثى	77	28%
الإجمالي	274	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج

(spss) 2023م.

متغير المسمى الوظيفي: عينة الدراسة شملت أقل عدد من مدرء العموم، ومن المسميات الأخرى، وبنسبة (1%) من عينة الدراسة كما في الجدول (6)، ويعزى ذلك النقص بحسب رأي الباحث إلى وضع وطبيعة عمل مدرء عموم البنوك، وأنهم قد لا يتواجدون بصورة دائمة في العمل، في حين المختصين أكبر عدد (105) فرداً بنسبة (38%) من مجتمع الدراسة، ويقصد بالمختصين: الأفراد العاملون في الإدارات والأقسام الإدارية، ومنها (إداري- محاسب- فني- صراف، وغيرها)، ويختص كل منهم بمهمة عمل محددة بحسب طبيعة عمل ومهام كل قسم أو إدارة في البنك، يليهم رؤساء الأقسام عدد (79) فرداً وبنسبة (29%) من عينة الدراسة.

جدول (10) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية	سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
مدير عام	2	1%	ثانوي فأقل	40	15%	من 1 إلى 5 سنوات	21	8%
نائب مدير	10	4%	بكالوريوس	162	59%	من 6 إلى 10 سنوات	44	16%
مدير إدارة	39	14%	دبلوم عالي	38	14%	من 11 إلى 15 سنة	92	34%
نائب مدير إدارة	37	14%	ماجستير	31	11%	أكثر من 15 سنة	117	43%
رئيس قسم	79	29%	دكتوراه	3	1%			
مختص	105	38%						
أخرى	2	1%						
المجموع	274	100%	المجموع	274	100%	المجموع	274	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2023 م.

متغير المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول (10) النتائج الآتية:

- إن عينة الدراسة شملت أكبر عدد ممن يحملون مؤهل بكالوريوس (162) فرداً بنسبة (59%) من عينة الدراسة، وبحسب معلومات الباحث فإن بعضهم يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة الكبيرة أو المتوسطة، كما يعمل بعضهم في مستويات إدارية وسطية، كمدراء إدارات ونواب، ورؤساء أقسام في إدارات البنك المختلفة، وأقلها (3) أفراد يحملون مؤهل دكتوراه بنسبة (1%) من عينة الدراسة، كما يلاحظ أن عدد الذين لا يحملون مؤهلاً جامعياً وإنما يحملون مؤهل ثانوية فأقل (40) فرداً بنسبة (15%) من عينة الدراسة، بحسب رأي الباحث يرى إلى أن حملة المؤهل ثانوية عامة معظمهم من العاملين القدامى في

البنوك، ويتعاملون بفضل ما لديهم من خبرة طائلة في ممارسة المهام المصرفية والإدارية.

2- متغير سنوات الخبرة: عدد عينة الدراسة يزيد مع زيادة عدد سنوات الخبرة، وأغلب عينة الدراسة خبرتهم من 15 سنة فأكثر بعدد (117) فرداً بنسبة (43%) موضح في الجدول (6)، ويرجع الباحث ذلك إلى اعتماده في اختيار مجتمع البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء على مجموعة معايير، من أبرزها كان معيار (عمر البنك)، وتجاوز عمرها جميعاً أكثر من 20 سنة في الخدمة المصرفية، ويأتي بنك الإنشاء والتعمير في مقدمة البنوك التجارية عمراً.

عرض ومناقشة النتائج للإجابة عن أسئلة الدراسة:

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: ما مستوى ممارسة تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية لدى البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟

نتائج متغير وأبعاد القيادة الأخلاقية معروضة في

الجدول (11)

جدول (11) استجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة الأخلاقية لدى البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة

م	الأبعاد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	توفر الصفات الأخلاقية في القيادة الإدارية للبنك	1	5.34	1.66	76%	عالية
2	ممارسة السلوكيات والصفات الأخلاقية	2	5.2	1.72	74%	عالية إلى حد ما
3	دعم العلاقات الإنسانية	3	4.99	1.77	71%	عالية إلى حد ما
	القيادة الأخلاقية		5.18	1.64	74%	عالية إلى حد ما

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2023م.

جاء بعد ممارسة الصفات الأخلاقية في التعاملات في الترتيب الثاني عند متوسط (5.2) وانحراف بلغ (1.72) وتطبيق بلغ (74%)، وذلك يعكس مستوى حرص القيادات الإدارية للبنوك التجارية على صياغة أهدافها ورسالتها المصرفية ورؤيتها المستقبلية المتمسة بالتعامل الأخلاقي.

- جاء (بُعد دعم العلاقات الإنسانية). في المرتبة الأخيرة، عند متوسط (4.99) وانحراف (1.77) ومستوى تطبيق (71%) وبدلالة لفظية (عالية إلى حد ما) والجدول (7) يوضح ذلك:

ومن خلال النتائج الإحصائية الواردة أعلاه يمكن الإجابة عن سؤال الدراسة الأول، وهي: (أن القيادة الأخلاقية يتم ممارستها لدى البنوك التجارية اليمنية بصنعاء بمتوسط (5.18) وعند انحراف معياري (1.64) ومستوى تطبيق (74%)، وبدلالة لفظية (عالية إلى حد ما)، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى عدة أسباب، منها:

- أن توفر الصفات الأخلاقية في المجتمع اليمني سمة أصيلة بصورة عامة وأن التزام التعامل بها في الجهات الرسمية والمؤسسات العامة ومنظمات

يتضح من الجدول (11) النتائج الآتية:

- إنَّ مستوى الممارسة للقيادة الأخلاقية لدى البنوك التجارية اليمنية بصنعاء جاء عند متوسط حسابي بلغ (5.18) وبانحراف معياري (1.64) بمستوى تطبيق (74%)، وبدلالة لفظية (عالية إلى حد ما)، وبهذه النتيجة تمت الإجابة عن السؤال الأول.

حيث توضح النتيجة أن مستوى توافق عينة الدراسة المستهدفة حول ما تضمنته فقرات السؤال الأول كانت (عالية)، وأن تشتت واجباتهم حول متوسط المتغير كانت بسيطة، ودرجة الثقة لديهم كانت أعلى من (95%) حول توافر القيادة الأخلاقية في البنوك اليمنية التجارية بأمانة العاصمة - صنعاء، وهذه النتيجة تدل على أن لدى البنوك التجارية اليمنية بصنعاء توجهاً استراتيجياً واضحاً نحو التزام نمط القيادة الأخلاقية مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل بُعد من حيث الأولوية.

- جاء بُعد (توفر الصفات الأخلاقية في القيادة الإدارية للبنك) في المرتبة الأولى، عند متوسط حسابي بلغ (5.34) وانحراف معياري (1.66) ومستوى تطبيق (74%)، وبدلالة لفظية (عالية)، ثم

الدراسة المستهدفة حول هذا البعد بجميع فقراته كانت (عالية)، كما تشتت إجاباتهم حول متوسط البعد كانت بسيطة جداً، ودرجة الثقة لديهم أعلى من (95%).

- تفسر هذه النتيجة وجود توجه من قبل القيادات الإدارية للبنوك التجارية اليمنية نحو اعتماد نمط القيادة الأخلاقية كميزة إدارية في عملها المصرفي لجذب العملاء والمحافظة عليهم.

- عند الاطلاع على مستوى استجابات أفراد العينة على مستوى كل فقرات البعد فقد حصلت الفقرة (1) على الترتيب الأعلى عند متوسط بلغ (55، 5) وانحراف معياري (1.76) وبمستوى تطبيق (79%)، وبدلالة لفظية (عالية)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود قدر كبير من الثقة لدى العينة، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى وجود إدراك كبير لدى القيادات الإدارية للبنوك التجارية بأهمية مواقعهم الإدارية وضرورة الالتزام الأخلاقي كونهم يمثلون القدوة الحسنة لبقية العاملين.

- حصلت الفقرة (3) على الترتيب الأخير عند مستوى متوسط (5.07) وانحراف (2.05) المستوى تطبيق (72%)، وبدلالة لفظية (عالية إلى حد ما)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى عال من الثقة لدى العينة المستهدفة، ويعزو الباحث وجود انحياز بعض قيادات البنوك التجارية لمصالحها الشخصية قبل مصالح الآخرين، إلى وجود تقصير في التزامها بمبدأ الإيثار وعدم تقديم مصالح العاملين على مصالحها الشخصية.

الأعمال الخاصة، ومنها البنوك التجارية، في الأصل تكون مستمدة من روح الإسلام الحنيف والتي يتحلى بها المجتمع اليمني كمجتمع مسلم ومحافظ على الثوابت الأخلاقية.

- جاءت من حرص القيادات الإدارية للبنوك اليمنية على كسب ثقة العملاء والمحافظة عليها لما لذلك من دور كبير في المحافظة على سمعة ومكانة البنوك المصرفية في ظل التنافس.

- وفيما يخص حصول بعد العلاقات الإنسانية على الترتيب الأخير في أبعاد متغير القيادات الأخلاقية فإنه يشير إلى أن بعض القيادات الإدارية للبنوك التجارية اليمنية لا تولي الجوانب الإنسانية للعاملين الاهتمام الكافي رغم الأهمية الكبيرة التي تمثلها أهمية الجوانب الإنسانية في العمل.

وبغرض التعرف على مستوى الممارسة والتطبيق لمفهوم القيادة الأخلاقية لدى البنوك التجارية اليمنية وذلك على مستوى كل بُعد على حده، وذلك على النحو الآتي:

1- نتائج بعد توفر الصفات الأخلاقية:

يتضح من خلال الجدول (8) النتائج الآتية:

- إن مستوى الممارسة المتعلق بالبُعد الأول قد جاء عند متوسط حسابي بلغ (5.34) وانحراف معياري مقداره (1.66) وبمستوى تطبيق (76%)، وبدلالة لفظية (عالية)، ويعني ذلك أن مستوى التوافق لدى أفراد عينة

جدول (12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات تُعد توفر الصفات الأخلاقية في القيادات الإدارية

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة
1	تمثل قيادة البنك في تعاملاتها قدوة أخلاقية لجميع العاملين	1	5.55	1.76	79%	عالية
2	تتسم قيادة البنك بالمصداقية والنزاهة في كافة تعاملاتها البنكية.	2	5.42	1.73	77%	عالية
3	تقدم قيادة البنك المصلحة العامة للبنك قبل مصالحها الذاتية.	5	5.07	2.05	72%	عالية الى حد ما
4	تقي قيادة البنك بالتزاماتها المستحقة للآخرين على البنك.	3	5.39	1.66	77%	عالية
5	تتقبل قيادة البنك آراء العملاء حول أداء البنك باهتمام وتقدير.	4	5.3	1.84	76%	عالية
	توفر الصفات الأخلاقية في القيادة الإدارية للبنك		5.34	1.66	76%	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2023م.

ب- نتائج بُعد ممارسة السلوكيات والصفات الأخلاقية.

جدول (13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد ممارسة السلوكيات والصفات الأخلاقية

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة
1	تتمي قيادة البنك لدى العاملين استشعار المسؤولية الأخلاقية أثناء العمل.	1	5.46	0.80	78%	عالية
2	تعزز قيادة البنك لدى العاملين مبدأ العمل بروح الفريق الواحد.	3	5.36	0.81	76%	عالية
3	تتعامل قيادة البنك بأسلوب موحد يحقق العدالة والإنصاف للجميع.	9	4.79	1.21	68%	عالية لحد ما
4	تعاقب قيادة البنك كل موظف يثبت ممارسته للفساد في البنك	5	5.25	0.84	75%	عالية
5	تواجه قيادة البنك أي إشكالية تواجه البنك بكل جد ومسؤولية.	2	5.38	0.77	76%	عالية
6	تهتم قيادة البنك بتقييم مستوى التزام العاملين بالأداء الأخلاقي	4	5.28	0.83	75%	عالية
7	تحرص قيادة البنك على نيل جميع العاملين. كامل حقوقهم.	8	4.96	1.12	70%	عالية لحد ما
8	تقيم قيادة البنك برامج توعية للعاملين لتنمية أخلاقيات الأعمال.	6	5.21	0.91	74%	عالية لحد ما
9	تكرم قيادة البنك الموظف المثالي الأكثر التزاماً بأخلاقيات العمل.	7	5.11	1.06	74%	عالية لحد ما

ممارسة السلوكيات والصفات الأخلاقية		5.20	0.72	74%	عالية لحد ما
------------------------------------	--	------	------	-----	--------------

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2023م.

حيث حصلت الفقرة (1) على أعلى قيمة في قيمة الدرجة العالية في هذا البُعد بمتوسط (5.46) وبمستوى تطبيق (78%) وبانحراف معياري (0.80)، في هذا البُعد وبدرجة تقدير مستوى ممارسة (عالية إلى حد ما)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة الإدارية للبنوك تمثل القدوة الحسنة للعاملين في الالتزام الأخلاقي.

- حصلت الفقرة (3) على أقل قيمة في هذا البُعد بمتوسط (4.79) وبانحراف معياري مقداره (1.21)، وبمستوى تطبيق (68%) وبدرجة تقدير مستوى ممارسة (عالية لحد ما)، وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يشعرون بقدر من عدم الرضى تجاه القيادة في تطبيق العدالة والإنصاف بين العاملين.

ج- نتائج بعد دعم العلاقات الإنسانية:

جدول (14) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق

لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُد دعم العلاقات الإنسانية

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعيارى	مستوى التطبيق	الدالة اللفظية
1	تساعد قيادة البنك العاملين في توفير بعض احتياجاتهم المعيشية.	1	5.23	1.88	75%	عالية الى حد ما
2	تراعى قيادة البنك دوام العاملين ذوي الظروف الإنسانية الخاصة.	3	5.06	1.89	72%	عالية الى حد ما
3	تتحترم قيادة البنك العادات والتقاليد الاجتماعية للعاملين والعاملات.	2	5.02	1.91	72%	عالية الى حد ما
4	تدعم قيادة البنك مبادرات التكافل والزمانة القائمة بين العاملين.	5	4.95	1.97	71%	عالية الى حد ما
5	تشارك قيادة البنك في حضور بعض المناسبات الاجتماعية للعاملين.	4	4.98	2.01	71%	عالية الى حد ما
6	تدعم قيادة البنك الفعاليات الخيرية في المجتمع المحيط بالبنك.	6	4.75	2.26	68%	عالية الى حد ما

دعم العلاقات الإنسانية	4.99	1.77	71%	عالية الى حد ما
------------------------	------	------	-----	-----------------

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2023م.

لفظية (عالية إلى حد ما)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الإدارية للبنوك التجارية، تركز اهتمامها الإنساني بتوفير بعض الاحتياجات المعيشية الضرورية للعاملين.

- حصلت الفقرة (6) على أقل قيمة في هذا البُعد بمتوسط (4.75) بانحراف معياري مقداره (2.26) وبمستوى تطبيق (68%) للدلالة لفظية (عالية إلى حد ما)، وتشير هذه النتيجة إلى أن وجود حالة من التقصير من قبل بعض القيادات الإدارية للبنوك التجارية اليمنية بالجوانب الإنسانية والخيرية رغم أهميتها.

* - عرض النتائج المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي وذلك للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه: ما مستوى الأداء الوظيفي في البنوك التجارية اليمنية في أمانة العاصمة؟

تعرض نتائج بعد دعم العلاقات الإنسانية في الجدول (14)، من خلال تلك النتائج يتبين ما يلي:

- إن مستوى الممارسة للبعد الثالث (دعم العلاقات الإنسانية) بجميع فقراته قد جاء عند متوسط حسابي بلغ (4.99) وبانحراف معياري مقداره (1.77) وبمستوى تطبيق (71%)، وبدلالة لفظية (عالية إلى حد ما)، وفي الترتيب الأخير بين أبعاد متغير القيادة الأخلاقية، وتعكس هذه النتيجة وجود نسبة ثقة عالية لدى أفراد عينة الدراسة أكبر من (95%)، وأن مستوى تشتت إجاباتهم عن متوسط البعد كانت قليلة جدًا، كما يُعزى ضعف مستوى اهتمام قيادات البنوك التجارية بالجوانب الإنسانية والاجتماعية المتعلقة بالعاملين إلى وجود تقصير رغم أهمية الموضوع.

- حصلت الفقرة (1) على أعلى قيمة في قيمة الدرجة العالية في هذا البُعد بمتوسط (5.23) وبانحراف معياري (1.88) وبمستوى تطبيق (75%) للدلالة

جدول (15) استجابات أفراد عينة الدراسة للأداء الوظيفي في البنوك التجارية اليمنية

م	الأبعاد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	أداء المهام الوظيفية	1	5.26	1.52	75%	عالية الى حد ما
2	الأداء الاتساق والمواطنة التنظيمية	3	5.21	1.56	74%	عالية الى حد ما
3	الأداء التنظيمي المعاكس	2	5.23	1.69	75%	عالية الى حد ما
	الأداء الوظيفي		5.23	1.5	75%	عالية الى حد ما

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2023م

وجود قدر عال من الثقة لدى أفراد عينة الدراسة كانت أكبر من (95%)، وأن تشتت إجاباتهم عن متوسط المتغير كانت قليلة جدًا، وتعكس النتيجة وجود توجه واهتمام لدى القيادات الإدارية للبنوك التجارية بصنعاء لرفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.

يتضح من الجدول (15) ما يلي:

- إن مستوى الممارسة للأداء الوظيفي في البنوك التجارية اليمنية بصنعاء قد جاء بمتوسط حسابي (5.23) وبانحراف معياري (1.5) وبمستوى تطبيق (75%)، وبدلالة لفظية (عالية إلى حد ما)، ويتضح من النتيجة

مع وجود تفاوت بسيط في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب الأبعاد بحسب الأولوية:

- جاء بُعد (أداء المهام الوظيفية) في المرتبة الأولى عند متوسط (5.26) وانحراف معياري (1.52) ومستوى تطبيق بلغ (75%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قيادة البنوك والعاملين فيها يحرصون على أداء المهام الوظيفية الروتينية لإظهار مستوى التواجد والالتزام في البنك بالدوام العام والانتظام الجماعي في العمل، وكون هذا البعد يعتبر البعد المشترك الملزم للجميع قيادة وعاملين.

- جاء بُعد (الأداء الاتساعي والمواطنة التنظيمية) في الترتيب الأخير عند متوسط (5.21) وانحراف (1.56) ومستوى تطبيق (74%)، وبدلالة لفظية (عالية إلى حد ما).

وهذه النتيجة بحسب رأي الباحث أنها تعكس ضعف الاهتمام لدى قيادة البنك بتنمية وتشجيع مهام المواطنة التنظيمية والولاء المنظمي لدى العاملين.

ويتضح من ترتيب الأبعاد أن درجة الثقة لدى أفراد العينة المستهدفة كانت عالية في استجاباتها لما تضمنته أبعاد متغير الأداء الوظيفي، والجدول (11) يوضح ذلك:

جدول (16) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق

وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد أداء المهام الوظيفية

م	الفقرات	ترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة
1	يؤدي العاملون وظائفهم المعتادة وفق الخطط والأهداف المعتمدة.	1	5.53	1.67	79%	عالية
2	يقدم العاملون آراء ومقترحات لقيادة البنك لتطوير مستوى الأداء.	7	4.69	2.11	67%	عالية إلى حد ما
3	يتقبل العاملون التعليمات الإدارية بكل جدية واحترام.	3	5.37	1.67	77%	عالية
4	يقفدي العاملون بأخلاقيات قيادة البنك في أداء كافة المهام والأعمال.	4	5.32	1.76	76%	عالية

5	يبتكر العاملون أساليب وطرق جديدة لتسهيل وصول الخدمة للعملاء.	6	5.15	1.81	74%	عالية الى حد ما
6	يتعامل موظفو البنك بكل شفافية ووضوح في جميع المهام والأعمال.	5	5.29	1.74	76%	عالية
7	يتحمل العاملون المسؤولية المترتبة على نتائج العمل المكلفين به.	2	5.48	1.69	78%	عالية
	أداء المهام الوظيفية		5.26	1.52	75%	عالية الى حد ما

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2023م.

تطبيق (79%)، وبدلالة لفظية (عالية)، وتعكس هذه النتيجة وجود مستوى سير المهام الاعتيادية والروتينية في البنوك التجارية.

- حصلت الفقرة (2) على أقل قيمة في هذا البُعد بمتوسط (4.69) وبانحراف معياري مقداره (2.11) وبمستوى تطبيق (67%)، وبدلالة لفظية (عالية إلى حد ما)، وتشير هذه النتيجة إلى مستوى الثقة العالية لدى أفراد العينة وتوافقهم الكبير، وضعف مستوى الشتات في استجاباتهم عن متوسط البعد كما يتضح أن العاملين في البنوك التجارية اليمنية لا تتاح لهم الفرصة الكافية في تقديم آرائهم أو المشاركة بمقترحاتهم إلى القيادات الإدارية للبنوك.

ب- بُعد الأداء الاتساق والمواطنة التنظيمية:

نتائج بُعد الأداء الاتساق والمواطنة التنظيمية موضحة في الجدول (17):

تُشير نتائج مستوى الممارسة لبعد (أداء المهام الوظيفية) في الجدول (16) إلى ما يلي:

- إن مستوى الممارسة لبعد (أداء المهام الوظيفية) لجميع الفقرات لدى البنوك التجارية بصنعاء قد جاء عند متوسط حسابي بلغ (5.26) وبانحراف معياري مقداره (1.52) وبمستوى تطبيق (75%)، وبدلالة لفظية (عالية إلى حد ما)، وهذه النتيجة توضح مستوى الثقة العالية لأفراد عينة الدراسة ومستوى التوافق فيما بينهم، وأن درجة الشتات في استجاباتهم عن المتوسط الحسابي للبعد كانت ضعيفة جداً، وتعزى النتيجة إلى وجود اهتمام كبير من قيادات البنوك التجارية بالمهام الوظيفية الاعتيادية، في البنوك التجارية بصنعاء تفوق اهتمامها بالمهام النوعية والإبداعية الواردة في البعد الأداء الاتساق أو في بعد الأداء المعاكس).

- حصلت الفقرة (1) على أعلى قيمة في هذا البُعد بمتوسط (5.53) وعند انحراف (1.67) وبمستوى

جدول (17) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لإجابات

أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الأداء الاتساق

م	الفقرات	الترتبة	المتوسط	الانحراف	مستوى	الدلالة
1	يؤدي العاملون مهامهم بمصداقية وحماس مقتدين بقيادة البنك.	1	5.43	1.8	78%	عالية
2	يسهم توافر نظام إداري فاعل في مساعدة العاملين للأداء بثقة عالية.	5	5.29	1.84	76%	عالية
3	يشارك العاملون قيادة البنك في مناقشة ما يتعلق بظروفهم وحقوقهم	7	4.44	2.37	63%	عالية الى حد ما
4	يحرص العاملون على تطبيق لوائح العمل المعتمدة من مجلس الإدارة	3	5.36	1.67	77%	عالية

5	يساعد العاملون عملاء البنك للحصول على البيانات والمعلومات المالية	6	5.27	1.72	75%	عالية الى حد ما
6	يعزز العاملون مبدأ التناسح والمساعدة فيما بينهم لإنجاز الأعمال	4	5.3	1.71	76%	عالية
7	يؤيد العاملون قيادة البنك في اعتماد الأخلاق أسلوباً إدارياً يميز البنك	2	5.37	1.79	77%	عالية
	الأداء الاتساق والمواطنة التنظيمية		5.21	1.56	74%	عالية الى حد ما

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2023م.

- فيما حصلت الفقرة (3) على أقل قيمة في هذا البُعد بمتوسط (4.44) وانحراف معياري مقداره (2.37) وبمستوى تطبيق (63%)، وبدلالة لفظية (عالية إلى حد ما)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ثقة عالية لدى أفراد العينة تفوق (95%)، وأن درجة شتات الاستجابات عن متوسط البعد ضعيفة جداً، وتُعزى عدم إتاحة الفرصة للعاملين لممارسة حقهم الوظيفي في تكوين كيان يمثلهم، أو يعبر عنهم كالتنقابات إلى وجود تقصير وضيق في مساحة التعبير والدفاع عن حقوق الموظفين لدى بعض البنوك التجارية بصنعاء.

ج- بُعد الأداء التنظيمي المعاكس:

نتائج بُعد الأداء التنظيمي المعاكس مبينة في الجدول (18)

نتائج الجدول (17) لبُعد الأداء الاتساق والمواطنة التنظيمية يشير إلى ما يلي:

- إن مستوى البعد بصورة كاملة قد حقق متوسطاً حسابياً (5.21) وانحرافاً (1.56)، وبدرجة موافقة بلغت (74%)، بدلالة لفظية عالية إلى حد ما. وهذه النتيجة بحسب رأي الباحث تعكس ضعف مستوى الاهتمام من القيادة الإدارية للبنوك بتنمية وتشجيع مبادئ المواطنة والولاء المنظمي لدى العاملين.

- حصلت الفقرة (1) على أعلى قيمة في قيمة في فقرات هذا البُعد وذلك بمتوسط (5.43) وعند انحراف (1.8) وبمستوى تطبيق (78%)، وبدلالة لفظية (عالية)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى (مستوى تأثر العاملين بقيادتهم الذين يمثلون لهم القدوة والمحفز والداعم لتحقيق أهدافهم والمشجع على زيادة الأداء والتزام التعامل الأخلاقي أثناء ممارسة العمل في البنك).

جدول (18) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق

لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الأداء التنظيمي المعاكس

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	يرفض العاملون حدوث أي إهمال أو تكسير وعيب بإمكانيات البنك..	1	5.42	1.78	77%	عالية
2	يبتعد العاملون عن الانتقاد والتذمر من الإجراءات الإدارية في البنك.	3	5.16	1.85	74%	عالية الى حد ما
3	يحافظ العاملون على جميع أسرار ووثائق العمل الخاصة بالبنك.	4	5.14	1.86	73%	عالية الى حد ما
4	يدافع العاملون عن سمعة البنك من أي إساءة تمس بمكانته المصرفية.	2	5.21	1.94	74%	عالية الى حد ما

الأداء التنظيمي المعاكس		5.23	1.69	75%	عالية الى حد ما
-------------------------	--	------	------	-----	-----------------

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2023م.

حد ما)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود توافق وثقة عالية لدى العينة لإبداء آرائهم بكل صراحة، ويُعزى نقص مستوى المحافظة على الأسرار والوثائق لدى بغض موظفي البنوك إلى وجود بعض الإجراءات الإدارية التعسفية التي تتسبب في حالة من التذمر والنقد السلبي من بعض العاملين تجاه البنك ووجود حاجة إلى التوعية في أخلاقيات الأعمال.

*_ وللإجابة عن السؤال الثالث لمشكلة الدراسة الذي ينص (ما أثر القيادة الأخلاقية في الأداء الوظيفي لدى البنوك التجارية بصنعاء ؟

سيتم اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة، وذلك على النحو الآتي:

اختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى:

وتتص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في الأداء الوظيفي لدى البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء).

تشير نتائج بُعد الأداء التنظيمي المعاكس المبينة في الجدول (18)، أن.

- مستوى الممارسة لبعد (الأداء المعاكس) قد بلغ متوسط (5.23) وبانحراف معياري مقداره (1.69) وبمستوى تطبيق (75%)، وبدلالة لفظية (عالية إلى حد ما).

وهذه النتيجة توضح مستوى التوافق والثقة التي يتمتع بها أفراد عينة الدراسة لإبداء آرائهم واستجاباتهم لما تضمنته فقرات هذا البعد.

- حصلت الفقرة (1) على أعلى قيمة في هذا البعد بمتوسط (5.42) وعند انحراف (1.78) وبمستوى تطبيق (77%) وبانحراف معياري (0.78)، وبدلالة لفظية (عالية)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وجود التزام أخلاقي عالٍ لدى العاملين في البنوك التجارية في المحافظة على ممتلكات البنك)،

- فيما حصلت الفقرة (3) على أقل قيمة في هذا البعد بمتوسط (5.14) بانحراف معياري مقدار (1.86) وبمستوى تطبيق (73%)، وبدلالة لفظية (عالية إلى

جدول (19) نتائج اختبار أثر أبعاد مجال القيادة الأخلاقية في الأداء الوظيفي لدى قيادات كوادرات البنوك التجارية بأمانة العاصمة

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار		
المتغير التابع	R	R ²	F	sig F*	df	المتغير المستقل	قيمة β	الخطأ المعياري
المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	مستوى الدلالة	الحرية			T
الأداء الوظيفي	0.75	0.56	357.4	0.00	1- (271)	القيادة الأخلاقية	0.59	0.031
	4	9	8				4	7
								0.00

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2023م.

على الأداء الوظيفي المتغير التابع، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (357.48) وبمستوى دلالة بلغ

تشير نتائج الجدول (19) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمجال القيادة الأخلاقية المتغير المستقل

(0.00) وهو أقل من (0.05)، في حين بلغ معامل الارتباط $R(0.754)$. وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة بين مجال القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت ($R^2=0.569$) مما يدل على معنوية الانحدار، كما تبين أن التباين في مجال القيادة الأخلاقية يُفسر ما نسبته (56.9%) من التباين في الأداء الوظيفي بشرط ثبات المتغيرات الأخرى، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (β) بلغ (0.594)، وأن قيمة T عنده هي (18.907)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد أن أثر هذا المجال ذو دلالة إحصائية. وذلك يؤكد صحة وقبول الفرضية

الرئيسية للدراسة، وبذلك تكون الإجابة عن السؤال الثالث بأن هناك فعلاً أثراً ذا دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها (توفر الصفات الأخلاقية - ممارسة الصفات الأخلاقية - العلاقات الإنسانية) في الأداء الوظيفي لدى البنوك التجارية بصنعاء.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الصفات الأخلاقية في الأداء الوظيفي لدى قيادات كوار البنوك التجارية بأمانة العاصمة - صنعاء؟"

جدول (20) نتائج اختبار أثر بُعد توفر الصفات الأخلاقية في القيادة الإدارية للبنك على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية.

معاملات الانحدار					تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج		
sig t* مس توى الدلا لة	T	الخطأ المعي اري	قيمة β	المتغير المستقل	df درجة الحرية	sig F* مست وى الدلالة	F المح سوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتب اط	المتغير التابع
0.00	13.287	0.036	0.480	توفر الصفات الأخلاقية في القيادة الإدارية للبنك	1- (271	0.00	176.243	0.394	0.628	الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2023م.

تشير نتائج الجدول (20) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبُعد توفر الصفات الأخلاقية في القيادة الإدارية للبنك على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (176.243) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، في حين بلغ معامل الارتباط $R(0.628)$. وهذا يعني أن هناك علاقة

طردية موجبة بين بُعد توفر الصفات الأخلاقية في القيادة الإدارية للبنك على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت ($R^2=0.394$) مما يدل على معنوية الانحدار، كما تبين أن التباين في بُعد توفر الصفات الأخلاقية في القيادة الإدارية للبنك يُفسر ما نسبته (39.4%) من التباين في الأداء الوظيفي

بشرط ثبات المتغيرات الأخرى، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (β) بلغ (0.048)، وأن قيمة T عنده هي (13.287)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية؛ وبالتالي تؤكد صحة وقبول الفرضية الفرعية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتتص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد ممارسة السلوكيات والصفات الأخلاقية في الأداء الوظيفي لدى قيادات كواثر البنوك التجارية بأمانة العاصمة - صنعاء؟"

جدول (21) نتائج اختبار أثر بُعد ممارسة السلوكيات والصفات الأخلاقية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية.

معاملات الانحدار					ANOVA تحليل التباين			ملخص النماذج		
sig t*	T	الخطأ المعي اري	قيمة β	المتغير المستقل	df	sig F*	F	R2 معام ل	R معام ل الارتبا ط	المتغير التابع
مس توى الدلا لة					درجة الحرية	مس توى الدلا لة	المحسو بة	ل التحد يد		
0.000	17.756	0.029	0.514	ممارسة السلوكيات والصفات الأخلاقية	1- (271)	0.000	315.279	0.538	0.733	الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2023م.

أن التباين في بُعد ممارسة السلوكيات والصفات الأخلاقية يُفسر ما نسبته (53.8%) من التباين في الأداء الوظيفي بشرط ثبات المتغيرات الأخرى.

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (β) بلغ (0.514)، وأن قيمة T عنده هي (17.756)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية. وهذا يؤكد صحة وقبول الفرضية الثانية.

تشير نتائج الجدول (21) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبُعد ممارسة السلوكيات والصفات الأخلاقية على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (315.279) وبمستوى دلالة بلغ (0.00)، وهو أقل من (0.05)، في حين بلغ معامل الارتباط R (0.733)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة بين بُعد ممارسة السلوكيات والصفات الأخلاقية على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R²=0.538) مما يدل على معنوية الانحدار، كما تبين

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد دعم العلاقات الإنسانية في الأداء الوظيفي لدى قيادات كواحد البنوك التجارية بأمانة العاصمة - صنعاء؟"

جدول (22) نتائج اختبار أثر بُعد دعم العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية

ملخص النماذج				تحليل التباين ANOVA				معاملات الانحدار			
المتغير التابع	R	R ²	معامل الارتباط	F المحسوبة	sig F*	df الحرية	المتغير المستقل	قيمة B	الخطأ المعياري	T	sig t*
الأداء الوظيفي	0.65	0.43	معامل الارتباط	203.86	0.00	1- (271)	دعم العلاقات الإنسانية	0.42	0.03	14.27	0.00

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2023م.

تشير نتائج الجدول (22) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد دعم العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (203.863) وبمستوى دلالة بلغ (0.00)، وهو أقل من (0.05)، في حين بلغ معامل الارتباط R (0.656). وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة بين بُعد دعم العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R²=0.430) مما يدل على معنوية الانحدار، كما تبين أن التباين في بُعد ممارسة السلوكيات والصفات الأخلاقية يُفسر ما نسبته (43.0%) من التباين في الأداء الوظيفي بشرط ثبات المتغيرات الأخرى، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (β) بلغ (0.428)، وأن قيمة T عنده هي (14.278)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد أن أثر هذا البعد ذو دلالة إحصائية. وهذه النتيجة تؤكد صحة وقبول الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول (23) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد متغير القيادة الأخلاقية مجتمعة على الأداء الوظيفي

ملخص النماذج				ANOVA تحليل التباين			معاملات الانحدار		
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	أبعاد المتغير المستقل	قيمة β	T	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	0.760	0.577	121.981	.000	1	توفر الصفات الأخلاقية في القيادة الإدارية للبنك	0.078	1.50	0.13

0.00	5.75	0.319	ممارسة السلوكيات والصفات الأخلاقية	268					
0.00	4.87	0.179	دعم العلاقات الإنسانية						

بلغت: (0.078) وأن قيمة (t) عنده هي (1.50)

وبمستوى دلالة (0.13).

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد: (ممارسة الصفات الأخلاقية- دعم العلاقات الإنسانية)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة β بلغت على التوالي: (0.319, 0.179)، وأن قيمة (T) عنده هي (5.75, 4.87)، وبمستوى دلالة (0.00) لكليهما. مما سبق تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد متغير القيادة الأخلاقية في الأداء الوظيفي، إلى أن وجود أثر لأبعاد: (ممارسة الصفات الأخلاقية - دعم العلاقات الإنسانية) ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى البنوك التجارية بصنعاء، بينما البعد الأول : (توفر الصفات الأخلاقية) ليس له أثر ذو دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى البنوك التجارية بصنعاء.

تشير نتائج الجدول (23) إلى أن:

معامل الارتباط R (0.70) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين أبعاد (القيادة الأخلاقية)، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للأبعاد على المتغير التابع، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (121.981) وبمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.577$) ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن مجال البعد يُفسر (57.7 %) من التباين في المتغير التابع، ويتضح من معاملات الانحدار الآتي:

أنه ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد: (توفر الصفات الأخلاقية)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة β

جدول (24) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتدرج لأبعاد متغير القيادة الأخلاقية مجتمعة على الأداء الوظيفي

النموذج	المجالات	ملخص النماذج		تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار	
		معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	قيمة β	مستوى الدلالة T
1	ممارسة السلوكيات والصفات الأخلاقية	.733	.537	312.623	.000	1	0.51	17.68
2	ممارسة السلوكيات والصفات الأخلاقية	.757	.574	180.991	.000	2	0.38	9.51
	دعم العلاقات الإنسانية						0.18	4.84

تشير نتائج الجدول (24) إلى أن:

الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة ($R^2=0.537$) وقيمة ($F=312.623$) وبمستوى دلالة (0.00) مما يؤكد معنوية الانحدار، كما يتضح من معاملات الانحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعد (ممارسة

النموذج الأول الناتج عن الانحدار المتدرج يشير إلى أن (بعد ممارسة الصفات الأخلاقية) قد فسر ما نسبته (53.7%) من التباين الكلي الحاصل في تطبيق

الصفات الأخلاقية)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة β بلغت (0.51) وأن قيمة (T) عنده هي (17.68)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يشير إلى أن الأثر لهذا المجال ذو دلالة إحصائية.

النموذج الثاني الناتج عن الانحدار المتدرج يشير إلى أن (بعد ممارسة الصفات الأخلاقية، وبعد دعم العلاقات الإنسانية) مجتمعة في النموذج الثاني قد فسر ما نسبته (57.4%) من التباين الكلي الحاصل في تطبيق الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة ($R^2 = 0.574$) ($F = 180.991$) وبمستوى دلالة (0.00) مما يؤكد معنوية الانحدار.

- كما يتضح من معاملات الانحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعده ممارسة الصفات الأخلاقية، وبعد دعم العلاقات الإنسانية)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة β بلغت على التوالي: (0.38، 0.38)، وأن قيمة (T) عنده هي (4.84، 9.51)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يشير إلى أن الأثر للمجالات ذو دلالة إحصائية.

مقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة:

أولاً النتائج المتعلقة بمتغير القيادة الأخلاقية:

أوضحت نتائج الدراسة الحالية:

أن مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها في البنوك التجارية اليمنية بصنعاء كانت عند متوسط (5.18) وبانحراف معياري (1.64) وبمستوى تطبيق بلغت (74%)، بدلالة لفظية (عالية إلى حد ما) بحسب استجابة أفراد عينة الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع: نتيجة دراسة (المزني، et al. 2022) التي أثبتت أن مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية بجميع أبعاده في كلية بن سينا بجهة جاء بمتوسط حسابي بلغ

(4.02)، الانحراف معياري بلغ (0.0891) بمستوى تطبيق (80%) وبدلالة لفظية (كبيرة). تتفق مع دراسة (كردم، 2020م) والتي أكدت أن مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها لدى القيادات الإدارية للتعليم في السعودية كانت بمتوسط (3.95)، وعند انحراف معياري بلغ (0.97) ومستوى تطبيق (79%)، وبدرجة قبول عالية.

تتفق مع دراسة (أسماء، et al. 2017م) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها لدى القيادات الإدارية لجامعة طاهري بالجزائر كانت بمتوسط حسابي (3.42) وعند انحراف معياري بلغ (1.28) وبمستوى تطبيق (68%) وبدلالة لفظية (متوسط).

تفق النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (آمال، 2021م) والتي أثبتت أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى البنوك العمومية بمدينة سكيكة في الجزائر كانت بمتوسط حسابي (2.98) وعند انحراف معياري بلغ (0.74) وبمستوى تطبيق () وبدرجة قبول متوسطة فقط.

حقق بُعد (توافر الصفات الأخلاقية) لدى قيادات البنوك التجارية الترتيب الأول بين الأبعاد عند متوسط حسابي (5.34) وانحراف معياري (1.66) ومستوى تطبيق (76%) وبدلالة لفظية (عالية). وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (المزني، et al. 2022) والتي حقق فيها بعد (توافر صفات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الإدارية بكلية بن سينا بجهة) مستوى عال عند متوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.080) وبمستوى تطبيق (80%) بدلالة لفظية (كبيرة)، كما تتفق مع نتائج دراسة (كردم،

2020م)، حيث حقق بعد (توافر صفات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الإدارية للتعليم) مستوى مرتفعاً عند متوسط حسابي (3.83) وانحراف (0.97). وبمستوى تطبيق (77%) بدلالة لفظية (مرتفعة) - كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أسماء et al.، 2017م) حيث حقق بعد (توافر الصفات الأخلاقية لدى القيادات الإدارية بجامعة طاهري بالجزائر مستوى مرتفعاً عند متوسط (5.45) وانحراف (1.33) وبمستوى تطبيق (69%) وبدلالة لفظية مرتفع). وحقق بعد (ممارسة الصفات الأخلاقية في البنوك التجارية مستوى عالياً عند متوسط (5.2) وانحراف (1.72) ومستوى تطبيق (74%)، وبدلالة لفظية (عالية إلى حد ما). وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة (المزني et al.، 2022)، حيث حقق بعد (ممارسة الصفات الأخلاقية من قبل القيادات الإدارية لكلية ابن سينا) مستوى مرتفعاً عند متوسط (4.00) وانحراف (1.12) المستوى تطبيق (81%)، وبدلالة لفظية (كبيرة)، وتختلف كذلك مع نتيجة دراسة (أسماء et al.، 2017م) حيث حقق هذا البعد لدى القيادات الإدارية بجامعة طاهري بالجزائر مستوى متوسطاً فقط عند متوسط (3.19) وانحراف (1.34)، وبمستوى تطبيق (64%)، ودلالة لفظية (متوسط).

حقق بعد (الاهتمام بالجوانب الإنسانية) في البنوك التجارية اليمنية بصنعاء مستوى متوسطاً عند متوسط حسابي (4.99) وانحراف (1.77) ومستوى تطبيق (71%) فقط، وبدلالة لفظية (عال إلى حد ما). وهذه النتيجة تتفق إلى حد ما مع نتيجة دراسة (كردم، 2020م) والتي حقق فيها هذا البعد متوسطاً حسابياً (3.72) وعند انحراف (0.81) وتطبيق (74%)، وبدلالة (مرتفع)، كما تتفق نتيجة بعد (الجوانب

الإنسانية) في الدراسة الحالية مع ما حققته دراسة (أسماء et al.، 2017م) والتي حققت متوسط (3.63) وانحراف (1.19) وتطبيق (73%) وبدلالة لفظية (متوسط).

ثانياً: مقارنة النتائج المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي: أوضحت نتائج الدراسة الحالية ما يلي:

أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية اليمنية بصنعاء متوسط (5.23) وانحراف معياري (1.69) وبمستوى تطبيق (75%) بتقدير لفظي (عال إلى حد ما). وهذه النتيجة تتفق مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة ومن أبرزها:

تتفق مع دراسة (أسماء et al.، 2017م) والتي أثبتت وجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة طاهري وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.56 وعند مستوى انحراف معياري بلغ (1.19). وبمستوى تطبيق (71%)، وبدلالة لفظية (متوسط) تتفق مع دراسة (المزني et al.، 2022) والتي توصلت إلى تحقيق مستوى أداء وظيفي كبير لدى العاملين بكلية بن سينا بجدة، وذلك بمتوسط حسابي (4.30) وعند انحراف معياري (0.083) وبمستوى تطبيق ، ودلالة لفظية (كبيرة).

وتتفق مع نتيجة دراسة (خميس & أسر، 2021م) والتي توصلت إلى وجود مستوى أداء وظيفي (متوسط) لدى العاملين لدى البنوك التجارية المصرية وذلك عند متوسط حسابي بلغ (3.61) وعند انحراف معياري بلغ (0.85). وبمستوى تطبيق (72%)، وبدلالة لفظية (عال إلى حد ما).

البعد الأول أداء المهام الوظيفية جاء في الترتيب الأول بمتوسط (5.26) وانحراف (1.52) وبمستوى تطبيق (75%)، بدلالة لفظية (عال إلى حد ما). وهذه

حسابياً (3.32)، وعند انحراف (1.33) وبمستوى تطبيق (66%) فقط، وبدلالة لفظية (دون المتوسط). * مقارنة نتائج فرضية الدراسة مع نتائج فرضيات الدراسات السابقة:

أولاً: مقارنة ما يتعلق بالفرضية الرئيسة للدراسة والتي نصت على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمتغير القيادة الأخلاقية في الأداء الوظيفي لدى البنوك التجارية اليمنية بصنعاء)، حيث أظهرت نتيجة التحليل وجود أثر ذي دلالة لمتغير القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (357.48) المستوى دلالة بلغ (0.00)، وهو أقل من (0.05)، في حين بلغ معامل الارتباط (R) (0.754). وهذا يعني وجود علاقة طردية موجبة بين متغير القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي لدى البنوك التجارية بصنعاء، وبذلك تثبت صحة الفرضية وهذه النتيجة تتفق مع نتائج فرضيات دراسة (المزيني et al., 2022) - ودراسة (كردم، 2020م) - ودراسة (أسماء et al., 2017م).

ثانياً: ما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى:

والتي نصت على (يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لبعده الصفات الأخلاقية في الأداء الوظيفي لدى البنوك التجارية بصنعاء، حيث تبين من الاختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعده الصفات الأخلاقية في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة. (176.243) المستوى دلالة بلغ (0.00)، وهو أقل من (0.05) في حين بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.628). وهذا يعني صحة وقبول هذه الفرضية. وهذه النتيجة تتفق مع ما

النتيجة تتفق إلى حد ما مع نتيجة (زغبة) والتي حقق بعد (أداء المهام الوظيفية الاعتيادية) لدى البنوك التجارية في الجزائر متوسطاً حسابياً (4.020) وعند انحراف (0.755) وعند مستوى تطبيق (79%)، وبدلالة لفظية (مرتفع) - كما اتفقت نتيجة هذا البعد مع نتيجة (خميس & أسر، 2021م) والتي أوضحت نتيجة خميس أن بعد (أداء المهام الوظيفية الاعتيادية) لدى العاملين في بنوك القاهرة جاءت عند متوسط (3.86) وانحراف (0.88). ومستوى تطبيق (77%) وبدلالة لفظية (متوسط).

أظهرت النتائج أن بعد (الأداء الاتساق) لدى العاملين في البنوك التجارية بصنعاء مجتمع الدراسة بأنه حقق متوسط (5.21) وعند انحراف (1.56) وبمستوى تطبيق (74%)، وبدلالة لفظية (عالية إلى حد ما). وهذه النتيجة تتفق إلى حد ما مع نتيجة (زغبة) للعاملين في بنوك الجزائر والتي حققت متوسط (3.870) وانحراف (0.618) وتطبيق (78%)، وبدلالة لفظية (مرتفع)، وكذا تتفق مع دراسة (خميس & أسر، 2021م)، حيث حقق بعد الأداء الاتساق لدى العاملين بالبنوك التجارية في القاهرة متوسطاً حسابياً (33.64) وعند انحراف معياري (0.99). ومستوى تطبيق (73%)، وبدلالة لفظية (متوسط).

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن بعد الأداء المعاكس لدى العاملين في البنوك التجارية بصنعاء جاء عند متوسط حسابي (5.23) وعند انحراف معياري (1.69) وبمستوى تطبيق (75%)، وبدلالة لفظية (عال إلى حد ما). وهذه النتيجة تختلف مع ما حققته دراسة (خميس & أسر، 2021م) التي حقق فيها هذا البعد لدى العاملين بالبنوك التجارية في القاهرة متوسطاً

استنتاجات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن أن يلخص الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

أولاً: أبرز الاستنتاجات المتعلقة بمتغير القيادة الأخلاقية، وهي على النحو الآتي:

- إن بعض من قيادات البنوك التجارية بأمانة العاصمة تهتم بمصالحها الذاتية أكثر من اهتمامها بالمصلحة العامة للبنك وفقاً لما ورد في الفقرة 3 من البعد الأول للقيادة الأخلاقية.

- إن بعض من قيادات البنوك التجارية بأمانة العاصمة لا تولي مبدأ الإنصاف والعدالة القدر الكافي من الاهتمام بحسب ما ورد في الفقرة 3 من البعد الثاني لمتغير القيادة الأخلاقية.

- إن بعض قيادات البنوك لا تهتم كثيراً بتكريم الموظف المثالي في تعاملاته الأخلاقية.

- إن الاهتمام بالجوانب الإنسانية يأتي في أدنى مستويات الالتزام الأخلاقي لدى بعض البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة رغم أهمية مراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين.

ثانياً: أبرز الاستنتاجات المتعلقة بنتائج متغير الأداء الوظيفي:

استنتج الباحث من نتائج تحليل إجابات أفراد عينه الدراسة المتعلقة بأبعاد وفقرات متغير الأداء الوظيفي لدى البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة الملاحظات الآتية:

- إن بعض قيادات البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء لا تهتم كثيراً بآراء ومقترحات العاملين بحسب ما ورد في الفقرة 2 من البعد الأول لمتغير الأداء الوظيفي.

نتيجة دراسة (المزيني et al.، 2022) التي حققت نفس النتيجة عند معامل ارتباط بلغ (0.812)

ثالثاً: مقارنة ما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد ممارسة الصفات الأخلاقية في الأداء الوظيفي لدى البنوك التجارية بصنعاء). وقد أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد ممارسة الصفات الأخلاقية في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (315.279) المستوى دلالة بلغ (0.00)، وهو أقل من (0.05). وبلغ معامل الارتباط (R) (0.733)، وهذا يؤكد وجود العلاقة بين البعد وتغيير الأداء الوظيفي وبذلك ثبتت صحة وقبول الفرضية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة المزيني التي حققت معامل ارتباط بلغ (0.808) ..

ثالثاً: مقارنة ما يتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لبعد دعم العلاقات الإنسانية في الأداء والوظيفي لدى البنوك التجارية بصنعاء". حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (203.863) المستوى دلالة بلغت (0.00)، وهو أقل من (0.05)، في حين بلغ معامل الارتباط (R) (0.656). وهذا يعني وجود علاقة طردية موجبة وبالتالي صحة وقبول هذه الفرضية.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (المزيني et al.، 2022) التي أكدت وجود علاقة بين البعد والمتغير المذكور، وحققت معامل ارتباط بلغ (0.823).

مما سبق يتضح وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الأداء الوظيفي والقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها كما سبق إيضاحه.

- الأخذ قدر الإمكان بآراء ومقترحات العاملين التي تصب في مصلحة العمل وبما يرتقي بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

- تقديم الدعم المادي والمعنوي للابتكارات والإبداعات التي تظهر من بعض العاملين وتشجيعها قدر الإمكان.

- إعطاء فرصة للعاملين أو من يمثلهم لممارسة حقوقهم والمشاركة في الاجتماعات لمناقشة الموضوعات المتعلقة بظروفهم.

- تجنب الإجراءات الإدارية التعسفية التي تولد حالة من التذمر لدى بعض العاملين بسبب تلك الإجراءات.

خاتمة الدراسة:

في خاتمة هذه الدراسة يود الباحث التعرّيج على أبرز ما تضمنته الدراسة وأنه كان حريصاً على توخي الدقة والموضوعية في تحديد وتناول مشكلة الدراسة والتي تتعلق بمستوى الالتزام الأخلاقي لدى قيادات البنوك التجارية اليمنية بصنعاء، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي في تلك البنوك في ظل الظروف التي يعانيها القطاع المصرفي خاصة في السنوات الأخيرة، مروراً بالجزء النظري الذي يمثل البنية المعرفية للدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تنفيذ الدراسة كونه الأنسب بين المناهج لتنفيذ الدراسة، وتم اختيار الأساليب والمقاييس والبرامج الإحصائية المناسبة، والتي تم من خلالها تحليل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة، حتى تم التوصل إلى النتائج التي عكست ما تضمنته نتائج التحليل للبيانات التي تم تجميعها في أداة الاستبانة.

ومن ثم تمت مناقشة واستعراض النتائج والإجابة عن تساؤلات الدراسة والتوصل إلى عدد من الاستنتاجات

- لا يوجد الدعم الكافي لإبداعات وابتكارات العاملين في بعض البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة بحسب ما ورد في الفقرة 5 من البعد الأول.

- يعاني العاملون قدرًا من التهميش لدورهم من قبل قيادات بعض البنوك التجارية وإشراكهم في مناقشة ما يخص أوضاعهم وحقوقهم بحسب ما ورد في الفقرة 2 من البعد الثاني.

- تظهر حالات تذمر وانتقاد من مستوى التعامل والإجراءات الإدارية التي تمارسها بعض قيادات البنوك التجارية بأمانة العاصمة بحسب ما استنتجه الباحث في الفقرة 2 من البعد الثالث لمتغير الأداء الوظيفي.

التوصيات: فيما يخدم تطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية المتكاملة لدى البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء فإن الباحث يوصي القيادات العليا للبنوك بما يلي:

- الحرص على تقديم المصلحة العامة للبنك على المصلحة الذاتية.

- زيادة الاهتمام بمبدأ العدالة والإنصاف في منح الحقوق لجميع العاملين دون أي تحيز أو مجاملات.

- الحرص على تكريم الموظف المثالي بصورة دورية.

- إيلاء الجوانب الإنسانية للعاملين بصورة عامة القدر الكاف من الاهتمام والظروف الإنسانية المتعلقة بالكوادر النسائية بصورة خاصة.

- التزام قيادات البنوك التجارية بالمعيار الأخلاقي في مهام الترقيات والتعيين الوظيفي للعاملين في البنوك.

فيما يخدم مفهوم الأداء الوظيفي لدى البنوك التجارية اليمنية بصنعاء فإن الباحث يوصي القيادات بما يلي:

- [6] العباس، مطهر (2012م). البنوك اليمنية بين الأداء المتعثر والحرب المدمرة. بحث منشور بمجلة خيوط 2/ مارس.
- [7] العسافي، غسان. (2022م). إدارة الإدارة، موقع الصدا نت، نقطه ضوء، تمت الزيارة للموقع بتاريخ 52022/20م.
- [8] المنحجي، تيمور عبدالرزاق عبده محمد، وبرقعان، أحمد محمد، و الكميم، جمال ناصر. (2020م). مدى التزام البنوك التجارية اليمنية بدليل البنك المركزي لحوكمة البنوك. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 4(8)، 500-532.
- [9] المزيني، سامي، والشمري، وائل. (2022). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على الموظفين الأكاديميين والإداريين في كلية ابن سينا بمحافظة جدة المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجاري، 36(3)، 367-414.
- [10] خميس، آسر أحمد (2021م). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(2)، 997-1044.
- [11] عبدالهادي، عبير حسن محمود محمد (2020م) أثر القيادة الأخلاقية على تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على قيادات شركة موانئ أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- [12] عثمان، إبراهيم (2022م). دور الأنماط القيادية في تطوير الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الأهلية اليمنية بصنعاء. رسالة ماجستير، الجمهورية اليمنية.
- [13] قطيش. (2018م). أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على قيادات أكاديمية الشرطة بصنعاء. رسالة ماجستير، الجمهورية اليمنية.

المهمة، أبرزها ارتفاع مستوى التزام القيادات الإدارية بالبنوك التجارية بالتعاملات الأخلاقية، وكذا الأداء الوظيفي، مع وجود عدد من الملاحظات في تلك النتائج، وتم عكسها في صورة توصيات ومقترحات تساعد في تجاوزها.

ويأمل الباحث أن تشكل تلك النتائج والتوصيات قدراً من الفائدة لدى المعنيين بالقطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، وأن تشكل إضافة بحثية إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة في مجال إدارة المال والأعمال المصرفية.

قائمة المصادر والمراجع الأولية:

- [1] أسماء، حاكم، ولخضر، دولي. (2017م). مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة مع الإشارة إلى جامعة طاهري محمد-بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، 3(2)، 245-261.
- [2] بلال، زروق عثمان، وكشوب، أحمد سهيل (2020م). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(4)، 51-68.
- [3] الجابري، خالد محمد (2015)، تقييم الأداء المالي للبنوك اليمنية، دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية و التجارية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية العدد 3 / 2015م، السويس مصر.
- [4] الشجني، خليل (2018م) أثر تطبيق الحوكمة في أخلاقيات الأعمال، رسالة ماجستير، دراسة ميدانية للبنوك التجارية، جامعة ذمار الجمهورية اليمنية.
- [5] الشرعبي، رمزي (2021م). أخلاقيات المهنة ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات اليمنية دراسة حالة (المستشفى الجمهوري التعليمي بصنعاء).

ثالثاً: المراجع والدراسات الأجنبية:

- [14] كردم. مفرح (2020م). دور القيادة الأخلاقية في فاعلية الأداء من خلال الرضا الوظيفي. مجلة الأزهر، العدد 188 (ج 2، مصر).
- [15] ناصر، دعاء جمال الدين (2020م). دور القيادة الأخلاقية بين الصمت وأداء العاملين أطروحة دكتوراه، مصر.
- [1] Casimir، G.Waldman، A.Bartram، D.، T.، & S.، Y. (2006). Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and China. *Journal of Leadership & Organizational Studies*، 12(Spring).
- [2] Moore، C. (2019). Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. *Journal of Applied Psychology*، 104(1)، 123–145 .