



## The Role of Ethical Leadership in Improving Job Performance in Yemeni Public Joint-Stock Companies

Fouad Mohammed Hussein Naji<sup>1,\*</sup>, Ahmed Ahmed Al-Rahoumi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Center for Business Administration(CBA) Graduate Studies - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

<sup>2</sup>Department of Public Administration- Faculty of Administrative Sciences - Dhamar University, Dhamar, Yemen.

\*Corresponding author: [tahadimi@gmail.com](mailto:tahadimi@gmail.com)

---

### Keywords

- 1. Ethical leadership
  - 2. Job performance
  - 3. Joint-stock companies
- 

### Abstract:

The study aimed to explore the role of ethical leadership in enhancing job performance in public Yemeni joint-stock companies. It employed a descriptive-analytical method and utilized a questionnaire as the primary research tool, applied to a sample of 433 employees from public joint-stock companies. The key findings revealed that the levels of ethical leadership and job performance were high, with mean scores of (5.51) and (5.55), respectively. Additionally, there was a significant positive impact of ethical leadership on improving job performance in public joint-stock companies, with an effect size of ( $\beta=0.71$ ). The study recommends focusing on the dimensions of ethical leadership, which play a crucial role in enhancing job performance within joint-stock companies.



## دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات العامة اليمنية المساهمة

فؤاد محمد حسين ناجي<sup>1,\*</sup>, أحمد أحمد الرومي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مركز إدارة الأعمال CBA للدراسات العليا - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

<sup>2</sup> قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية- جامعة ذمار، ذمار، اليمن.

\*المؤلف: [tahadimi@gmail.com](mailto:tahadimi@gmail.com)

### الكلمات المفتاحية

2. الأداء الوظيفي

1. القيادة الأخلاقية

3. الشركات المساهمة

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات العامة اليمنية المساهمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة طُبّقت على عينة من العاملين بالشركات المساهمة العامة بلغت (433) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي جاء مرتفعاً بمتوسطات حسابية (5.51)، (5.55)، ووجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات العامة المساهمة بدرجة تأثير بلغت ( $Beta=0.71$ )، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد القيادة الأخلاقية التي تؤدي دوراً كبيراً في تحسين الأداء الوظيفي بالشركات المساهمة.

## المقدمة:

ومعتقدات الأفراد، التي تعكس بشكل إيجابي أو سلبي على أداء الأفراد وأداء الشركات، وتعتبر القيادة الأخلاقية إحدى الركائز الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المنشودة، وصولاً إلى مستويات الريادة في مختلف الجوانب (العامري وشاكر، 2017).

ما سبق تتضح أهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات المساهمة العامة، الأمر الذي دفع الباحثين إلى دراسة دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات العامة اليمنية المساهمة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تأثر الأداء الوظيفي في المؤسسات اليمنية بالمتغيرات المعاصرة مثل العولمة، والتكنولوجيا، وشدة المنافسة، إضافة إلى الأوضاع الوطنية الناتجة عن العدوان، وال الحرب، والحصار، وانقطاع المرتبات، وانعكست هذه العوامل سلباً على جدية الموظفين، وموثوقيتهم، ومثابرتهم، ومعرفتهم بمتطلبات الوظيفة، وكمية العمل المنجز وجودته لذا؛ أصبحت الحاجة ملحة لاعتماد أساليب فعالة لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيزه، وتعد القيادة الأخلاقية من أهم الأساليب التي يمكن أن تحسن الأداء الوظيفي، من خلال الممارسات الأخلاقية والسعى لتعزيزها في أوساط الموظفين وتقديم النموذج والقدوة في العدالة والنزاهة، ما يمثل دافعاً للموظفين لتحسين أدائهم ومثابرتهم وزيادة إنجازهم وجودته.

وقد أكدت دراسة عروسي (2022)، والمزيني والشمرى (2022)، وبلال وكشوب (2020)، ورشيد

تشهد بيئه الشركات تغيرات متسرعة بسبب التطورات التكنولوجية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، يتطلب ذلك استجابة سريعة لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات، بهدف تحقيق ميزة تنافسية تعزز استمرارية الشركات وقدرتها على المنافسة.

وتحتاج الشركات إلى استثمار مواردها، خصوصاً المورد البشري الذي يُعد عنصراً أساسياً في الأداء الوظيفي، فمن الضروري أن يمتلك الموظفون المهارات اللازمة لضمان كفاءة أدائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويعد الأداء الوظيفي هو المحرك الرئيس لتحقيق النمو والمنافسة، فمن خلال تحسين مهارات الموظفين؛ يمكن للشركات مواجهة تحديات البيئة المعاصرة واستيعاب الأفكار الجديدة لدعم أنشطتها بشكل فعال (الشاوش، 2022).

وفي ظل العولمة وارتفاع المنافسة العالمية، لم تعد الطرق التقليدية كافية، بل تحتاج الشركات لتحسين الأداء الوظيفي، مما يسهم في زيادة معرفة الموظفين، ورفع كفاءة العمل، وتحقيق التميز والنمو.

وقد حظي نمط القيادة الأخلاقية باهتمام واسع في الآونة الأخيرة من الباحثين، حيث يعد من الأساليب التي تعزز ثقة العاملين وتحفزهم لتقديم الأفضل للشركة، حيث يعمل هذا النمط على تعزيز القيم الأخلاقية داخل الشركة، مما يسهم في تعديل وتحسين سلوكيات الأفراد، وقد أصبحت القيادة الأخلاقية ضرورة ملحة للشركات لمواجهة التحديات الأخلاقية التي تواجهها في العصر الحالي (عروسي، 2022). من بين هذه التحديات، تغير قيم وعادات

3. معرفة تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين الأداء الوظيفي في الشركات المساهمة اليمنية العامة.

#### **أهمية الدراسة**

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1. الأهمية النظرية: الإسهام في نشر ثقافة القيادة الأخلاقية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بين العاملين في الشركات المساهمة اليمنية العامة، وإثراء المكتبة العلمية ومساعدة الباحثين، من خلال نتائج الدراسة ومقرراتها.

2. الأهمية التطبيقية: تترافق الدراسة مع توجهات الدولة والحكومة في ضرورة تميز الشركات المساهمة اليمنية العامة وتحسين أدائها الوظيفي، وإعطاء صورة واضحة للمختصين والمسؤولين وصناع القرارات الاقتصادية عن واقع القيادة الأخلاقية ومستوى الأداء الوظيفي في الشركات المساهمة اليمنية العامة، ودور القيادة الأخلاقية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بها.

#### **حدود الدراسة ومحدداتها:**

تحددت الدراسة الحالية بالحدود والمحددات الآتية:

1. الموضوعية: القيادة الأخلاقية بأبعادها (توافر السلوك الأخلاقي - ممارسات السلوك الأخلاقي - تعزيز السلوك الأخلاقي)، والأداء الوظيفي بأبعاده (المعرفة بمتطلبات الوظيفة - كمية العمل - جودة العمل - المثابة والوثوق).

2. المكانية: الشركات المساهمة اليمنية العامة.

3. البشرية: عينة من مديرى الشركات والعاملين فيها.

4. الزمانية: خلال العام 2023-2024.

(2018)، وأبو زيد (2019)، والعامری وشکر (2017) وجود أثر للقيادة الأخلاقية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات والشركات، مما يعزز نجاحها وريادتها، كما أثبتت دراسة جادر وآخرين (2022)، وبحوث (2018)، وحاكم ودولي (2017)، وقطيش (2017)، أن القيادة الأخلاقية تُعد أساساً للنجاح الإداري في الشركات، حيث تُحفز الموظفين على التطوير، وتزيد من جديتهم وموثوقيتهم، من خلال تزويدهم بالمعرفات الالزمة لتحسين نوعية العمل وكميته، وتحقيق الأهداف المنشودة للشركات.

بناء على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات العامة اليمنية المساهمة؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع القيادة الأخلاقية في الشركات العامة اليمنية المساهمة؟

2. ما مستوى الأداء الوظيفي في الشركات العامة اليمنية المساهمة؟

3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية على تحسين الأداء الوظيفي في الشركات المساهمة اليمنية العامة؟  
**أهداف الدراسة**

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع القيادة الأخلاقية في الشركات المساهمة اليمنية العامة.

2. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في الشركات المساهمة اليمنية العامة.

اعتماد نمط القيادة الأخلاقية، ويمكن قياسه من خلال فقرات الاستبانة الخاصة بالأداء الوظيفي.

**الشركة المساهمة:** هي "الشركة التي يكون رأس مالها مقسماً إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول ولا يسأل المساهمون فيها إلا بقدر الأسهم التي يملكونها في الشركة" (وزارة التموين والتجارة باليمن، 2000، 101).

**التعريف الإجرائي:** يتبنى الباحثان التعريف السابق، وقد اقتصر على 8 شركات لا تزال فعالة وقائمة بحسب بيانات وزارة الصناعة اليمنية 2023.

#### الدراسات السابقة:

هناك عديد من الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، يمكن عرضها كما يلي:

دراسة (عيساوي، 2025) هدفت إلى معرفة دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أستاذة المركز الجامعي (علي كافي تدوف) بالجزائر، استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة؛ طبقت على عينة من الأساتذة بالمركز بلغت (54) فرداً، وأظهرت النتائج؛ وجود أثر معنوي للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي.

دراسة (Zafar et al., 2024) هدفت إلى معرفة تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في كراتشي باكستان، استخدمت المنهج الوصفي، واستبانة طبقة على عينة من الأساتذة بكلية العلوم الإدارية بلغت (250) فرداً، وأظهرت النتائج؛ وجود تأثير للقيادة الأخلاقية على أداء الموظفين.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على المصطلحات والتعريفات الآتية:

**القيادة الأخلاقية:** هي "القدرة على التأثير في الموظفين من خلال الاعتماد على قوة الأخلاق" (المسعودي، 2021، 170)، كما عرفها عليوط وبوجعدار (2022، 187) أنها "عملية تأثير يمارسها القادة لــ الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الالتزام بسلوكيات أخلاقية بقصد تحسين وتعزيز السلوكيات الأخلاقيات في العمل".

**التعريف الإجرائي:** هي القيادة ذات السلوك الأخلاقي القائمة على ممارسة الفضائل السلوكية والأخلاقية وتطبيق هذه المبادئ في التعاملات اليومية وتعزيزها لإحداث التأثير في الموظفين، بهدف تحسين أدائهم في إطار تحقيق المصلحة المشتركة لجميع الأطراف في الشركة، ويمكن قياسه من خلال فقرات الاستبانة الخاصة بمحور القيادة الأخلاقية.

**الأداء الوظيفي:** هو "تطوير وتحسين أساليب ووسائل القيام بأعباء الوظيفة ومسؤولياتها وواجباتها وفقاً للمعدل المفروض لأداؤه للعامل الكفؤ المدرب" (العلاق، 2020، 145)، ويعرفه (Cajurao et al., 2023) أنه "الآثار الدالة على مستوى التحفيز الداخلي والخارجي، ومستوى الالتزام التنظيمي للموظفين" (الحارثي ومجاهد، 2025، 92).

**التعريف الإجرائي:** محاولة رفع مستوى أداء الموظفين في الشركات المساهمة اليمنية العامة إلى مستوى أفضل في المعرفة بمتطلبات الوظيفة وزيادة كمية العمل وجودته ووثوق الموظفين ومتابعتهم من خلال

دراسة (المزيني والشمرى، 2022) هدفت إلى معرفة أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي على الموظفين في كلية ابن سينا بجدة، استخدمت المنهج الوصفي، واستبانة طبقت على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بلغت (218) فرداً، وأظهرت النتائج؛ وجود أثر للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي.

دراسة (الشيبة، 2021) هدفت إلى تقديم نموذج لتطبيق القيادة الأخلاقية بالجامعات اليمنية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة، استخدمت المنهج الوصفي، واستبانة طبقت على عينة من القيادات وأعضاء الهيئة التدريسية بلغت (296) فرداً، وأظهرت النتائج؛ تدني درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين.

دراسة (بلال وكشوب، 2020) هدفت إلى معرفة أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار عُمان، استخدمت المنهج الوصفي، واستبانة طبقت على عينة من موظفي الشركات بلغت (120) فرداً، وأظهرت النتائج؛ وجود أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في الشركات.

دراسة (شيخان، 2020) هدفت إلى معرفة دور الأخلاقيات العمل الإداري في تحسين الأداء المؤسسي بوزارة الخدمة المدنية باليمن، استخدمت المنهج الوصفي، واستبانة طبقت على عينة من موظفي وزارة الخدمة بلغت (175) فرداً، وأظهرت

دراسة (قنب، 2023) هدفت إلى معرفة تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي لدى القيادات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، استخدمت المنهج الوصفي، واستبانة طبقت على عينة من الموظفين بالمكاتب بلغت (286) فرداً، وأظهرت النتائج؛ وجود تأثير لممارسات القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي.

دراسة (Damianus et al., 2023) هدفت إلى معرفة تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الفردي للموظفين بكلية (كلمة الله) بالفلبين، استخدمت المنهج الوصفي، واستبانة طبقت على عينة من الأساتذة بكلية العلوم الإدارية بلغت (250) فرداً، وأظهرت النتائج؛ وجود تأثير للقيادة الأخلاقية على الأداء الفردي للموظفين.

دراسة (الحاذق، 2022) هدفت إلى معرفة دورأخلاقيات المهنة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة عمران، استخدمت المنهج الوصفي، واستبانة طبقت على عينة من موظفي المستشفيات الحكومية بلغت (150) فرداً، وأظهرت النتائج؛ وجود أثر لأخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي لدى المستشفيات.

دراسة (عروسي، 2022) هدفت إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء الجزائرية، استخدمت المنهج الوصفي، واستبانة طبقت على عينة من الموظفين بالمؤسسة بلغت (31) فرداً، وأظهرت النتائج؛ وجود أثر للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي.

وتحفيز الأداء الوظيفي، ودعم استدامة الشركات في مواجهة تحديات العصر مثل المنافسة والعلوم.

عرف ( Larson Hunht ) القيادة الأخلاقية أنها "الوسيلة المناسبة الذي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التألف والتعاون المثير بين الموظفين في الشركة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة" (قميري وضيف، 2020، 85)، كما عرفها دراكه والمطيري (2017، 280) أنها "الأفعال والسلوك التي يمارسها القائد باستخدام الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب الموظفين القيم والفضائل الأخلاقية"، وعرفتها نعيمي وبن سليمان (2020، 20) "أنها القيادة التي تستطيع أن تحدث تغييرًا اجتماعيًّا يليـي الحاجات الحقيقية للتابعـين"، كما تعرف القيادة الأخلاقية أنها "تحلي القائد بالمقدرة والمهارات والمؤهلات المهنية المرتفعة والصفات الأخلاقية الحسنة التي تمكـنه من صـنع مـعايـير تنـظم عـلـاقـات وـسـلـوكـ الموـظـفـين تـجـاه وـظـائـفـهم" (المـرقـطـنـ، 2020ـ، .19ـ).

ما سبق يتبيـن مـفـهـوم الـقيـادـة الـأخـلـاقـية فـي أنـها نـهج إـدارـي يـهـدـي إـلـى تعـزيـز التـعاـون وـالتـقـة بـيـن الـموـظـفـين، من خـلـال تـبـني الـقيـم الـأخـلـاقـية وـالـسـلـوكـيـات الفـاضـلـة، ما يـسـهـم فـي تـحـسـين الـأـدـاء الـوـظـيفـي، وـتـحـقـيق أـهـدـاف الشـرـكـة، وـتـبـلـية اـحـتـيـاجـاتـ التـابـعـين بشـكـل يـضـمـن تـطـورـ الشـرـكـة وـاستـدـامـتها فـي مـواجهـة التـحـديـاتـ الـمـعاـصـرـةـ.

### **1.2. أهمية القيادة الأخلاقية:**

تكمن أهمية القيادة الأخلاقية فيما يلي (علي وولي، 2020؛ الزيداني، 2021) :

- تسـاعـد فـي الـارـتـقاء بـأـخـلـاقـيـاتـ الـمـوـظـفـينـ.

النتائج؛ وجود أثر لأخلاقيات العمل الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بوزارة الخدمة المدنية.

### **التعليق على الدراسات السابقة:**

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح تناولها موضوع القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، وتتشابه الدراسة الحالية معها في الهدف العام، والمنهج المستخدم، والأداة، فيما عدا دراسة (الحاذق، 2022) التي تناولت أخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي، وتخالف مع بعضها في بيئات ومكان التطبيق مثل دراسة (قنبـعـ، 2023) و(الـحـاذـقـ، 2022) و(المـزـينـيـ، 2022ـ، 2021ـ)، و(الـشـيـبـةـ، 2021ـ)، و(شـيخـانـ، 2020ـ) التي طبقـتـ فـي بـيـئـاتـ غـيرـ الشـرـكـاتـ المـسـاـهـمـةـ، وـدـرـاسـةـ (ـعـروـسـيـ، 2022ـ)، وـ(ـمـزـينـيـ، 2022ـ)، وـ(ـبـلـالـ وـكـشـوبـ، 2020ـ) التي طـبـقـتـ خـارـجـ الـيـمـ.

استفادـتـ الـدـرـاسـةـ الـحـالـيـةـ مـنـ الـدـرـاسـاتـ السـابـقـةـ،ـ فـيـ إـثـرـاءـ إـلـاطـارـ الـعـامـ الـدـرـاسـةـ،ـ وـاخـتـيـارـ الـمـنـهـجـ،ـ وـتـطـوـيرـ الـأـدـاءـ،ـ وـقـدـ تـمـيزـتـ عـنـهاـ بـدـرـاسـةـ دـورـ الـقـيـادـةـ الـأـخـلـاقـيةـ فـيـ تـحـسـينـ الـأـدـاءـ الـوـظـيفـيـ بـالـشـرـكـاتـ الـمـسـاـهـمـةـ الـعـامـةـ بـالـيـمـ.

### **الإطار النظري:**

تناول الإطار النظري محوريـنـ هـماـ الـقـيـادـةـ الـأـخـلـاقـيةـ وـالـأـدـاءـ الـوـظـيفـيـ،ـ عـلـىـ النـحـوـ التـالـيـ:

#### **1. القيادة الأخلاقية:**

تناول المحور الأول القيادة الأخلاقية كما يلي:

#### **1.1. مفهوم القيادة الأخلاقية:**

تقـدـيـ الـقـيـادـةـ الـأـخـلـاقـيةـ دـورـاـ مـهـمـاـ فـيـ الشـرـكـاتـ الـعـامـةـ الـمـسـاـهـمـةـ مـنـ خـلـالـ تعـزـيزـ التـقـةـ بـيـنـ الـمـوـظـفـينـ وـالـإـدـارـةـ،ـ

في توزيع المهام، الصدق في التعامل، والوفاء بالوعود.

وتؤثر هذه الخصائص مباشرة على أداء الموظفين بالشركات، حيث تعزز بيئة العمل الإيجابية، وتزيد الثقة بين الموظفين والإدارة، وتحفز الإنتاجية والجودة، مما يساعد الشركات على تحقيق أهدافها بفعالية واستدامة.

#### **١.٤. أبعاد القيادة الأخلاقية:**

تمثل أبعاد القيادة الأخلاقية فيما يلي:

- **توافر السلوك الأخلاقي:** يعد من المكونات الرئيسية للقيادة الأخلاقية، فإذا توافر السلوك الأخلاقي وظهر في أعمال القيادة وتصرفها كان ذلك دليلاً على توافر القيادة الأخلاقية، والسلوك الأخلاقي هو "مجموعة من الصفات والخصائص والسمات الشخصية التي يجب أن يتميز بها القائد في الشركة" (علي لك وأخرون، 2018، 43).

- **ممارست السلوك الأخلاقي:** هي التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية وال العلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى الموظفين من خلال الاتصال باتجاهين واتخاذ القرار (قهيري وضيف، 2020).

- **تعزيز السلوك الأخلاقي:** هو العمل على ترسیخ القيم الأخلاقية في الموظفين من خلال القدوة والمعاملة الحسنة والترجمة السليمة، وجعل تلك الأخلاق والسلوكيات الفاضلة هي المبدأ الأساس للتعامل داخل الشركة، ومحفزة وملهمة لكل الموظفين لتحقيق أهداف الشركة المطلوبة (عليوط وبوجعdar، 2022).

- **زيادة الرضا الوظيفي للعاملين بما يسهم في تحسين الأداء**

- **تقلل خسائر الشركة الناتجة عن تجاهل المعايير الأخلاقية.**

- **تعزز سمعة الشركة محلياً ودولياً.**

- **يساعد الالتزام بأخلاقيات العمل في تفادي ردود أفعال سلبية من الأطراف الأخرى.**

- **تسهم القيادة الأخلاقية في بناء مناخ إيجابي يدعم الإدارة الحديثة المبنية على القيم.**

- **ترعرع الثقة والاحترام بين الموظفين، وتوجههم نحو السلوك المناسب.**

من المؤكد أن تطبيق نمط القيادة الأخلاقية يحسن الأداء الوظيفي ويعزز الأداء المؤسسي، ويقلل الخسائر، ويعزز سمعة الشركة. كما يخلق بيئة عمل إيجابية تزيد الثقة والاحترام بين الموظفين، مما يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة واستدامة.

#### **١.٣. خصائص القيادة الأخلاقية:**

تتضمن خصائص القيادة الأخلاقية ما يلي (المسعودي، 2021):

- **الخصائص الشخصية والإنسانية:** تتضمن التقدير، الاحترام، التواضع، حفظ الأسرار، والإنصات الفعال للمرؤوسين.

- **القيم التنظيمية:** تشمل الموضوعية في القرارات، العدالة والشفافية في تطبيق القوانين، توضيح المهام، إتاحة حرية التعبير، وإدارة المواقف بأسلوب مناسب.

- **العلاقات الإنسانية:** تتعلق بمراعاة ظروف الموظفين، دعمهم، مشاركتهم اجتماعياً، العدالة

## 2. الأداء الوظيفي:

تناول المحور الثاني الأداء الوظيفي كما يلي:

### 2.1. مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يعكس جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف الشركات، ويرتبط بمؤهلاتهم، وميولهم، وخبراتهم، إضافة إلى عوامل مثل القيادة الأخلاقية، ولتحقيق أداء متميز يتطلب خلفية علمية وتأهيلًا عملياً لتوضيح متطلبات العمل وتيسير إجراءاته، مما يتيح للموظفين تقديم أداء يعكس نجاح الشركات.

الأداء مشتق من الفعل أدى، ومعناه أدى الشيء أي قام به يقال أدى الدين أي قضاه (عمر، 2004)، وأعطت اللغة الإنجليزية هذا المصطلح معنى واضحًا ومحدداً فمصطلاح (Performance) وتعني (To Performance) أي تتجزأ أو تؤدي عملاً (لوزري، 2022)، وعرفت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم الأداء على أنه "ال فعل الإيجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة، والتمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية" (حضرى، 2019، 65)، ويعرفه المطري (2017، 54) "أنه الناتج الذي يتحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه".

ما سبق يتبيّن مفهوم الأداء الوظيفي في أنه الإنجاز المتحقق من الجهد الذي يبذله الموظف لتحقيق أهداف الشركة.

### 2.2. أهمية الأداء الوظيفي:

تمثل أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي (البسوني، 2021):

## 1.5. معوقات القيادة الأخلاقية:

هناك العديد من المعوقات أمام القيادة الأخلاقية منها (صراب، 2020):

- تأثير البطانة السيئة على توجيه القيادات بشكل سلبي.
- غياب تطبيق القوانين الرادعة.
- حياد المجتمع تجاه سوء سلوك القيادات.
- الجهل بأساليب النجاح والتعامل مع الآخرين.
- نقص التربية السليمة.
- غرور بعض القيادات وتجاهل نتائج السلوك السلبي.

## 1.6. متطلبات القيادة الأخلاقية:

هناك العديد من متطلبات القيادة الأخلاقية منها (عيسى ومهزار، 2022):

- إرادة سياسية قوية لترسيخ القيم الأخلاقية.
- إيمان القيادات العليا بأهمية القيادة الأخلاقية.
- قيادات مسؤولة تسعى لتحقيق أهداف الشركات.
- تطوير الهياكل التنظيمية باعتماد سياسات أخلاقية.
- نشر الثقافة الأخلاقية لتعزيز سلوك الموظفين.
- توفير توصيف وظيفي يوضح القيم الأخلاقية.
- موارد مالية لتلبية الاحتياجات الأساسية.
- تمكين الموظفين لتقليل البيروقراطية.
- توفير الحافز لتعزيز القيم الأخلاقية.

إن تحقيق القيادة الأخلاقية الفاعلة في الشركات يعتمد على توافر هذه المتطلبات، كما أن تمكين القيادات منها يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي، الكفاءة، واستدامة النجاح المؤسسي للشركات.

• المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، بالإضافة إلى القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل بدقة ودون أخطاء، وتعكس خبرات الفرد خلفيته عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها (العزافي و محمد، 2018).

• كمية العمل: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، تُعد المقاييس التي تُظهر سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة مؤشرًا دقيقاً على البُعد الكمي للطاقة المبذولة(قريشي والسبتي ، 2015).

• جودة العمل: تعني نوعية الجهد المبذول، ويندرج تحت هذا البعد العديد من المقاييس، مثل مطابقة الإنتاج للمواصفات، وخلو الأداء من الأخطاء، وقياس درجة الإبداع والابتكار في الأداء(المطري، 2017).

• المثابرة والوثوق: تعني الجدية والتقانى في أداء المهام، وقدرة الموظف على تحمل المسؤوليات، وإنجاز الأعمال ضمن الأوقات المحددة، كما تشير إلى مدى احتياج الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل القيادة(المزيني والشمرى، 2022).

#### 2.5. معوقات الأداء الوظيفي:

تمثل معوقات الأداء الوظيفي فيما يلي:

• غياب الأهداف المحددة: يُعيق قياس الإنجازات ومحاسبة الموظفين على معدلات الإنتاج، وفي ظل غياب معايير الأداء أو خطط تفصيلية، تفقد الشركات قدرتها على التمييز بين أداء الموظفين، كما يؤدي ضعف التخطيط وعدم موضوعية تقارير الأداء إلى صعوبة قياس كفاءة الموظفين

• يعزز نجاح الشركة في إدارة مواردها وتحسين أنشطتها.

• يحسن جودة المدخلات والمخرجات الإنتاجية.

• رفع كفاءة الأفراد حيث يعد من أولويات الإدارة.

• يسهم في كشف نقاط قوة الموظفين وضعفهم في أداء المهام.

• يدعم تحقيق أهداف الشركة وتلبية احتياجات الموظفين ورغباتهم.

• يوضح مدى كفاءة الشركة في استغلال قدرات الموظفين.

• توظيف مهارات الموظفين ومعارفهم، باعتباره مقياساً للدافعية والإنجاز.

**3.2. خصائص الأداء الوظيفي:**  
للأداء الوظيفي عدة خصائص تتمثل في الآتي (جبار، 2020):

• الناتج المحقق: يعكس ما ينجزه الموظف من أعمال ومهام.

• تفاعل العوامل: محصلة التفاعل بين الجهد، القدرات، وإدراك الدور .

• عملية التحويل: تشمل تحويل المدخلات (مثل الموارد) إلى مخرجات (مثل الإنجازات).

• التفاعل الثلاثي: نتيجة لتكامل بين الدافعية، بيئة العمل، والقدرة على الإنجاز.

• الجهد المنسق: يتمثل في تنسيق الجهد لتحقيق العمل بدقة، في أقل وقت وأقل تكلفة.

• السلوك الهايف: أداء يتسم بالتركيز على تحقيق نتائج ملموسة.

**3.4. أبعاد الأداء الوظيفي:**  
للأداء الوظيفي الأبعاد الآتية:

تعدّ معالجة هذه المعوقات ضرورة لضمان تحسين الأداء الوظيفي والمحافظة عليها على المدى الطويل في الشركات المساهمة.

#### 2.6. متطلبات الأداء الوظيفي:

تمثل متطلبات الأداء الوظيفي فيما يلي (أحمد، 2020):

- التحديد الدقيق للأهداف المطلوب تحقيقها والأعمال المطلوب إنجازها.
  - الإلمام بتقاصيل نظم إجراءات العمل والمساهمة في تطويرها بشكل دقيق.
  - فعالية العمل الإداري عبر الدقة، والتقوّق، وتنظيم الأعمال.
  - ترتيب الأولويات بوضوح، وتبني الاقتراحات العلمية، واستخدام الإمكانيات بكفاءة.
  - تتميم مهارات الموظفين عبر إدراك قدراتهم والعمل على تطويرها ومتابعتها.
- إن تحقيق الشركات المساهمة لهذه المتطلبات يعمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي فيها، وتحقيق الأهداف المشتركة وزيادة رضا المساهمين ونجاح الشركة في السوق التنافسية.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها

أتبعت الدراسة المنهجية والإجراءات الآتية:

#### 1. منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة وتحليل دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات العامة اليمنية المساهمة.

والتفريق بين المنتجين وغير المنتجين، مما يسبب تدني الأداء العام (عثمان، 2022).

• ضعف المشاركة: يؤدي ضعف مشاركة المستويات الإدارية في التخطيط وصنع القرارات إلى فجوة بين القيادات العليا والموظفين في المستويات الدنيا، وينتج عن ذلك ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف الشركة، مما يقلل رضا الموظفين وحماسهم للعمل ويؤثر سلباً على معدلات الإنتاج (فرحان، 2015).

• اختلاف مستويات الأداء: يؤثر على كفاءة الموظفين بسبب غياب أساليب إدارية ناجحة تربط الأداء بالحوافز، الأمر الذي يتطلب نظاماً لتقييم الأداء يميز بين الموظفين وفقاً لإنتاجهم (عثمان، 2022).

• انخفاض الرضا الوظيفي: يعد من أبرز أسباب تدني الأداء، حيث يتأثر بمجموعة العوامل المادية والمعنوية والاجتماعية، حيث تؤدي دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الإنتاجية (عقبة وعلي، 2019).

• التسيب الإداري: يؤدي إلى انخفاض معدلات الأداء نتيجة لضياع ساعات العمل في أنشطة غير مرتبطة به، وينشأ هذا التسيب بسبب ضعف القيادة والالتزام (ظافر وأخرون، 2019).

• غياب الحوافز: يؤثر سلباً على رضا الموظفين، وتحفيزهم، ورغبتهم في تحسين أدائهم، حيث يُسهم نظام الحوافز الملائم، في رفع الكفاءة والإنتاجية، وهو ما ترکز عليه الشركات الناجحة لتعزيز الالتزام وتنمية المهارات (عبد الهادي، 2020).

المحور تشبعات (أوزان انحدارية معيارية) مقبولة، حيث تراوحت التشبعات بين (0.81 - 0.94) وهي تؤكد الصدق البنائي للنموذج.

**جدول (3): التحليل العاملی التوكیدی لمحور القيادة الأخلاقية**

الثبات المركب (CR)	قيمة التشبع (التحميم)	رمز المؤشر	الأبعاد
0.94	0.84	A1	توفر السلوك الأخلاقي
	0.84	A2	
	0.94	A3	
	0.89	A4	
	0.87	A5	
0.95	0.89	B1	ممارسات السلوك الأخلاقي
	0.84	B2	
	0.91	B3	
	0.83	B4	
	0.87	B5	
	0.81	B6	
	0.86	B7	
0.93	0.89	C1	تعزيز السلوك الأخلاقي
	0.88	C2	
	0.87	C3	
	0.90	C4	
	0.81	C5	

يتضح من الجدول (3) أن نتائج قيم تشبعات كل مؤشر على المحور الذي تنتهي إليه فيما يُعرف بالصدق العاملی تراوحت بين (0.81 - 0.94) وهي أكبر من الحدود المقبولة للتشبعات المحددة بـ(0.50)، ومن خلال هذه النتائج تم التأكيد من الصدق العاملی التوكیدی لمؤشرات القيادة الأخلاقية.

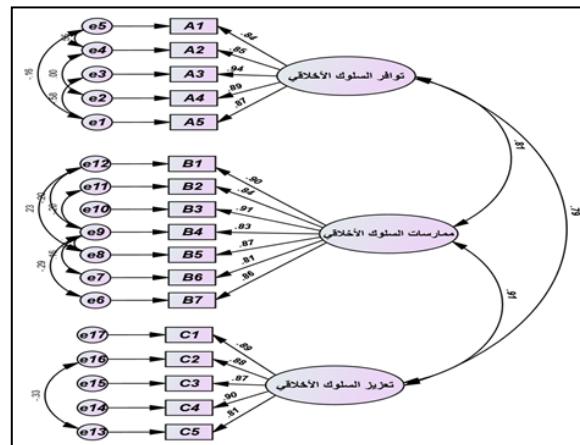
## 2. مجتمع الدراسة وعินتها:

### 3. أداة الدراسة:

صُممَت استبانة أداةً لجمع البيانات والمعلومات وفقاً لأهداف الدراسة، بعد إطلاع الباحثين على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، وقد تكونت الأداة بصورتها النهائية من (37) عبارة موزعة على محوريين وسبعة أبعاد ثلاثة مثلت القيادة الأخلاقية وأربعة الأداء الوظيفي، واستخلصت العبارات بحيث يحدد عليها أفراد العينة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في الشركات المساهمة، وفقاً لمقاييسLikert السباعي، وقد تأكّدت الدراسة من صدق الأداة وثباتها كما يلي:

**3.1. المحور الأول القيادة الأخلاقية:** للتأكد من صدق الفقرات لمحور الأول القيادة الأخلاقية فقد أُستخدم التحليل العاملی التوكیدی (CFA) باستخدام برنامج (AMOS 26)، حيث كانت قيم التحليل العاملی التوكیدی كما تبيّنها الجدول (3)

والشكل (1):



شكل (1) التحليل العاملی التوكیدی لمحور القيادة الأخلاقية يتبيّن من الشكل (1) صورة التحليل العاملی التوكیدی لمقياس القيادة الأخلاقية، ويتبّع أن لفقرات

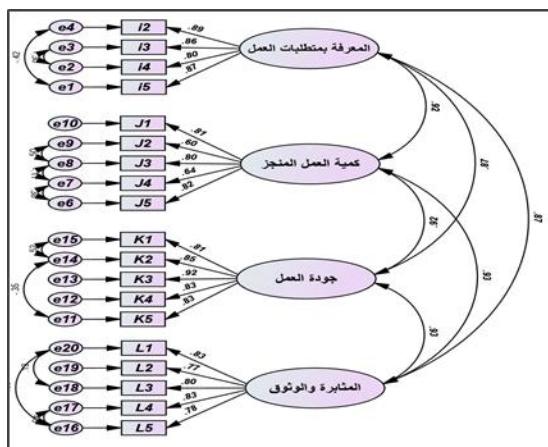
**جدول (4): التحليل العاملی التوکیدی لمحور الأداء الوظيفي**

الثبات المركب (CR)	قيم التشبع (التحميل)	رمز المؤشر	الأبعاد
0.94	0.893	i2	المعرفة بمتطلبات العمل
	0.863	i3	
	0.797	i4	
	0.869	i5	
0.91	0.813	J1	كمية العمل المنجز
	0.597	J2	
	0.797	J3	
	0.639	J4	
	0.818	J5	
0.93	0.807	K1	جودة العمل
	0.848	K2	
	0.921	K3	
	0.835	K4	
	0.833	K5	
0.94	0.777	L1	المثابة والوثوق
	0.828	L2	
	0.803	L3	
	0.773	L4	
	0.826	L5	

يتضح من الجدول (2) أن نتائج قيم تشبعات كل مؤشر على المحور الذي تنتهي إليه فيما يُعرف بالصدق العاملی تراوحت بين (0.59 - 0.92) وهي أكبر من الحدود المقبولة للتشبعات المحددة بـ(0.50)، ومن خلال هذه النتائج تم التأكيد من الصدق العاملی التوکیدی لمؤشرات الأداء الوظيفي.

كما تبين أن الثبات المركب لكافة العوامل المحاور أكبر من (0.70) حيث كانت أقل قيمة للثبات المركب بعد تعزيز السلوك الأخلاقي (0.934)، وهي ضمن المستوى المقبول المحددة (0.70)، مما يدل على أن الأداة (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

**3.2. المحور الثاني الأداء الوظيفي:** للتأكد من صدق الفقرات للمحور الأول القيادة الأخلاقية فقد أُستخدم التحليل العاملی التوکیدی (CFA) (AMOS 26)، حيث كانت قيم التحليل العاملی التوکیدی كما تبينها الجدول (4) والشكل (2):



**شكل (2) التحليل العاملی التوکیدی لمحور الأداء الوظيفي**

يتبيّن من الشكل (2) صورة التحليل العاملی التوکیدی لمقياس الأداء الوظيفي، ويبيّن أن لفقرات المحور تشبعات (أوزان انحداریة معيارية) مقبولة، حيث تراوحت التشبعات بين (0.59 - 0.92) وهي تؤكّد الصدق البنائي للنموذج.

حيث تم احتساب الوزن النسبي، من خلال استخراج المدى بين أعلى وأدنى قيمة ( $6=1-7$ )، ومن ثم قسمة المدى على الناتج ( $0.85=6/7$ )، ثم ضبط الفئة بالواحد مضاد إليها طول الفئة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1. الإجابة عن أسئلة الدراسة:

1.1. الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الشركات المساهمة العامة وجهة نظر الإدارة والموظفيين؟ أُستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج كما في الجدول (6):

جدول (6): المتوسطات والانحرافات محور دور القيادة الأخلاقية

الدالة اللفظية	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد	M	T
عالية	1.07	5.56	توافر السلوك الأخلاقي	1	1
عالية	1.09	5.47	ممارسات السلوك الأخلاقي	3	2
عالية	1.09	5.49	تعزيز السلوك الأخلاقي	2	3
عالية	1.08	5.51	مقياس القيادة الأخلاقية		

يتبيّن من الجدول (6) أنَّ المتوسط الحسابي للمحور الأول القيادة الأخلاقية بلغ (5.51)، بانحراف معياري (1.08)، مما يدل على أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بالشركات المساهمة جاء بدرجة عالية، حصل بعد توافر السلوك الأخلاقي على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (5.56) وانحراف معياري (1.07) بدرجة ممارسة عالية، فيما حصل

كما تبيّن أن الثبات المركب لكافة العوامل المحاورة أكبر من (0.70) حيث كانت أقل قيمة للثبات المركب لبعد كمية العمل المنجز (0.91)، وهي ضمن المستوى المقبول المحددة (0.70)، مما يدل على أن الأداة (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### 1. المعالجات الإحصائية

تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية لبرنامج Spss، وبرنامج (AMOS 26)، عن طريق استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الانحدار البسيط، واستخدمت دراسة الوزن النسبي لمقياس ليكرت Likert السباعي، حسب الجدول (5):

جدول (5): التقدير والأوزان الترجيحية والنسبة

الوزن النسبي الترجيحي	الوزن	الدالة اللفظية
ضعيفة جداً (غير موافق بشد)	1	ضعيفة جداً (غير موافق بشد)
ضعيفة (غير موافق)	2	ضعيفة إلى حد ما (غير موافق إلى حد ما)
ضعيفة إلى حد ما (غير موافق إلى حد ما)	3	متوسطة (محايد)
متوسطة (محايد)	4	عالية إلى حد ما (موافق إلى حد ما)
عالية (موافق)	5	عالية جدأً (موافق بشدة)
عالية جدأً (موافق بشدة)	6	
	7	

جدول (7): المتوسطات والانحرافات محور الأداء الوظيفي

الدالة الفظية	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد	م	ت
عالية	0.91	5.59	المعرفة بمتطلبات العمل	1	1
عالية	0.94	5.56	كمية العمل المنجز	2	2
عالية	1.07	5.49	جودة العمل	4	3
عالية	1.00	5.55	المثابرة والوثوق	3	4
عالية	0.91	5.55	الأداء الوظيفي		

يتبيّن من الجدول (7) أنَّ المتوسط الحسابي للمحور الثاني الأداء الوظيفي بلغ (5.55)، بانحراف معياري (0.91)، مما يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي بالشركات المساهمة جاء بدرجة عالية، حصل بعد المعرفة بمتطلبات العمل على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (5.59) وانحراف معياري (0.91) بدرجة عالية، فيما حصل بعد الجودة على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (5.49) وانحراف معياري (1.07) بدرجة عالية، وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي في الشركات المساهمة يعُد مرتفعاً، مما يعكس فاعلية بيئة العمل في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تظهر أن المعرفة بمتطلبات العمل تحظى بأولوية كبيرة، مما يدل على أهمية فهم الموظفين لطبيعة مهامهم ودورهم في تحقيق النجاح المؤسسي، وفي المقابل ورغم أن الجودة لا تزال تُمارس بمستوى عالٍ، إلا أنها جاءت في مرتبة أدنى، مما قد يشير إلى الحاجة إلى تطوير استراتيجيات إضافية لضمان تحسين مستويات الجودة بشكل مستدام، وتعكس هذه النتائج أهمية تعزيز

بعد تعزيز السلوك الأخلاقي على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (5.47) وانحراف معياري (1.09) بدرجة ممارسة عالية، وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات المساهمة تُظهر مستوى مرتفعاً من ممارسة القيادة الأخلاقية، مما يعكس اهتمامها بتطبيق المبادئ الأخلاقية في القيادة، ويظهر أن توافر السلوك الأخلاقي يحظى بأولوية كبيرة، مما يدل على وجود بيئة عمل تدعم القيم الأخلاقية وتعزّزها، في المقابل، ورغم أن تعزيز السلوك الأخلاقي لا يزال يُمارس بشكل جيد، إلا أنه يأتي في مرتبة أدنى، مما يشير إلى إمكانية تطوير استراتيجيات إضافية لتعزيز هذه القيم وضمان استدامتها، وتعكس هذه النتائج أهمية تعزيز المبادرات والسياسات التي تركز على ترسیخ القيادة الأخلاقية كعامل أساسی في نجاح واستدامة الشركات، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى الإدراك لدى قيادة الشركات المساهمة العامة بأهمية القيادة الأخلاقية، لا سيما في ظل ظروف المنافسة والتوجه نحو السوق العالمية، وانفتقت هذه النتيجة مع دراسة قنبع (2023)، و عروسي (2022)، والمزيني والشمرى (2022)، والشيبة (2021).

**1.2. الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي في الشركات المساهمة العامة من وجهة نظر الإدارة والموظفين؟** أُستخدم المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج كما في الجدول (7):

1.3. الإجابة عن السؤال الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية على تحسين الأداء الوظيفي في الشركات المساهمة العامة؟ ولبيان وجود تأثير للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي أُستخدم تحليل الانحدار الخطى البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول (8):

التدريب والتطوير المهني لضمان تحقيق أداء وظيفي متكامل ومتوازن داخل المؤسسات، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى إدراك قيادة الشركات المساهمة والعاملين فيها بأهمية تحسين الأداء الوظيفي لضمان بقائها واستمراريتها في السوق العمل، لا سيما في ظل ظروف المنافسة في السوق المحلية والعالمية، واقعقت هذه النتيجة مع دراسة قنبع (2023)، والحادق (2022)، و عروسي (2020)، و شيخان (2020).

جدول (8): تحليل الانحدار الخطى البسيط للمتغير المستقل القيادة الأخلاقية على المتغير التابع الأداء الوظيفي

المتغير التابع: الأداء الوظيفي									المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية	
معامل الانحدار					التبابين (ANOVA)		ملخص التموزج			
الدلاله	t	Beta	الخطأ	B	الدلاله	F	R <sup>2</sup>	R		
0.000	26.30	0.71	0.050	0.87	0.000	691.68	0.61	0.78		

كما يتبيّن أن معامل الانحدار ( $B=0.87$ ) ودرجة التأثير ( $Beta = 0.71$ ) وهو ما يعني وجود تأثير إيجابي يؤكّد معنوية هذا التأثير بقيمة ( $T=26.30$ ) المحسوبة بدلاله (0.00) وهي أقل من مستوى الدلاله المعنوية (0.01)، وتفسير ذلك أن تطبيق القيادة الأخلاقية بدرجة واحدة ينبع عنه تحسّن في الأداء الوظيفي بمقدار (71%), وهو ما يؤكّد وجود دور إيجابي للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات المساهمة.

ما سبق يتبيّن وجود تأثير للقيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات المساهمة، وهو يشير إلى اتفاق الدراسة الحالية مع دراسة قنبع (2023)، وعروسي (2022)، المزني والشمرى

يتبيّن من الجدول (8) العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، لنجد أن معامل الارتباط ( $R=0.78$ ), ومعامل التحديد ( $R^2=0.61$ ) يعطي علاقة ارتباط قوية، وتوكّد معنوية هذا الارتباط القيمة (F=691.68) بمستوى دلاله (0.000) أقل من مستوى الدلاله (0.01)، وبالتالي وجود علاقة ارتباط قوية، أي أن المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) يفسّر ما نسبته (61%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، بينما تفسّر الباقي ونسبتها (39%) التغييرات التي تحدث في الأداء الوظيفي والتي ترجع لعوامل أخرى غير القيادة الأخلاقية.

كما يقترح الباحثان إجراء العديد من الدراسات كما يلي:

1. دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المسؤولية الاجتماعية.
2. دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الإبداع الإداري من خلال الثقافة التنظيمية.

#### **قائمة المصادر والمراجع**

#### **أولاً: المراجع باللغة العربية:**

- [1] البيضوني، هبة صالح ونجم، عبدالحكيم أحمد. (2021). القيادة الأخلاقية وتأثيرها على العلاقة التبادلية بين القائد والمؤوسس بالتطبيق على الصحفيين بالمؤسسات الصحفية بجمهورية مصر العربية. مجلة التجارة والتمويل، بدون(1)، 190-220.
- [2] الحارثي، سعود ثامر ومجاهد، فائز ناصر. (2025). أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: العلوم التربوية والنفسية، 4(1)، 83-110.
- [3] الحاذق، عبد الله أحمد. (2022). أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة عمران، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آزال للتنمية البشرية، اليمن.
- [4] الزيدبي، صباح حسين. (2021). دور القيادة الأخلاقية في بناء السمعة التنظيمية المدركة، دراسة تحليلية لآراء عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(2)، 226-239.
- [5] الشاويش، عماد عوض . (2022). أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى العاملين في البلديات من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا - دراسة حالة البلدية معان الكبرى، المجلة العربية للنشر العلمي، بدون(47)، 521-547.
- [6] الشيبة، على صالح. (2021). أنموذج مقترن لتطبيق القيادة الأخلاقية بالجامعات اليمنية في ضوء التجارب

(2022) التي توصلت إلى وجود أثر للقيادة الأخلاقية في الأداء الوظيفي.

#### **الاستنتاجات**

من خلال النتائج السابقة يستنتج الباحثان ما يلي:

- مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في الشركات المساهمة العامة جاء بدرجة عالية، مع تركيز أكبر على توافر السلوك الأخلاقي مقارنة بتعزيزه.
- مستوى الأداء الوظيفي في الشركات المساهمة العامة جاء مرتفعاً، مع إعطاء الأولوية للمعرفة بمتطلبات العمل، بينما تحتاج جودة العمل إلى مزيد من التحسين.
- القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي قوي على تحسين الأداء الوظيفي، حيث تقرر نسبة كبيرة من التباين في الأداء الوظيفي، مما يؤكد أهمية تعزيز المبادرات والسياسات التي تركز على ترسیخ القيادة الأخلاقية كعامل أساسی في نجاح واستدامة الشركات.

#### **الوصيات والمقترنات:**

بناء على النتائج واستنتاجاتها يوصي الباحثان بما يلي:

- تعزيز الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية لتحسين الأداء الوظيفي في الشركات المساهمة اليمنية.
- تعزيز السلوكات الأخلاقية لدى الموظفين في تلك الشركات.
- تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضاهم، مع التركيز على المتميزين منهم.

- نطط القيادة التبادلية والتمكين النفسي للمرؤوسين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 1424-1468.
- [15] أحمد، هند ناجي. (2020). علاقة التمكين الوظيفي بأداء العاملين في الجامعات اليمنية الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [16] بحوث، خالد. (2018). دور القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالإدارة العمومية دراسة حالة الوكالة المحلية للتشغيل بالمدية الجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دكتور يحيى فارسي، الجزائر.
- [17] بلال، رزق عثمان وكشوب، أحمد سهيل. (2020). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(2)، 51-68.
- [18] جادر، على نذون يونس، وعلوان، فراس حسين، ونجم، سهيل نجم. (2022). دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء للكوادر التدريسية في عينة من مدارس قضاء العلم. مجلة الريادة للمال والأعمال، 3(3)، 91-103.
- [19] جبار، منال. (2020). الاستراتيجيات الحديثة ودورها في إدارة أزمة ارتفاع تكاليف المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(1)، 235-254.
- [20] حاكم، أسماء دولي، لخضر. (2017). مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة مع الإشارة إلى جامعة طاهري محمد بشار. مجلة الشأن الاقتصادي، 3(9)، 245-261.
- [21] حضري، محفوظ. (2019). دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز، الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمّه الخفر الوادي، الجزائر.
- العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة إب، اليمن.
- [7] العامري، عبده احمد وشاكر، زينب عبد الحق. (2017). أثر القيم الأخلاقية في الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18(2)، 51-66.
- [8] العزاوي، نبيل عبد الوهاب ومحمد، ساهرة فليح. (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى القيادات الإدارية في أقسام وكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة-الجامعة المستنصرية. مجلة أبحاث النكاء والقدرات العقلية، بدون(25)، 103-110.
- [9] العلاق، بشير. (2020). القيادة الإدارية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- [10] المرقطن، محمد موسى. (2020). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [11] المزني، سامي والشمرى، 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 التجارية، 36(3)، 367-414.
- [12] المسعودي، نافع مرجان. (2021). دور القيادة الأخلاقية في بناء رؤية المنظمة - بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من موظفي شركة الجود للعتبة العباسية المقدسة، بحث تخرج دبلوم عالي غير منشور، جامعة كربلاء، العراق.
- [13] المطري، عبير محمد. (2017). سياسات التدريب وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي، اليمن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
- [14] أبو زيد، حمادة فوزي. (2019). قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الأداء في ظل توسط دور كل من

- [30] علي لك، سولار وبسواني، فخر الدين وأبا بكر، كوسرت محمد. (2018). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من القياديين في عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل، مجلة جامعة كوبية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(1)، 391-399.
- [31] علي، مظفر حمد وولي، أحلام إبراهيم. (2020). دور القيادة الأخلاقية في الحد من التهكم الوظيفي - دراسة تحليلية، مجلة قلبي زانست العلمية، 5(2)، 695-723.
- [32] عليوط، سهام وبوجدار، خالد. (2022). أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخضر للموظف، دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء بالطahir، ولاية جيجل، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، بدون (15)، 185-204.
- [33] عمر، أحمد مختار. (2004). معجم اللغة العربية. بيروت، لبنان: عالم الكتب.
- [34] عيسى، إلهام ومهذار، سارة. (2022). دور القيادة الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الخطوط الجزائرية الجوية الجزائرية ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- [35] فرحان، عبد الرحمن حمود. (2015). القيادة الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية في جامعة العلوم والتكنولوجيا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [36] قريشي، محمد الطاهر والسبتي، لطيفة أحمد. (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضر بسكرة، المجلة الأوروبية في إدارة الأعمال، 11(1)، 59-89.
- [37] قطيش، حنان خالد. (2017). أنماط القيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي بوزارة الداخلية، دراسة تطبيقية على أكاديمية الشرطة بالجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
- [38] قباع، نجوى أحمد. (2023). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات الإدارية في مكاتب التربية والتعليم [22] درادكة، أمجد والمطيري، هدى. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المؤسسات بمدينة الطائف من وجهة نظر العاملين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(2)، 223-237.
- [23] رشيد، معاذ غسان إسماعيل. (2018). تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري، دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والاشغال العامة في مدينة بغداد. مجلة النانير، 1(14)، 186-229.
- [24] شيخان، وسيلة شيخ. (2020). علاقة أخلاقيات العمل الإداري وتحسين الأداء المؤسسي لوزارة الخدمة المدنية بالجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن.
- [25] صراب، نور الدين. (2020). أخلاقيات العمل وتأثيراتها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإدارية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة إبراهيم سلطان شبوط، الجزائر.
- [26] ظافر، مريم وبومجبرك، أحلام وبولبينة، جمال. (2019). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. مذكرات ماستر، جامعة محمد الصديق، الجزائر.
- [27] عثمان، مريم علي. (2022). دور الأنماط القيادية في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجстير غير منشورة، جامعة المستقبل صنعاء، اليمن.
- [28] عروسي، فاطمة الزهراء. (2022). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء-CTC-المسلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسلية، الجزائر.
- [29] عقبة، بدء، علي، مزيو. (2018). دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين - دراسة لعينة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائرية، الوكالة التجارية بالواadi. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمة الخضر الواadi، الجزائر.

[42] وزارة التموين والتجارة باليمن. (2000). اللائحة التنفيذية لقانون الشركات التجارية رقم 217 لسنة 2000م. صنعاء، اليمن: رئاسة مجلس الوزراء.

### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- [1] Kelidbari, H.R.R., Fadaei, M., & Ebrahimi, E., (2016), The Role of Ethical Leadership on Employee Performance in Guilan University of Medical Sciences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 230(12), 463-470.
- [2] Kiral, B. (2020). The relationship between the empowerment of teachers by school administrators and organizational commitments of teachers. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 7(1), 248-265
- [3] Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

بالجمهورية اليمنية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين في ضوء معايير الأداء الاستراتيجي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

[39] قهيري، فاطمة وضيف، سعيدة. (2020). تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي بالمركز الاستشفائي الجامعي CHU بوهران. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*, 15(بدون), 350-333.

[40] لوزري، نادية. (2022). أثر التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين بجامعة الجزائر. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*, 5(1), 204-222.

[41] نعيمي، سلمى وبن سليمان، آمال. (2020). أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة مؤسسة كوندور مجمع برج بوتميريج. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محى البشير الابراهيمى، الجزائر.