



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

## القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

إعداد الطالبة:

حنان بنت زيد عبد الرحمن فطاني

43388313

إشراف

أ.د. عبد الله بن أحمد سالم الزهراني

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط

العام الجامعي

1441هـ / 2020م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى: (وَإِنَّكَ لَعَلَّاهُ خَلْقٌ عَظِيمٌ)

(القم: 4)

صفاق الله العظيم

## الإهداء

إلى والدي المعلم المخلص والمربي الفاضل .... (أبي)، الذي غرس في شخصيتي القيم التربوية الفاضلة والاحترام وحب الإحسان للآخرين.

إلى والدتي القلب الحنون ورائحة الجنة والابتسامة العذبة ... (أمي)، الأم والمعلمة المجدة والمجتهدة، المخلصة في واجباتها مع ربها، أثرت على قيمي الدينية، وزرعت بداخلي الاجتهاد والالتزام والإصرار.

ربّ ألبسهما ثوب الصحة والعافية ولا تحرمني دعائهما وبرهما ورضاهما.

إلى نبع الحب والوفاء، ورفيق دربي ... (زوجي).

إلى عوني وسندي وبراءة طفولتي ... (إخواني وأخواتي).

إلى قُرة عيني، وفرحتي، وأملي بعد الله في هذه الحياة ... (أبنائي إياد وإيلاف).

إلى من رافقتني دعواتهم الصادقة وأمنياتهم ومحبتهم ... (أحبائي وأهلي وصديقاتي).

إلى كل شغوف بالعلم والأخلاق السامية والتربية والإدارة ...

أقدم هذا العمل المتواضع تقديرا وعرفنا، وأسأل الله التوفيق والسداد.

## الملاحقة

## الشكر والتقدير

أنت أهل الثناء والمجد فامنن بعظيم من الثناء المواتي، ما ثنائي عليك إلا امتنان ومثال  
للأنعم الفاضلات، يا محبّ الثناء والمدح إني من حيائي خواطري في شتات، ذابت النفس هيبَةً  
واحتراماً وتأبّت عن بلع ريقِي لهاتي حُبنا وامتداحنا ليس إلا ومضةً منك يا عظيم الهبات، لو  
نظمتنا قلائدًا من جمانٍ ومعانٍ خلاصةً بالمئات، لو برينا الأشجار أقلام شكر، بمداد من دجلة  
والفرات، لو نقشنا ثناءنا من دمانا وبدلنا أرواحنا الغاليات، ما أبنا عن همسة من معاني في  
حنايا نفوسنا ماكنات، أو أتينا لذرة من جلال أو شكرنا آلائك الغامرات، أي شيء يقوله  
الشعر لما يتغنى بخالق الكائنات، ثم الصلاة والسلام على خير الخلق وقائد البشرية بالخلق  
الحسن محمد بن عبد الله بن عبد المطلب صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم.

ثم الشكر لجامعة أم القرى، ولكلية التربية، ولقسم الإدارة والتخطيط التربوي، وللقائمين  
عليه من وكلاء وأستاذة وعاملين، وجزيل الشكر لمن أشرف على رسالتي وأكرمني بفيض علمه  
وخبرته وبذل لي الكثير من جهده ووقته، سعادة الأستاذ الدكتور عبدالله الزهراني، وأتقدم  
بالشكر لمن قوّم بحثي بتحكيم أداة دراستي، والشكر لصديقتي وزميلاتي ومن أعانني على نشر  
أداة الدراسة وتكرم بالإجابة عليها، كما أتقدم بصادق المحبة وعظيم العرفان لمن تعجز كلماتي  
عن شكرها فقد ساندتني وشجعتني ودعمتني بإخلاص أختي وصديقتي نوف العباسي فلها من  
أعماق قلبي صادق دعائي، والشكر موصول للمتفضلين عليّ بقراءة الرسالة ومناقشتها: سعادة  
الدكتورة أغادير العيدروس، وسعادة الدكتورة منال سفر، فرأيهما السديد سيثري بحثي، فجزاهما  
الله عني خير الجزاء.

وشكري عامة لكل من مد يد العون لي، وشرفني بجميل الكلمات، وصادق الدعوات،  
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا  
محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

## الملاحقة

## مستخلص الدراسة

**عنوان الدراسة:** القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى.

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى من وجهة نظر عينة الدراسة، والتعرف على أثر ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

**منهج ومجتمع الدراسة وأداتها:** تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الدراسة على الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى بمقر الزاهر، البالغ عددهن (748) موظفة إدارية وفقاً لإحصائية عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من (235) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة.

**نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بشكل عام (الكلي) جاءت بدرجة عالية، كما أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى بشكل عام (الكلي) جاء ضمن المستوى "عالٍ"، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية الاتجاه (طردية) بين ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الأخلاقية بشكل عام (الكلي) مع الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام (الكلي)، كما بينت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير إيجابي وقوي حيث أن الزيادة في ممارسة القيادة الأخلاقية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء الوظيفي بنسبة (67.4) من هذه الوحدة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة بين متوسطات استجابات العينة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بشكل عام، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام لصالح استجابات أفراد العينة من فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر).

### التوصيات:

- 1- إنشاء ميثاق يتم فيه وضع مبادئ ومعايير للقيادة الأخلاقية بحيث يتم بناءً عليها تقييم القائد أخلاقياً، وترشيحه للمناصب القيادية بالجامعة.
- 2- بناء منصة إلكترونية تتيح للقيادات والعاملين تقييم وتوثيق الأداء الأخلاقي وتبادل المعلومات بشفافية بهدف التحسين وتعزيز جوانب القوة وتلافي جوانب الضعف.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية – الأداء الوظيفي.

## **Abstract**

**Title of study:** Ethical leadership and its impact on the job performance of workers at Umm Al-Qura University.

**The objectives of the study:** The study aimed to identify the degree of ethical leadership practice by academic and administrative leadership at UQU. As well as, it aimed to identify the level of job performance for workers at Umm Al-Qura University from the point of view of the study sample. Also, it sought to identify the impact of ethical leadership practice by academic and administrative leaders on the job performance of workers, and the detection of statistically significant differences between the averages of study sample responses about the degree of ethical leadership practice and the level of the job performance of workers attributed to the variables: Academic qualification and Years of experience.

**The curriculum and community of the study and its tools:** The relational descriptive approach was used, and the study was applied to the administrative staff at Umm Al-Qura University, Al-Zahir headquarters. Who are (748) administrative employees according to the statistics of the Deanship of Faculty and Staff Affairs and a simple random sample of (235) individuals was taken, and the questionnaire was used as a tool to collect information required.

### **Results of the study:**

The practice of ethical leadership by academic and administrative leaders in general (the total) came with a high degree. The level of job performance for workers in general (total), came within the "high" level. The study showed there is a strong and positive (positive) correlation relationship with a statistical significance between the academic and administrative leadership's practice of moral leadership in general (holistic) with the job performance of workers in general (holistic), as shown by the results of regression analysis has a positive and strong impact as the increase in the practice of ethical leadership by academic and administrative leaders with a value of one unit leads to an increase in the level of the job performance of workers at Umm Al-Qura University by a ratio of (67.4) of this unit. There are no differences attributable to the variable of the academic qualification and years of experience, between the averages of the sample responses regarding the degree of ethical leadership practice by academic and administrative leaders, in general, The absence of statistically significant differences attributable to the variable of the academic qualification, between the averages of the sample responses about the level of the job performance of the workers, in general, There are statistically significant differences attributable to the variable of years of experience, between the averages of the sample responses about the level of the job performance of the workers, in general in favor of the responses of the sample members of the experience category (10 years or more).

### **Recommendations:**

1. Create a charter in which principles and standards for ethical leadership are established so that the leader is morally evaluated and nominated for leadership positions at the university.
2. Building an electronic platform that allows leaders and workers to evaluate and document ethical performance and exchange information transparently to improve, enhance strengths and avoiding weaknesses.

**key words:** Ethical Leadership - Job Performance

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	مستخلص الدراسة
د	المستخلص باللغة الإنجليزية
هـ	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ل	فهرس الأشكال
م	فهرس الملاحق
8-2	الفصل الأول: مدخل الدراسة
2	مقدمة الدراسة
2	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
45-10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	أولاً: الإطار النظري
10	المبحث الأول: القيادة الأخلاقية
10	تمهيد
10	مفهوم القيادة الأخلاقية
11	أهمية القيادة الأخلاقية
13	أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية
14	أبعاد القيادة الأخلاقية
15	مبادئ القيادة الأخلاقية



الصفحة	الموضوع
21	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
21	تمهيد
21	مفهوم الأداء الوظيفي
23	أهمية الأداء الوظيفي
24	عناصر الأداء الوظيفي
24	محددات الأداء الوظيفي
26	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
27	أبعاد الأداء الوظيفي
28	مستويات الأداء الوظيفي
29	نظريات الأداء الوظيفي
30	قياس ومعايير ومؤشرات الأداء الوظيفي
31	أهمية قياس الأداء الوظيفي
32	الشروط الواجب توفرها في معايير الأداء الوظيفي
32	خطوات قياس أداء العنصر البشري
35	ثانياً: الدراسات السابقة
43	التعليق على الدراسات السابقة
61-47	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>
47	منهج الدراسة
47	مجتمع الدراسة وعينته
50	أداة الدراسة
51	صدق وثبات أداة الدراسة
60	إجراءات تطبيق الأداة
61	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
112-63	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها</b>
63	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
77	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الصفحة	الموضوع
90	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
96	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
103	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
117-114	الفصل الخامس: ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها
114	ملخص النتائج
116	التوصيات
117	المقترحات
119	المراجع
126	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
48	وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	1-3
49	وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	2-3
52	توزيع محاور وأبعاد وعبارات أداة الدراسة	3-3
53	كيفية الاستجابة على عبارات أداة الدراسة	4-3
54	قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور ممارسة القيادة الأخلاقية، مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه	5-3
55	قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي للعاملين، مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه	6-3
56	قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الخمسة للمحور الأول، وبين كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور	7-3
57	قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد السبعة للمحور الثاني، وبين كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور	8-3
58	معاملات الثبات لمحوري أداة الدراسة وأبعادهما باستخدام معادلة ألفا كرونباخ	9-3
59	معيار الحكم لتقدير درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الأداء الوظيفي	10-3
60	معيار الحكم لتفسير قوة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين	11-3
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بشكل عام	1-4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية، للقيادة الأخلاقية في بُعد الثقة والمصداقية	2-4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية، للقيادة الأخلاقية في بُعد الأمانة والاستقامة	3-4

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية، للقيادة الأخلاقية في بُعد العدالة والإيثار	4-4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية، للقيادة الأخلاقية في بُعد الحكمة والذكاء	5-4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الأخلاقية في بُعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين	6-4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام	7-4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، في بُعد حس المسؤولية	8-4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، في بُعد التعاون	9-4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، في بُعد التواصل	10-4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، في بُعد تحقيق النتائج	11-4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، في بُعد تطوير الموظفين	12-4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، في بُعد الارتباط الوظيفي	13-4

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، في بُعد أهداف الأداء	14-4
90	قيم معاملات الارتباط بين ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، وبين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى	15-4
93	نتائج تحليل Simple linear regression لقياس تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى	16-4
96	نتيجة اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لبيانات (القيادة الأخلاقية) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	17-4
97	نتائج اختبار Kruskal Wallis للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	18-4
99	نتائج المقارنات الثنائية باستخدام اختبار (Mann-Whitney) للكشف عن مصدر الفروق الدالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في بُعد (الثقة والمصادقية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	19-4
101	نتائج تحليل One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	20-4
103	نتيجة اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لبيانات (الأداء الوظيفي) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	21-4
104	نتائج اختبار Kruskal Wallis للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	22-4

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
106	نتائج المقارنات الثنائية باستخدام اختبار (Mann-Whitney) للكشف عن مصدر الفروق الدالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بُعديّ (التواصل، الارتباط الوظيفي) تبعًا لمتغير المؤهل العلمي	23-4
108	نتائج تحليل One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، تبعًا لمتغير سنوات الخبرة	24-4
110	نتائج المقارنات الثنائية بطريقة (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق الدالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي تبعًا لمتغير سنوات الخبرة	25-4

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
20	أبعاد القيادة الأخلاقية	1-2
34	أبعاد الأداء الوظيفي	2-2
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	1-3
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	2-3

## فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
126	خطاب اعتماد القسم لعنوان الدراسة	1
128	خطاب تسجيل عنوان الدراسة بمركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية	2
130	خطاب تسهيل مهمة باحثة	3
132	قائمة بأسماء محكمي الدراسة	4
134	نموذج ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة غير الإشرافية	5
136	أداة الدراسة بالصورة النهائية	6



## الفصل الأول مدخل الدراسة

- ❖ مقدمة الدراسة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ أسئلة الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

## مقدمة الدراسة:

تعد الأخلاق المنحة التي تفضل الله تعالى بها على عباده، وقد سعى الإسلام بدعوته إلى إتمام مكارم الأخلاق، والدعوة إلى الالتزام بالمبادئ الأخلاقية السمحة في جميع شؤون الحياة.

وترتقي الأمم أو تندثر من خلال الأخلاقيات السائدة فيها والتي تحكم تصرفات الأفراد والمجتمع، وكذلك المؤسسات ومنظمات الأعمال، فإنها تنمو وتزدهر وتستمر من خلال توفر مجموعة من الأخلاقيات والقيم التي تسود في تلك المنظمات، وإذا كانت المجتمعات تقوم بالاستناد إلى المعايير الأخلاقية المستمدة من الدين والتراث حتى تنضبط وتستمر، فإن المنظمات أيضا تحتاج إلى معايير أخلاقية وقيم معينة تضبط العمل بها، وتستمد منها مقومات حياتها واستمرارها (حسان والعجمي، 2010م).

إن أخلاقيات الإدارة والعمل موضوع مهم يحظى باهتمام المؤسسات التربوية المختلفة، انطلاقا من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية والأخلاقية على الصعيد الفردي والجماعي في العمل، فالقيادة الأخلاقية تبدأ من ممارسة القيادي للقيم الأخلاقية المتمثلة بالعدالة والصدق والنزاهة والموضوعية والأمانة في أداء الواجبات وفي تقييم العاملين في المنظمة وأن يكون جديرا بالثقة. (Michael, Brown and Marie. 2010)

ونظرا للتغيرات التربوية والانفجار المعرفي الهائل الذي يميز العصر الراهن، فقد تم التأكيد على أهمية الدور القيادي الذي يؤديه القائد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي بوصفه قائدا تربويا يقوم بأدوار فنية وإدارية متعددة، وتؤثر في سلوك العاملين بهدف تحسين العملية التربوية كما ونوعا. ولا بد للمؤسسات التربوية من الاستفادة من الميزات التنافسية التي تنتج عن استثمار رأس المال الفكري، والتي تجعلها قادرة على مواكبة تغيرات العصر الراهن (العرايضة، 2012م).

## مشكلة الدراسة:

القيادة الأخلاقية من المفاهيم الجديدة التي أخذت بالظهور مؤخرا في مجال القيادة، حيث أن القيادة الناجحة تتطلب مراعات الجانب الأخلاقي إلى جانب المعرفة الفنية والفكرية. ومع كون القيادة مصدراً للنجاح؛ إلا أن عدم استخدام الأساليب القيادية الملائمة لظروف المنظمة

أو العاملين فيها؛ قد يكون سببا في تدني مستوى أداء العاملين فيها وتراجع مؤشر الإنتاجية مما قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (نجم، 2011م).

وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات التربوية والإدارية السابقة كدراسة (سالم، 2018م)، ودراسة (السالم، 2017م)، ودراسة (المالكي، 2017م)، ودراسة (العلياني، 2013م)، ودراسة (العتيبي، 2017م)، ودراسة (المحضر، 2017م)، لاحظت الباحثة أن نتائج هذه الدراسات قد أشارت إلى أن واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لأخلاقيات المهنة جاءت بدرجة تتراوح بين العالية إلى المتوسطة وهذا دليل واضح على تقدم ممارسة القيادات الأكاديمية في هذا المجال حيث أن المملكة العربية السعودية دولة تأسست على مبادئ وقيم الدين الإسلامي العظيم وعنيت بغرسها وتعليمها لأبنائها فكان من الضروري أن يظهر أثر ذلك في ممارسات مواطنيها سواء على مستوى الأسرة أو المؤسسة التعليمية أو الأخلاق المهنية، كما عززت رؤية المملكة (2030) هذا الجانب حيث ورد فيها: "سُتربَّح القيم الإيجابية في شخصيات أبنائنا عن طريق تطوير المنظومة التعليمية والتربوية بجميع مكوناتها، بما يمكن المدرسة بالتعاون مع الأسرة من تقوية نسيج المجتمع، من خلال إكساب الطالب المعارف والمهارات والسلوكيات الحميدة، ليكون ذا شخصية مستقلة تتصف بروح المبادرة والمثابرة والقيادة، ولديها القدر الكافي من الوعي الذاتي والاجتماعي والثقافي".

وقد بنيت رؤية المملكة (2030) على ثلاثة محاور رئيسية وهي مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، ووطن طموح. وتمت ترجمة هذه المحاور الرئيسية إلى أهداف استراتيجية لتسهيل تطبيقها وتحقيقها، ففي المحور الأول (مجتمع حيوي) ركزت الرؤية على ضرورة تعزيز القيم الإسلامية من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية: تعزيز قيم الوسطية والتسامح، تعزيز قيم الاتقان والانضباط، تعزيز قيم العدالة والشفافية، وتعزيز قيم العزيمة والمثابرة. وفي المحور الثالث (وطن طموح) ركزت الرؤية على ضرورة تعزيز فعالية الحكومة عن طريق تحسين أداء الجهاز الحكومي من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية: تصميم هيكل حكومي أكثر مرونة وفعالية، تحسين أداء الجهات الحكومية، تحسين إنتاجية موظفي الحكومة، تطوير الحكومة الإلكترونية، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة في تحقيق محورين رئيسيين من المحاور التي بُنيت عليها رؤية المملكة 2030، وهما مجتمع حيوي من خلال تعزيز القيم الإسلامية، ووطن طموح من خلال تعزيز فعالية الحكومة بتحسين أداء الجهاز الحكومي.

كما لاحظت الباحثة تعدد الدراسات التي تناولت درجة ممارسة القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر الطلاب، في المقابل لاحظت قصور الدراسات التي تناولت جانب تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية على أداء العاملين من وجهة نظر الموظفين، على الرغم من أهمية تناول القيادة الأخلاقية في هذا الجانب وذلك لتحسين بيئة العمل بالاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية ورفع كفاءة رأس المال البشري لتحقيق أهداف الجامعة ورؤية المملكة.

حيث تطرق الشمالان (2016م) في دراسته عن دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي من وجهة نظر الطلاب إلى ضرورة وضع أسس أخلاقية في الجامعات.

كما أظهرت دراسة الحربي (2015م) التي اهتمت بقياس درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية على الطلبة، حيث جاءت بدرجة متوسطة وأوصت في دراستها بوضع أبعاد للقيادة الأخلاقية كمعيار في اختيار أو تعيين عضو هيئة التدريس.

ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة في قياس تأثير المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين) من خلال الأسئلة التالية:

#### أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 3- ما أثر ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى.
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

5- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في تحديد أثر ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى من وجهة نظر عينة الدراسة، ويتفرع من الهدف الرئيس الأول الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى من وجهة نظر عينة الدراسة.

2- التعرف على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى من وجهة نظر عينة الدراسة.

3- التعرف على أثر ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى.

4- التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

5- التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

#### أهمية الدراسة:

1- دراسة مفهوم وأبعاد ممارسات القيادة الأخلاقية كأحد أنماط القيادة الحديثة.

2- المساهمة في تحديد أثر ممارسة القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى.

3- الاسهام في رفع كفاءة ممارسات القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم العالي.

4- المساعدة في نشر نمط القيادة الأخلاقية لتحقيق الأداء الأمثل للعاملين والرقبي والنهوض بالعمل داخل مؤسسات التعليم العالي.

## حدود الدراسة:

### الحدود الموضوعية:

أولاً: تحديد درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من خلال الأبعاد التالية (الثقة والمصدقية، الأمانة والاستقامة، العدالة والإيثار، الحكمة والذكاء، تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين) ثانياً: تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الأبعاد التالية: (حس المسؤولية، التعاون، التواصل، تحقيق النتائج، تطوير الموظفين، الارتباط الوظيفي، أهداف الأداء).

الحدود البشرية: اشتمل مجتمع الدراسة على موظفات جامعة أم القرى في الفرع الرئيسي بمقر الزاهر والبالغ عددهن (748 موظفة إدارية).

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على عينة (الموظفات الإداريات) بعمادة الدراسات الجامعية بجامعة أم القرى شطر الطالبات بفرع الزاهر فقط.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 1441هـ.

### مصطلحات الدراسة:

**القيادة الأخلاقية تُعرّف بأنها:** "التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية، وإيجاد مناخ تنظيمي مُنتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة" (الطراونة، 2010م، ص 209).

وتعرف إجرائياً بأنها: درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للسلوكيات الأخلاقية مع العاملين في جامعة أم القرى من وجهة نظر عينة الدراسة.

أو: درجة استجابة افراد عينة الدراسة من العاملين بجامعة أم القرى للممارسات الأخلاقية للقيادات الأكاديمية والإدارية، وكما تعكسها فقرات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

**الأداء الوظيفي يُعرّف بأنه:** "الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق الوحدة التنظيمية" (مجيد، 2012م، ص 38).

ويعرف إجرائياً بأنه: درجة إسهام ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية في الارتقاء بمستوى أداء العاملين ورفع كفاءتهم لتحقيق أهداف ورؤية الجامعة.

أو: سلوك الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى من خلال إنجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لها والذي يقيس مستوى قدرتهم على تحقيق أهداف وجدارات ميثاق الأداء للوظائف التي يشغلونها في ظل أهداف وأنظمة الجامعة.

### أبعاد القيادة الأخلاقية:

- **الثقة والمصداقية:** وهي الوضوح والشفافية والنقد البناء بين القائد والمرؤوسين وتفويض الصلاحيات بحيث يولد الثقة المتبادلة فيما بينهم، ويُسهّم بشكل كبير في تقدير المرؤوسين له وتقبل أوامره.
- **الأمانة والاستقامة:** وهي التزام القائد بما له من حقوق وأداء ما عليه من واجبات قولاً وفعلاً، وأن يعف نفسه عما ليس من حقه، وأن يجاهدها على فعل الخير واجتناب السوء والشر.
- **العدالة والإيثار:** وهي أن يتعامل القائد مع المرؤوسين بالعدل والإنصاف وعدم التحيز، وأن يتعامل وفقاً لمهاراتهم الشخصية وجداراتهم المهنية. وأن يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ويؤثر غيره على نفسه في النفع له والدفع عنه.
- **الحكمة والذكاء:** وهي المعرفة والخبرة العميقة لدى القائد وامتلاكه لمهارات سرعة البديهة وفهم مشاعر المرؤوسين والقدرة على مواجهة ومعالجة المشكلات وحسن التصرف والاختيار في المواقف الصعبة.
- **تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين:** وهي أن يراقب القائد المرؤوسين ويضع معايير مهنية أخلاقية واضحة، فيعاقب من لم يلتزم بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة، كما أنه يجب عليه أيضاً أن يوفر نظام مكافآت لمن يلتزم بالسلوك الأخلاقي.

## أبعاد الأداء الوظيفي:

- **حس المسؤولية:** وهي أن يتحمل الموظف مسؤولية أعماله وقراراته، وأن يفهم دوره ومهامه ويفصح عما يواجهه من تحديات بشفافية.
- **التعاون:** وهو مشاركة الموظف المعلومات بشفافية وفق متطلبات العمل والسعي للاستفادة من آراء الآخرين، ودعمهم في حال طلب الدعم والمساندة منهم.
- **التواصل:** وهو استخدام الموظف للتواصل المكتوب والشفهي الواضح والفعال والانصات للآخرين بعناية.
- **تحقيق النتائج:** وهي قدرة الموظف على القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها وتنفيذها في وقتها بجودة وكفاءة، وأن يبادر في عمله بدون توجيه من رئيسه.
- **تطوير الموظفين:** وهي أن يسعى الموظف إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار ويساعد الآخرين على تطوير أنفسهم.
- **الارتباط الوظيفي:** وهي استعداد الموظف لمواجهة تحديات العمل وأن يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار وأن يلتزم بمواعيد العمل ويركز على خدمة العملاء عند تنفيذ أعماله.
- **أهداف الأداء:** وهي الأهداف الذكية التي يقوم الموظف بصياغتها وتكون مرتبطة بالمهام الموكلة له، حيث يتم اعتماد الأهداف بالاتفاق بين القائد والموظف ويُقاس إنجاز الموظف بناءً عليها.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

❖ أولاً: الإطار النظري:

1- المبحث الأول: القيادة الأخلاقية

2- المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

❖ ثانياً: الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

### أولاً: الإطار النظري

#### المبحث الأول: القيادة الأخلاقية

##### تمهيد:

إن للقيادة دوراً مهماً في المجال الفكري والمهني وذلك من خلال التأثير في المرؤوسين باستخدام بعض أو كل مصادر القوة المتاحة، حيث تشمل مصادر القوة: السلطة والشخصية والدين والعادات والمعرفة المتخصصة والخبرة الشخصية للقائد. وقد عُرِّفت القيادة بأنها فن التأثير في المرؤوسين وإن أبلغ أنواع التأثير ذلك الذي يحوّل فيه القائد قيم ومعتقدات الأتباع لتكون منسجمة مع ما ينادي به من مفاهيم وفكر، وعندها يكون الأفراد تحت تأثير داخلي يدفعهم للعمل دون تردد أو انتظار لتوجيه ومراقبة من القائد، حيث أن التزام القائد بالقيم الأخلاقية السامية وممارستها عملياً أبلغ بكثير من التلويح باستخدام القوة وإيقاع العقوبة بحق من يتجاوز ويرتكب المخالفات ويساهم في خلق المشكلات، وذلك دليل على أن للقيادة الأخلاقية تأثير قوي بتعزيزها للرقابة الذاتية لدى الفرد في العمل (الطراونة، 2010م).

#### مفهوم القيادة الأخلاقية:

تُعرّف الأخلاق كما وضح نجم (2000م، ص 18) بأنها: "مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، بين ما هو صواب وما هو خطأ، فهي إذن تتركز في مفهوم الصواب والخطأ في السلوك، والأخلاقيات تقدم دليلاً من خلال معاييرها وقيمها على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية، وعلى ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعياً"

وعرف الكبير (2016م، ص 125) القيادة الأخلاقية بأنها: "التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تميز القائد بسمات، ومهارات، وأنماط قيادية وقدرات موقفية، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية".

وبين ليم لي يور (Lim Li Yur, 2012: p123) بأن القيادة الأخلاقية تنال قدر من الاهتمام في الأنظمة والمؤسسات التربوية، وذلك لأنها تهتم بالكثير من العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسة في قيادة قادرة على نقل الرؤية والقيم للموظفين وقادرة على تجسيدها في السلوكيات القيادية التي يمارسها القائد نحو الموظفين.

كما يشير زينج وزو ويو وزانج (Zheng, Zhu, Yu, Zhang, 2011) أنه يمكن النظر إلى مفهوم القيادة الأخلاقية من منظورين متكاملين أولهما القيادة، والثاني الأخلاقي، فالمنظور القيادي يتكون من ثلاثة مستويات هي: العلاقة بين القادة وأتباعهم، قدرة وقوة القادة التي يستخدمون بها السلطة، وعملية وضع مجموعة واضحة من المعايير الأخلاقية والتي يستخدم فيها القادة المكافآت والعقوبات بحسب إتباع المعايير الأخلاقية. بينما يكون المنظور الأخلاقي من مستويين هما: أن القيادة في حد ذاتها هي الأخلاق، وهذا يعني أن القادة يستخدمون أدوات وأساليب وأنماط أخلاقية بشكل مناسب للتأثير على أتباعهم، ويتمثل المستوى الثاني في أن الهدف من القيادة هو خلق مناخ أخلاقي، واتخاذ القرارات الأخلاقية.

وتطرق الطراونة (2010م، ص209) إلى تعريف القيادة الأخلاقية بأنها فن التأثير على الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي وبما تسمح بها القوانين والأنظمة.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن القيادة الأخلاقية هي مجموعة القيم والمعايير الأخلاقية التي يتمثلها القائد في شخصيته وفي سلوكه مع العاملين فيؤثر عليهم أخلاقياً ومهنياً ويؤدي إلى الارتقاء بأدائهم ورفع كفاءتهم لتحقيق أهداف ورؤية الجامعة.

### أهمية القيادة الأخلاقية:

يرجع الاهتمام الكبير في القيادة الأخلاقية في مؤسسات الأعمال المختلفة إلى عدة عوامل منها: (العمر، 1999م).

- أصبحت المؤسسات الخاصة والعامة أقل أخلاقية في القرن الواحد والعشرين في تصرفاتها وصفقاتها.

- تركيز المؤسسات على الربح والربحية دون الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية المادية والمعنوية مما لا يضمن بقائها واستمرارها لفترة طويلة من الزمن.
- صعوبة التمييز بين السلوك الأخلاقي الجيد والسيئ في هذه المؤسسات في ظل وجود القرار ذي المردود المادي.
- ازدياد انتشار جرائم الفساد الإداري "الاختلاس، الرشوة، استغلال النفوذ" في المؤسسات نتيجة البعد عن أخلاقيات الإدارة.

كما يشير كل من فريمان وستيوارت (Freeman and Stewart, 2006) إلى أن ما يتصف به القادة الأخلاقيون من مبادئ وقيم تنعكس بدورها بشكل كبير على المؤسسة وجماعة العمل على النحو التالي:

- 1- أنهم يجسدون ويعكسون قيم المؤسسة من خلال قراراتهم وسلوكياتهم التي تؤثر ومن ثم في سلوكيات أتباعهم، وهذا من شأنه أن يصنع بيئة عمل منتجة تقوم على الثقة والمسؤولية.
- 2- يركزون على نجاح المؤسسة وليس على نجاحاتهم الشخصية؛ لذا يبذلون الكثير من الجهد والوقت، كما يلهمون من حولهم من الأتباع للسير بنفس الاتجاه.
- 3- يحرصون على اختيار أفضل الكفاءات البشرية للعمل آخذين بعين الاعتبار الأخلاق والنزاهة ضمن معاييرهم، كما يبذلون قصارى جهدهم لتطويرهم، والارتقاء بمهاراتهم، واكتشاف مواهبهم، لإعطاء قيمة مضافة للمؤسسة.
- 4- تأكيدهم من خلال آليات التواصل والحوار والمتابعة المستمرة والمساءلة لموظفيهم وأتباعهم على المبادئ الأخلاقية والقيمية، وضرورة ترسيخها بأبعاد العمل.
- 5- يتقبلون النقد البناء والجاد من موظفيهم لخدمة أهداف وغايات المؤسسة، ولتجنب الأخطاء والمشكلات ومنع وقوعها.
- 6- التواضع والتعامل بإنسانية مع جماعة العمل وكافة الناس من خلال الرفق واللين والتفهم للخيارات المختلفة التي يقومون بها، ومساعدتهم لتحقيق طموحاتهم وآمالهم.

7- الصرامة والجدية في تطبيق الأنظمة واللوائح واتخاذ القرارات الصعبة لخدمة المؤسسة والصالح العام.

وذكرت شراد (2014م) أن أهمية القيادة الأخلاقية تتلخص فيما يلي:

- أنها تقلل من الخسائر التي يمكن أن تتحملها المنظمة جراء تجاهل الالتزام بالمعايير الأخلاقية.

- تعمل على تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والدولي.

- تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى رد فعل سلبي مما يعود بالضرر على المنظمة.

كما أشار الشاعر (2017م) إلى أن أهمية القيادة الأخلاقية ترجع إلى عدة جوانب وهي:

- قدرتها على تقليل ومنع الاحتكاك بين الإدارة والعاملين.

- الحد من ظاهرة ترك العمل في المنظمات.

- تعمل على زيادة الولاء لدى العاملين.

- تشجع العاملين على زيادة الإنتاجية.

- إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

**أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية:**

تتجلى أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية في تعزيز الممارسات الأخلاقية التي ينبغي أن يظهر تأثيرها الإيجابي في بيئة العمل الإداري داخل المؤسسة، سواء في العلاقات الإنسانية أو منهجية العمل الإداري أو في الاتجاهات الشخصية للقادة، إذ تُبصّرهم بالتزاماتهم الأخلاقية، وتوعيتهم بأبعاد الرسالة الإدارية والأخلاقية التي يجب أن يحملونها تجاه الفرد والمجتمع (احسينات، 2008م).

كما يرى عابدين (2001م) بأن هناك دستور أخلاقي في المنظمات يعمل على تنظيم

مهنة القادة ويعود عليهم بالفوائد الإدارية والتربوية والتي تتمثل فيما يلي:

● العمل على تنسيق العلاقات ما بين العاملين في المهنة الواحدة.

- توجيه سلوكيات الأعضاء الجدد الملتحقين بالمهنة.
- تعيين مستوى مسؤولية الأفراد عما يقومون به وعن نتائجهم، إذ تتاح الحماية الكاملة لأفراد المهنة من التعسف أو الاعتداء عليهم.
- تعيين معايير الكفاءة والفعالية في العمل.
- تعيين إطار مهني وفكري وحضاري لأنماط السلوك للملتحقين الجدد.
- العمل على تنمية روح الالتزام والولاء للعمل.

فالأخلاق تعد ضرورة ملحة لدى القائد التربوي، لتكون دستوراً له في عمله ومرجعاً لاتخاذ القرارات وتوجيه عمليات القيادة التربوية، مما يؤدي إلى التزام جميع أفراد المؤسسة التربوية بأخلاقيات المهنة، وهذا كفيل بتحقيق الأهداف، ومن هذه الفوائد ما يأتي (مرعي وبلقيس، 1986م):

- دعم الرضا والاستقرار لدى العاملين، إذ يسود العدل ويحصل كل ذي حق على حقه، مما يجعل غالبية العاملين يشعرون بالرضا.
- توفير بيئة مناسبة للعمل تتسم بروح الفريق والفعالية والإنتاجية العالية.
- زيادة ثقة الفرد بنفسه، وبالمؤسسة التربوية وقائدها، مما يخفف من حدة التوتر والضغط الوظيفية.

### أبعاد القيادة الأخلاقية:

تتمثل أبعاد القيادة الأخلاقية بمجموعة من الأمور، وهي:

1- **توافر السلوك الأخلاقي:** ويعد مكوناً رئيسياً للقيادة وهو ضرورة لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، حيث أن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يُعتبر من أهم العناصر الأساسية للقيادة.

ويؤكد هاوس (2006م) أن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية المتمثلة بالاحترام الذي يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشراً، والعدالة التي تستلزم أن يضع القائد قضاياها محور اتخاذ قراراته عند توزيع المكافآت أو توجيه

العقوبات، والنزاهة والأمانة والصدق، إذ أن عدم الالتزام بذلك يقود إلى العديد من النتائج المرفوضة، أولها عدم الثقة بالقائد.

2- **ممارسات السلوك الأخلاقي:** بحيث يتعلم جميع العاملين في المنظمة الأهداف والعادات والقيم والمعتقدات من خلال مشاهدة سلوكيات القائد، لذا ينبغي على القائد أن يستخدم الخطابات والشعارات والرموز المختلفة، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية (Daft, 2004).

ويستطيع القائد في أي منظمة أن يوضح ممارسات السلوك الأخلاقي عملياً من خلال جعلها حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة، وقيامه بممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية وفي منظمته وفي علاقاته مع الآخرين، ليكون قدوة لهم ويلزمهم بها.

3- **تعزيز السلوك الأخلاقي:** ويرى (Kreitner & Kinicki, 2007) أنه يمكن للقائد في المنظمة تعزيزها من خلال عدة أمور:

- التصرف بأخلاقية: فالقائد القدوة تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.
- مراقبة العاملين ومعاينة الذين يتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.
- تطوير مدونات أخلاقية قيمة.
- توفير التدريب الأخلاقي.
- توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.

#### مبادئ القيادة الأخلاقية:

مبادئ القيادة الأخلاقية: هي الأسس التي يركز عليها السلوك الأخلاقي في قيادة المؤسسات والأفراد، والتي حددها معهد جوزيفسون في عام 1999 كما تذكر مولان (Mullane, 2009) في ست ركائز أساسية:

○ الجدارة بالثقة، والصدق، والنزاهة، والموثوقية، والولاء.

- الاحترام باستخدام القاعدة الذهبية: عامل الآخرين كما كنت ترغب في أن تعامل، وبالاستماع إليهم وقبول الاختلافات.
- المسؤولية والمسائلة، وضبط النفس، والسعي للتميز، والنظر من أعمالنا.
- الإنصاف دون محاباة أو تحيز.
- الرعاية، والطف والرحمة، والإيثار، والعمل على تقليل المشقة ومساعدة الآخرين.
- المواطنة: العمل على جعل المجتمع أفضل، وحماية البيئة لسيادة الديمقراطية.

ويشير عابدين (2001م) إلى مجموعة من المبادئ التي تحدد ملامح القيادة الأخلاقية، والتي تتمثل بما يأتي:

1- النزاهة والشفافية في العمل: والتي تأتي لتنسجم مع المبادئ الإنسانية السامية لدى القيادة الأخلاقية.

2- الشعور بالمسؤولية: ويُعد مسألة أساسية متلازمة ومرتبطة بالقائد التربوي، وذلك لضمان عدم الاستخدام السيء للسلطة، وهي تُحمّل القائد مسؤولية الأعمال والنتائج المتوقعة لتلك الأعمال، وتشتمل المسؤولية على ما يلي:

- القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية.

- الاعتراف بحالات الفشل ومواطن الأخطاء.

- تحمل المسؤولية لخدمة الآخرين.

3- التوافق: ويظهر في تعامل القائد التربوي مع العاملين معه في المؤسسة التربوية كأنه جزء لا يتجزأ منهم، ويتكيف معهم، ويتعامل معهم ومع قيمهم ومهاراتهم الشخصية.

4- الاتزان الانفعالي: والذي يؤثر في سلوك القائد وتفهمه للعاملين ويساعد على تألفهم والتفاهم حوله، ومساندتهم ودعمهم له قولاً وفعلاً.

5- العدل: حيث أن من الأخلاقيات أن يتوخى القائد العدل، ليجعلهم أقرب إلى العدل منهم إلى الاستئثار بالمنفعة دون زملائهم.



6- إثارة التنافس: بحيث يكون التنافس هو الدافع والباعث على التفاعل والإنتاجية والذي ينتهي إلى التعاون والتوافق بين العاملين في المؤسسة التربوية.

أما نورث هاوس (2006م) فيرى أن هذه المبادئ تمثل أساساً لتطوير القيادة الأخلاقية بالمنظمات، وقد أوضحها بالتالي:

- احترام الآخرين.
- خدمة الآخرين.
- إظهار العدالة.
- الصدق.
- بناء المجتمع.

كما ذكرت الجمعية الأمريكية للمديرين (AASA) عدة أبعاد أخلاقية لها دلالتها في سلوك الإداري التربوي، ولخصها الطويل (2001م) كما يأتي:

- أن يحترم ويطيع القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة التربوية.
- أن يسعى للحصول على مؤهلات مهنية من جامعات ومؤسسات معترف بها.
- تطوير القوانين والسياسات التربوية، بشتى الوسائل المشروعة.
- المحافظة على مستوى المهنة، والسعي لتحسينها من خلال البحث واستمرار النمو المهني.
- يتجنب استغلال مركزه لمكسب أ مصلحة شخصية، سواءً كان ذلك في المجالات السياسية أم الاجتماعية، أم الاقتصادية أم غيرها.
- يتمثل الأمانة والصدق والإخلاص في واجبه المهني.
- يجعل الطالب محوراً أساسياً لفعاليات القيادة التربوية في مؤسسته.
- يهتم بمبادئ العلاقات الإنسانية ويحميها لكل الأفراد.
- احترام جميع العقود والاتفاقيات السارية، والتزام بنودها.

وحدد طاهر (2007م) نموذجاً للقيادي التربوي الإسلامي يقوم على مبادئ: التقوى، الثقة بالله، الاستقامة، الإخلاص، الأمانة، التعاون، الاعتدال، العدل، الصبر، التواضع، الحلم، الوفاء، القدوة، الحكمة، التبصر، النصيحة، الإتقان، التغيير والتطوير، والذي يجب أن ينعكس في ممارسات القائد بالمؤسسات التربوية.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن مبادئ القيادة الأخلاقية يمكن أن تُبنى على الأبعاد التالية:

● **الثقة والمصداقية:** وهي الوضوح والشفافية والنقد البناء بين القائد والمرؤوسين وتفويض الصلاحيات بحيث يولد الثقة المتبادلة فيما بينهم، ويُسهّم بشكل كبير في تقدير المرؤوسين له وتقبل أوامره. قال تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ) [التوبة: 119]، ويشتمل هذا البعد على الجوانب التالية:

- تحري القائد الصدق في أقواله وأفعاله.
- وفاء القائد بوعوده مع الموظفين.
- اتصاف القائد بالثقة المتبادلة مع الموظفين.
- مشاركة القائد الموظفين في صناعة القرار.
- اعتراف القائد بأخطائه أمام الموظفين.
- تقديم القائد معلومات دقيقة للموظفين عن أدائهم بشكل مستمر.
- حرص القائد على أن يكون قدوة حسنة للموظفين.

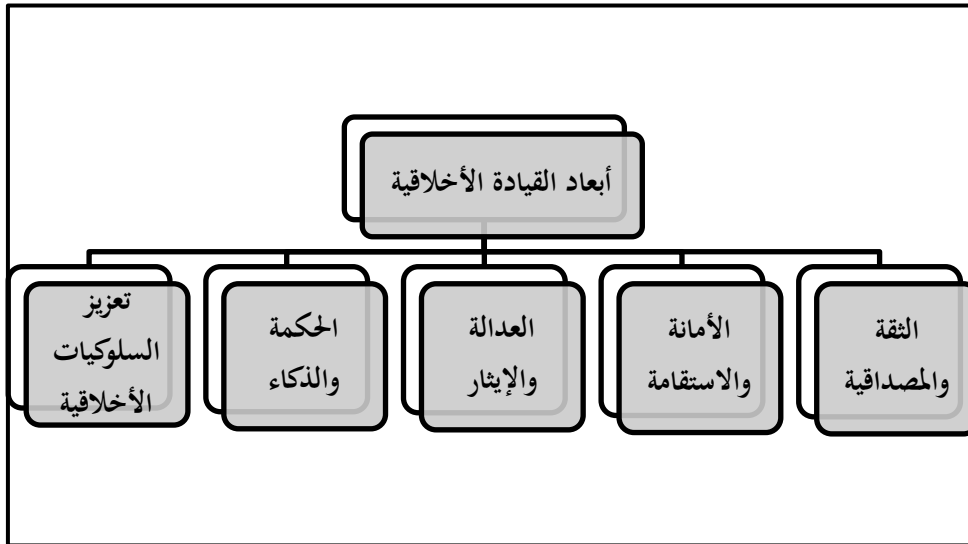
● **الأمانة والاستقامة:** وهي التزام القائد بما له من حقوق وأداء ما عليه من واجبات قولاً وفعلاً، وأن يعف نفسه عما ليس من حقه، وأن يجاهدها على فعل الخير واجتناب السوء والشر، حيث قال تعالى: (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا) [النساء: 58]، وقال تعالى: (فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ) [هود: 112].

- ويشتمل هذا البعد على الجوانب التالية:
- اتصاف القائد بالأمانة المالية.
  - مراعاة القائد لأخلاقية الوسائل عند تحقيق الأهداف.
  - حرص القائد على إنجاز المهام والواجبات المطلوبة منه بدقة عالية.

- محافظة القائد على أسرار الموظفين.
- التزام القائد بالمحافظة على حقوق الآخرين.
- قيام القائد بتقييم أداء الموظفين بموضوعية ودون تحيز.
- انجاز القائد أعماله الشخصية بنفسه دون استغلال العاملين معه.
- **العدالة والإيثار:** وهي أن يتعامل القائد مع المرؤوسين بالعدل والإنصاف وعدم التحيز، وأن يتعامل وفقاً لمهاراتهم الشخصية وجداراتهم المهنية. وأن يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ويؤثر غيره على نفسه في النفع له والدفع عنه. قال تعالى: (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ) [النحل:90]، ويشتمل هذا البعد على الجوانب التالية:
  - توزيع القائد المهام الوظيفية بعدل بين الموظفين.
  - مراعاة القائد البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإدارية بعيداً عن تأثير العلاقات الشخصية.
  - اهتمام القائد بمصالح الموظفين.
  - تعامل القائد مع الموظفين بحيادية.
  - تقدير القائد لجهود الموظفين المتميزين.
  - حرص القائد على تقديم المصلحة العامة للعمل على مصلحته الخاصة.
  - سعي القائد إلى التحسين المستمر للمستوى المهني للموظفين.
- **الحكمة والذكاء:** وهي المعرفة والخبرة العميقة لدى القائد وامتلاكه لمهارات سرعة البديهة وفهم مشاعر المرؤوسين والقدرة على مواجهة ومعالجة المشكلات وحسن التصرف والاختيار في المواقف الصعبة. قال تعالى: (يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ) [البقرة:269]، ويشتمل هذا البعد على الجوانب التالية:
  - تغاضي القائد عن بعض الأخطاء غير المقصودة للموظفين.
  - معالجة القائد الخلافات بين الموظفين بموضوعية.
  - اتصاف القائد بالذكاء في إدارة المواقف.

- تعامل القائد بحكمة مع انفعالات الموظفين.
- تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين: وهي أن يراقب القائد المرؤوسين ويضع معايير مهنية أخلاقية واضحة، فيعاقب من لم يلتزم بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة، كما أنه يجب عليه أيضاً أن يوفر نظام مكافآت لمن يلتزم بالسلوك الأخلاقي. ويشتمل هذا البعد على الجوانب التالية:
  - توضيح القائد المعايير الأخلاقية الخاصة بالعمل للموظفين.
  - مناقشة القائد أخلاقيات وقيم العمل مع الموظفين حال حدوث مشكلة في العمل.
  - تشجيع القائد الحوار البناء حول القضايا الأخلاقية في العمل.
  - محاسبة القائد من يخالف المعايير الأخلاقية للعمل حسب الأنظمة.
  - حث القائد الموظفين على مراعاة البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات وتنفيذها.
  - منح القائد حوافز للملتزمين بالمعايير الأخلاقية في العمل.
  - تشجيع القائد المنافسة الأخلاقية بين الموظفين.

شكل (1-2) أبعاد القيادة الأخلاقية



\* تصميم الباحثة

## المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

### تمهيد:

إن الأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمنظمة، ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرتبط بتوفر أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية من الجودة.

ويحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، حيث تكون المؤسسة أطول بقاء واستقراراً حين يكون أداء العاملين فيها أداءً متميزاً وخاصة قيادة المؤسسة التي يجب أن ترتقي بأدائها بما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى هذا فإن الأداء الوظيفي لأي مؤسسة هو انعكاس لأداء العاملين فيها وانعكاس لقدرات قادة هذه المؤسسة، حيث يحدد الأداء الوظيفي المراحل المختلفة لعمل هذه المؤسسة والتي تبدأ من مرحلة التكوين والبقاء والاستمرارية والاستقرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة، لذلك فإن التحول من مرحلة إلى أخرى يتوقف على الأداء الوظيفي المتميز لقادة وعاملين هذه المؤسسة (الشريف، 2004).

### مفهوم الأداء الوظيفي:

يعكس مفهوم الأداء كلا من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق الوسائل والأدوات التي تتطلبها تلك الأهداف، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل حينها يتحقق الغرض منه، أما إذا لم يكن مناسباً حينها لا بد من استخدام وسائل وطرق جديدة لتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم لإنجاز العمل المطلوب. (ابو كريم، 2013م، ص 20) ويُعرّف النمر وآخرون (2011م، ص 303) الأداء بأنه: "مستوى إنجاز العمل الذي يتحدد بناء عليه تقدير العامل أو الموظف إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً". وأشار محمد (2010م، ص 52) في التعبير عن الأداء والحكم على مستواه، إلى مصطلح الفاعلية وعرفها بأنها "إنجاز الأعمال الصحيحة، وممارسة النشاطات التي تساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها".

ويرى الخزامي (1999م، ص 19) أن الأداء: "سلوك يحدث نتيجة سلوك، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه آخرون".

كما يُعرّف الجويدي (2007م، ص ص 20-21) الأداء بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، بمعنى النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة".

وأشار هلال (1999م) إلى أن الأداء عبارة عن:

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات (منتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.
- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المنظمة ككل.
- محصلة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسة هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة عمل، والقدرة على إنجاز العمل.
- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
- استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.
- يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته نحو العمل ورضاه الوظيفي.
- يرتبط الأداء بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل.
- يرتبط الأداء بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

ومن خلال استعراض مجموعة المفاهيم السابقة نستنتج أن الأداء هو مستوى قدرة الفرد أو المؤسسة على القيام بمهام وأنشطة محددة بفاعلية وكفاءة عالية من أجل تحقيق النتائج والأهداف المنشودة، وهذا يرتبط بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

ويُعرّف الأداء إجرائياً في هذا البحث بأنه: درجة إسهام القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية في الارتقاء بأداء العاملين ورفع كفاءتهم لتحقيق أهداف ورؤية الجامعة.

### أهمية الأداء الوظيفي:

يُشكّل الأداء أهمية كبرى للمنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية؛ لتمكينها من إدارة تلك الموارد بكفاءة واقتدار ومساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المناسبة، ويتم ذلك من خلال تحسين وتنظيم واستغلال الموارد المتاحة، لتصبح المنظمة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال (ابو شرح، 2010م).

ويرى ماضي (2014م) أن الأداء ذو أهمية بالغة لكل من المنظمة والفرد، ويمتد أيضاً للأطراف الخارجية ذات العلاقة والمتعاملة مع المنظمة، وتبرز أهمية الأداء فيما يلي:

1. يساهم في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين؛ لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد تجاه عمله.
2. يعمل على خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإبداع والابتكار في الأداء.
3. يساعد الأداء الفعال في تخفيض تكاليف العمل وترشيد المصروفات.
4. يساهم في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتنفذها بالمنظمة.
5. يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.
6. يعمل على تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
7. مساعدة المسؤولين عن المنظمة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمنظمة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثيرها السلبي على مستوى أداء العاملين بالمنظمة.
8. يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن أهمية دراسة الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية والتربوية تكمن في تحديد مستوى أداء الموظفين ومدى كفاءتهم وقياس كفاءة القيادة من الناحية الأخلاقية والإدارية، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية من أجل تحسين إنتاجية الموظف وإيجاد بيئة عمل محفزة لرفع كفاءة رأس المال البشري للارتقاء بالمؤسسات التربوية وزيادة فاعليتها من خلال تحقيق أهدافها المنشودة.

### عناصر الأداء الوظيفي:

أشار زويلف (1983م) إلى أن الأداء بشكل عام يتكون من عدة عناصر يمكن إيضاحها بما يلي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والفنية والخلفية العامة التي يمتلكها الشخص عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء المهنية.
3. حجم العمل: وتشمل كمية العمل المطلوب إنجازه في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
4. المثابرة: ويتضمن التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في الوقت المناسب، ومعرفة إن كان هناك حاجة للإشراف والتوجيه.

كما تطرق القرالة (2011م) لأبرز هذه العناصر وهي:

- الموظف: من يمتلك المعرفة والمهارات والاهتمامات، والقيم والاتجاهات والدوافع.
- الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص وظيفية.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي

### محددات الأداء الوظيفي:

يتأثر أداء الموظفين إيجابياً أو سلبياً في المؤسسات بالعديد من المؤثرات المهمة، والتي يطلق عليها غالباً محددات الأداء، وقد وضّحت الشريف (2013م) محددات الأداء من خلال تفاعل ثلاث مكونات أساسية وهي:



1. الدافعية التي يمتلكها الفرد: وهي رغبة الفرد للعمل، وتظهر في مدى حماسه وإقباله على العمل.

2. مناخ العمل: ويتمثل في البيئة الداخلية للمنظمة التي تشمل السياسة والأنظمة الموضوعية فيها، وكذلك تتضمن البيئة الخارجية التي تتأثر بشكل مباشر بالبيئة العالمية والإقليمية والمحلية.

3. القدرة على أداء العمل: وهي تمثل مهارة الفرد التي حصلها بالتعلم والتدريب والخبرة السابقة المتعلقة بالعمل.

كما تناول المحاضرة (2013م) تلك المحددات فيما يلي:

#### أولاً: المحددات الداخلية:

1. الجهد: وهو الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية، التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب.

2. القدرات: وتعني الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، وتسمى أحياناً بالكفايات أو السمات الشخصية، كالقدرة والتحمل، وسرعة البديهة، أي التي لا بد من توافرها فيمن يقوم بوظيفة ما.

3. إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، بحيث أن أداءه يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو ممارسه، من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

#### ثانياً: المحددات الخارجية:

1. متطلبات العمل: وتتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والادوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

2. البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة مناخ العمل، والإشراف، وتوفر الموارد، والأنظمة الإدارية، والهيكلة التنظيمية،

ونظام الاتصال، والسلطة، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والثواب والعقاب، وجميعها مهمة من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل ومن ثم جودة أدائه.

**3. البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه بالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية دوراً في التأثير على الأداء، فانخفاض الرواتب والحوافز والمكافآت، واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلباً على أداء العاملين في حال تدهورها، وإيجاباً في حال ارتفاعها.

### العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

وقد عدد درة والصباغ (2008م) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي كالتالي:

#### 1- عوامل إدارية تنظيمية تتمثل بـ:

- غياب المناخ المناسب الذي يشجع على العمل والإنتاج المتمثلة بتوفير الأدوات والمعدات والأبنية المناسبة والموارد المالية والظروف المناسبة للعمل وغيرها.
- حدوث الصراعات بين الموظفين ورؤسائهم أو بين الموظفين أنفسهم.
- عدم تحديد واجبات الموظف وما هو مطلوب منه وكيفية إنجازه والمدة الزمنية للعمل المطلوب.
- النقص في التدريب على مهارة العمل.

#### 2- عوامل خارجية:

- ظروف السوق والأحوال الاقتصادية.
- التشريعات الحكومية والقرارات التي قد تنصب مع أو ضد عمل المؤسسة.
- الاضطراب السياسي وما يرافقه من تقلبات اقتصادية يؤثر على السوق.

#### 3- عوامل شخصية (خاصة بالموظف):

- نقص الدافعية للعمل عند الموظف.
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
- تغيبه المستمر عن العمل.

## أبعاد الأداء الوظيفي:

تطرق سلطان (2003م) إلى ذكر مجموعة من الأبعاد وهي:

1- **الجهد المبذول:** يعني مستوى نوع الأعمال، حيث أنه لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء وتقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

2- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة زمنية معينة بالمقياس أو المعيار الكمي للطاقة المبذولة.

3- **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

كما أشار مخيمر وآخرون (٢٠٠٠م) إلى عدة أبعاد للأداء تشمل ما يلي:

- مستوى أو وحدة التحليل: وتشمل مستوى الفرد، مستوى الوحدة في التنظيم أو الجماعة الصغيرة، ومستوى التنظيم (المؤسسة).
- مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحدا أو أكثر مما يلي: الإنتاجية، الفاعلية، والكفاءة، النوعية، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن (العملاء) والتجديد والابتكار.
- قياس الأداء: المقاييس قد تكون موضوعية وكمية أو غير موضوعية.
- الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.
- مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: ويكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.

## مستويات الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي كما ذكر مخيمر وآخرون (2000م):

- الأداء الفردي: هي الأعمال التي يمارسها الفرد لينجز مسؤولياته المطلوب بتنفيذها في إدارته التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الإدارة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه. ويقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.
- أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي: الوقت المستنفذ والتكلفة والجودة. أما بالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الفردي فهي: الوقت المعياري والتكلفة المعيارية ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية.
- أداء الوحدات التنظيمية: هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة؛ وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كلا من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية. وتشمل موضوعات القياس: الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية. أما مؤشرات قياسه فهي: درجة تقسيم العمل ودرجة التخصيص ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية وفعالية الاتصالات.
- الأداء المؤسسي: ويعني المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو: محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

## نظريات الأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم. وفيما يلي بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته:

### 1- نظرية الإدارة العلمية

يعتبر **فردريك تايلور (Taylor)** من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون أقل من طاقتهم الإنتاجية المفروضة، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج (العديلي، 1995م).

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية (بدر، 1982م).

### 2- نظرية العدالة

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المؤسسة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المؤسسة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم (الشهري، 1998م).

### 3- النظرية اليابانية في الإدارة

قام وليم أوشي (Ouchi) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل الوصول إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء (النمر، 1990م).

وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

- 1- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
- 2- الحدق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج عن ذلك الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
- 3- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين، وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمؤسسة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المؤسسة (الشهري، 1998م).

قياس ومعايير ومؤشرات الأداء الوظيفي:

يقصد بقياس الأداء كما ذكر الهواري (1987م) بأنها الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وهي وسيلة من وسائل الرقابة، وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى ولو كانت هناك إدارة تسمى إدارة المتابعة.

ويرى عبد اللطيف وتركمان (2005م) أن جوهر خطوة القياس في عملية جمع المعلومات والتي تمثل الأداء الفعلي للنشاط والأفراد، وقياس الأداء لا بد أن يشمل كلا الجانبين الكمي والنوعي، فمقياس الأداء يتألف من رقم يشير للجانب الكمي ووحدة قياس تعطي ذلك الرقم معنى معين.

وتطرق أجينيس (Aguinis, 2013) إلى توضيح معيار الأداء بأنه معيار يستخدم لتقييم مدى نجاح الموظفين في تحقيق كل هدف، وتوفر معلومات حول الأداء المقبول وغير المقبول من خلال الجودة والكمية والتكلفة والوقت.

كما يشير علي (2010م، ص7) إلى أن "معايير الأداء تمثل القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف أو الرئيس والمرؤوس على الكيفية التي يتمكنوا من خلالها من الوصول إلى الأداء الأفضل، وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور في الأداء المطلوب حدوثه".

ويعرف مجيد (2012م، ص28) مؤشرات الأداء بأنها "عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد مدى ما حققته وحدة محلية ما من أهدافها".

كما يرى ياسين وحسين (2015م: ص25) أن تعريف مؤشرات الأداء "هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للتعرف على مدى تلبيتها مستويات الأداء المتفق عليها، وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير.

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه يمكن قياس مستويات الأداء من خلال معايير خاصة أو عامة تمثل خواص العمل أو الأداء المطلوب قياسه، ويتضمن كل معيار مجموعة مؤشرات (علامات أو سلوكيات) كمية أو نوعية يمكن ملاحظتها وتمثل الإجراءات التي نستطيع بها قياس درجة كل معيار على حده.

### أهمية قياس الأداء الوظيفي:

لا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد من تحقيق الأهداف الإستراتيجية ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المقولة المشهورة من لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، ويمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية (Forst, 2000):

- 1- التقرير: إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.
- 2- اتخاذ القرارات: إن نتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية.
- 3- تنفيذ الخطط: إن نتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسن من وضع المنظمة للاستمرار في تطبيق إستراتيجيتها والخطط المرسومة.

4- تطوير الأداء: إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذلك العلاقات الخارجية مع العملاء.

### الشروط الواجب توفرها في معايير الأداء الوظيفي:

توجد عدة شروط يجب توافرها في المعايير الجيدة والتي من خلال استخدامها يمكن الحكم على الأداء، وهي كالتالي كما وضع الغالبي وإدريس (2007م)، وعبد اللطيف وترجمان (2005م):

- الواقعية: بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل المزيد من الجهد ولا تكون مبالغاً فيها بحيث يتعذر الوصول إليها، مما ينعكس في النهاية على معنويات الأفراد.
- الارتباط بالنشاط: المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.
- الدقة: يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين يتم تقييمهم أو القائمين على عمليات قياس وتقييم الأداء.
- المرونة: عملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة يجب أن تلتزم بها مهما تغيرت الظروف، بل يجب أن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف.
- عدم المغالاة في عدد المعايير: حيث إن ذلك قد يعقد من العملية الرقابية، كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير.
- الموثوقية: يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء، لأن أداء الفرد يتغير أو يخضع للتقلبات.
- أن يكون عملياً: لا بد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

### خطوات قياس أداء العنصر البشري:

يعتبر شاويش (1990م) أن عملية قياس أداء العنصر البشري عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على القائمين بها من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الأفراد في المنظمات المختلفة أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة كي يحقق قياس الأداء أهدافه. أما هذه الخطوات فهي:

1. وضع معايير قياس الأداء.



2. تحديد طريقة قياس الأداء.

3. تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء.

4. تحليل تقارير قياس الأداء.

5. مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين.

6. تحديد مدة (عدد مرات) قياس الأداء.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية في قياس مستوى الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بجامعة أم القرى بفرع الزاهر على ميثاق الأداء الذي أقرته وزارة الخدمة المدنية بتاريخ (1437/9/10هـ) لقياس الأداء الوظيفي لموظفي القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والذي يتضمن المصطلحات التالية:

- ميثاق الأداء: وهو نموذج لتحديد الأهداف والجدارات والوزن النسبي والنتائج المستهدف لكل هدف وجدارة ويتم اعداده وتوقيعه من الموظف ورئيسه المباشر.
- الهدف: النتيجة المطلوبة التي يعمل الموظف على تحقيقها خلال دورة الأداء.
- الجدارات: مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من أداء عمله بشكل فاعل.

حيث سيتم قياس مستوى الأداء الوظيفي من خلال الأبعاد التالية:

البعد الأول: حس المسؤولية

- يتحمل الموظف مسؤولية أعماله وقراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين
- يفهم الموظف دوره، وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله
- يفصح الموظف عما يواجهه من تحديات بشفافية

البعد الثاني: التعاون

- يشارك الموظف المعلومات بإنفتاح وفق متطلبات العمل
- يسعى الموظف إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته، وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقومون بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم
- يستجيب الموظف لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله

البعد الثالث: التواصل

- يستخدم الموظف التواصل المكتوب الواضح والفعال

- يستخدم الموظف التواصل الشفهي الواضح والفعال
- ينصت الموظف للآخرين بعناية

#### البعد الرابع: تحقيق النتائج

- يستطيع الموظف القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية
- ينفذ الموظف مهامه في وقتها بمستوى عالٍ من الجودة
- يبادر الموظف في عمله بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذه لمهامه

#### البعد الخامس: تطوير الموظفين

- يسعى الموظف إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار
- يساعد الموظف الآخرين على تطوير أنفسهم

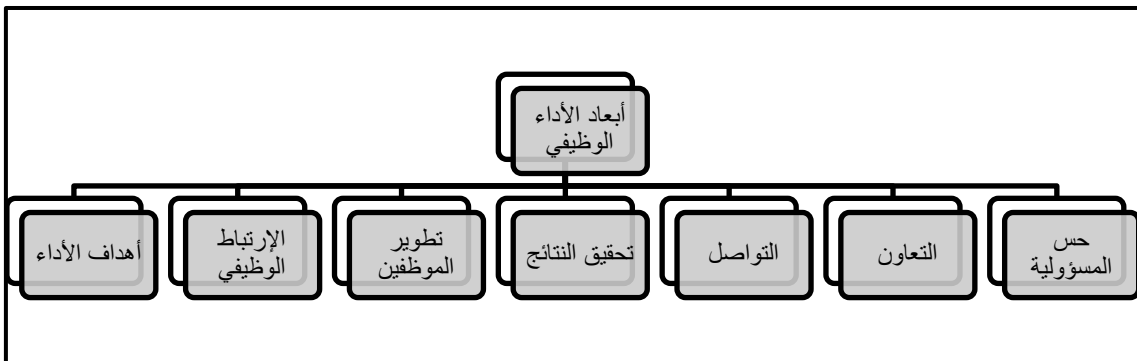
#### البعد السادس: الارتباط الوظيفي

- يوجد لدى الموظف الاستعداد لمواجهة تحديات العمل
- يتطلع الموظف إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل
- يلتزم الموظف بمواعيد العمل ويكون متواجدا عند الحاجة إليه
- يُركّز الموظف على "خدمة العملاء" عند تنفيذ أعماله

#### البعد السابع: أهداف الأداء

- يقوم الموظف بصياغة الأهداف صياغة ذكية
- ترتبط أهداف الموظف بالمهام الموكلة له
- يتم اعتماد الأهداف بالاتفاق بين القائد والموظف
- يُقاس إنجاز الموظف بناءً على الأهداف الكمية التي وضعها

شكل (2-2) أبعاد الأداء الوظيفي



\* تصميم الباحثة

## ثانياً: الدراسات السابقة والتعليق عليها

### المحور الأول: الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية:

أجريت دراسات محدودة نسبياً لقياس ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات للقيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، بالرغم من أهمية القيادة الأخلاقية ودورها الفعال والإيجابي في التأثير على أداء الموظفين وفي نجاح الجامعات وتطورها وتحقيق أهدافها وأهداف رؤية (2030). ومن أبرز هذه الدراسات:

**دراسة الحبسية (2009م)** هدفت إلى التعرف على الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية، كأحد الاتجاهات القيادية الحديثة، والكشف عن الواقع الراهن لممارسات القيادة المدرسية لدى مديري التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان في ضوء تلك الأسس وقد استخدمت الباحثة أداة الاستبانة وتكونت عينة الدراسة من (447) فرد وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان كان عالياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.28)، وجاءت ممارسات القيادة الأخلاقية المرتبطة بمحور المعرفة في أعلى الممارسات وتليها الممارسات المرتبطة بمحور السلطة، تليها الممارسات المرتبطة بمحور الثقة، كما أشارت إلى أن أدنى الممارسات تلك المرتبطة بمحور الهدف، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة تعزى للمتغيرات التالية (المنطقة التعليمية، النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، كما أشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**دراسة بورز (Bowers,2009)** هدفت إلى استقصاء العلاقة ما بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية في المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (209) مربين يخضعون لمقررات تربوية تأهيلية في جامعة الغرب الأوسط الشاملة في الولايات المتحدة، واستخدمت الملاحظة أداة قياس للقيادة، وبعد أربعة أسابيع من الملاحظة تم التوصل إلى نتائج كشفت عن وجود علاقة قوية ما بين ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية

والكفاءة الجماعية للمعلمين، كما أكدت الدراسة على أن هناك عدة عوامل تؤثر في تلك الكفاءة وكان في مقدمتها خصائص المعلمين وطبيعة المدرسة فيما إذا كانت عامة أم خاصة.

**دراسة كاوتشر (Kaucher, 2010)** هدفت إلى التعرف على العلاقة ما بين القيادة الفعالة وصنع القرار الأخلاقي. وكانت إدارة الدراسة التي استخدمها الباحث الاستبانة وتكونت عينة الدراسة من (168) عضو هيئة تدريس في ثلاث جامعات وكليات في جنوبي كاليفورنيا وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود علاقة ارتباطية موجبة ما بين القيادة الفعالة وصنع القرار الأخلاقي، كما وجدت الدراسة أن الصدق، والاستماع، والجدارة، والكفاية، والأهلية، والإبداع في مقدمة سمات القيادة الفعالة، وجدت الدراسة أن الصدق، والأمانة، والاستقامة هي السمات الأهم من حيث توافرها لدى القائد من وجهة نظر العاملين.

**دراسة ستيب ومانيجر (Staib & Maninger, 2012)** هدفت إلى دراسة ممارسة القيادة الأخلاقية في الإدارة المدرسية، وأثرها على الصحة النفسية للطلبة، تكونت عينة الدراسة من ثلاثة مديري مدارس، المدير الأول كان عمره (46) وهو مدير مدرسة ابتدائية، والثاني عمره (54) وكان مدير مدرسة متوسطة، والثالث عمره (73) وكان مديراً لمدرسة ثانوية اختياريهم قصدياً من مجموعة من المدارس الابتدائية والثانوية في ولاية تكساس، استخدمت الدراسة مقابلة مكونة من (10) أسئلة مفتوحة وجهت إلى المديرين. أشارت النتائج أن المديرين الثلاثة أشاروا لعدم حصولهم على التدريب في مجال القيادة الأخلاقية، ووجود فروق في ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لحجم المنطقة التعليمية، ولصالح المناطق الصغيرة، وأن السلوكيات الأخلاقية من قبل الطلاب كان أهم الاعتبارات التي يجب التركيز عليها في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين.

**دراسة العتيبي (2013م)** هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة وتكونت عينة الدراسة من (256) معلم ومعلمة يدرسون في

المرحلة الثانوية بدولة الكويت وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية تبعاً للمتغير الجنس، وكما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية تبعاً للمتغير الخبرة، وقد كان الفرق لصالح (أقل من 5 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) عند مقارنتهما مع (فئة من 5-10 سنوات) فقط، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيمهم التنظيمية، وأن هذه العلاقات جميعها كانت موجبة.

**دراسة العنقري (2014م)** هدفت إلى التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية للمديرين وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المحافظات التابعة لأمانة مكة المكرمة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث أداة الاستبانة على عينة بلغ عددها (318) مفردة من المديرين والمرؤوسين، وقد أظهرت النتائج ارتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية (الخصائص الإدارية، الخصائص الشخصية، والخصائص المتعلقة بالعلاقات الإنسانية) في المحافظات التابعة لأمانة منطقة مكة المكرمة. كما توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي في المحافظات التابعة لأمانة منطقة مكة المكرمة.

**دراسة الحربي (2015م)** هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة عضو هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية بأبعادها الخمسة من وجهة نظر طلبة الجامعة، ودرجة تأثير هذه الممارسة فيهم، كما هدفت لرصد ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة الأخلاقية والتأثير ونوعية هذه العلاقة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبق استبيان تم تصميمه على عينة من طلبة الجامعة بلغ عددهم (900 طالب وطالبة)، وقد أظهرت

النتائج أن ممارسة عضو هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة في عمومها وفي كافة أبعادها، وجاء تأثير الممارسة متوسطا على الطلبة، وثبت وجود دلالة إحصائية لبعض المتغيرات في بعد الممارسة والتأثير. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية والتأثير وإمكانية التنبؤ بهذا التأثير من خلال المعادلة المحددة بالدراسة.

**دراسة الشمالان (2016م)** هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة سلوكيات القيادة الأخلاقية ببعديها (السمات الأخلاقية للقائد، وتشجيع القائد للسلوكيات الأخلاقية) في تعزيز الإرشاد الأكاديمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (75) طالبا من برامج الماجستير في جامعة الملك سعود، وأظهرت النتائج الأهمية الشديدة للقيادة الأخلاقية في تعزيز فاعلية الإرشاد الأكاديمي.

**دراسة القرني (2016م)** هدفت إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة وبلغ حجم عينة الدراسة (111) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للقيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك على سلوك الصمت التنظيمي. كما أظهرت النتائج مستوى القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة حيث أظهرت النتائج أن هناك ارتباط بين كل من القيادة الأخلاقية وبين سلوك الصمت التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك على سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة العلمية. بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة

تبوك على سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الجنس حيث جاءت لصالح فئة (ذكر)، ومتغير التخصص حيث جاءت لصالح فئة (نظري).

**دراسة الشاعر (2017م)** هدفت إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة وبلغ مجتمع الدراسة (2145) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (327) موظفاً. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة (الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الإدارية، والأخلاقيات العلائقية) والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، كذلك أشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير الجامعة باستثناء متغير الأخلاقيات الشخصية حيث كانت هناك فروق لصالح العاملين بالجامعة الإسلامية، كما أظهرت وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري.

**دراسة ذاكر (2018م)** هدفت إلى التعرف على مدى التزام مديري مدارس التعليم بأخلاقيات القيادة وتحقيق معايير الجودة الشاملة من خلال ممارستهم في المؤسسات التعليمية. وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (400) من شاغلي الوظائف التعليمية من رئيسين ومشرفين ومعلمين بتعليم محایل عسير بمراحلها المختلفة. واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تمارس في الميدان التربوي بدرجة عالية من وجهة نظر شاغلي الوظائف التعليمية، كما أشارت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسّمات القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لأبعاد معايير الجودة الشاملة، وذلك دليل على وجود علاقة طردية بين سمات القيادة الأخلاقية وبين

معايير الجودة الشاملة في العمل. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسات القيادة الأخلاقية في الميدان التربوي بمحايل عسير من وجهة نظر شاغلي الوظائف التعليمية وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي والجنس، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لعدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

### المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي:

دراسة ماكوني (McConny, 2003) هدفت إلى فحص برنامج (BCPSS) في تقييم أداء المعلمين وسبل تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث طبقت الدراسة على عينة بلغ عددها (183) معلما ومعلمة. وأظهرت النتائج أن هناك نتائج سلبية من قبل المعلمين الذين أجابوا عن فقرات الاستبيان نحو استخدام هذا البرنامج لتقييم الأداء حيث اعتبره 26% من المعلمين أنه محفز للعمل في حين اعتبره 47% منهم أنه ليس كذلك، بل هو سبب يمثل خروج المعلمين من المهنة.

دراسة الكساندر (Alexander, 2006) تناولت كيفية تأثير أساليب تقويم الأداء على مواقف وفاعلية وأداء الموظفين وهي دراسة مطبقة على القادة الإداريين في إسبانيا. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء الموظفين وفعاليتهم، واستخدام الطريقة المثلى التي يمكن من خلالها تطوير أداء الموظفين في المنظمات وقد خرجت الدراسة بنتيجة مفادها: أن حرص المنظمات على تقييم النظام المتبع يؤدي بدوره إلى الحد من التداخل في الواجبات الوظيفية للموظفين وبالتالي عدم تضارب المسؤوليات الموكلة إليهم، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الكفاءة والفاعلية والتقليل من الجهد المبذول في انجاز الأعمال والقابلية للتغير نتيجة التغذية الراجعة وتحسين مستويات الإنتاج في العمل.

دراسة السحيمات (2007م) هدفت إلى دراسة درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، وقد اعتمدت الباحثة أداتين للقياس هما: مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي صممه نايهوف ومورمان بعد ترجمته إلى اللغة



العربية وتكليفه للبيئة الأردنية، ومقياس الأداء الوظيفي الذي طورته الباحثة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن والبالغ عددهم (1065) مديرا ومديرة واشتملت عينة الدراسة على (300) مدير ومديرة وبلغ عدد المعلمين (300) معلم ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة، باستثناء بعد الروح الرياضية فقد جاء متوسطا. كما أن درجة أدائهم الوظيفي كانت مرتفعة. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى أدائهم الوظيفي.

**دراسة المعاني (2009م)** تناولت اتجاهات المديرين في مركز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. وقد شملت الدراسة (260) مديرا من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، وقد تم تصميم استبانة خاصة من النوع المغلق كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تبني الوزارات الأردنية مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، كما أن المبحوثين يشعرون بمستوى عال من الأداء الوظيفي، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى لخصائصهم الديموغرافية باستثناء مدة الخدمة.

**دراسة الصرايرة (2011م)** هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. وقد طبقت عينة الدراسة على (77) رئيس قسم أكاديمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة وهي (نوع الكلية، الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، مكان الحصول على درجة الدكتوراه، والجامعة التي يعمل فيها).

**دراسة حسين (2013م)** هدفت إلى معرفة مستوى ضغوط العمل لدى عينة الدراسة وما مدى تأثيره في مستوى الأداء الوظيفي واعتمدت على المستوى الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة

معنوية للأبعاد الفرعية لضغوط العمل والمتمثلة بطبيعة العمل (صراع الدور - غموض الدور - عبء العمل) على الأداء الوظيفي، كما أن عدم وجود معايير منطقية ومنضبطة لتقييم أداء العاملين مما يؤدي الى أن يكون ذلك مصدراً من مصادر ضغوط العمل لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقهم المناسب من التقدير المادي والأدبي.

**دراسة الشريف (2013م)** هدفت إلى الكشف عن دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة وطبقت على مجتمع الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهن (241) موظفة، وقد أظهرت النتائج قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وذلك من حيث تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، وتحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين. كما أشارت النتائج إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير كطول الإجراءات المتبعة داخل العمل، تعقيد الإجراءات المتبعة، وعدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

**دراسة الزهراني (2017م)** هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم، واعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة وطبق على مجتمع مكون من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة والبالغ عددهم (865) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من (98) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي.

**دراسة العرق (2018م)** هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق جامعة الأميرة نورة لإدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بالجامعة من وجهة نظرهن، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكان مجتمع الدراسة مكون من

موظفات المكتبة المركزية البالغ عددهن (99) موظفة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق إدارة الأداء في جامعة الأميرة نورة جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

#### الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول (القيادة الأخلاقية):

تبين من خلال اطلاع الباحثة وعرضها للدراسات السابقة أن هناك اهتماماً بالغاً بموضوع القيادة الأخلاقية على المستوى العالمي والعربي والمحلي، فقد زخر هذا المجال بالعديد من الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الأخلاقية، وأهميتها، وأبعادها، وأثرها. ويتضح من الدراسات السابقة أن هدف بعضها جاء متفقاً مع أهداف الدراسة الحالية من حيث معرفة درجة أو مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية، كما في دراسة الحبسية (2009م)، والعتيبي (2013م)، والعتقري (2014م)، والحري (2015م)، والقربي (2016م)، وذاكر (2018م).

واعتمدت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي وقد اتفقت في ذلك مع منهج الدراسة الحالية، كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أداة الدراسة في استخدام الاستبيان، ماعدا دراسة بورز (Bowers,2009) حيث استخدم فيها أداة الملاحظة، ودراسة ستيب ومانيجر (Staib & Maninger,2012) استخدمتا أداة المقابلة.

ويظهر الفرق في أن بعض الدراسات السابقة اختلفت مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة، والبعد المكاني والزمني لتلك الدراسات، فدراسة الحبسية (2009م) أجريت في سلطنة عُمان، ودراسة بورز (Bowers,2009) ودراسة كاوتشر (Kaucher,2010) ودراسة ستيب ومانيجر (Staib & Maninger,2012) أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة العتيبي (2013م) أجريت في الكويت، ودراسة الشاعر (2017م) أجريت في فلسطين.

كما يظهر الفرق في أن معظم الدراسات السابقة وغيرها من الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة طُبِّقت على مُعلِّمي ومديري التعليم العام، كما في دراسة الحبسية (2009م)، ودراسة بورز (Bowers, 2009)، ودراسة ستيب ومانينجر (Staub & Maninger, 2012)، ودراسة العتيبي (2013م)، ودراسة ذاكر (2018م). ماعدا دراسة العنقري (2014م) فقد طُبِّقت على موظفي المحافظات التابعة لأمانة مكة. أما دراسة كاوتشر (Kaucher, 2010)، ودراسة القرني (2016م) فقد طُبِّقت على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. ودراسة الحربي (2015م)، ودراسة الشمالان (2016م) فقد طُبِّقت على طلبة الجامعات.

لذا تعد هذه الدراسة - على حد علم الباحثة - من أوائل الدراسات التي تناولت الموظفين في جامعات المملكة العربية السعودية لمعرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين.

#### الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني (الأداء الوظيفي):

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بهذا المتغير تبين وفرة الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي كمتغير تابع كما في الدراسة الحالية، واتفقت معها دراسة ماكوني (McConny, 2003) ودراسة الكساندر (Alexander, 2006) ودراسة السحيمات (2007م) ودراسة المعاني (2009م) ودراسة حسين (2013م) ودراسة الشريف (2013م) ودراسة العرق (2018م)، باستثناء دراسة الزهراني (2017م) التي تناولت دراسة الأداء الوظيفي كمتغير مستقل.

كما أظهرت بعض النتائج اتفاقها مع الدراسة الحالية في أن أثر المتغيرات المستقلة مع اختلافها على الأداء الوظيفي كمتغير تابع كان إيجابياً، كما في دراسة الكساندر (Alexander, 2006) ودراسة السحيمات (2007م) ودراسة حسين (2013م) ودراسة العرق (2018م)، باستثناء دراسة ماكوني (McConny, 2003) التي أظهرت أثر سلبي.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة كما في دراسة ماكوني (McConny, 2003) ودراسة السحيمات (2007م) ودراسة المعاني (2009م) ودراسة حسين (2013م) ودراسة الشريف (2013م) ودراسة الزهراني (2017م) ودراسة العرق (2018م).

ويظهر الفرق في أن الدراسات السابقة اختلفت مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة، والبعد المكاني والزمني لتلك الدراسات، فدراسة الكساندر (Alexander,2006) أجريت في ايسلاندا، ودراسة السحيمات (2007م) ودراسة المعاني (2009م) ودراسة الصرايرة (2011م) أجريت في الأردن، ودراسة الشريف (2013م) ودراسة الزهراني (2017م) ودراسة العرق (2018م) أجريت في جامعات مختلفة في السعودية.

كما يظهر الفرق في أن الدراسات السابقة وغيرها من الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة طبقت على المعلمين كما في دراسة ماكوني (McConny, 2003) ودراسة السحيمات (2007م)، أما دراسة الكساندر (Alexander,2006) ودراسة المعاني (2009م) طبقت على قادة إداريين، وطبقت دراسة الصرايرة (2011م) على رؤساء الأقسام، وطبقت دراسة الزهراني (2017م) على أعضاء هيئة التدريس، أما دراسة الشريف (2013م) ودراسة العرق (2018م) فقد طبقت على الموظفين بالجامعة.

#### جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- صياغة أسئلة الدراسة.
- إعداد الإطار النظري للدراسة
- بناء المحور الأول في أداة الدراسة.
- اختيار المنهجية المناسبة.
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة وعينته
- ❖ أداة الدراسة
- ❖ صدق وثبات أداة الدراسة
- ❖ إجراءات تطبيق الأداة
- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### تمهيد:

تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المستخدم في الدراسة، وكذلك مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، ووصفاً لأداة الدراسة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وكذلك الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وفيما يلي تفصيل ذلك:

#### منهج الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة التأثيرية لممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى. وبالتالي فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي الارتباطي؛ كونه يهدف إلى وصف ظاهرة ما وتحديد مدى ارتباطها وتأثيرها بظاهرة أخرى (نشواتي، 2003م، ص 241).

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفات جامعة أم القرى في الفرع الرئيسي بمقر الزاهر، أثناء تطبيق الدراسة خلال العام الجامعي 1440-1441هـ، والبالغ عددهن (748) موظفة إدارية.

#### عينة الدراسة:

نظراً لأن مجتمع الدراسة معلوم، فقد تم تطبيق العينة الاحتمالية؛ لتحديد حجم العينة الملائم، من مجتمع الدراسة، وقد تم تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

N: حجم مجتمع الدراسة Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 0.95 وتساوى 1.96  
d: نسبة الخطأ وتساوى (0.05) P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوى (0.5)

وبتطبيق المعادلة بلغ حجم العينة المطلوب (254) موظفة إدارية، تم اختيارهن بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، استجاب منهم (235) موظفة إدارية شكّلن عينة الدراسة النهائية، وبنسبة استجابة (92.5%) من العينة المقصودة.

### وصف عينة الدراسة:

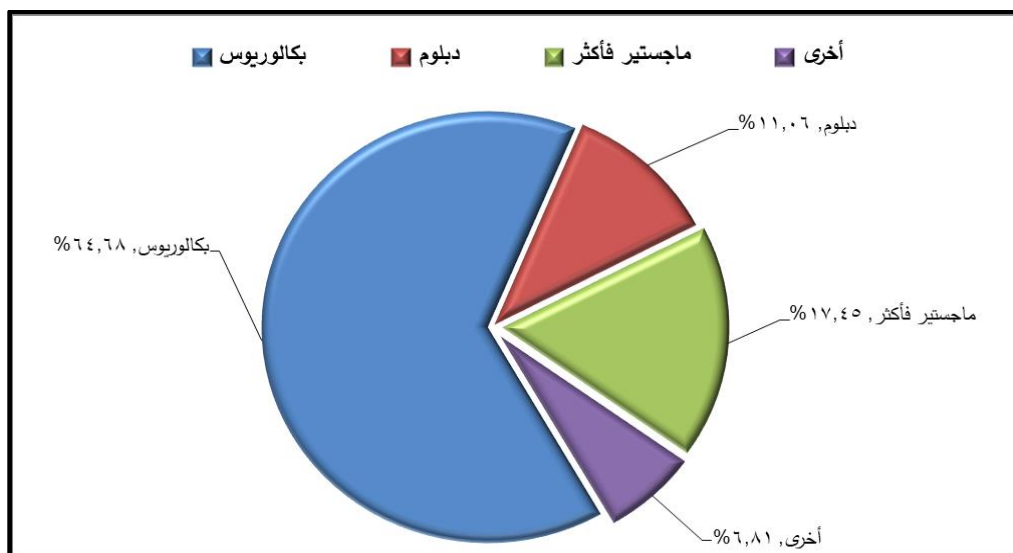
تم وصف عينة الدراسة من الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى في الفرع الرئيسي بمقر الزاهر، حسب متغيري الدراسة: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، كما يلي:

يُبيّن الجدول (1-3) والشكل (1-3) توزيع عينة الدراسة من الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى في الفرع الرئيسي بمقر الزاهر، حسب متغير المؤهل العلمي.

الجدول (1-3) وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
64.68%	152	بكالوريوس
11.06%	26	دبلوم
17.45%	41	ماجستير فأكثر
6.81%	16	أخرى
100%	235	المجموع





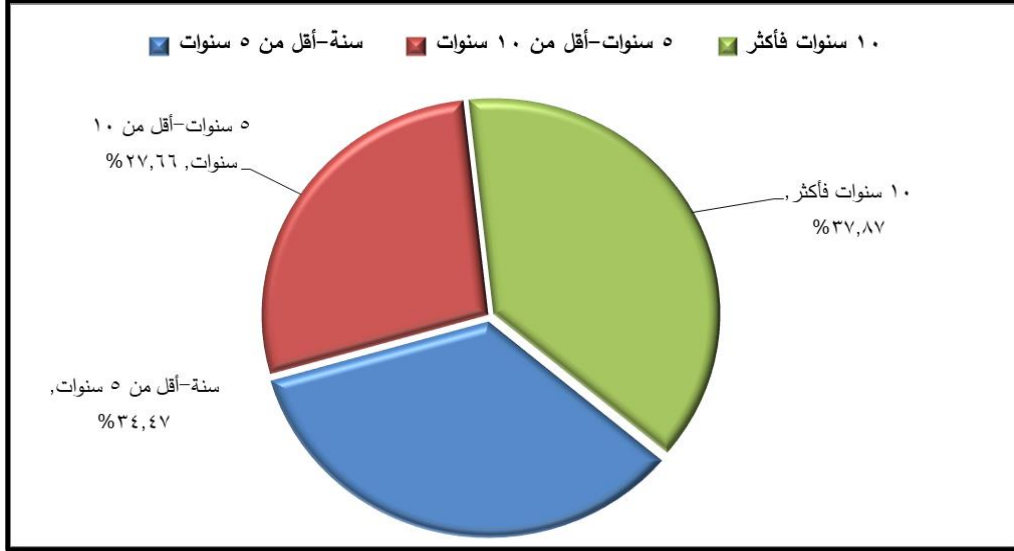
الشكل (1-3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

من خلال توزيع عينة الدراسة في الجدول (1-3) والشكل (1-3) يُلاحظ أن هناك (152) من الموظفين في عينة الدراسة يحملن مؤهل بكالوريوس وبما نسبته (64.68%) من أفراد العينة، وأن (41) من الموظفين يحملن مؤهل ماجستير فأكثر، وبما نسبته (17.45%) من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الموظفين ممن يحملن مؤهل دبلوم (26)، وبما نسبته (11.06%) من أفراد العينة، كما كان هناك (16) موظفة يحملن مؤهلات أخرى، وبما نسبته (6.81%) من أفراد العينة.

ويُبيّن الجدول (2-3) والشكل (2-3) توزيع عينة الدراسة من الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى في الفرع الرئيسي بمقر الزاهر، حسب متغير سنوات الخبرة.

الجدول (2-3) وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية (%)
سنة - أقل من 5 سنوات	81	34.47
5 سنوات - أقل من 10 سنوات	65	27.66
10 سنوات فأكثر	89	37.87
المجموع	235	100



الشكل (2-3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

يُبيّن الجدول (2-3) والشكل (2-3) أن (89) من الموظفين في العينة تبلغ خبرتهم (10 سنوات فأكثر)، وبما نسبته (37.87%) من أفراد العينة، وأن (81) من الموظفين يمتلكون خبرة تبلغ (سنة - أقل من 5 سنوات)، وبما نسبته (34.47%) من أفراد العينة، في حين كان هناك (65) من الموظفين لديهم خبرة تبلغ (5 سنوات - أقل من 10 سنوات)، وبما نسبته (27.66%) من أفراد العينة.

#### أداة الدراسة:

استُخدمت الاستبانة أداةً للدراسة الميدانية؛ وذلك لملاءمتها لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها؛ بغرض جمع المعلومات والبيانات والإجابة عن الأسئلة.

#### بناء أداة الدراسة:

بعد أن تمت مراجعة أدبيات الدراسة، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ تم تصميم استبانة لتحقيق هدف الدراسة، وقد تضمّنت الاستبانة جزأين، كما يلي:

- الجزء الأول: ويشتمل على البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة من حيث: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

- الجزء الثاني: ويحتوي على (54) عبارة مُوزَّعة على محورين، وذلك كما يلي:

أ- المحور الأول يقيس ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى، وقد قامت الباحثة ببناء استبانة المحور الأول حيث يشتمل على (32) عبارة مُوزَّعة على خمسة أبعاد فرعية، كالتالي: البعد الأول يتكون من (7) عبارات لقياس ممارسة القيادة الأخلاقية في مجال الثقة والمصادقية، ويتكون البعد الثاني من (7) عبارات لقياس ممارسة القيادة الأخلاقية في مجال الأمانة والاستقامة، والبعد الثالث يتكون من (7) عبارات لقياس ممارسة القيادة الأخلاقية في مجال العدالة والإيثار، ويتكون البعد الرابع من (4) عبارات لقياس ممارسة القيادة الأخلاقية في مجال الحكمة والذكاء، والبعد الخامس يتكون من (7) عبارات لقياس ممارسة القيادة الأخلاقية في مجال تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين.

ب- المحور الثاني يقيس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى، وقد تمت الاستعانة في المحور الثاني بنموذج ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة غير الإشرافية المعتمد من وزارة الخدمة المدنية - ملحق (5) - حيث يشتمل على (22) فقرة، مُوزَّعة على سبعة أبعاد: البعد الأول يتكون من (3) عبارات لقياس الأداء الوظيفي في مجال حس المسؤولية، والبعد الثاني يتكون من (3) عبارات لقياس الأداء الوظيفي في مجال التعاون، والبعد الثالث يتكون من (3) عبارات لقياس الأداء الوظيفي في مجال التواصل، والبعد الرابع يتكون من (3) عبارات لقياس الأداء الوظيفي في مجال تحقيق النتائج، والبعد الخامس يتكون من عبارتين لقياس الأداء الوظيفي في مجال تطوير الموظفين، والبعد السادس يتكون من (4) عبارات لقياس الأداء الوظيفي في مجال الارتباط الوظيفي، والبعد السابع يتكون من (4) عبارات لقياس الأداء الوظيفي في مجال أهداف الأداء.

وقد تصدَّر الاستبانة لغايات التحكيم خطاب مُوجَّه للمحكم، طلبت فيه الباحثة قراءة عبارات الاستبانة، وبيان رأي المحكم الكريم في الاستبانة، من حيث مناسبة العبارات لمضمون الاستبانة وانتماؤها إلى المحور أو البعد الواردة فيه، وكذلك الحكم على مدى وضوحها وصياغتها اللغوية.

#### صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها قبل تطبيقها على عينة الدراسة، كما يلي:

## 1- صدق أداة الدراسة، وقد تضمّن نوعين من الصدق، كما يلي:

### أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتأكد من صدق الأداة بصورتها الأولية؛ عُرضت على (11) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية، إضافة إلى عدد من أهل الخبرة والاختصاص في وزارة التعليم - ملحق (4) - وطلب منهم تحكيم الأداة، كما ورد في خطاب التحكيم الموجه إليهم، ثم قامت الباحثة بدراسة تعديلاتهم ومقترحاتهم وعرضها على المشرف العلمي للدراسة، وبناء عليها تم تعديل صياغة بعض العبارات لغويًا ومعنويًا وحذف وإضافة ودمج بعضها، وفي ضوء ذلك تم إعادة الصياغة لبعض العبارات في المحور الأول لأداة الدراسة.

وفي ضوء التعديلات بقيت أداة الدراسة مكونة من (54) عبارة مُوزَّعة على كلا المحورين وأبعادهما، كما في الجدول (3-3).

الجدول (3-3) توزيع محاور وأبعاد وعبارات أداة الدراسة

عدد العبارات	الأبعاد	المحور
7	الثقة والمصداقية	المحور الأول: ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية
7	الأمانة والاستقامة	
7	العدالة والإيثار	
4	الحكمة والذكاء	
7	تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين	
32	مجموع عبارات محور القيادة الأخلاقية	
3	حس المسؤولية	المحور الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين
3	التعاون	
3	التواصل	
3	تحقيق النتائج	
2	تطوير الموظفين	
4	الارتباط الوظيفي	
4	أهداف الأداء	
22	مجموع عبارات محور الأداء الوظيفي	
54	مجموع عبارات الأداة	

## كيفية الاستجابة لأداة الدراسة:

تم تصميم الاستجابة على عبارات أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت Lekert الخماسي، كما هو موضح في الجدول (3-4).

الجدول (3-4) كيفية الاستجابة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	مستويات الاستجابة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	أوافق إلى حد ما
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

وقد تصدرت الأداة صفحة لتعريف أفراد العينة بهدف الدراسة، وتضمنت الأداة البيانات العامة للموظفات، من حيث: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

### ب- صدق البناء التكويني لأداة الدراسة:

بعد الانتهاء من إجراءات التحكيم، طبقت أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، اشتملت على (30) موظفة من الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى في الفرع الرئيسي بمقر الزاهر، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء التكويني باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور: "القيادة الأخلاقية" مع البعد الواردة فيه، وكذلك الاتساق الداخلي لعبارات محور: "الأداء الوظيفي" مع البعد الواردة فيه، كما تم التأكد من صدق البناء لأبعاد محوري أداة الدراسة، وفيما يلي توضيح بذلك:

#### • صدق الاتساق الداخلي

تم استخراج معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل عبارة من العبارات والبعد الواردة فيه؛ لإظهار مدى اتساق العبارات في قياس البعد الواردة فيه، وبين الجدول (3-5) قيم معاملات الارتباط لعبارات كل بُعد من أبعاد المحور الأول من أداة الدراسة الذي يقيس ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية.

الجدول (3-5) قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور ممارسة القيادة الأخلاقية، مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه

تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين		الحكمة والذكاء		العدالة والإيثار		الأمانة والاستقامة		الثقة والمصدقية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.856	26	**0.832	22	**0.900	15	**0.739	8	**0.919	1
**0.899	27	**0.890	23	**0.920	16	**0.852	9	**0.919	2
**0.916	28	**0.904	24	**0.819	17	**0.832	10	**0.891	3
**0.824	29	**0.925	25	**0.867	18	**0.891	11	**0.924	4
**0.883	30	-----	---	**0.882	19	**0.896	12	**0.896	5
**0.908	31	-----	---	**0.797	20	**0.928	13	**0.862	6
**0.788	32	-----	---	**0.902	21	**0.920	14	**0.934	7

\*\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

تشير النتائج في الجدول (3-5) المتعلقة باتساق عبارات أبعاد المحور الأول من أداة الدراسة الذي يقيس ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، إلى أن قيم معاملات الارتباط لعبارات بُعد الثقة والمصدقية مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين (0.862) و(0.934)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس ممارسة الثقة والمصدقية من القيادة الأخلاقية. كما أن قيم معاملات الارتباط لعبارات بُعد الأمانة والاستقامة مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين (0.739) و(0.928)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس ممارسة الأمانة والاستقامة من القيادة الأخلاقية. أما بُعد العدالة والإيثار فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.797) و(0.920)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس ممارسة العدالة والإيثار من القيادة الأخلاقية. كما تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات بُعد الحكمة والذكاء مع الدرجة الكلية للبعد ما بين (0.832) و(0.925)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس ممارسة الحكمة والذكاء من القيادة الأخلاقية. أما بُعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.788) و(0.916)،

وبدلالة إحصائية ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس ممارسة تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين من القيادة الأخلاقية.

ويبين الجدول (3-6) قيم معاملات الارتباط لعبارات كل بُعد من أبعاد المحور الثاني من أداة الدراسة الذي يقيس الأداء الوظيفي للعاملين.

الجدول (3-6) قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الوظيفي للعاملين، مع الدرجة الكلية للبُعد الواردة فيه

بُعد تحقيق النتائج		بُعد التواصل		بُعد التعاون		بُعد حس المسؤولية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.944	42	**0.901	39	**0.923	36	**0.933	33
**0.978	43	**0.914	40	**0.955	37	**0.923	34
**0.922	44	**0.950	41	**0.940	38	**0.895	35
		بُعد أهداف الأداء		بُعد الارتباط الوظيفي		بُعد تطوير الموظفين	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.849	51	**0.946	47	**0.951	45		
**0.915	52	**0.929	48	**0.942	46		
**0.917	53	**0.960	49	-----	---		
**0.890	54	**0.928	50	-----	---		

\*\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

تشير النتائج في الجدول (3-6) المتعلقة باتساق عبارات أبعاد المحور الثاني من أداة الدراسة الذي يقيس الأداء الوظيفي للعاملين، إلى أن قيم معاملات الارتباط لعبارات بُعد حس المسؤولية مع الدرجة الكلية للبُعد تراوحت ما بين (0.895) و(0.933)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس حس المسؤولية من الأداء الوظيفي. كما أن قيم معاملات الارتباط لعبارات بُعد التعاون مع الدرجة الكلية للبُعد تراوحت ما بين (0.923) و(0.955)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس التعاون من الأداء الوظيفي. أما بُعد التواصل فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.901) و(0.950)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى

مناسبة هذه العبارات لقياس التواصل من الأداء الوظيفي. كما تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات بُعد تحقيق النتائج مع الدرجة الكلية للبعد ما بين (0.922) و(0.978)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس تحقيق النتائج من الأداء الوظيفي.

أما بُعد تطوير الموظفين فقد جاءت قيم معاملات الارتباط (0.951) و(0.942) على التوالي، وبدلالة إحصائية ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس تطوير الموظفين من الأداء الوظيفي. كما أن قيم معاملات الارتباط لعبارات بُعد الارتباط الوظيفي مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين (0.928) و(0.960)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس الارتباط الوظيفي من الأداء الوظيفي. أما بُعد أهداف الأداء فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.849) و(0.917)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس أهداف الأداء من الأداء الوظيفي.

#### • الصدق البنائي لأبعاد أداة الدراسة

للتحقق من الصدق البنائي لأبعاد محوري أداة الدراسة تم حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين الأبعاد في كل محور، وكذلك بين كل بُعد من الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور، وبين الجدول (3-7) قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الخمسة في المحور الأول، وبين كل بُعد من الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور.

الجدول (3-7) قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الخمسة للمحور الأول، وبين كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور

أبعاد المحور الأول	الثقة والمصداقية	الأمانة والاستقامة	العدالة والإيثار	الحكمة والذكاء	تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين	القيادة الأخلاقية (المحور الكلي)
الثقة والمصداقية	----	**0.938	**0.899	**0.901	**0.914	**0.970
الأمانة والاستقامة	----	----	**0.888	**0.930	**0.922	**0.973
العدالة والإيثار	----	----	----	**0.862	**0.874	**0.944
الحكمة والذكاء	----	----	----	----	**0.940	**0.956
تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين	----	----	----	----	----	**0.965

\*\* معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).



يُظهر الجدول (3-7) أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول قد تراوحت ما بين (0.862) و(0.940)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى وجود اتساق واتفق بين أبعاد المحور الأول في قياس ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية. وفيما يتعلق بمعاملات الارتباط بين كل بُعد من الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور، فقد تراوحت هذه القيم ما بين (0.944) و(0.973)، وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى أن أبعاد المحور الأول الخمسة مناسبة لقياس ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية.

ويبين الجدول (3-8) قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد السبعة في المحور الثاني الذي يقيس الأداء الوظيفي للعاملين، وبين كل بُعد من الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور.

الجدول (3-8) قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد السبعة للمحور الثاني، وبين كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور

أبعاد المحور الثاني	حس المسؤولية	التعاون	التواصل	تحقيق النتائج	تطوير الموظفين	الارتباط الوظيفي	أهداف الأداء	الأداء الوظيفي (المحور الكلي)
حس المسؤولية	----	**0.906	**0.932	**0.842	**0.892	**0.863	**0.711	**0.929
التعاون	----	----	**0.957	**0.895	**0.844	**0.865	**0.799	**0.953
التواصل	----	----	----	**0.919	**0.877	**0.899	**0.816	**0.974
تحقيق النتائج	----	----	----	----	**0.802	**0.890	**0.817	**0.945
تطوير الموظفين	----	----	----	----	----	**0.870	**0.739	**0.909
الارتباط الوظيفي	----	----	----	----	----	----	**0.793	**0.949
أهداف الأداء	----	----	----	----	----	----	----	**0.882

\*\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

يُظهر الجدول (3-8) أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثاني قد تراوحت ما بين (0.711) و(0.957)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى وجود اتساق واتفق بين أبعاد المحور الثاني في قياس الأداء الوظيفي للعاملين. وفيما يتعلق بمعاملات الارتباط بين كل بُعد من الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور، فقد تراوحت هذه القيم ما بين (0.882) و(0.974)، وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى أن أبعاد المحور الثاني السبعة مناسبة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين.

## 2- ثبات أداة الدراسة:

بعد التّحقيق من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة، استُخرجت معاملات الثبات لمحوري أداة الدراسة وأبعادهما باستخدام معادلة ألفا كرونباخ "Cronbach's alpha"، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (3-9).

الجدول (3-9) معاملات الثبات لمحوري أداة الدراسة وأبعادهما باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: ممارسة القيادة الأخلاقية	الثقة والمصداقية	7	0.963
	الأمانة والاستقامة	7	0.942
	العدالة والإيثار	7	0.944
	الحكمة والذكاء	4	0.909
	تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين	7	0.945
	القيادة الأخلاقية (الكلي)	32	0.969
المحور الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين	حس المسؤولية	3	0.905
	التعاون	3	0.931
	التواصل	3	0.911
	تحقيق النتائج	3	0.944
	تطوير الموظفين	2	0.882
	الارتباط الوظيفي	4	0.955
	أهداف الأداء	4	0.913
	الأداء الوظيفي (الكلي)	22	0.984

تُبيّن النتائج في الجدول (3-9) أن معاملات الثبات لمحوري الأداة وأبعادهما كانت مرتفعة، ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية؛ لأنها تزيد على (60%)، إذ بلغت قيمة معامل ثبات محور ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية الكلي (0.969)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور الأداء الوظيفي للعاملين الكلي (0.984).

وبعد التأكد من دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة، أمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بالثبات، وإن البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال تطبيقها تخضع لدرجة مقبولة

من الاعتمادية، ويمكن الوثوق بصحتها. وتظهر الأداة في صورتها النهائية كما في الملحق (رقم 6).

### معيار الحكم لتقدير درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الأداء الوظيفي:

لأغراض الحكم على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى، وفقاً لفئات المقياس الخماسي المستخدم في الموافقة على عبارات الأداة، أعطيت لها القيم التامة على التوالي (5، 4، 3، 2، 1)، وتم استخراج المدى بالطريقة التالية:

- المدى، ويُمثّل المدى الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة بالمقياس =  $5 - 1 = 4$ .
- طول الفئة =  $4 \div 5 = 0.80$ ، ويُمثّل طول كل فئة من الفئات الخمس للمقياس.

وعليه تكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من (1) إلى  $(1 + 0.80)$ ، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية، والجدول (3-10) يوضح معيار الحكم على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى، وفقاً لفئات الاستجابة.

الجدول (3-10) معيار الحكم لتقدير درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الأداء الوظيفي

مستوى الأداء الوظيفي للعاملين		ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات			
مستوى الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة	درجة ممارسة القيادة الأخلاقية	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة
عالٍ جداً	5.00 – 4.21	أوافق بشدة	عالية جداً	5.00 – 4.21	أوافق بشدة
عالٍ	4.20 – 3.41	أوافق	عالية	4.20 – 3.41	أوافق
متوسط	3.40 – 2.61	أوافق إلى حد ما	متوسطة	3.40 – 2.61	أوافق إلى حد ما
منخفض	2.60 – 1.81	لا أوافق	منخفضة	2.60 – 1.81	لا أوافق
منخفض جداً	1.80 – 1	لا أوافق بشدة	منخفضة جداً	1.80 – 1	لا أوافق بشدة

المعيار المعتمد لتفسير قيم معاملات الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الأداء الوظيفي:

لأغراض تفسير قوة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى، تم استخدام تصنيف إيفانز (Evans)، كما هو موضح في الجدول (3-11).

الجدول (3-11) معيار الحكم لتفسير قوة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين

قوة العلاقة الارتباطية	قيم معاملات الارتباط	
	عكسية (سالبة)	طردية (موجبة)
ضعيفة جداً	أقل من -0.20	أقل من 0.20
ضعيفة	-0.20 إلى أقل من -0.40	0.20 إلى أقل من 0.40
متوسطة	-0.40 إلى أقل من -0.60	0.40 إلى أقل من 0.60
قوية	-0.60 إلى أقل من -0.80	0.60 إلى أقل من 0.80
قوية جداً	-0.80 إلى -1.00	0.80 إلى 1.00

### إجراءات تطبيق الأداة

1. الحصول على خطاب تسهيل مهمة باحثة؛ لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات اللازمة للدراسة من العينة المستهدفة - ملحق (3).
2. بعد استخراج الخطابات اللازمة لتطبيق الأداة ميدانياً، تم تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية لحساب الصدق والثبات.
3. بعد التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات)، تم حصر مجتمع الدراسة وعينتها من خلال الرجوع إلى عمادة شؤون الموظفين.
4. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، ومتابعة الاستبانة وتجميعها، وتجهيزها للتحليل الإحصائي.
5. تفرغ البيانات على قوائم خاصة، ثم إدخال البيانات إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Packages for Social Sciences ومعالجتها إحصائياً.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ وذلك للتأكد من الصدق التكويني (صدق الاتساق الداخلي وصدق البناء) لأداة الدراسة.
3. معامل الاتساق الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
4. مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic) من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن سؤالَي الدراسة (الأول، والثاني).
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للإجابة عن السؤال الثالث المتعلق بالكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الأداء الوظيفي. كما تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) للتنبؤ بتأثير ممارسة القيادة الأخلاقية (كمتغير مستقل) على الأداء الوظيفي (كمتغير تابع).
6. للإجابة عن كل من السؤالين الرابع والخامس تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) للكشف عن الفروق بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، واختبار "مان وتني" (Mann-Whitney) للمقارنات الثنائية للكشف عن مصدر الفروق الدالة إحصائياً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، واختبار "شيفيه" (Scheffe) للمقارنات الثنائية للكشف عن مصدر الفروق الدالة إحصائياً لمتغير سنوات الخبرة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

- ❖ أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- ❖ ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- ❖ ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- ❖ رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
- ❖ خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

تناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة بعد تطبيق الأداة، وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى من وجهة نظر عينة الدراسة؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الأول من أداة الدراسة؛ الذي يقيس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى، ثم عبارات كل بُعد من الأبعاد. وفيما يلي توضيح لنتائج الإجابة عن السؤال الأول:

– درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بشكل عام:

الجدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بشكل عام

رقم البعد في الأداة	أبعاد القيادة الأخلاقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
2	الأمانة والاستقامة	4.04	0.90	عالية	1
3	العدالة والإيثار	3.89	0.90	عالية	2
1	الثقة والمصادقية	3.88	0.89	عالية	3
5	تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين	3.85	0.96	عالية	4
4	الحكمة والذكاء	3.82	0.90	عالية	5
-	القيادة الأخلاقية (الكلية)	3.90	0.86	عالية	-

تشير النتائج الواردة في الجدول (1-4) إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بشكل عام (الكلية)، جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.86).

وتُعد هذه النتيجة منطقية نتيجة إدراك القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى بأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية، وتعكس مدى إيمانهم بأن القيادة الأخلاقية هي أساس التميز في ممارسة الجامعة لوظائفها الثلاث (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) حيث ستنعكس هذه الممارسات إيجابياً على مخرجات التعليم وجودة البحوث العلمية مما سيعود على المجتمع والوطن بالرقى والازدهار، خاصة أن القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى هم جزء من المجتمع السعودي الذي يتعامل وفق ضوابط الشريعة الإسلامية التي تأمر بالخلق القويم والسلوك الإيجابي؛ ومن أهمها الأمانة والاستقامة، والعدالة والإيثار، والثقة والمصادقية، وتعزيز السلوكيات الأخلاقية، والحكمة في التعامل.

كما يعود السبب في درجة التقدير العالية لممارسة القيادة الأخلاقية بشكل عام (الكلية) وفي الأبعاد الخمسة إلى حُسن اختيار وتمكين القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة ذات الكفاءة والأخلاقية العالية وإتاحة الفرصة لهم لإبداء الرأي وحل المشكلات والمشاركة في صناعة القرار بما يتوافق مع استراتيجية الجامعة، وكذلك مساهمتهم في التعليم والتدريب وإقامة ورش العمل لنقل خبراتهم لمديري الإدارات والموظفين والطلاب بالجامعة وإثراء البيئة الجامعية بما يمتلكون من الخبرة والمعرفة بمبادئ القيادة الأخلاقية اللازمة للقيام بأدوارهم القيادية، كما أن هذه الممارسات جاءت تحقيقاً للأهداف والغايات التي تتبناها الإدارة العليا في الجامعة من خلال إدراكها للدور الفعال للعلاقات الإنسانية القائمة على مدخل القيادة الأخلاقية في إيجاد مناخ تنظيمي ملائم للعمل في الجامعة، مما يدل على أهمية القيادة الأخلاقية ودورها الفاعل في زيادة دافعية الموظفين تجاه العمل، بما ينعكس إيجابياً على أدائهم لمهامهم الوظيفية، لذلك كانت ممارستهم لهذا النوع من القيادة جاء بدرجة عالية.

وبالنسبة لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الأخلاقية في الأبعاد الخمسة، فكانت على النحو الآتي:

جاء بُعد الأمانة والاستقامة في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة ممارسة عالية، وذلك نتيجة إدراك القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بأن الأمانة والاستقامة من أهم مقومات العمل الأخلاقي اللازمة لإدارة وتسيير العمل الأكاديمي والإداري في الجامعة، وذلك من خلال اتباع أعلى درجات الأمانة المالية والشخصية والمهنية في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات.



وجاء بُعد العدالة والإيثار في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة ممارسة عالية، وذلك لأن القيادات الأكاديمية والإدارية تسعى إلى تحري العدالة في تقدير جهود العاملين والاتصاف بالموضوعية في التعامل معهم، لما لهذه الإجراءات من زيادة دافعية العاملين وحثهم على بذل المزيد من الجهود، كما أن مكانة القائد الأكاديمي والإداري في موقعه الوظيفي يجعله يشعر بأنه العنصر الرئيس في عملية تقييم العاملين، مما يدفعه إلى تثمين جهود العاملين المتميزين كاعتراف منه بأدائهم المتميز، والتحلي بالحيادية والموضوعية بما يضيف على سلوكيات العاملين القيام بأداء أدوارهم بالشكل المطلوب.

وحصل بُعد الثقة والمصداقية على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة ممارسة عالية، وذلك لأن الثقة والمصداقية تُعدّان من الأمور الضرورية للوضوح والمكاشفة بين القيادات والعاملين في الجامعة، وبخاصة للمعلومات الضرورية والمهمة المتعلقة بتسيير العمل، فالمصداقية إحدى أهم السمات الإنسانية التي تُعين القادة الحقيقيين على توفير المشاركة الحقيقية لمروؤوسيتهم في العمل، وبها تزداد الثقة التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً باعتبارها عنصر هام في علاقات العمل الفعالة واعتماد الطرفين على بعضهم في تعظيم الأهداف المشتركة والمنشودة.

وجاء بُعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمروؤوسين في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة ممارسة عالية، وذلك نتيجة لالتزام القيادة بفلسفة المجتمع الذي يعيشون فيه، وحرصهم على التحلي بالأخلاق الإسلامية وما تتضمنه من حثّ المرؤوسين على السلوكيات الأخلاقية والإخلاص في العمل، وحرص هؤلاء القادة على أن يكونوا قدوة حسنة للعاملين قولاً وفعلاً. كما أن طبيعة عمل القادة بشقيه الفني والإداري، تتطلب أن يكون العمل قائم على فكرة العمل الجماعي والحوار وتمكين العاملين وتشجيع المنافسة الأخلاقية، التي تعمل على تقوية معتقدات وسلوكيات العاملين، وتعزيز قدراتهم الذاتية في التأثير على سير العمل.

وجاء بُعد الحكمة والذكاء في الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة ممارسة عالية، وذلك لإدراك القيادة بأن هذه الممارسات تعتبر وسائل هامة في قيام القائد بوظيفته القيادية، حيث أن اتصاف القائد بالحكمة والذكاء تُعدّ ذات صلة وثيقة بطبيعة عمل القائد، حيث تتطلب الأعمال القيادية بالجامعة القدرة على التعامل مع

مختلف العاملين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، مما يتطلب ذلك من القائد المتمتع بالقدرة اللازمة للتأثير في الآخرين من خلال امتلاكه لصفات الذكاء والحكمة، وامتلاك عقلية منفتحة في التعامل مع الآخرين؛ كون امتلاك القائد لصفات الذكاء والحكمة تمكنه من حسن التصرف في الظروف الصعبة والسيطرة على المشكلات، والشجاعة في اتخاذ القرارات في جميع المواقف التي تواجهه أثناء العمل.

وتتفق النتيجة العالية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى مع دراسة الحبسية (2009م) التي أظهرت أن واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان كان عالياً، ومع دراسة كاوتشر (Kaucher,2010) التي أظهرت أن الصدق، والأمانة، والاستقامة هي السمات الأخلاقية الأهم من حيث توافرها لدى القائد في جامعات وكليات في جنوبي كاليفورنيا، كما تتفق مع دراسة العتيبي (2013م) التي توصلت إلى أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، ومع دراسة العنقري (2014م) التي أظهرت النتائج ارتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية في المحافظات التابعة لإمارة منطقة مكة المكرمة، كذلك تتفق مع دراسة القرني (2016م) التي أظهرت أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك جاء بدرجة مرتفعة، ومع دراسة ذاكر (2018م) التي أظهرت أن القيادة الأخلاقية تمارس في الميدان التربوي بدرجة عالية.

في حين تختلف مع دراسة الحربي (2015م) التي أظهرت أن ممارسة عضو هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة في عمومها وفي كافة أبعادها. وفيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بعبارات كل بُعد من الأبعاد الخمسة لممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، كانت كالآتي:

## 1-1: النتائج المتعلقة بممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الأخلاقية في بُعد الثقة والمصدقية:

الجدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية، للقيادة الأخلاقية في بُعد الثقة والمصدقية

رقم العبارة	القيادة الأخلاقية في بُعد الثقة والمصدقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	يتحرى القائد الصدق في أقواله وأفعاله	4.18	0.96	عالية	1
3	يتصف القائد بالثقة المتبادلة مع الموظفين	4.07	0.98	عالية	2
2	يفي القائد بوعوده مع الموظفين	4.06	0.95	عالية	3
7	يحرص القائد على أن يكون قدوة حسنة للموظفين	4.05	1.05	عالية	4
6	يقدم القائد للموظفين معلومات دقيقة عن أدائهم بشكل مستمر	3.73	1.09	عالية	5
4	يشارك القائد الموظفين في صناعة القرار	3.71	1.10	عالية	6
5	يعترف القائد بأخطائه أمام الموظفين	3.34	1.15	متوسطة	7
-	المتوسط العام لبُعد الثقة والمصدقية	3.88	0.89	عالية	-

يشير الجدول (2-4) إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية في بُعد الثقة والمصدقية (الكلية) جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.89).

بالنسبة للعبارات، فقد تراوحت استجابات عينة الدراسة ما بين درجة الممارسة "متوسطة" و"عالية"، حيث جاءت عبارة واحدة فقط بدرجة ممارسة متوسطة، و(6) عبارات بدرجة ممارسة عالية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.34) و(4.18)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.95) و(1.15).

وجاءت أعلى عبارة من حيث ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للثقة والمصدقية من القيادة الأخلاقية، العبارة (1) "يتحرى القائد الصدق في أقواله وأفعاله" التي حلت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة ممارسة عالية، وتعود هذه النتيجة إلى ما تمتاز به القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى من الالتزام بالصدق والشفافية في تعاملاتها حيث يظهر ذلك في إيضاح رؤية ورسالة وأهداف كل إدارة، وإيضاح المهام والمسؤوليات الخاصة بكل موظف ويتم كذلك شرح العقوبات وآلية العمل وتقييم الأداء

الوظيفي، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لجميع الموظفين للترشيح للدورات التدريبية فانعكس ذلك إيجابياً على روح الموظفين وبيئة العمل.

في حين جاءت العبارة (3) "يتصف القائد بالثقة المتبادلة مع الموظفين" بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة ممارسة عالية، ويعود ذلك لالتزام القادة بالوضوح والشفافية في التعامل مع الموظفين وتفويض الصلاحيات للأكفاء والمتميزين منهم مما أكسبهم الثقة المتبادلة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

بينما جاءت العبارة (4) "يشارك القائد الموظفين في صناعة القرار" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.10) في الترتيب الخامس قبل الأخير وبدرجة ممارسة عالية، ربما يعود السبب في تأخر ترتيب هذه النتيجة إلى إدراك القادة بأن إشراك الموظف في صناعة القرار تعد مخاطرة حيث أنها تتطلب مهارات وكفاءات وخبرات عميقة ونظرة شمولية في مجال العمل وهذا ما يفتقر إليه العديد من الموظفين بسبب تركيزهم على إنجاز مهامهم وعدم خبرتهم الكافية بأبعاد العمل.

في حين جاءت العبارة (5) "يعترف القائد بأخطائه أمام الموظفين" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة ممارسة متوسطة، وربما يعود السبب في هذه النتيجة لعدم لجوء القائد إلى تفسير بعض القرارات والمواقف التي يحصل فيها اختلاف بين وجهات النظر، حيث أن بعض العاملين لقلة خبرتهم بألية العمل يعتقدون أن القائد قد أخطأ بينما تكون في الحقيقة هذه القرارات نابعة عن إدراك وبعد نظر من قبل القائد فيما يخدم مصلحة العمل وأهداف الجامعة بعيدة المدى.

وتتفق النتيجة الحالية في الدرجة العالية لممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية في بُعد الثقة والمصادقية، مع دراسة العتيبي (2013م) التي أظهرت أن المدير يتصف بالصدق في تعامله مع المعلمين بدرجة عالية، كذلك تتفق مع دراسة العنقري (2014م) التي وضحت ارتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية في الخصائص الشخصية والإدارية والعلائقية في المحافظات التابعة لأمانة منطقة مكة، كما تتفق مع دراسة الشملان (2016م) التي أظهرت اتصاف المرشد الأكاديمي بانسجام أقواله مع أفعاله بدرجة عالية. بينما تختلف مع دراسة الحربي (2015م) التي أظهرت أن التزام عضو هيئة التدريس بجامعة أم القرى لبعد الجدارة بالثقة في تعامله مع الطلبة جاء بدرجة متوسطة، كما تختلف مع

دراسة القرني (2016م) التي وضحت أن ابتعاد القادة عن الكذب والوعود مستحيلة التحقق جاء بدرجة متوسطة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك.

## 1-2: النتائج المتعلقة بممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الأخلاقية في بُعد الأمانة والاستقامة:

الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية، للقيادة الأخلاقية في بُعد الأمانة والاستقامة

رقم العبارة	القيادة الأخلاقية في بُعد الأمانة والاستقامة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
8	يتصف القائد بالأمانة المالية	4.22	1.00	عالية جداً	1
9	يراعي القائد أخلاقية الوسائل عند تحقيق الأهداف	4.13	0.91	عالية	2
11	يحافظ القائد على أسرار الموظفين	4.09	1.02	عالية	3
13	يقوم القائد بتقييم أداء الموظفين بموضوعية ودون تحيز	4.03	1.01	عالية	4
12	يلتزم القائد بالمحافظة على حقوق الآخرين	4.02	1.04	عالية	5
10	يحرص القائد على إنجاز المهام والواجبات المطلوبة منه بدقة عالية	4.01	1.05	عالية	6
14	ينجز القائد أعماله الشخصية بنفسه دون استغلال العاملين معه	3.82	1.15	عالية	7
-	المتوسط العام لبُعد الأمانة والاستقامة	4.04	0.90	عالية	-

تُظهر النتائج في الجدول (3-4) أن ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية في بُعد الأمانة والاستقامة (الكلي) جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.90).

وبالنسبة للعبارات، فقد تراوحت استجابات عينة الدراسة ما بين درجة الممارسة "عالية" و"عالية جداً"، حيث جاءت (6) عبارات بدرجة ممارسة عالية، وعبارة واحدة فقط بدرجة ممارسة عالية جداً. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.82) و(4.22)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.91) و(1.15).

وجاءت أعلى عبارة من حيث ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للأمانة والاستقامة من القيادة الأخلاقية، العبارة (8): "يتصف القائد بالأمانة المالية" التي حلت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة ممارسة عالية جداً. وتُعدّ هذه

النتيجة متوقعة كون اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة يتم وفق أسس ومعايير معينة تساهم في اختيار قادة يتمتعون بدرجة عالية جداً من الأخلاقيات الشخصية والأمانة، ومن جهة أخرى فإن اللائحة المنظمة للشؤون المالية في الجامعات السعودية الصادرة في عام (1416هـ) حددت آليات وشروط المصروفات المالية ووضعت العديد من البنود المتعلقة بالرقابة المالية ومنها وجود مراقب مالي للجامعة يختاره مجلس الجامعة ويكون مسؤولاً أمام مجلس الجامعة وأن يكون سعودي الجنسية وتتوفر فيه صفات الأمانة ونقاء السيرة والكفاءة المهنية، واشترطت اللائحة على المراقب المالي التحقق من أن جميع عمليات الصرف والتحصيل تسير طبقاً لنظام مجلس التعليم العالي والجامعات.

في حين جاءت العبارة (9) "يراعي القائد أخلاقية الوسائل عند تحقيق الأهداف" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة ممارسة عالية، ويعود ذلك لحرص القائد بالجامعة على التعامل مع الموظف بإنسانية فلا يكلفه فوق طاقته، ولا يستغل صلاحياته الإدارية فيما يضر بالعمل أو الموظفين من أجل تحقيق الأهداف.

بينما جاءت العبارة (10) "يحرص القائد على إنجاز المهام والواجبات المطلوبة منه بدقة عالية" في الترتيب السادس قبل الأخير بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة ممارسة عالية، ربما يعود السبب في ذلك لاعتقاد بعض الموظفين أن القائد مكلف بالعديد من المهام ولا يستطيع الموازنة بين المهام الأكاديمية والمهام الإدارية.

في حين جاءت العبارة (14): "ينجز القائد أعماله الشخصية بنفسه دون استغلال العاملين معه" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة ممارسة عالية، وهذه العبارة بالرغم من وقوعها في الترتيب الأخير إلا أنها جاءت بدرجة مرتفعة وهو ما يعكس اهتمام القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بإنجاز أعمالهم بأنفسهم، ويعكس إخلاصهم وأمانتهم في العمل رغم كثرة وتعدد مسؤولياتهم التي قد تدفعهم أحياناً للاستعانة ببعض العاملين في إنجاز بعض الأعمال كي يتفرغوا لمتابعة أعمال أكثر أهمية.

وتتفق النتيجة الحالية في الدرجة العالية لممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية في بُعد الأمانة والاستقامة، كذلك تتفق مع دراسة العنقري (2014م) التي وضحت ارتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية في الخصائص الشخصية والإدارية والعلائقية في المحافظات التابعة لإمارة منطقة مكة، كما تتفق مع دراسة الشمالان (2016م)

التي أظهرت اتصاف المرشد الأكاديمي بمراجعة أخلاقية الوسائل عند تحقيق الأهداف مع الطلبة بدرجة عالية. بينما اختلفت مع دراسة الحربي (2015م) التي أظهرت أن التزام عضو هيئة التدريس بجامعة أم القرى لبعده الأمانة في تعامله مع الطلبة جاء بدرجة متوسطة، كما تختلف مع دراسة العتيبي (2013م) التي أظهرت أن المدير يتصف بالأمانة في أداء المهام الموكلة إليه بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين في الكويت.

### 3-1: النتائج المتعلقة بممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الأخلاقية في بُعد العدالة والإيثار:

الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية، للقيادة الأخلاقية في بُعد العدالة والإيثار

رقم العبارة	القيادة الأخلاقية في بُعد العدالة والإيثار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
19	يقدر القائد جهود الموظفين المتميزين	4.10	1.03	عالية	1
16	يراعي القائد البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإدارية بعيداً عن تأثير العلاقات الشخصية	3.97	1.08	عالية	2
15	يوزع القائد المهام الوظيفية بعدل بين الموظفين	3.96	1.05	عالية	3
21	يسعى القائد إلى التحسين المستمر للمستوى المهني للموظفين	3.92	1.03	عالية	4
17	يهتم القائد بمصالح الموظفين	3.83	1.01	عالية	5
20	يحرص القائد على تقديم المصلحة العامة للعمل على مصلحته الخاصة	3.83	1.12	عالية	6
18	يتعامل القائد مع الموظفين بحيادية	3.66	1.08	عالية	7
-	المتوسط العام لبُعد العدالة والإيثار	3.89	0.90	عالية	-

تُبيّن النتائج في الجدول (4-4) أن ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية في بُعد العدالة والإيثار (الكلي) جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.90).

وبالنسبة للعبارات، فقد جاءت استجابات عينة الدراسة ضمن درجة الممارسة "عالية" على جميع العبارات. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.66) و(4.10)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (1.01) و(1.12).

وجاءت أعلى عبارة من حيث ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للعدالة والإيثار من القيادة الأخلاقية، العبارة (19) "يقدر القائد جهود الموظفين المتميزين" التي حلت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة ممارسة عالية، وذلك لإدراك القائد أن تشجيع وتثمين جهود العاملين المتميزين يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للعمل ويحثهم على بذل المزيد من الجهود في تحقيق الأهداف المنشودة.

في حين جاءت العبارة (16) "يراعي القائد البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإدارية بعيداً عن تأثير العلاقات الشخصية" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.08)، وبدرجة ممارسة عالية، وذلك لأن تحلي القائد بالحيادية والموضوعية في اتخاذ القرارات الإدارية يساهم في تحقيق مصالح الموظفين ومصالح العمل.

بينما جاءت العبارة (20) "يحرص القائد على تقديم المصلحة العامة للعمل على مصلحته الخاصة" في الترتيب السادس قبل الأخير بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة ممارسة عالية، ربما يعود السبب في تأخر ترتيب هذه العبارة لأن بعض الموظفين يلبس عليهم فهم الفرق بين المصلحة العامة ومصلحة القائد الخاصة لقلة خبرتهم بالعمل.

في حين جاءت العبارة (18) "يتعامل القائد مع الموظفين بحيادية" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة ممارسة عالية، ويعود السبب في حصول هذه النتيجة على الترتيب الأخير لاعتقاد بعض الموظفين أن القائد لا يتعامل بحيادية والحقيقة أنه يحرص في بعض المواقف على تقديم الموظفين الأكثر تعاوناً وكفاءة والأعمق خبرة في مجال العمل.

وتتفق النتيجة الحالية في الدرجة العالية لممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية في بُعد العدالة والإيثار، مع دراسة العتيبي (2013م) التي أظهرت أن المدير يوزع الواجبات على المعلمين بعدالة وبدرجة عالية، كذلك تتفق مع دراسة العنقري (2014م) التي وضحت ارتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية في الخصائص الشخصية والإدارية والعلائقية في المحافظات التابعة لأمانة منطقة مكة، كما تتفق مع دراسة الشمالان (2016م) التي أظهرت اتسام المرشد الأكاديمي بالعدالة في التعامل مع الطلاب ومراعاة البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات بدرجة عالية، كذلك تتفق مع دراسة القرني (2016م) التي وضحت أن العدالة محور اتخاذ قرارات رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية



بجامعة تبوك وجاءت بدرجة مرتفعة، بينما تختلف مع دراسة الحربي (2015م) التي أظهرت أن التزام عضو هيئة التدريس بجامعة أم القرى لبعد العدالة في تعامله مع الطلبة جاء بدرجة متوسطة.

#### 1-4: النتائج المتعلقة بممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الأخلاقية في بُعد الحكمة والذكاء:

الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية، للقيادة الأخلاقية في بُعد الحكمة والذكاء

رقم العبارة	القيادة الأخلاقية في بُعد الحكمة والذكاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
25	يتعامل القائد بحكمة مع انفعالات الموظفين	3.88	1.05	عالية	1
24	يتصف القائد بالذكاء في إدارة المواقف	3.87	1.07	عالية	2
23	يعالج القائد الخلافات بين الموظفين بموضوعية	3.80	1.01	عالية	3
22	يتغاضى القائد عن بعض الأخطاء غير المقصودة للموظفين	3.73	0.98	عالية	4
-	المتوسط العام لبُعد الحكمة والذكاء	3.82	0.90	عالية	-

تشير النتائج في الجدول (4-5) إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية في بُعد الحكمة والذكاء (الكلي) جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.90).

وبالنسبة للعبارات، فقد جاءت استجابات عينة الدراسة ضمن درجة الممارسة "عالية" على جميع العبارات. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.73) و(3.88)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.98) و(1.07).

وجاءت أعلى عبارة من حيث ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للحكمة والذكاء من القيادة الأخلاقية، العبارة (25) "يتعامل القائد بحكمة مع انفعالات الموظفين" التي حلت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.05) بدرجة ممارسة عالية، حيث تعود هذه النتيجة لما يتميز به القائد بجامعة أم القرى من الحكمة والخبرة العميقة في مجال العمل وفهم مشاعر العاملين وتقدير الظروف الإنسانية وضغوطات العمل التي يتعرضون لها خلال أعمالهم اليومية فيستطيع بحكمته أن يحتوي مشاكل العاملين ويؤثر في مشاعرهم وأدائهم.

في حين جاءت العبارة (24) "يتصف القائد بالذكاء في إدارة المواقف" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.07) بدرجة ممارسة عالية، والسبب أن امتلاك القائد للذكاء وسرعة البديهة تمكنه من مواجهة الظروف الصعبة في العمل وحسن التصرف والسيطرة على المشكلات ومعالجتها والشجاعة في اتخاذ القرارات وإدارة المواقف.

بينما جاءت العبارة (23) "يعالج القائد الخلافات بين الموظفين بموضوعية" في الترتيب الثالث قبل الأخير بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة ممارسة عالية، ربما يعود السبب في هذه النتيجة شعور بعض العاملين أن هناك نوعاً من عدم الموضوعية في معالجة القائد لبعض الخلافات التي تقع بين الموظفين وإنما ذلك بسبب اختلاف وجهات النظر وقلة الخبرات التي يمتلكها الموظف في آلية العمل.

في حين جاءت العبارة (22) "يتغاضى القائد عن بعض الأخطاء غير المقصودة للموظفين" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.98) بالرغم أنها جاءت بدرجة ممارسة عالية، فربما يكون بسبب عدم إدراك بعض العاملين أن هذه الأخطاء غير المقصودة قد تؤثر في سير العمل وإنجاز المهام بإتقان ودقة مما سيؤثر بالتالي على جودة النتائج والأهداف المطلوبة.

وتتفق النتيجة الحالية في الدرجة العالية لممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية في بُعد الحكمة والذكاء، مع دراسة العتيبي (2013م) التي أظهرت أن المدير يتصف بالهدوء فلا ينفعل عند تعامله مع المعلمين ويسامح المخطئ إن اعتذر وجاءت بدرجة عالية، كذلك تتفق مع دراسة العنقري (2014م) التي وضحت ارتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية في الخصائص الشخصية والإدارية والعلائقية في المحافظات التابعة لأمانة منطقة مكة، كما تتفق مع دراسة الشمالان (2016م) التي أظهرت أن المرشد الأكاديمي يتغاضى عن بعض أخطاء طلابه بدرجة عالية، كذلك تتفق مع دراسة القرني (2016م) التي وضحت أن القائد يضع نفسه مكان المرؤوسين بعقلانية وتعاطف بدرجة مرتفعة لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، بينما تختلف مع دراسة الحربي (2015م) التي أظهرت أن التزام عضو هيئة التدريس بجامعة أم القرى لبعث السيطرة الشخصية على انفعالاته وسلوكياته في تعامله مع الطلبة جاء بدرجة متوسطة.

5-1: النتائج المتعلقة بممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الأخلاقية في بُعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين:

الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الأخلاقية في بُعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين

رقم العبارة	القيادة الأخلاقية في بُعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
26	يوضح القائد للموظفين المعايير الأخلاقية الخاصة بالعمل	3.97	1.06	عالية	1
27	يناقش القائد أخلاقيات وقيم العمل مع الموظفين حال حدوث مشكلة في العمل	3.94	1.04	عالية	2
30	يحث القائد الموظفين على مراعاة البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات وتنفيذها	3.90	1.02	عالية	3
28	يشجع القائد الحوار البناء حول القضايا الأخلاقية في العمل	3.89	1.05	عالية	4
32	يشجع القائد المنافسة الأخلاقية بين الموظفين	3.82	1.14	عالية	5
29	يحاسب القائد من يخالف المعايير الأخلاقية للعمل حسب الأنظمة	3.75	1.06	عالية	6
31	يمنح القائد حوافز للملتزمين بالمعايير الأخلاقية في العمل	3.66	1.14	عالية	7
-	المتوسط العام لبُعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين	3.85	0.96	عالية	-

تُظهر النتائج في الجدول (4-6) أن ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية في بُعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين (الكلّي) جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.96).

وبالنسبة للعبارات، فقد جاءت استجابات عينة الدراسة ضمن درجة الممارسة "عالية" على جميع العبارات. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.66) و(3.97)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (1.02) و(1.14).

وجاءت أعلى عبارة من حيث ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين من القيادة الأخلاقية، العبارة (26) "يوضح القائد للموظفين المعايير الأخلاقية الخاصة بالعمل" التي حلت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة ممارسة عالية، ويعود السبب في هذه النتيجة إلى تأثير القادة بجامعة أم

القرى بفلسفة المجتمع الذي يعيشون فيه والتزامهم بالتحلي بالأخلاق الإسلامية وحرصهم على توضيح المعايير الأخلاقية الخاصة بالعمل للموظفين لإدراكهم بأهميتها وتأثيرها الإيجابي على بيئة العمل.

في حين جاءت العبارة (27) "يناقش القائد أخلاقيات وقيم العمل مع الموظفين حال حدوث مشكلة في العمل" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة ممارسة عالية، وذلك لإدراك القادة بأهمية مناقشة أخلاقيات وقيم العمل مع الموظفين لأن طبيعة العمل الإداري قائمة على فكرة العمل الجماعي والحوار البناء والتعاون بين الموظفين وبث روح المنافسة الأخلاقية.

بينما جاءت العبارة (29) "يحاسب القائد من يخالف المعايير الأخلاقية للعمل حسب الأنظمة" في الترتيب السادس قبل الأخير بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة ممارسة عالية، وربما جاءت في هذا الترتيب بسبب وعي العاملين بجامعة أم القرى بعدم وجود أنظمة ولوائح للعقوبات تطبق على من يخالف المعايير الأخلاقية في العمل.

في حين جاءت العبارة (31) "يمنح القائد حوافز للملتزمين بالمعايير الأخلاقية في العمل" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة ممارسة عالية، فربما جاءت في الترتيب الأخير لإدراك العاملين بالجامعة بعدم وجود نظام أو قرار ينص على تكريم وتقديم الحوافز للموظفين الملتزمين بالمعايير الأخلاقية والسلوك الأخلاقي في العمل.

وتتفق النتيجة الحالية في الدرجة العالية لممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية في بُعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية، مع دراسة العتيبي (2013م) التي أظهرت أن المدير يشجع العمل التعاوني بين المعلمين وجاءت بدرجة عالية، كذلك تتفق مع دراسة العنقري (2014م) التي وضحت ارتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية في الخصائص الشخصية والإدارية والعلائقية في المحافظات التابعة لأمانة منطقة مكة، كما تتفق مع دراسة الشمالان (2016م) التي أظهرت أن تعزيز المرشد الأكاديمي للسلوكيات الأخلاقية لطلابه جاءت بدرجة عالية، بينما تختلف مع دراسة القرني (2016م) التي وضحت أن تعزيز الممارسات الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك للآخرين جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى من وجهة نظر عينة الدراسة؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الثاني من أداة الدراسة؛ الذي يقيس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى، ثم عبارات كل بُعد من الأبعاد. وفيما يلي توضيح لنتائج الإجابة عن السؤال الثاني:

#### - مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى بشكل عام:

الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام

رقم البعد في الأداة	أبعاد الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء	الترتيب
3	التواصل	4.04	0.80	عالٍ	1
1	حس المسؤولية	4.03	0.91	عالٍ	2
6	الارتباط الوظيفي	3.99	0.88	عالٍ	3
2	التعاون	3.97	0.86	عالٍ	4
7	أهداف الأداء	3.96	0.89	عالٍ	5
5	تطوير الموظفين	3.96	0.94	عالٍ	6
4	تحقيق النتائج	3.95	0.87	عالٍ	7
-	الأداء الوظيفي (الكلي)	3.99	0.79	عالٍ	-

تشير النتائج الواردة في الجدول (4-7) إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى بشكل عام (الكلي)، جاء ضمن المستوى "عالٍ"، بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.79).

وهذه النتائج تدل على الاهتمام البالغ للإدارة العليا في جامعة أم القرى بأداء الموظفين، وهو مؤشر مهم على حرص الجامعة على توفير المناخ التنظيمي الجامعي المناسب للعاملين، وما يوفره هذا المناخ من التواصل والتعاون؛ مما يمكنهم من القيام بالواجبات الوظيفية المطلوبة منهم على الوجه الأكمل، كما تدلّ هذه النتائج على حسن اختيار العاملين في الجامعة، وعلى التشجيع والدعم من الإدارة الجامعية التي تحرص على توفير التدريب للعاملين باستمرار لتطوير

قدراهم على أداء أعمالهم الوظيفية بكفاءة عالية وإكسابهم الحسّ بالمسؤولية بما يكفل تحقيق النتائج المتوقعة منهم.

ومن جهة أخرى قد يعود السبب في هذه النتائج إلى اهتمام إدارة جامعة أم القرى بتفعيل نموذج ميثاق الأداء، الخاص بإدارة الأداء الوظيفي الذي أصدرته وزارة الخدمة المدنية، حيث يتضمن الميثاق؛ الأداء المطلوب من الموظف من خلال تحديد الأهداف المطلوبة من الموظف، بالإضافة إلى الجدارات المطلوب من الموظف تحقيقها، ومنها حس المسؤولية والتعاون والتواصل وتحقيق النتائج وتطوير الموظف والارتباط الوظيفي، حيث يقوم الموظف والرئيس المباشر بالتوقيع على الميثاق، مما جعل العاملين في جامعة أم القرى يحرصون على أداء هذه الكفاءات والجدارات بمستوى عالي من أجل تحسين تقاريرهم السنوية.

وبالنسبة لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الأبعاد السبعة للأداء الوظيفي، فكانت على النحو الآتي:

جاء بُعد التواصل في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى أداء عالٍ، وتعتبر هذه النتيجة منطقية لاهتمام العاملين بجامعة أم القرى، باتباع طرق متنوعة للتواصل الواضح والفعال مع الآخرين، كاستخدام الموظف التواصل المكتوب والشفهي، والإنصات للآخرين بعناية، من أجل تبادل الأفكار بسهولة، وإدراك ما يجول بخاطرهم، مما يساهم في أداء الأعمال الوظيفية بطريقة أفضل.

جاء بُعد حس المسؤولية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى أداء عالٍ، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى إدراك العاملين بأهمية اتباع التعليمات الواردة في ميثاق الأداء لما لها من دور في تحسين بيئة العمل، والتركيز على مسؤولياتهم المطلوبة منهم أثناء القيام بواجباتهم.

وحصل بُعد الارتباط الوظيفي على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى أداء عالٍ، وذلك لحرص العاملين على إنجاز الأعمال بمستوى عالٍ، والالتزام بمواعيد العمل والتواجد عند الحاجة، والتركيز على خدمة العملاء عند تنفيذ الأعمال،

حيث أن التقصير في هذه الوظائف قد يعرض الموظف إلى الوقوع تحت طائلة المسألة والمحاسبة أمام المسؤولين.

وحلّ بُعد التعاون في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.86) وبمستوى أداء عالٍ، ويعود ذلك لتركيز إدارة الجامعة على أهمية العمل التعاوني داخل الجامعة، لأن استخدام العمل التعاوني يجعل مهمة العاملين في تحقيق الأهداف أكثر سهولة وفعالية، لذلك يتم توجيه العاملين في جامعة أم القرى على مشاركة المعلومات بشفافية وفق متطلبات العمل، والاستفادة من آراء الآخرين من خارج الإدارة، والاستجابة لطلبات الدعم والمساندة من الإدارات الأخرى في جهة العمل، وهو ما يسهم في توثيق العلاقة والصلة بين الموظفين ويعمل على إشاعة جو من الثقة يسهم في تعزيز العمل التعاوني.

وجاء بُعد أهداف الأداء في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى أداء عالٍ، وذلك لأن أهداف الأداء يتم على أساس تحقيقها تقييم الموظف وتمثل من 50% من النسبة المئوية من التقدير العام، مما يتطلب تركيز العاملين بجامعة أم القرى واهتمامهم بالأهداف للحصول على مستوى متقدم من تقييم الأداء في التقارير السنوية من قبل المسؤولين عنهم بالجامعة.

وجاء بُعد تطوير الموظفين في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.94) وبمستوى أداء عالٍ، وذلك نتيجة إلى أن التطور المتسارع في واجبات الجامعة لمواكبة تطورات رؤية (2030)، ما دفع الإدارة العليا في جامعة أم القرى إلى الاهتمام بتطوير الموظفين من خلال ترشيحهم للدورات، كما أن العاملين في الجامعة يهتمون بتطوير أنفسهم من خلال ورش العمل والدورات المقامة عن بعد بالإضافة إلى تبادل الخبرات الوظيفية مع زملائهم من أجل كسب مهارات تساعد على تطوير مراكزهم الوظيفية مستقبلاً.

وحلّ بُعد تحقيق النتائج في الترتيب السابع والأخير بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى أداء عالٍ، وذلك يُعدّ مطلباً رئيساً لتحقيق الجامعة لأهدافها؛ حيث تهتم إدارة الجامعة بتدريب العاملين فيها على أفضل الطرق والأساليب للقيام بالمهام بجودة وحسب أولوياتها وأهميتها.

وتتفق النتيجة العالية لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى، مع دراسة السحيمات (2007م) التي أظهرت أن درجة الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن كانت مرتفعة، ومع دراسة المعاني (2009م) التي أظهرت أن المديرين في مركز الوزارات الأردنية يشعرون بمستوى عال من الأداء الوظيفي، كما تتفق مع دراسة الصرايرة (2011م) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً.

في حين تختلف مع دراسة العرق (2018م) التي أظهرت أن واقع تطبيق إدارة الأداء في جامعة الأميرة نورة جاء بدرجة متوسطة، كما تختلف مع دراسة ماكوني (McConny, 2003) التي أظهرت أن هناك نتائج سلبية من قبل المعلمين الذين أجابوا عن فقرات الاستبيان نحو استخدام برنامج (BCPSS) في تقييم أداء المعلمين وسبل تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.

وفيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بعبارات كل بُعد من الأبعاد السبعة لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى، كانت كالتالي:

## 2-1: النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بُعد حس المسؤولية:

الجدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء

الوظيفي للعاملين، في بُعد حس المسؤولية

الترتيب	مستوى الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء الوظيفي في بُعد حس المسؤولية	رقم العبارة
1	عالٍ	0.99	4.06	يتحمل الموظف مسؤولية أعماله وقراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين	33
2	عالٍ	1.03	4.06	يفهم الموظف دوره، وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله	34
3	عالٍ	1.02	3.98	يفصح الموظف عما يواجهه من تحديات بشفافية	35
-	عالٍ	0.91	4.03	المتوسط العام لبُعد حس المسؤولية	



يشير الجدول (4-8) إلى أن الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بُعد حس المسؤولية (الكلي) جاء بمستوى عالٍ من الأداء، بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.91).

وبالنسبة لعبارات بُعد حس المسؤولية، فقد جاءت استجابات عينة الدراسة ضمن مستوى الأداء "عالٍ" على جميع العبارات. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.98) و(4.06)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.99) و(1.03).

وجاءت أعلى عبارة من حيث الأداء الوظيفي في بُعد حس المسؤولية، العبارة (33) "يتحمل الموظف مسؤولية أعماله وقراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين" التي حلت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى أداء عالٍ، يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن ارتفاع حس المسؤولية لدى الموظف يتطلب منه الاعتماد على نفسه والتركيز في العمل وفهم وإنجاز أعماله ومسؤولياته المطلوبة منه بدقة واتقان.

في حين جاءت العبارة (35) "يفصح الموظف عما يواجهه من تحديات بشفافية" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى أداء عالٍ، ربما جاءت في الترتيب الأخير لاعتقاد الموظف أن ذلك سيؤثر سلباً على تقييم أداءه الوظيفي فيحاول أن يتجنب الإفصاح عنه.

وتتفق النتيجة العالية لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بُعد حس المسؤولية، مع دراسة السحيمات (2007م) التي أظهرت حرص معلمي المرحلة الثانوية في الأردن على التخطيط والإعداد المسبق للمادة التي يدرسونها وبدرجة عالية، كما تتفق مع دراسة الصرايرة (2011م) التي أظهرت قدرة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية على تحمل المسؤولية القانونية والأخلاقية وبدرجة عالية، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2017م) التي أظهرت أن تحمل عضو هيئة التدريس بجامعة الباحة للمسؤولية القانونية والأخلاقية تجاه عمله جاء بدرجة عالية جداً.

## 2-2: النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بُعد التعاون:

الجدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، في بُعد التعاون

الترتيب	مستوى الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء الوظيفي في بُعد التعاون	رقم العبارة
1	عالٍ	0.92	3.99	يشارك الموظف المعلومات بإنفتاح وفق متطلبات العمل	36
2	عالٍ	0.95	3.99	يستجيب الموظف لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله	38
3	عالٍ	1.01	3.92	يسعى الموظف إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته، وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقومون بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم	37
-	عالٍ	0.86	3.97	المتوسط العام لبُعد التعاون	

يُبيّن الجدول (4-9) أن الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بُعد التعاون (الكلّي) جاء بمستوى عالٍ من الأداء، بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.86). كما جاءت استجابات عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد التعاون، ضمن مستوى الأداء "عالٍ". وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.92) و(3.99)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.92) و(1.01). وجاءت أعلى عبارة من حيث الأداء الوظيفي في بُعد التعاون، العبارة (36) "يشارك الموظف المعلومات بإنفتاح وفق متطلبات العمل" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى أداء عالٍ، وذلك لأن سياسة الجامعة في الشفافية تحتم على الموظف مشاركة المعلومات وفق متطلبات ومصصلحة العمل. في حين جاءت العبارة (37) "يسعى الموظف إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته، وتهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقومون بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى أداء عالٍ، ربما جاءت في الترتيب الأخير لاعتقاد بعض الموظفين عدم إتاحة الفرصة لهم لتبادل الخبرات وإطلاق قدراتهم ومهاراتهم في دعم الإدارات الأخرى.

وتتفق النتيجة العالية لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بعد التعاون، مع دراسة السحيمات (2007م) التي أظهرت أن تعاون معلمي المرحلة الثانوية في الأردن مع إدارة المدرسة لتحقيق الأهداف جاء بدرجة عالية، كما تتفق مع دراسة الصرايرة (2011م) التي أظهرت تعاون أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية مع الزملاء بدرجة عالية، كذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2017م) التي أظهرت أن عضو هيئة التدريس بجامعة الباحة يقدم العون والمساعدة لكافة زملاءه بالقسم والكلية قد جاء بدرجة عالية.

### 2-3: النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بُعد التواصل:

الجدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء

الوظيفي للعاملين، في بُعد التواصل

الترتيب	مستوى الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء الوظيفي في بُعد التواصل	رقم العبارة
1	عالٍ	0.97	4.07	ينصت الموظف للآخرين بعناية	41
2	عالٍ	0.86	4.06	يستخدم الموظف التواصل الشفهي الواضح والفعال	40
3	عالٍ	0.88	4.00	يستخدم الموظف التواصل المكتوب الواضح والفعال	39
-	عالٍ	0.80	4.04	المتوسط العام لبُعد التواصل	

تُظهر النتائج في الجدول (4-10) أن الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بُعد التواصل (الكلية) جاء بمستوى عالٍ من الأداء، بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.80).

كما جاءت استجابات عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد التواصل، ضمن مستوى الأداء "عالٍ". وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.00) و(4.07)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.86) و(0.97).

وجاءت أعلى عبارة من حيث الأداء الوظيفي في بُعد التواصل، العبارة (41) "ينصت الموظف للآخرين بعناية" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى أداء عالٍ، ويعود تفسير هذه النتيجة لحرص الموظف على الاستفادة من خبرات وكفاءات الآخرين، وتقديم خدمات أفضل للعميل.

في حين جاءت العبارة (39) "يستخدم الموظف التواصل المكتوب الواضح والفعال" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى أداء عالٍ، ربما جاءت في الترتيب الأخير لاعتقاد بعض الموظفين أنه لا يمتلك المهارات الكافية للكتابة والتعبير عما يريد إيصاله للطرف الآخر.

وتتفق النتيجة العالية لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بعد التواصل، مع دراسة السحيمات (2007م) التي أظهرت أن معلم المرحلة الثانوية في الأردن يحرص على اختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة المقرر المراد تدريسه لإيصال المعلومة بسهولة للطالب قد جاء بدرجة عالية. كما تتفق مع دراسة الصرايرة (2011م) التي أظهرت امتلاك أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية لمهارات الاتصال مع الآخرين وبدرجة عالية.

#### 2-4: النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بُعد تحقيق النتائج:

الجدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، في بُعد تحقيق النتائج

الترتيب	مستوى الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء الوظيفي في بُعد تحقيق النتائج	رقم العبارة
1	عالٍ	0.95	4.03	يستطيع الموظف القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية	42
2	عالٍ	0.98	3.99	ينفذ الموظف مهامه في وقتها بمستوى عالٍ من الجودة	43
3	عالٍ	1.02	3.85	يبادر الموظف في عمله بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذه لمهامه	44
-	عالٍ	0.87	3.95	المتوسط العام لبُعد تحقيق النتائج	

تشير النتائج في الجدول (4-11) إلى أن الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بُعد تحقيق النتائج (الكلية) جاء بمستوى عالٍ من الأداء، بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.87).

كما جاءت استجابات عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد تحقيق النتائج، ضمن مستوى الأداء "عالٍ". وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.85) و(4.03)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.95) و(1.02).

وجاءت أعلى عبارة من حيث الأداء الوظيفي في بُعد تحقيق النتائج، العبارة (42) "يستطيع الموظف القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.95) وبمستوى أداء عالٍ، ويعود تفسير هذه النتيجة لما اكتسبه الموظف من الخبرة والمرونة في مجال عمله وحرصه على تنمية مهاراته ليزيد من كفاءته وإنجازته.

في حين جاءت العبارة (44) "يبادر الموظف في عمله بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذه لمهامه" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى أداء عالٍ، ربما جاءت في الترتيب الأخير لاعتقاد بعض الموظفين الجدد عدم فهمهم الكافي لآلية وطبيعة العمل أو لعدم ملاءمتها مع شخصية وقدرات ومهارات الموظف.

وتتفق النتيجة العالية لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بُعد تحقيق النتائج، مع دراسة السحيمات (2007م) التي أظهرت أن معلم المرحلة الثانوية في الأردن يحرص على توزيع وقت الدرس وفقاً لأهدافه لأجل تحقيق النتائج المطلوبة جاء بدرجة عالية، كما تتفق مع دراسة الصرايرة (2011م) التي أظهرت أن التزام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية بإنجاز الخطة في الوقت المحدد جاء بدرجة عالية، كذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2017م) التي أظهرت أن عضو هيئة التدريس بجامعة الباحة يهتم بأداء المهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة عالية وفي الوقت المحدد جاء كذلك بدرجة عالية.

## 2-5: النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بُعد تطوير الموظفين:

الجدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء

الوظيفي للعاملين، في بُعد تطوير الموظفين

الترتيب	مستوى الأداء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء الوظيفي في بُعد تطوير الموظفين	رقم العبارة
1	عالٍ	1.00	4.08	يسعى الموظف إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار	45
2	عالٍ	0.99	3.84	يساعد الموظف الآخرين على تطوير أنفسهم	46
-	عالٍ	0.94	3.96	المتوسط العام لبُعد تطوير الموظفين	

تشير النتائج في الجدول (4-12) إلى أن الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بُعد تطوير الموظفين (الكلّي) جاء بمستوى عالٍ من الأداء، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.94).

كما جاءت استجابات عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد تطوير الموظفين، ضمن مستوى الأداء "عالٍ". وقد بلغت المتوسطات الحسابية للعبارات (4.08) و (3.84) على التوالي، كما بلغت الانحرافات المعيارية للعبارات (1.00) و (0.99) على التوالي.

وجاءت أعلى عبارة من حيث الأداء الوظيفي في بُعد تطوير الموظفين، العبارة (45) "يسعى الموظف إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى أداء عالٍ، لإدراك الموظف أهمية اكتساب المهارات اللازمة لتطوير نفسه ورفع كفاءته ليحصل على تقييم أداء عالٍ يزيد من فرصة ترقّيته لمراكز أعلى.

في حين جاءت العبارة (46): "يساعد الموظف الآخرين على تطوير أنفسهم" في الترتيب الثاني والأخير بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى أداء عالٍ، ربما جاءت في الترتيب الأخير بسبب ضغط العمل في بعض الأحيان وانشغال الموظف بإنجاز مهامه فلا يجد متسع من الوقت لمساعدة الآخرين.

وتتفق النتيجة العالية لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بُعد تطوير الموظفين، مع دراسة السحيمات (2007م) التي أظهرت أن معلم المرحلة الثانوية في الأردن يتابع التطورات الحديثة في مجال تخصصه ليطور من أدائه قد جاء بدرجة عالية، كما تتفق مع

دراسة الصرايرة (2011م) ودراسة الزهراني (2017م) التي أظهرت أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية لديهم رغبة في النمو الأكاديمي والمهني وبدرجة عالية.

## 2-6: النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بُعد الارتباط الوظيفي:

الجدول (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، في بُعد الارتباط الوظيفي

رقم العبارة	الأداء الوظيفي في بُعد الارتباط الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء	الترتيب
49	يلتزم الموظف بمواعيد العمل ويكون متواجدا عند الحاجة إليه	4.02	0.98	عالٍ	1
47	يوجد لدى الموظف الاستعداد لمواجهة تحديات العمل	4.00	0.94	عالٍ	2
50	يُرَكِّز الموظف على "خدمة العملاء" عند تنفيذ أعماله	3.97	1.01	عالٍ	3
48	يتطَّع الموظف إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	3.96	0.99	عالٍ	4
-	المتوسط العام لبُعد الارتباط الوظيفي	3.99	0.88	عالٍ	-

يُبين الجدول (4-13) أن الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بُعد الارتباط الوظيفي (الكلّي) جاء بمستوى عالٍ من الأداء، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.88).

كما جاءت استجابات عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد الارتباط الوظيفي، ضمن مستوى الأداء "عالٍ". وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.96) و(4.02)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.94) و(1.01).

وجاءت أعلى عبارة من حيث الأداء الوظيفي في بُعد الارتباط الوظيفي، العبارة (49): "يلتزم الموظف بمواعيد العمل ويكون متواجدا عند الحاجة إليه" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.98) وبمستوى أداء عالٍ، وتعود هذه النتيجة لما يتميز به الموظف من الأمانة والالتزام بمواعيد العمل والحرص على إنجاز المسؤوليات.

كما جاءت العبارة (47) "يوجد لدى الموظف الاستعداد لمواجهة تحديات العمل" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.94) وبمستوى أداء عالٍ، وذلك لما امتلكه الموظف من المهارات والخبرات أثناء ممارسته لعمله.

بينما جاءت العبارة (50) "يركز الموظف على خدمة العملاء عند تنفيذ أعماله" في الترتيب الثالث قبل الأخير بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى أداء عالٍ، قد يعود السبب في هذا الترتيب لاعتقاد الموظف أن انشغاله بإنجاز بعض المهام الإدارية والمعاملات سيقبل من جودة تقديم الخدمة للعملاء.

في حين جاءت العبارة (48) "يتطلع الموظف إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى أداء عالٍ، ربما جاءت في الترتيب الأخير لاعتقاد بعض الموظفين أن ضغط العمل والمهام مع قلة الفرص المتاحة لهم وعدم توفير البيئة المناسبة سيعيقهم عن الابتكار والابداع وتقديم مستوى أعلى من الإنجاز.

وتتفق النتيجة العالية لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بعد الارتباط الوظيفي، مع دراسة الصرايرة (2011م) التي أظهرت استخدام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية كفايات تدريسية متميزة لرفع مستوى الأداء جاء بدرجة عالية، كذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2017م) التي أظهرت أن عضو هيئة التدريس بجامعة الباحة يستخدم طرق واستراتيجيات تدريسية حديثة لتحقيق مستوى أداء متميز قد جاء بدرجة عالية، مما يدل على ارتباطهم الوثيق بالوظيفة التي يعملون بها.

## 7-2: النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بُعد أهداف الأداء:

الجدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، في بُعد أهداف الأداء

رقم العبارة	الأداء الوظيفي في بُعد أهداف الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء	الترتيب
53	يتم اعتماد الأهداف بالإتفاق بين القائد والموظف	4.00	1.02	عالٍ	1
54	يُقاس إنجاز الموظف بناءً على الأهداف الكمية التي وضعها	3.99	0.99	عالٍ	2
52	ترتبط أهداف الموظف بالمهام الموكلة له	3.93	1.02	عالٍ	3
51	يقوم الموظف بصياغة الأهداف بصياغة ذكية	3.92	0.98	عالٍ	4
-	المتوسط العام لبُعد أهداف الأداء	3.96	0.89	عالٍ	-



تُظهر النتائج في الجدول (4-14) أن الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بُعد أهداف الأداء (الكلبي) جاء بمستوى عالٍ من الأداء، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.89).

كما جاءت استجابات عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد أهداف الأداء، ضمن مستوى الأداء "عالٍ". وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.92) و(4.00)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.98) و(1.02).

وجاءت أعلى عبارة من حيث الأداء الوظيفي في بُعد أهداف الأداء، العبارة (53) "يتم اعتماد الأهداف بالإتفاق بين القائد والموظف" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى أداء عالٍ، ويعود سبب ذلك لحرص الموظف على بناء أهداف مناسبة لطبيعة عمله وملائمة لأهداف إدارته.

كما جاءت العبارة (54) "يُقاس إنجاز الموظف بناء على الأهداف الكمية التي وضعها" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى أداء عالٍ، وذلك لإدراك الموظف أهمية اختيار وصياغة أهداف كمية تقيس بدقة حجم ومقدار الإنجازات والمهام الفعلية التي يقوم بها خلال عمله.

بينما جاءت العبارة (52) "ترتبط أهداف الموظف بالمهام الموكلة له" في الترتيب الثالث قبل الأخير بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى أداء عالٍ، قد يعود السبب لأن بعض المهام اليومية لا يمكن قياسها كمياً فيصعب ربطها بالأهداف الوظيفية.

في حين جاءت العبارة (51) "يقوم الموظف بصياغة الأهداف صياغة ذكية" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.98) وبمستوى أداء عالٍ، ربما جاءت في الترتيب الأخير لما يجده بعض الموظفين من صعوبة في صياغة بعض الأهداف لقلّة خبرتهم وعدم وعيهم بأهداف العمل وافتقارهم لمهارات الكتابة والصياغة الجيدة.

وتتنفق النتيجة العالية لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى في بُعد أهداف الأداء، مع دراسة السحيمات (2007م) التي أظهرت أن معلم المرحلة الثانوية في الأردن يأخذ توجيهات مدير المدرسة المتعلقة بالمنهاج بعين الاعتبار لتساعده على تحقيق الأهداف وقد جاء بدرجة عالية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم أولاً حساب معاملات ارتباط بيرسون بين ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، وبين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى، كما تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بتأثير ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية (كمتغير مستقل) على الأداء الوظيفي للعاملين (كمتغير تابع)، حيث يُبين الجدول (4-15) قيم معاملات ارتباط (بيرسون) بين ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، وبين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى.

الجدول (4-15) قيم معاملات الارتباط بين ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، وبين

#### الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى

العلاقة	الإحصائي	الثقة والمصدقية	الأمانة والاستقامة	العدالة والإينار	الحكمة والذكاء	تعزيز السلوكيات الأخلاقية	القيادة الأخلاقية (الكلي)
حس المسؤولية	معامل الارتباط	**0.722	0.733	**0.712	**0.725	**0.760	**0.773
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	قوة العلاقة	قويّة	قويّة	قويّة	قويّة	قويّة	قويّة
التعاون	معامل الارتباط	**0.659	0.667	**0.601	**0.664	**0.667	**0.688
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	قوة العلاقة	قويّة	قويّة	قويّة	قويّة	قويّة	قويّة
التواصل	معامل الارتباط	**0.667	0.685	**0.622	**0.657	**0.657	**0.695
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	قوة العلاقة	قويّة	قويّة	قويّة	قويّة	قويّة	قويّة
تحقيق النتائج	معامل الارتباط	**0.558	0.605	**0.554	**0.610	**0.579	**0.611
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	قوة العلاقة	متوسّطة	قويّة	متوسّطة	قويّة	متوسّطة	قويّة
تطوير الموظفين	معامل الارتباط	**0.626	0.668	**0.585	**0.643	**0.647	**0.669
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	قوة العلاقة	قويّة	قويّة	متوسّطة	قويّة	قويّة	قويّة

العلاقة	الإحصائي	الثقة والمصدقية	الأمانة والاستقامة	العدالة والإيثار	الحكمة والذكاء	تعزيز السلوكيات الأخلاقية	القيادة الأخلاقية (الكلي)
الارتباط الوظيفي	معامل الارتباط	**0.594	0.649	**0.566	**0.610	**0.631	**0.645
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	قوة العلاقة	متوسطة	قوية	متوسطة	قوية	قوية	قوية
أهداف الأداء	معامل الارتباط	**0.554	0.592	**0.517	**0.562	**0.572	**0.591
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	قوة العلاقة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
الأداء الوظيفي (الكلي)	معامل الارتباط	**0.689	0.725	**0.654	**0.703	**0.712	**0.736
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	قوة العلاقة	قوية	قوية	قوية	قوية	قوية	قوية

\*\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.01)$ .

يُلاحظ من الجدول (4-15) أن العلاقات الارتباطية بين ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، وبين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى، قد صُنفت وفقاً لمعيار إيفانز Evans<sup>(1)</sup> على النحو الآتي:

أ. ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الأخلاقية بشكل عام (الكلي): ارتبطت ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، بعلاقة قوية وإيجابية الاتجاه (طردية)، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.01)$  مع الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام (الكلي) وفي أبعاد (حس المسؤولية، والتعاون، والتواصل، وتحقيق النتائج، وتطوير الموظفين، والارتباط الوظيفي)، بينما ارتبطت ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بعلاقة متوسطة القوة وإيجابية الاتجاه (طردية)، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.01)$  مع الأداء الوظيفي للعاملين في بُعد (أهداف الأداء).

ب. ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للثقة والمصدقية من القيادة الأخلاقية: ارتبطت ممارسة هذا البعد، بعلاقة قوية وإيجابية الاتجاه (طردية)، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.01)$  مع الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام (الكلي) وفي أبعاد

(1) معامل الارتباط من (أقل من 20) علاقة ارتباطية ضعيفة جداً. معامل الارتباط من (20 - أقل من 40) علاقة ارتباطية ضعيفة معامل الارتباط من (40 - أقل من 60) علاقة ارتباطية متوسطة. معامل الارتباط من (60 - أقل من 80) علاقة ارتباطية قوية. معامل الارتباط من (80 - 100) علاقة ارتباطية قوية جداً.

(حس المسؤولية، والتعاون، والتواصل، وتطوير الموظفين)، بينما ارتبطت ممارسة هذا البُعد بعلاقة متوسّطة القوّة وإيجابية الاتجاه (طردية)، ودالّة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مع الأداء الوظيفي للعاملين في أبعاد (تحقيق النتائج، والارتباط الوظيفي، وأهداف الأداء).

ج. ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للأمانة والاستقامة من القيادة الأخلاقية: ارتبطت ممارسة هذا البُعد، بعلاقة قويّة وإيجابية الاتجاه (طردية)، ودالّة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مع الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام (الكلي) وفي أبعاد (حس المسؤولية، والتعاون، والتواصل، وتحقيق النتائج، وتطوير الموظفين، والارتباط الوظيفي)، بينما ارتبطت ممارسة هذا البُعد بعلاقة متوسّطة القوّة وإيجابية الاتجاه (طردية)، ودالّة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مع الأداء الوظيفي للعاملين في بُعد (أهداف الأداء).

د. ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للعدالة والإيثار من القيادة الأخلاقية: ارتبطت ممارسة هذا البُعد، بعلاقة قويّة وإيجابية الاتجاه (طردية)، ودالّة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مع الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام (الكلي) وفي أبعاد (حس المسؤولية، والتعاون، والتواصل)، بينما ارتبطت ممارسة هذا البُعد بعلاقة متوسّطة القوّة وإيجابية الاتجاه (طردية)، ودالّة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مع الأداء الوظيفي للعاملين في أبعاد (تحقيق النتائج، وتطوير الموظفين، والارتباط الوظيفي، وأهداف الأداء).

هـ. ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للحكمة والذكاء من القيادة الأخلاقية: ارتبطت ممارسة هذا البُعد، بعلاقة قويّة وإيجابية الاتجاه (طردية)، ودالّة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مع الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام (الكلي) وفي أبعاد (حس المسؤولية، والتعاون، والتواصل، وتحقيق النتائج، وتطوير الموظفين، والارتباط الوظيفي)، بينما ارتبطت ممارسة هذا البُعد بعلاقة متوسّطة القوّة وإيجابية الاتجاه (طردية)، ودالّة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مع الأداء الوظيفي للعاملين في بُعد (أهداف الأداء).

و. ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين من القيادة الأخلاقية: ارتبطت ممارسة هذا البُعد، بعلاقة قويّة وإيجابية الاتجاه (طردية)، ودالّة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مع الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام (الكلي) وفي أبعاد (حس المسؤولية، والتعاون، والتواصل، وتطوير الموظفين، والارتباط الوظيفي)، بينما ارتبطت ممارسة هذا البُعد بعلاقة متوسّطة القوّة وإيجابية الاتجاه (طردية)، ودالّة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مع الأداء الوظيفي للعاملين في بُعديّ (وتحقيق النتائج، وأهداف الأداء).

واستكمالاً للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) للتنبؤ بتأثير ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية (كمتغير مستقل) على الأداء الوظيفي للعاملين (كمتغير تابع)، وكانت النتائج كما في الجدول (4-16).

الجدول (4-16) نتائج تحليل Simple linear regression لقياس تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية من

قبل القيادات الأكاديمية والإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى

المتغير المستقل	قيمة (F) للنموذج	مستوى الدلالة	قيمة ( $R^2$ ) للنموذج	قيمة B حجم التأثير	قيمة $\beta$	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة الأخلاقية	274.955	*0.000	0.541	0.674	0.736	16.582	*0.000

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين)

يوضح الجدول (4-16) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج قد بلغت (274.955) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.541)، وهذا يعني أن المتغير المستقل في النموذج (ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية) يفسر ما نسبته (54.1%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين)،

وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (16.582) وقيمة ( $\beta$ ) والبالغة (0.736)، وهما قيمتان ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ومن خلال قيمة (B) "حجم التأثير" والبالغة (0.674)، يمكن الاستنتاج بأن زيادة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل

القيادات الأكاديمية والإدارية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى بنسبة (67.4) من هذه الوحدة، مما يدل على وجود تأثير إيجابي وقوي، لممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى.

لقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الأخلاقية (بأبعادها المختلفة) من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية من جهة، وبين الأداء الوظيفي (بأبعاده المختلفة) للعاملين بجامعة أم القرى من جهة أخرى، وقد تراوحت قوة العلاقة ما بين العلاقة الارتباطية القوية، والمتوسطة.

كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية يُعدّ متنبئ قويّ في تحسّن الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى.

وقد تُعزى هذه النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية من الممارسات القيادية التي تسعى جامعة أم القرى إلى تحقيقها لأنها تقلل من المعاملات غير القانونية وتقلل من تبديد الثروات المادية والبشرية بل وتساهم في الاستغلال الأمثل لها وتحقيق التفوق التنافسي من خلال التركيز على المورد البشري باعتباره أساس امتلاك القدرات التنافسية القادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية للجامعة، كما أن ممارسة القادة لأبعاد القيادة الأخلاقية يساهم في توليد درجة مناسبة من الأمان الوظيفي والثقة في البيئة الجامعية بأنظمتها وممارساتها، مما يولّد بيئة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده لدى العاملين بالجامعة، مما أدى إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى.

كما قد يعود السبب في هذه النتائج إلى كون ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، تُسهم في تعزيز القيم الأخلاقية والمبادئ من عدالة وصدق ومساواة وإخلاص وأمانة وحفاظ على المصلحة العامة، والبعد عن الأنانية، ووضوح القوانين من واجبات ومهام والمعاملة بالحسنى، مما يؤثر بشكل إيجابي في سلوك وأداء العاملين بالجامعة، وقد تُبرّر هذه النتائج كون القائد الأخلاقي هو قدوة، فيشعر العاملون بأنهم يقلدون سياسة القائد

القدوة، وبذلك يصبح هناك رقابة ذاتية وضوابط وقواعد لدى العاملين تدفعهم إلى الإخلاص في العمل والتميز بين الصواب والخطأ وتحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي.

وتتفق النتيجة الحالية التي أظهرت وجود أثر إيجابي وقوي لممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى، مع دراسة بورز (Bowers,2009) التي كشفت عن وجود علاقة قوية ما بين ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين، وكذلك تتفق مع دراسة العتيبي (2013م) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيمهم التنظيمية حيث كانت العلاقات جميعها موجبة، ومع دراسة العنقري (2014م) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي في المحافظات التابعة لأمانة منطقة مكة المكرمة، وتتفق مع نتائج دراسة الحربي (2015م) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الطلبة، وكذلك تتفق مع دراسة القرني (2016م) التي أظهرت نتائجها أن هناك ارتباط وأثر بين القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي، واتفقت كذلك مع دراسة الشاعر (2017م) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة (الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الإدارية، والأخلاقيات العلائقية) والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية كما توصلت إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري، كما تتفق مع دراسة ذاكر (2018م) التي أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسّمات القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لأبعاد معايير الجودة الشاملة.

بينما اختلفت مع دراسة الحربي (2015م) في وجود تأثير متوسط لممارسة القيادة الأخلاقية على الطلبة بجامعة أم القرى.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"

1-4: النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

نظراً لقلة عدد أفراد العينة في بعض فئات متغير المؤهل العلمي، فقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، واختبار والك-شايبيرو (Wilk-Shapiro)، كما هو موضح في الجدول (17-4).

الجدول (17-4) نتيجة اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لبيانات (القيادة الأخلاقية) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النتيجة	اختبار والك-شايبيرو			اختبار كولموجروف-سميرنوف			المؤهل العلمي
	الدلالة	درجة الحرية	قيمة الإحصائية	الدلالة	درجة الحرية	قيمة الإحصائية	
تتبع التوزيع الطبيعي	*0.000	152	0.915	*0.000	152	0.120	بكالوريوس
لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.059	26	0.925	0.054	26	0.169	دبلوم
لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.073	41	0.951	0.200	41	0.096	ماجستير فأكثر
لا تتبع التوزيع الطبيعي	*0.006	16	0.824	*0.039	16	0.219	أخرى

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

تشير النتائج في الجدول (17-4) إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا لا يُجيز استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، وإنما يجب استخدام الاختبارات اللامعلمية المكافئة لتحليل التباين الأحادي، مما تطلب استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) بوصفه من الاختبارات اللامعلمية (اللابارامترية) المناسبة للبيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي. ويوضح الجدول (18-4) نتائج اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis للكشف عن الفروق بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة



الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (4-18) نتائج اختبار **Kruskal Wallis** للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات الرتب

لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

أبعاد القيادة الأخلاقية	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط الرتب	قيمة $\chi^2$	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الثقة والمصداقية	بكالوريوس	152	3.94	123.52	8.992	0.029	دالة إحصائيًا
	دبلوم	26	4.12	133.87			
	ماجستير فأكثر	41	3.49	91.76			
	أخرى	16	3.85	107.00			
الأمانة والاستقامة	بكالوريوس	152	4.09	122.63	5.568	0.135	غير دالة
	دبلوم	26	4.21	127.58			
	ماجستير فأكثر	41	3.74	96.20			
	أخرى	16	4.08	114.31			
العدالة والإيثار	بكالوريوس	152	3.96	122.99	5.228	0.156	غير دالة
	دبلوم	26	3.99	124.62			
	ماجستير فأكثر	41	3.58	96.52			
	أخرى	16	3.90	114.84			
الحكمة والذكاء	بكالوريوس	152	3.89	124.67	7.367	0.061	غير دالة
	دبلوم	26	3.95	124.25			
	ماجستير فأكثر	41	3.53	94.04			
	أخرى	16	3.66	105.88			
تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين	بكالوريوس	152	3.92	123.79	4.532	0.209	غير دالة
	دبلوم	26	3.88	116.92			
	ماجستير فأكثر	41	3.57	98.56			
	أخرى	16	3.88	114.53			
القيادة الأخلاقية (الكلي)	بكالوريوس	152	3.97	124.07	6.464	0.091	غير دالة
	دبلوم	26	4.04	124.62			
	ماجستير فأكثر	41	3.59	95.01			
	أخرى	16	3.89	108.47			

تشير النتائج في الجدول (4-18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، بشكل عام وفي أبعاد (الأمانة والاستقامة،

العدالة والإيثار، الحكمة والذكاء، تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين)، حيث تراوحت قيم مربع كاي ( $Chi^2$ ) المحسوبة للفروق بين الفئات الأربعة لمتغير المؤهل العلمي ما بين (4.532) و(7.367)، وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ). وهذه النتيجة تعني أن استجابات موظفات جامعة أم القرى حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بشكل عام وفي أبعاد (الأمانة والاستقامة، العدالة والإيثار، الحكمة والذكاء، تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين) لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي للموظفات.

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن المؤهل للموظفات يرتبط بالأداء الوظيفي أكثر من ارتباطه بعملية إدراك وتقييم درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، فالقيادة الأخلاقية كممارسة سلوكية ترتبط بعملية التأثير الأخلاقي ذي العلاقة بالجانب القيمي للموظفات، ومدى قناعاتهن وتأثرهن بها وتقبلهن لها، بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي حصلن عليه. كما أن المجتمع الجامعي من المجتمعات الإنسانية التي يجب أن تكون نموذجاً يُقتدى به، إذ لا بد أن يسوده أنماط السلوك المرغوبة أخلاقياً سواء من القيادات الأكاديمية والإدارية، أو من باقي العاملين في الجامعة، فعملية تقييم الممارسات الأخلاقية ثابتة لا تتغير بتغير المؤهل العلمي.

وتتفق النتيجة التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، بشكل عام وفي أبعاد (الأمانة والاستقامة، العدالة والإيثار، الحكمة والذكاء، تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين)، مع دراسة الحبسية (2009م) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لواقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما تتفق مع دراسة الشاعر (2017م) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. في حين تختلف مع دراسة ذاكر (2018م) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسات القيادة الأخلاقية في الميدان التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

في حين تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الفروق بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في بُعد (الثقة والمصداقية) كانت دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة مربع كاي ( $Chi^2$ ) المحسوبة للفروق بين الفئات الأربعة لمتغير المؤهل العلمي على هذا البُعد (8.992)، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد ( $\alpha = 0.05$ ). وهذه النتيجة تعني أن استجابات موظفات جامعة أم القرى حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية في بُعد (الثقة والمصداقية) تختلف باختلاف المؤهل العلمي للموظفات، وللكشف عن مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية في بُعد (الثقة والمصداقية) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، تم إجراء المقارنات الثنائية باستخدام اختبار "مان وتني" (Mann-Whitney)؛ كونه من الاختبارات اللامعلمية (اللابارامترية) المناسبة للتعرف على مصدر الفروق الدالة الإحصائية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-19).

الجدول (4-19) نتائج المقارنات الثنائية باستخدام اختبار (Mann-Whitney) للكشف عن مصدر الفروق الدالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في بُعد (الثقة والمصداقية)

#### تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
بكالوريوس	152	88.41	1810	0.686	0.493	غير دالة
دبلوم	26	95.88				
بكالوريوس	152	102.46	2285.5	2.623	0.009	دالة إحصائياً
ماجستير فأكثر	41	76.74				
بكالوريوس	152	85.65	1041	0.948	0.343	غير دالة
أخرى	16	73.56				
دبلوم	26	41.23	345	2.424	0.015	دالة إحصائياً
ماجستير فأكثر	41	29.41				
دبلوم	26	23.75	149.5	1.523	0.128	غير دالة
أخرى	16	17.84				
ماجستير فأكثر	41	27.60	270.5	1.024	0.306	غير دالة
أخرى	16	32.59				

تشير نتائج المقارنات الثنائية باستخدام اختبار "مان وتني" في الجدول (4-19) إلى أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في بُعد (الثقة والمصداقية) كان بين استجابات أفراد العينة من مؤهل (بكالوريوس) واستجابات أفراد العينة من مؤهل (ماجستير فأكثر) لصالح استجابات أفراد العينة من مؤهل (بكالوريوس)؛ كون متوسطات الرتب لاستجاباتهم أعلى من متوسط الرتب لاستجابات زميلاتهم من مؤهل (ماجستير فأكثر)، كما كانت الفروق دالة إحصائياً بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد العينة من مؤهل (دبلوم) واستجابات أفراد العينة من مؤهل (ماجستير فأكثر) لصالح استجابات أفراد العينة من مؤهل (دبلوم)؛ كون متوسطات الرتب لاستجاباتهم أعلى من متوسط الرتب لاستجابات زميلاتهم من مؤهل (ماجستير فأكثر).

وهذه النتيجة تعني أن موظفات جامعة أم القرى من حملة مؤهل (بكالوريوس) ومؤهل (دبلوم) قيمن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية في بُعد (الثقة والمصداقية) بدرجة تفوق زميلاتهن من حملة مؤهل (ماجستير فأكثر).

وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن الموظفات من مؤهل ماجستير فأكثر لديهن معايير متشددة في عملية تقييم ممارسة القيادة الأخلاقية في بُعد الثقة والمصداقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، نظراً لما قد تعرضن له في برامج الدراسات العليا.

**4-2: النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.**

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وكانت النتائج كما في الجدول (4-20).

الجدول (4-20) نتائج تحليل One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات

استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

أبعاد القيادة الأخلاقية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الثقة والمصداقية	بين المجموعات	0.088	2	0.044	0.055	0.947	غير دالة
	داخل المجموعات	186.698	232	0.805			
	المجموع	186.785	234				
الأمانة والاستقامة	بين المجموعات	0.294	2	0.147	0.181	0.835	غير دالة
	داخل المجموعات	188.807	232	0.814			
	المجموع	189.101	234				
العدالة والإيثار	بين المجموعات	1.057	2	0.529	0.650	0.523	غير دالة
	داخل المجموعات	188.813	232	0.814			
	المجموع	189.870	234				
الحكمة والذكاء	بين المجموعات	0.331	2	0.165	0.203	0.816	غير دالة
	داخل المجموعات	188.830	232	0.814			
	المجموع	189.161	234				
تعزيز السلوكيات الأخلاقية	بين المجموعات	0.815	2	0.408	0.443	0.643	غير دالة
	داخل المجموعات	213.494	232	0.920			
	المجموع	214.310	234				
القيادة الأخلاقية (الكلي)	بين المجموعات	0.261	2	0.130	0.174	0.840	غير دالة
	داخل المجموعات	173.552	232	0.748			
	المجموع	173.813	234				

تُظهر النتائج في الجدول (4-20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، بشكل عام وفي الأبعاد الخمسة (الثقة والمصداقية، الأمانة والاستقامة، العدالة والإيثار، الحكمة والذكاء، تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرووسين)، حيث تراوحت قيم (f) المحسوبة للفروق بين الفئات الثلاثة لمتغير سنوات الخبرة ما بين (0.055) و(0.650)، وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

وهذه النتيجة تعني أن استجابات موظفات جامعة أم القرى حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بشكل عام وفي الأبعاد الخمسة (الثقة

والمصادقية، الأمانة والاستقامة، العدالة والإيثار، الحكمة والذكاء، تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين) لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة للموظفات، أي أن سنوات الخبرة لموظفات جامعة أم القرى لم تكن عاملاً مؤثراً في تقييمهم لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بشكل عام وفي الأبعاد الخمسة.

وتفسّر الباحثة هذه النتيجة بتشابه بيئة العمل التي تعمل بها موظفات جامعة أم القرى وتشابه المهام والواجبات الوظيفية للموظفات، بالإضافة إلى اطلاعهن ومعرفتهن بممارسات القيادة الأخلاقية التي تمارسها القيادات الأكاديمية والإدارية خلال إدارة شؤون العمل في الجامعة، بغض النظر عن سنوات خبرتهن، كما أن الاعتبارات التي تعتمدها الموظفات في تقديرتهن لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الأخلاقية مستمدة من ثقافة مرتبطة بالجانب القيمي والديني للموظفات، ولا تتأثر بالعلاقات المتبادلة مع القادة عاماً بعد عام، وبخاصة أن الممارسات الأخلاقية تتصف بالثبات ويتم التعامل من خلالها مع جميع الموظفين بنفس الدرجة وبغض النظر عن عدد سنوات خدمتهم.

وتتفق النتيجة التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، بشكل عام وفي جميع الأبعاد، مع دراسة الشاعر (2017م) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة. كما تتفق مع دراسة ذاكر (2018م) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسات القيادة الأخلاقية في الميدان التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

في حين تختلف مع دراسة العتيبي (2013م) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية تبعاً للمتغير الخبرة، كما تختلف مع دراسة الحبسية (2009م) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لواقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"

1-5: النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

نظراً لقلة عدد أفراد العينة في بعض فئات متغير المؤهل العلمي، فقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، واختبار والك-شايبيرو (Wilk-Shapiro)، كما هو موضح في الجدول (21-4).

الجدول (21-4) نتيجة اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لبيانات (الأداء الوظيفي) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النتيجة	اختبار والك-شايبيرو			اختبار كولموجروف-سميرنوف			المؤهل العلمي
	الدلالة	درجة الحرية	قيمة الإحصائية	الدلالة	درجة الحرية	قيمة الإحصائية	
لا تتبع التوزيع الطبيعي	*0.000	152	0.901	*0.000	152	0.126	بكالوريوس
لا تتبع التوزيع الطبيعي	*0.044	26	0.920	0.100	26	0.157	دبلوم
لا تتبع التوزيع الطبيعي	*0.047	41	0.945	0.200	41	0.107	ماجستير فأكثر
لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.309	16	0.937	0.200	16	0.154	أخرى

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

تُبيّن النتائج في الجدول (21-4) أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا لا يُجيز استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، وإنما يجب استخدام الاختبارات اللامعلمية المكافئة لتحليل التباين الأحادي، مما تطلب استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis) بوصفه من الاختبارات اللامعلمية (اللابارامترية) المناسبة للبيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي. ويوضح الجدول (22-4) نتائج اختبار كروسكال واليس Wallis Kruskal للكشف عن الفروق بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (4-22) نتائج اختبار Kruskal Wallis للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

أبعاد الأداء الوظيفي	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	متوسط الرتب	قيمة Chi <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
حس المسؤولية	بكالوريوس	152	4.11	124.91	6.381	0.094	غير دالة
	دبلوم	26	4.10	115.13			
	ماجستير فأكثر	41	3.70	95.52			
	أخرى	16	4.10	114.56			
التعاون	بكالوريوس	152	4.02	124.05	7.125	0.068	غير دالة
	دبلوم	26	4.13	124.44			
	ماجستير فأكثر	41	3.66	93.40			
	أخرى	16	4.02	113.06			
التواصل	بكالوريوس	152	4.09	124.19	7.876	0.049	دالة إحصائياً
	دبلوم	26	4.22	128.04			
	ماجستير فأكثر	41	3.79	93.79			
	أخرى	16	4.02	104.94			
تحقيق النتائج	بكالوريوس	152	3.99	122.29	2.198	0.532	غير دالة
	دبلوم	26	3.95	110.81			
	ماجستير فأكثر	41	3.76	106.20			
	أخرى	16	4.08	119.22			
تطوير الموظفين	بكالوريوس	152	4.02	123.52	6.263	0.099	غير دالة
	دبلوم	26	4.06	117.79			
	ماجستير فأكثر	41	3.60	94.88			
	أخرى	16	4.16	125.19			
الارتباط الوظيفي	بكالوريوس	152	4.05	124.74	7.816	0.050	دالة إحصائياً
	دبلوم	26	4.13	124.60			
	ماجستير فأكثر	41	3.66	93.01			
	أخرى	16	4.02	107.28			
أهداف الأداء	بكالوريوس	152	4.00	121.90	2.756	0.431	غير دالة
	دبلوم	26	4.06	117.54			
	ماجستير فأكثر	41	3.70	102.40			
	أخرى	16	4.08	121.66			
الأداء الوظيفي (الكلي)	بكالوريوس	152	4.04	125.07	7.040	0.071	غير دالة
	دبلوم	26	4.09	118.81			
	ماجستير فأكثر	41	3.70	93.65			
	أخرى	16	4.06	111.97			



تشير النتائج في الجدول (4-22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بشكل عام وفي أبعاد (حس المسؤولية، التعاون، تحقيق النتائج، تطوير الموظفين، أهداف الأداء)، حيث تراوحت قيم مربع كاي ( $Chi^2$ ) المحسوبة للفروق بين الفئات الأربعة لمتغير المؤهل العلمي ما بين (2.198) و(7.125)، وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )، وهذه النتيجة تعني أن استجابات موظفات جامعة أم القرى حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام وفي أبعاد (حس المسؤولية، التعاون، تحقيق النتائج، تطوير الموظفين، أهداف الأداء) لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي للموظفات.

وتتفق النتيجة التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بشكل عام، مع دراسة العرق (2018م) التي أظهرت عدم وجود فروق بين استجابات عينة الدراسة حوال واقع تطبيق إدارة الأداء في جامعة الأميرة نورة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

في حين تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن الفروق بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بُعديّ (التواصل، الارتباط الوظيفي) كانت دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة مربع كاي ( $Chi^2$ ) المحسوبة للفروق بين الفئات الأربعة لمتغير المؤهل العلمي على هذين البُعدين (7.876) و (7.816) على التوالي، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد ( $\alpha = 0.05$ ).

وهذه النتيجة تعني أن استجابات موظفات جامعة أم القرى حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بُعديّ (التواصل، الارتباط الوظيفي) تختلف باختلاف المؤهل العلمي للموظفات، وللكشف عن مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بُعديّ (التواصل، الارتباط الوظيفي) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، تم إجراء المقارنات الثنائية باستخدام اختبار "مان وتني" (Mann-

(Whitney)؛ كونه من الاختبارات اللامعلمية (اللابارامترية) المناسبة للتعرف على مصدر الفروق الدالة الإحصائية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-23).

الجدول (4-23) نتائج المقارنات الثنائية باستخدام اختبار (Mann-Whitney) للكشف عن مصدر الفروق الدالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بُعديّ (التواصل، الارتباط الوظيفي) تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

أبعاد الأداء الوظيفي	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة	
الأداء الوظيفي في بُعد التواصل	بكالوريوس	152	89.30	1945.5	-0.128	0.898	غير دالة	
	دبلوم	26	90.67					
	بكالوريوس	152	101.95	2363	-2.407	0.016	دالة إحصائيًا	
	ماجستير فأكثر	41	78.63					
	بكالوريوس	152	85.93	998	-1.198	0.231	غير دالة	
	أخرى	16	70.88					
	دبلوم	26	40.85	355	-2.335	0.020	دالة إحصائيًا	
	ماجستير فأكثر	41	29.66					
	دبلوم	26	23.52	155.5	-1.424	0.155	غير دالة	
	أخرى	16	18.22					
	ماجستير فأكثر	41	27.50	266.5	-1.115	0.265	غير دالة	
	أخرى	16	32.84					
	الأداء الوظيفي في بُعد الارتباط الوظيفي	بكالوريوس	152	89.73	1940.5	-0.148	0.883	غير دالة
		دبلوم	26	88.13				
بكالوريوس		152	102.18	2328	-2.504	0.012	دالة إحصائيًا	
ماجستير فأكثر		41	77.78					
بكالوريوس		152	85.82	1015	-1.095	0.273	غير دالة	
أخرى		16	71.94					
دبلوم		26	40.42	366	-2.184	0.029	دالة إحصائيًا	
ماجستير فأكثر		41	29.93					
دبلوم		26	23.04	168	-1.072	0.284	غير دالة	
أخرى		16	19.00					
ماجستير فأكثر		41	27.30	258.5	-1.249	0.212	غير دالة	
أخرى		16	33.34					

تشير نتائج المقارنات الثنائية باستخدام اختبار "مان وتني" في الجدول (4-23) إلى أن مصدر الفروق الدالة إحصائيًا بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد العينة حول مستوى

الأداء الوظيفي للعاملين في بُعديّ (التواصل، الارتباط الوظيفي) كان بين استجابات أفراد العينة من مؤهل (بكالوريوس) واستجابات أفراد العينة من مؤهل (ماجستير فأكثر) لصالح استجابات أفراد العينة من مؤهل (بكالوريوس)؛ كون متوسطات الرتب لاستجاباتهم أعلى من متوسط الرتب لاستجابات زميلاتهم من مؤهل (ماجستير فأكثر)، كما كانت الفروق دالة إحصائيًا بين متوسطات الرتب لاستجابات أفراد العينة من مؤهل (دبلوم) واستجابات أفراد العينة من مؤهل (ماجستير فأكثر) لصالح استجابات أفراد العينة من مؤهل (دبلوم)؛ كون متوسطات الرتب لاستجاباتهم أعلى من متوسط الرتب لاستجابات زميلاتهم من مؤهل (ماجستير فأكثر).

وهذه النتيجة تعني أن موظفات جامعة أم القرى من حملة مؤهل (بكالوريوس) ومؤهل (دبلوم) قيّمن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بُعديّ (التواصل، الارتباط الوظيفي) بدرجة تفوق زميلاتهن من حملة مؤهل (ماجستير فأكثر).

وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن الموظفات من مؤهل ماجستير فأكثر لديهن معايير متشددة للحكم على مستوى الأداء الوظيفي في بُعديّ التواصل والارتباط الوظيفي، نتيجة الحصيلة العلمية والمعرفية التي اكتسبها خلال الخضوع للمسابقات والمقررات الجامعية حول أساليب التواصل وكيفية تحقيق الارتباط الوظيفي، مما أدى إلى أن تكون تقديراتهن على هذين البُعدين بدرجة أقل من زميلاتهن من مؤهل بكالوريوس ومؤهل دبلوم.

**2-5: النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، تبعًا لمتغير سنوات الخبرة.**

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، تبعًا لمتغير سنوات الخبرة، وكانت النتائج كما في الجدول (4-24).

الجدول (24-4) نتائج تحليل One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات

استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

أبعاد الأداء الوظيفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
حس المسؤولية	بين المجموعات	6.592	2	3.296	4.114	0.018	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	185.890	232	0.801			
	المجموع	192.482	234				
التعاون	بين المجموعات	4.917	2	2.459	3.414	0.035	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	167.076	232	0.720			
	المجموع	171.993	234				
التواصل	بين المجموعات	6.119	2	3.059	4.930	0.008	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	143.982	232	0.621			
	المجموع	150.101	234				
تحقيق النتائج	بين المجموعات	10.644	2	5.322	7.360	0.001	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	167.761	232	0.723			
	المجموع	178.405	234				
تطوير الموظفين	بين المجموعات	2.889	2	1.444	1.661	0.192	غير دالة
	داخل المجموعات	201.767	232	0.870			
	المجموع	204.655	234				
الارتباط الوظيفي	بين المجموعات	8.728	2	4.364	5.818	0.003	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	174.039	232	0.750			
	المجموع	182.768	234				
أهداف الأداء	بين المجموعات	5.295	2	2.647	3.442	0.034	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	178.442	232	0.769			
	المجموع	183.737	234				
الأداء الوظيفي (الكلي)	بين المجموعات	6.144	2	3.072	5.108	0.007	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	139.526	232	0.601			
	المجموع	145.671	234				

تشير النتائج في الجدول (24-4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير

سنوات الخبرة، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين،

بشكل عام وفي أبعاد (حس المسؤولية، التعاون، التواصل، تحقيق النتائج، الارتباط الوظيفي، أهداف الأداء)، حيث تراوحت قيم (f) المحسوبة للفروق بين الفئات الثلاثة لمتغير سنوات الخبرة ما بين (3.414) و(7.360)، وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ). في حين تشير النتائج في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بُعد (تطوير الموظفين)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة للفروق بين الفئات الثلاثة لمتغير سنوات الخبرة (1.661)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

وهذه النتيجة تعني أن استجابات موظفات جامعة أم القرى حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بشكل عام وفي أبعاد (حس المسؤولية، التعاون، التواصل، تحقيق النتائج، الارتباط الوظيفي، أهداف الأداء) تختلف باختلاف سنوات الخبرة للموظفات، أي أن سنوات الخبرة لموظفات جامعة أم القرى تعتبر عاملاً مؤثراً في تقييمهم لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام وفي الأبعاد الستة الواردة أعلاه. في حين أن سنوات الخبرة لموظفات جامعة أم القرى لا تُعدّ عاملاً مؤثراً في تقييمهم لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بُعد تطوير الموظفين.

وللكشف عن مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بشكل عام وفي أبعاد (حس المسؤولية، التعاون، التواصل، تحقيق النتائج، الارتباط الوظيفي، أهداف الأداء) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، تم إجراء المقارنات الثنائية باستخدام طريقة "شيفيه" (Scheffe)، وكانت النتائج كما في الجدول (4-25).

الجدول (4-25) نتائج المقارنات الثنائية بطريقة (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق الدالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

أبعاد الأداء الوظيفي	سنوات الخبرة			سنوات 10 فأكثر
	سنة-أقل من 5 سنوات	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	سنة-أقل من 5 سنوات	
حس المسؤولية	سنة-أقل من 5 سنوات	4.05	0.15	0.27
	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	3.78	0.42*	-
	10 سنوات فأكثر	4.20	-	-
التعاون	سنة-أقل من 5 سنوات	3.87	0.29	0.03
	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	3.84	0.31*	-
	10 سنوات فأكثر	4.15	-	-
التواصل	سنة-أقل من 5 سنوات	3.98	0.26	0.13
	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	3.85	0.39*	-
	10 سنوات فأكثر	4.24	-	-
تحقيق النتائج	سنة-أقل من 5 سنوات	3.84	0.38*	0.11
	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	3.73	0.49*	-
	10 سنوات فأكثر	4.22	-	-
الارتباط الوظيفي	سنة-أقل من 5 سنوات	3.91	0.30	0.15
	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	3.76	0.45*	-
	10 سنوات فأكثر	4.21	-	-
أهداف الأداء	سنة-أقل من 5 سنوات	3.83	0.32*	0.03
	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	3.86	0.29	-
	10 سنوات فأكثر	4.15	-	-
الأداء الوظيفي (الكلي)	سنة-أقل من 5 سنوات	3.91	0.28	0.10
	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	3.81	0.38*	-
	10 سنوات فأكثر	4.19	-	-

$\bar{X}$  = المتوسط الحسابي \* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

تشير نتائج المقارنات الثنائية باستخدام طريقة "شيفيه" (Scheffe)، في الجدول (4-25) إلى أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام (الكلي) وفي أبعاد (حس المسؤولية، التعاون، التواصل، الارتباط الوظيفي) كان بين استجابات أفراد العينة من فئة الخبرة (5 سنوات-أقل من 10 سنوات) واستجابات أفراد العينة من فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر) لصالح استجابات

أفراد العينة من فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)؛ كون المتوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى من المتوسط الحسابي لاستجابات زميلاتهم من فئة الخبرة (5 سنوات- أقل من 10 سنوات).

وبالنسبة لمصدر الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بُعد (تحقيق النتائج) فقد كان بين استجابات أفراد العينة من فئتي الخبرة (سنة- أقل من 5 سنوات) و (5 سنوات- أقل من 10 سنوات) من جهة وبين استجابات أفراد العينة من فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر) من جهة أخرى، لصالح استجابات أفراد العينة من فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)؛ كون المتوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى من المتوسط الحسابي لاستجابات زميلاتهم من فئتي الخبرة (سنة- أقل من 5 سنوات) و (5 سنوات- أقل من 10 سنوات).

وبالنسبة لمصدر الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بُعد (أهداف الأداء) فقد كان بين استجابات أفراد العينة من فئة الخبرة (سنة- أقل من 5 سنوات) واستجابات أفراد العينة من فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)، لصالح استجابات أفراد العينة من فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)؛ كون المتوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى من المتوسط الحسابي لاستجابات زميلاتهم من فئة الخبرة (سنة- أقل من 5 سنوات).

وهذه النتيجة تعني أن موظفات جامعة أم القرى من ذوات الخبرة الطويلة قيّمن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام (الكلي) وفي أبعاد (حس المسؤولية، التعاون، التواصل، الارتباط الوظيفي) بدرجة تفوق زميلاتهن من ذوات الخبرة المتوسطة، كما أن الموظفات من ذوات الخبرة الطويلة قيّمن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بُعد (تحقيق النتائج) بدرجة تفوق زميلاتهن من ذوات الخبرة المتوسطة والخبرة القليلة، كذلك قيّمت الموظفات من ذوات الخبرة الطويلة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بُعد (أهداف الأداء) بدرجة تفوق زميلاتهن من ذوات الخبرة القليلة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن وجود الموظفات في بيئة العمل يزيد من خبراتهن في أداء الأعمال، ويكتسبن الطرق والأساليب الجديدة في أداء أدوارهن الوظيفية، حيث أن اكتساب الخبرات في مجال العمل يحتاج إلى الخبرة العملية، كما أن القدرة على أداء المهام يزداد مع تقدم

سنوات الخبرة، وذلك نتيجة للمواقف العملية التي تمر بها الموظفة خلال سنوات الخدمة. كما قد يُعزى ذلك إلى فرص التأهيل التربوي التي تحظى بها الموظفات كلما زادت سنوات خبرتهم، إذ يخضعن لورشات ودورات تدريبية ترمي إلى تأهيلهن باستمرار لمواكبة التطور في عمل الجامعة، إذ يتم تدريبهن بشكل مستمر أثناء الخدمة في الجوانب المتعلقة بالأداء الوظيفي، مما أدى إلى تراكم المعرفة والخبرة في جوانب الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده.

وتتفق النتيجة التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بشكل عام وفي أبعاد (حس المسؤولية، التعاون، التواصل، تحقيق النتائج، الارتباط الوظيفي، أهداف الأداء)، مع دراسة المعاني (2009م) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين في مركز الوزارات الأردنية نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى لمتغير مدة الخدمة.

في حين تختلف مع دراسة الصرايرة (2011م) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما تختلف مع دراسة العرق (2018م) التي أظهرت عدم وجود فروق بين استجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة الأداء في جامعة الأميرة نورة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.



## الفصل الخامس

### ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

❖ أولاً: ملخص النتائج.

❖ ثانياً: التوصيات.

❖ ثالثاً: المقترحات.

## الفصل الخامس

### ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

#### تمهيد:

يتضمّن هذا الفصل ملخصًا للنتائج التي تمّ التوصل إليها في الدراسة الحالية، وتقديم مجموعة من التوصيات التي ترتبط بنتائج الدراسة، بالإضافة إلى المقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية ذات الصلة بنتائج الدراسة. وفيما يلي توضيح ذلك:

#### أولاً: ملخص النتائج:

1. أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بشكل عام (الكلي) جاءت بدرجة عالية، وجاء بُعد الأمانة والاستقامة في الترتيب الأول وبدرجة ممارسة عالية، وجاء بُعد العدالة والإيثار في الترتيب الثاني وبدرجة ممارسة عالية، تلاه في الترتيب الثالث بُعد الثقة والمصداقية وبدرجة ممارسة عالية، وجاء بُعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين في الترتيب الرابع وبدرجة ممارسة عالية، وحلّ بُعد الحكمة والذكاء في الترتيب الخامس والأخير وبدرجة ممارسة عالية.
2. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى بشكل عام (الكلي)، جاء ضمن المستوى "عالٍ"، وبالنسبة للأبعاد السبعة، فقد جاء بُعد التواصل في الترتيب الأول وبمستوى أداء عالٍ، وجاء بُعد حس المسؤولية في الترتيب الثاني وبمستوى أداء عالٍ، وحلّ بُعد الارتباط الوظيفي في الترتيب الثالث وبمستوى أداء عالٍ، وحلّ بُعد التعاون في الترتيب الرابع وبمستوى أداء عالٍ، وجاء بُعد أهداف الأداء في الترتيب الخامس وبمستوى أداء عالٍ، تلاه بُعد تطوير الموظفين في الترتيب السادس وبمستوى أداء عالٍ، وحلّ بُعد تحقيق النتائج في الترتيب السابع والأخير وبمستوى أداء عالٍ.
3. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قويّة وإيجابية الاتجاه (طردية) بدلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للقيادة الأخلاقية بشكل عام (الكلي) مع الأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام (الكلي) وفي أبعاد (حس المسؤولية، والتعاون، والتواصل، وتحقيق النتائج، وتطوير الموظفين، والارتباط الوظيفي)، بينما ارتبطت

ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية القيادة الأخلاقية بشكل عام (الكلي) بعلاقة متوسطة القوة وإيجابية الاتجاه (طردية)، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مع الأداء الوظيفي للعاملين في بُعد (أهداف الأداء)، كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية يُعدّ متنبئاً قوياً في تحسّن الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى، حيث أن الزيادة في ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى بنسبة (67.4) من هذه الوحدة، مما يدل على وجود تأثير إيجابي وقوي، لممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى.

4. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، بشكل عام وفي أبعاد (الأمانة والاستقامة، العدالة والإيثار، الحكمة والذكاء، تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين)، في حين أظهرت النتائج أن الفروق بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في بُعد (الثقة والمصداقية) كانت دالة إحصائياً، لصالح استجابات أفراد العينة من مؤهل (بكالوريوس) ومؤهل (دبلوم)؛ مقارنة بمؤهل (ماجستير فأكثر).

5. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، بشكل عام وفي الأبعاد الخمسة (الثقة والمصداقية، الأمانة والاستقامة، العدالة والإيثار، الحكمة والذكاء، تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين).

6. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بشكل عام وفي أبعاد (حس المسؤولية، التعاون، تحقيق النتائج، تطوير الموظفين، أهداف الأداء)، في حين أظهرت النتائج أن الفروق بين متوسطات الرتب لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بُعديّ (التواصل، الارتباط الوظيفي)

كانت دالة إحصائيةً، لصالح استجابات أفراد العينة من مؤهل (بكالوريوس) ومؤهل (دبلوم)؛ مقارنة بمؤهل (ماجستير فأكثر).

7. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بشكل عام وفي أبعاد (حس المسؤولية، التعاون، التواصل، تحقيق النتائج، الارتباط الوظيفي، أهداف الأداء)، لصالح استجابات أفراد العينة من فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)؛ في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في بُعد (تطوير الموظفين).

#### ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم الخروج بمجموعة من التوصيات التي تساهم في الحفاظ على الدرجة العالية لممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، والمستوى العالي للأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى، وهي:

- تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية من خلال تكريم وتقديم الحوافز المشجعة للقيادات الأكاديمية والإدارية الملتزمة بتطبيق مبادئ ومعايير القيادة الأخلاقية، للحفاظ على هذا المستوى العالي من ممارسة القيادة الأخلاقية بجامعة أم القرى، ولتحفيز غيرهم للاقتداء بهم.
- الاهتمام برفع درجة ممارسة بعض المبادئ التي جاءت بدرجة متوسطة، والمبادئ التي جاءت في الترتيب الأخير بالرغم من حصولها على درجة ممارسة عالية، وذلك من خلال ورش العمل للقيادات حول أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية وأثرها في تحسين بيئة العمل وأداء العاملين.
- إنشاء ميثاق يتم فيه وضع مبادئ ومعايير للقيادة الأخلاقية بحيث يتم بناءً عليها تقييم القائد أخلاقياً، وترشيحه للمناصب القيادية بالجامعة.
- بناء منصة إلكترونية تتيح للقيادات والعاملين تقييم وتوثيق الأداء الأخلاقي وتبادل المعلومات بشفافية بهدف التحسين وتعزيز جوانب القوة وتلافي جوانب الضعف.

- عقد الدورات التدريبية للعاملين من ذوي الخبرة المتوسطة والقليلة حول الأداء الوظيفي وفق ميثاق الأداء، وبخاصة في أبعاد (حس المسؤولية، التعاون، التواصل، تحقيق النتائج، الارتباط الوظيفي، أهداف الأداء) بهدف تحسين أدائهم.
- عمل نماذج لتوثيق المهام والأعمال وجدولتها بشكل يومي وأسبوعي وشهري بما يتوافق مع ميثاق الأداء وربطها بنظام إلكتروني مع إمكانية مشاركتها لتبادل الخبرات مع كافة العاملين.

### ثالثاً: مقترحات الدراسة:

- 1- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى، تناول آراء ووجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام في جامعة أم القرى؛ للتأكد من الدرجة العالية لممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، والأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة.
- 2- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية تُطبَّق في الجامعات الأخرى بالمملكة العربية السعودية، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.
- 3- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية، بحيث يتم بحث العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية، بمتغيرات أخرى ذات صلة بالسلوك التنظيمي، مثل الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجامعة، كإجراء دراسة بعنوان (ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أم القرى).
- 4- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على مجتمعات أخرى غير الجامعة في القطاع العام أو الخاص بمنطقة مكة، كإدارات الخدمة المدنية والجوازات وأمانة العاصمة المقدسة والشؤون البلدية والقروية والبنوك وإدارات المؤسسات الخيرية والأهلية، مثل إجراء دراسة بعنوان "القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بأمانة العاصمة المقدسة من وجهة نظر الموظفين".

المراجع

## المراجع العربية:

- ابو شرح، نادر حامد. (2010م). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- ابو كريم، إيمان محمد. (2013م). علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- احسينات، ب. (2008م). المجال التربوي وأخلاقيات المهنة (التربية والتعليم والبحث العلمي). مسترجع من: [www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=133019](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=133019)
- بدر، حامد أحمد. (1982م). السلوك التنظيمي. الكويت: دار القلم.
- الجويدي، ماجد أحمد. (2007م). التقارير السنوية للأداء ومجالات توظيفه، دراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة في فرع المنطقة الوسطى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الحبسية، رضية سليمان. (2009م). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (5-10) بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، عُمان.
- الحري، حياة محمد سعد. (2015م). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية وانعكاسها على الطلبة في ضوء توجهات الجامعة الإستراتيجية. مجلة الإدارة العامة، 55 (3)، 553-624.
- حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين. (2010م). الإدارة التربوية، ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حسين، سحراء أنور. (2013م). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني). رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد الطبي التقني المنصور، العراق.
- الخزامي، عبد الحكم أحمد. (1999م). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين. مكتبة ابن سينا. القاهرة.
- درة، عبد الباري إبراهيم والصباغ، زهير. (2008م). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار وائل.
- ذاكر، آمنة سليمان هادي. (2018م). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر شاغلي الوظائف التعليمية بإدارة التعليم بمحايل عسير. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة.
- رؤية 2030. (2016م). رؤية المملكة العربية السعودية. مسترجع من: <http://vision2030.gov.sa>
- الزهراني، عبد الواحد سعود سعيد. (2017م). الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة. مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، (18)، 247-276.
- زويلف، مهدي حسين. (1983م). إدارة الأفراد في منظور كمي. عمان: مكتبة الأقصى.
- سالم، عبد الباقي محمد عرفة. (2018م). درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة المجمعة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الطلاب. مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، 34 (11)، 421-450.

السالم، وفاء عبد الله محمد. (2017م). واقع التزام أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر الطلاب والطالبات. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 6 (1)، 177-187.

السحيمات، خ. (2007م). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بأدائهم الوظيفي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

سلطان، محمد سعيد أنور. (2003م). *السلوك التنظيمي*، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.

الشاعر، عماد سعيد محمد. (2017م). *ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

شاويش، مصطفى نجيب. (1990م). *إدارة الأفراد*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

شراد، وافية. (2014م). *مساهمات أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري دراسة حالة مؤسستي سوناطراك وسونلغاز*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، سكرة.

الشريف، ريم عمر منصور. (2013م). *دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز)*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

الشريف، طلال. (2004م). *دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الشملان، خالد عبد العزيز حمد. (2016م). *دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة*. *مجلة كلية التربية - جامعة بنها*، 27 (106)، 421-450.

الشهري، عبد الرحمن غرامة محمد. (1998م). *أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية والولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود*. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الصرايرة، خ. (2011م). *الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها*. *مجلة جامعة دمشق*، 27 (2+1)، 601-652.

طاهر، علوي عبد الله. (2007م). *النموذج القيادي التربوي الإسلامي*. عمان: دار المسيرة.

الطراونة، تحسين أحمد. (2012م). *الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة*. الرياض: مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الطراونة، تحسين. (2010م). *الأخلاق والقيادة*. الرياض: مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الطويل، هاني عبد الرحمن. (2001م). *الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد عبد القادر. (2001م). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبد اللطيف، عبد اللطيف وترجمان، حنان. (2005م). *الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات*، *مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 27 (4)، 127-148.



عبد اللطيف، عبد اللطيف وتركمان، حنان. (2006م). بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 28 (1)، 141-156.

العتيبي، أحمد بركي. (2013م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العتيبي، عبد الله غازي الدعجاني. (2017م). درجة التزام أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالدوامي بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر طلابها. مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، 1 (7)، 55-74.

العديلي، ناصر محمد. (1995م). السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارنة). الرياض: معهد الإدارة العامة.

العرايضة، رائدة هاني. (2012م). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية بجامعة الشرق الأوسط، عمان.

العرق، سلمى. (2018م). دور إدارة الأداء الوظيفي التابعة لبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفات المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظرهن. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، 34 (6)، 170-221.

علي، قيس السيد. (2010م). إدارة الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، دمشق.

العلياني، سعد هاشم. (2013م). مدى التزام عضو هيئة التدريس بكلية الجليل الجامعية بأخلاقيات مهنة التدريس من وجهة نظر الطلاب. مجلة كلية التربية – جامعة الأزهر، 4 (156)، 433-479.

العمري، فؤاد. (1999م). أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي. جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب.

العنقري، عبد العزيز بن سلطان عبد الرحمن. (2014م). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لأمانة مكة المكرمة. المجلة العلمية (كلية التجارة جامعة أسيوط)، 1 (57)، 225-260.

الغالي، طاهر حسن وإدريس، وائل محمد. (2007م). الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القرالة، عصمت سليم. (2011م). الحكمانية في الأداء الوظيفي. الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

القرني، عبد الله عالي محمد. (2016م). مجلة كلية التربية – جامعة الأزهر، 4 (170)، 649-694.

الكبير، أحمد. (2016م). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

- ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم. (2014م). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية). رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.
- المالكي، فهد عبد الرحمن. (2017م). درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة جدة بأخلاقيات المهنة. *المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية*، 1 (10)، 93-138.
- مجيد، سوسن شاكر. (2012م). *تقوم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحاسنة، إبراهيم محمد. (2013م). *إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق*. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- الحضار، رجاء سيد علي صالح. (2017م). واقع التزام عضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهن والطالبات. *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*، 1 (172)، 304-353.
- محمد، موفق حديد. (2010م). *وظائف المدير (المبادئ والممارسات في مبادئ الأعمال)*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- مخيمر، عبد العزيز. (2000م). *قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: سلسلة محاضرات وندوات ومؤتمرات. القاهرة.
- مخيمر، عبد العزيز وآخرون. (2000م). *قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: سلسلة محاضرات وندوات ومؤتمرات. القاهرة.
- مرعي، توفيق وبلقيس، أحمد. (1986م). *أخلاقيات مهنة التعليم*. مسقط: منشورات وزارة التربية والتعليم وشؤون الشباب.
- المعاني، أيمن عودة محمود. (2009م). اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 5 (3)، 371-402. مسترجع من: <https://search.emarefa.net/detail/BIM-264280>
- نجم، نجم عبود. (2000م). *أخلاقيات الإدارة في عالم متغير*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- نجم، نجم عبود. (2011م). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نشواتي، عبد المجيد. (2003م). *علم النفس التربوي*. عمان: دار الفرقان.
- النمر، سعود محمد و خاشقجي، هاني يوسف ومحمود، محمد فتحي وحمزوي، محمد سيد. (2015م). *الإدارة العامة (الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة)*. ط7، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- النمر، سعود محمد. (1990م). *السلوك الإداري*. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.
- النمر، سعود وآخرون. (2011م). *الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة*. الرياض: مكتبة الشقري.
- نورث هاوس، بيتر. (2006م). *القيادة الإدارية النظرية والتطبيق* (ترجمة معاذ صلاح معيوف). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- هاوس، بيتر. (2006م). *القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق* (ترجمة المعيوف محمد بن معاذ). الرياض: معهد الإدارة العامة.

هلال، محمد عبد الغني حسن. (1999م). **مهارات إدارة الأداء**. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

الهوري، سيد. (1987م). **المدير الفعال**. القاهرة: مكتبة عين شمس.

ياسين، سامر إبراهيم وحسين، حاج شريف. (2015م). **أهمية مؤشرات الأداء في تصنيف الجامعات على المستوى**

**العالمي**. بحث مقدم إلى مؤتمر قياس الأداء وتطبيق المؤشرات الرئيسية ودوره في تعزيز الجودة الشاملة في جامعات العالم

الإسلامي. المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية. مسترجع من: <http://iu.edu.sa/uploads/files/1->

- Aguinis, Herman. (2013). **performance management, 3<sup>rd</sup>**. New Jersey: Permissions Department Upper Saddle River.
- Alexander, Diane M, (2006), **How do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee, Effectiveness and Performance?** Schmidt Labor Research Center Seminar Research Paper Series, University of Rhode Island.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. **Business Ethics Quarterly**, 20(4), 583-616.
- Bowers, T. (2009). **Connections Between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teacher**. Doctoral dissertation, Ashland university.
- Daft, R. L. (2004). **Organization Theory and Design, South-Western Thomson, 8<sup>th</sup> ed.** Ohio, U.S.A.
- Freeman, R. Edward & Stewart, Lisa. (2006). **Developing Ethical Leadership. Business Roundtable Institute For Corporate Ethics**. Available: [http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical\\_leadership.pdf](http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf).
- Frost, Bob. (2000). **Measuring Performance**. Measurement International, Dallas, USA.
- Kaucher, E. (2010). **Ethical decision making and effective leadership**. DAI-A 71/03. Proquest. UMI Dissertations.
- Kreitner, R & Kinicki, A. (2007). **Organizational Behavior, McGraw-Hill, 7<sup>th</sup> ed.** New York, U.S.A.
- Lim Li Yur. (2012). **The Impact of Perceived Leadership and Ethical Leadership Behaviour on Job Satisfaction and Organizational Commitment**. Master of business administration.
- McConney, A (2003). Quest for Quality, Recruitment, Retention, Professional Development, and Performance Evaluation of Teacher and Principals in Baltimore City Public School, Florida Gulf coast University. **Evaluation and Research Group Office (ERGO)**.
- Mullane, Susan P. (2009). **Ethics and leadership**. White Paper Series, The Johnson, A Edosomwan Leadership Institute university of Miami.
- Stiab, J. & Maninger, R. (2012). Ethical leadership in the principal ship: Qualitative analysis. **National forum of educational administration and supervision journal**, 29 (2), 23- 29.
- Zheng, X. Zhu, W. Yu, H. Zhang, X. & Zhang, L. (2011). Ethical Leadership in Chinese Organizations: Developing a Scale. **Frontiers of Business Research in China**, 5(2), 179-198.

الملاحق

ملحق رقم (1)

خطاب اعتماد عنوان الدراسة من القسم

الرقم :  
التاريخ :  
المشروعات :



الجمهورية العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة أم القرى



بشان ، اعتماد موضوع دراسة الطالبة / حنان فطاني

سلمه الله

سعادة / مستشار شؤون المكتبات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

نفيد سعادتكم بأن موضوع دراسة الطالبة / حنان بنت زيد فطاني ذات الرقم الجامعي ( ٤٣٣٨٨٣١٣ ) بعنوان ( القيادة الأخلاقية وأثرها على الاداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى ) تم اعتماده من القسم

نأمل من سعادتكم التكرم بتعميد من يلزم بتسجيل موضوع دراستها في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية بالمركز .

وتفضلوا بقبول فائق التحية ،،،

وكيلة رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د . اغادير بنت سالم العيدروس



Umm Al Qura University  
Makkah Al Mukarramah P.O. Box: 715  
Cable Gameat Umm Al- Qura, Makkah  
Faxemely: 02 - 5564560 \ 02 - 5593997  
Tel Aziziyah: 02-5501000 Abdiyah: 02 - 5270000

جامعة أم القرى  
مكة المكرمة ص. ب: ٧١٥  
بريقا: جامعة أم القرى - مكة  
فاكسيلي: ٥٥٦٤٥٦٠ / ٥٥٩٣٩٩٧ - ٠٢  
تليفون سنترال العزيزية: ٥٥٠١٠٠٠ - ٠٢ العابدية: ٥٢٧٠٠٠٠ - ٠٢

مطابع جامعة أم القرى



الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

ملحق رقم (2)

خطاب تسجيل عنوان الدراسة

بمركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية





الخدمات الخارجية  
" الرسائل الجامعية "

الرقم : ٣٨٠٩٩٥  
التاريخ : ٢٣ / ٠١ / ١٤٣٨ هـ  
الموافق : ٢٤ / ١٠ / ٢٠١٦ م  
الموقر / ة

المكرم / ة الباحث / ة : حنان بنت زيد فطاني

جامعة أم القرى  
Hzf.uqu@gmail.com

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،، وبعد :

أشير إلى طلبكم الكريم بشأن تسجيل موضوع بحثكم المعنون :-

( القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى )

ضمن قاعدة معلومات الرسائل الجامعية بالمركز، ويسرني إفادتكم أنه تم إضافة الموضوع وبياناته ضمن القاعدة المذكورة . آملاً أن يتم تزويد مكتبة المركز بنسخة من بحثكم بعد إنجازه لإتاحته للباحثين والقراء . مع تمنياتنا لكم بالتوفيق والسداد ...

مستشار شؤون المكتبات

عبدالله بن محمد المنيف



ص. ب. ٥١٠٤٩ الرياض ١١٥٤٣ المملكة العربية السعودية  
هاتف: ٤٦٥٢٢٥٥ ( ١١ ٩٦٦ + ) فاكس: ٤٦٥٩٩٩٣ ( ١١ ٩٦٦ + )  
P.O Box 51049 Riyadh 11543 Kingdom of Saudi Arabia  
Tel. (+966 11) 4652255 - Fax. (+966 11) 4659993  
E-mail: kfcris@kfcris.com - www.kfcris.com



الممسوحة ضوئياً بـ CamScanner

ملحق رقم (3)

خطاب تسهيل مهمة باحثة

الموضوع: بشأن لخطاب مهمة الباحثة/ حنان فطاني

سلمها الله

سعادة وكالة الجامعة لشؤون الطالبات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نفيدكم بأن الباحثة/ حنان بنت زيد فطاني -إحدى طالبات الدراسات العليا بكلية التربية- بصدد تطبيق أداة دراسة علمية، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط.

عليه نأمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة العلمية وفق البيانات أدناه.

عنوان الدراسة	القيادات الأخلاقية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى
عينة الدراسة	موظفات جامعة - شطر الطالبات
الرابط الإلكتروني	<a href="https://goo.gl/forms/fFuPeoqjsfNuH9cr2">https://goo.gl/forms/fFuPeoqjsfNuH9cr2</a>
للتواصل مع الباحثة	الجوال 0590133666 البريد الإلكتروني Hzf.uqu@gmail.com

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم.

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري...

شكيات - ٢١/٤٠٠

وكيل الجامعة

للدراستات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان جابر الحربي

ن: التالي

٤٠٠١٠٣٦٤٩٦ التاريخ ٤٠ / ٣ / ٧  
بدون المنشورات

@gssr\_uqu E: gssr@uqu.edu.sa web: uqu.edu.sa/gssr P. O. Box: 715 MAKKAH Fax: 012 5573322 Tel: 012



الممسوحة ضوئياً بـ CamScanner

ملحق رقم (4)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	جهة العمل
1	أ.د. سلطان سعيد مقصود بخاري	أستاذ دكتور بقسم الإدارة التربوية بكلية الشرق العربي
2	أ.د. أحمد سليمان العبيدات	أستاذ دكتور بقسم التربية وعلم النفس بكلية الجامعة بالقنفذة
3	د. أغادير سالم مصطفى العيدروس	أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة ام القرى
4	د. خديجة عبد العزيز علي إبراهيم	أستاذ مشارك بقسم أصول التربية بجامعة سوهاج
5	د. حامد محمد علي الشمراي	أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة شقراء
6	د. عبد الله محمد علي العامري	أستاذ مساعد بقسم إدارة وتخطيط تربوي بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي
7	د. إبراهيم راشد سليمان الطويل	أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال جامعة الأميرة نورة
8	د. سعد عبد الرحمن آل حمود	أستاذ مساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة المجمعة
9	د. منصور علي منصور الحميدي	أستاذ مساعد تخصص إدارة تربوية وتخطيط إدارة الجودة الشاملة/ تعليم الطائف
10	د. خالد حسين سعيد العسيري	أستاذ مساعد تخصص إدارة تربوية وتخطيط وزارة التعليم
11	د. يوسف عوض الله السلمي	دكتوراه تخصص إدارة تربوية الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة

ملحق رقم (5)

نموذج ميثاق الأداء للموظف على الوظيفة غير الإشرافية



اسم الموظف	:الوكالة / الإدارة العامة
المسمى الوظيفي	:الإدارة / القسم
الرقم الوظيفي	:المدير (المقيم)

أولاً : الأهداف

م	الهدف	مقياس القياس	الوزن النسبي	الناتج المستهدف
١				
٢				
٣				
٤				
المجموع			%	

ثانياً : الجدارات

م	الجدارة	الوزن النسبي	الوصف السلوكي للجدارات	اختر مستوى الجدارة المطلوبة
١	حس المسؤولية		يتحمل مسؤولية أعماله وقراراته، ولا يلقى اللوم على الآخرين بفهم دوره، و كيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله يفصح عن ما يواجهه من تحديات بشفافية	
٢	التعاون		يشارك المعلومات بانفتاح وفق متطلبات العمل يسعى الى الاستفادة من اراء الآخرين من خارج ادارته، و تهيئة الآخرين لدعم الأعمال التي يقوم بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم يستجيب لطلبات الدعم و المساعدة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله	
٣	التواصل		يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال ينصت للآخرين بعناية	
٤	تحقيق النتائج		يستطيع القيام بمهام متعددة و تحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية يمكن الاعتماد عليه ، وينفذ مهامه في وقتها بمستوى عال من الجودة مبادر ويعمل بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذ مهامه	
٥	تطوير الموظفين		يسعى الى التعلم وتطوير نفسه باستمرار يساعد الآخرين على تطوير أنفسهم	
٦	الارتباط الوظيفي		لديه الاستعداد لمواجهة تحديات العمل يتطلع إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل يلتزم بمواعيد العمل و يكون متواجدا عند الحاجة اليه يركز على "خدمة العملاء" عند تنفيذ أعماله	
المجموع		%		



ملحق رقم (6)

أداة الدراسة بالصورة النهائية





المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة أم القرى  
كلية التربية  
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

بسم الله الرحمن الرحيم

سلمك الله

المكرمة/ موظفة جامعة أم القرى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

أقوم حالياً بإجراء دراسة علمية بعنوان (القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى من وجهة نظر الموظفين)، وذلك كببحث تكميلي لنيل درجة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط، وقد تم إعداد الاستبيان لهذا الغرض، لذا آمل منكم الإجابة على عباراته بكل صدق وموضوعية وشفافية، مع العلم أنه سيتم استخدام المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرة ومثمناً مقدماً الوقت الثمين الذي منحتموه للإجابة على هذا الاستبيان، سائلة الله أن يكون ذلك في موازين حسناتكم، وفقن الله ورعاكن.

الجزء الأول/ البيانات العامة:

أولاً: المؤهل العلمي

○ بكالوريوس

○ دبلوم

○ ماجستير فأكثر

○ أخرى

ثانياً: سنوات الخبرة

○ سنة - أقل من 5 سنوات

○ 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

○ 10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني/ محاور الدراسة:

أولاً: القيادة الأخلاقية: وتُعرّف بأنها درجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية للسلوكيات الأخلاقية مع العاملين في جامعة أم القرى من وجهة نظر عينة الدراسة.

ثانياً: الأداء الوظيفي: ويُعرّف بأنه درجة إسهام ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية في الارتقاء بمستوى أداء العاملين ورفع كفاءتهم لتحقيق أهداف ورؤية الجامعة.

**أولاً: استبيان قياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها المحددة بالدراسة**

فضلاً ضعي علامة (√) في الخانة التي تتوافق مع وجهة نظرك:

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>البعد الأول: الثقة والمصادقية</b>						
1	يتحرى القائد الصدق في أقواله وأفعاله					
2	يفي القائد بوعوده مع الموظفين					
3	يتصف القائد بالثقة المتبادلة مع الموظفين					
4	يشارك القائد الموظفين في صناعة القرار					
5	يعترف القائد بأخطائه أمام الموظفين					
6	يقدم القائد للموظفين معلومات دقيقة عن أدائهم بشكل مستمر					
7	يحرص القائد على أن يكون قدوة حسنة للموظفين					
<b>البعد الثاني: الأمانة والاستقامة</b>						
8	يتصف القائد بالأمانة المالية					
9	يراعي القائد أخلاقية الوسائل عند تحقيق الأهداف					
10	يحرص القائد على إنجاز المهام والواجبات المطلوبة منه بدقة عالية					
11	يحافظ القائد على أسرار الموظفين					
12	يلتزم القائد بالمحافظة على حقوق الآخرين					
13	يقوم القائد بتقييم أداء الموظفين بموضوعية ودون تحيز					
14	ينجز القائد أعماله الشخصية بنفسه دون استغلال العاملين معه					
<b>البعد الثالث: العدالة والإيثار</b>						
15	يوزع القائد المهام الوظيفية بعدل بين الموظفين					
16	يراعي القائد البعد الأخلاقي عند إتخاذ القرارات الإدارية بعيداً عن تأثير العلاقات الشخصية					
17	يهتم القائد بمصالح الموظفين					
18	يتعامل القائد مع الموظفين بحيادية					
19	يقدر القائد جهود الموظفين المتميزين					
20	يحرص القائد على تقديم المصلحة العامة للعمل على مصلحته الخاصة					
21	يسعى القائد إلى التحسين المستمر للمستوى المهني للموظفين					

أولاً: استبيان قياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها المحددة بالدراسة

فضلاً ضعي علامة (√) في الخانة التي تتوافق مع وجهة نظرك:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>البعد الرابع: الحكمة والذكاء</b>						
22	يتغاضى القائد عن بعض الأخطاء غير المقصودة للموظفين					
23	يعالج القائد الخلافات بين الموظفين بحباد وموضوعية					
24	يتصف القائد بالذكاء في إدارة المواقف					
25	يتعامل القائد بحكمة مع انفعالات الموظفين					
<b>البعد الخامس: تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين</b>						
26	يوضح القائد للموظفين المعايير الأخلاقية الخاصة بالعمل					
27	يناقش القائد أخلاقيات وقيم العمل مع الموظفين حال حدوث مشكلة في العمل					
28	يشجع القائد الحوار البناء حول القضايا الأخلاقية في العمل					
29	يحاسب القائد من يخالف المعايير الأخلاقية للعمل حسب الأنظمة					
30	يحث القائد الموظفين على مراعاة البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات وتنفيذها					
31	يمنح القائد حوافز للملتزمين بالمعايير الأخلاقية في العمل					
32	يشجع القائد المنافسة الأخلاقية بين الموظفين					

## ثانياً: استبيان قياس مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده المحددة بالدراسة

فضلاً ضعي علامة (√) في الخانة التي تتوافق مع وجهة نظرك:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>البعد الأول: حس المسؤولية</b>						
33	يتحمل الموظف مسؤولية أعماله وقراراته، ولا يلقي اللوم على الآخرين					
34	يفهم الموظف دوره، وكيفية ارتباطه بالأهداف العامة لجهة عمله					
35	يفصح الموظف عما يواجهه من تحديات بشفافية					
<b>البعد الثاني: التعاون</b>						
36	يشارك الموظف المعلومات بإنفتاح وفق متطلبات العمل					
37	يسعى الموظف إلى الاستفادة من آراء الآخرين من خارج إدارته، وقيمة الآخرين لدعم الأعمال التي يقومون بها من خلال بناء علاقات داعمة معهم					
38	يستجيب الموظف لطلبات الدعم والمساندة من الوحدات التنظيمية في جهة عمله					
<b>البعد الثالث: التواصل</b>						
39	يستخدم الموظف التواصل المكتوب الواضح والفعال					
40	يستخدم الموظف التواصل الشفهي الواضح والفعال					
41	ينصت الموظف للآخرين بعناية					
<b>البعد الرابع: تحقيق النتائج</b>						
42	يستطيع الموظف القيام بمهام متعددة وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية					
43	ينفذ الموظف مهامه في وقتها بمستوى عالٍ من الجودة					
44	يبادر الموظف في عمله بدون توجيه من رئيسه عند تنفيذه لمهامه					
<b>البعد الخامس: تطوير الموظفين</b>						
45	يسعى الموظف إلى التعلم وتطوير نفسه باستمرار					
46	يساعد الموظف الآخرين على تطوير أنفسهم					

ثانياً: استبيان قياس مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده المحددة بالدراسة

فضلاً ضعي علامة (√) في الخانة التي تتوافق مع وجهة نظرك:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>البعد السادس: الارتباط الوظيفي</b>						
47	يوجد لدى الموظف الاستعداد لمواجهة تحديات العمل					
48	يتطلع الموظف إلى مستوى أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل					
49	يلتزم الموظف بمواعيد العمل ويكون متواجداً عند الحاجة إليه					
50	يُركّز الموظف على "خدمة العملاء" عند تنفيذ أعماله					
<b>البعد السابع: أهداف الأداء</b>						
51	يقوم الموظف بصياغة الأهداف صياغة ذكية					
52	ترتبط أهداف الموظف بالمهام الموكلة له					
53	يتم اعتماد الأهداف بالإتفاق بين القائد والموظف					
54	يُقاس إنجاز الموظف بناءً على الأهداف الكمية التي وضعها					