

أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين في الجهات الحكومية:

دراسة تطبيقية في منطقة مكة المكرمة

إعداد الطالب/ عزة حسام درندري

الرقم الجامعي/ ٢٤١٠٠١٠٩٠

إشراف/

العام الدراسي: ٢٠٢٤-٢٠٢٥

## مقدمة:

تعد القيادة الأخلاقية نظاماً فكرياً قائماً على قواعد وضعية تتضمن ما ينبغي عمله، وتتمثل نقطة البداية لفهم القيادة الأخلاقية في القيم التي تتحدد بقيم الشرف والأمانة والعدالة والاستقامة، وتحميل الآخرين مسؤولية تصرفاتهم كما أشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير ضمني إيجابي على كل من العاملين والمؤسسة، ويعد غياب القيادة الأخلاقية في المؤسسة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يؤدي هذا الفشل إلى انهيارها، ولأنه يضعف معنويات الأفراد ويفقدتهم ثقتهم بالقائد.

فالأخلاق لها دور أساسي ومهم في حياة المجتمعات على اختلافها، إذ تشكل أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد، ودافعاً ومحركاً لهم للوصول إلى غايتهم، ووسيلة لتحريرهم من غرائزهم وأهوائهم، وتعمل أيضاً على تعيق إحساس الفرد بالانتماء إلى مجتمعه وتساعد على التكيف مع واقعه وبيئته.

وإن البعد الأخلاقي للقائد الإداري يشكل محوراً أساسياً تجب العناية به عند استقطاب العاملين المستقبليين وتأهيلهم، ومن المفروض تمتعهم بمفاهيم أخلاقية صحيحة، وأن تتوافر لديهم روح الالتزام بالسلوك الأخلاقي، ومبادئ القيادة الأخلاقية.

وهناك مجموعة من القواعد الأخلاقية التي تنظم عمل القائد، وتشكل سلوكيات القيادة الأخلاقية في الإدارة المؤسسية منها أن يجعل من مصالح المؤسسة محوراً أساسياً، وأن ينجز مسؤوليات المهنة بكل صدق وأمانة، ويحمي الحقوق المدنية والإنسانية، ويحترم القانون والدستور، ويطبق السياسة المؤسسية، ويتعدى عن المصالح المادية في وظيفته، ويحافظ على المهنة ومستواها.

وتؤثر القيادة الأخلاقية على مدرء المنظمة في جوانب متعددة منها أن يكون سلوك المدير قدوة حسنة لكل العاملين في المنظمة، وأن يجعل من المؤسسة منظمة متعاونة متشاركة في قراراتها ومسؤولياتها بناءً على الاحترام المتبادل، والثقة الكاملة، كما تفترض في المدير العدل في التوزيع، والعدل في تنفيذ المهام، وتستدعي هذه القيادة أن يكون المدير قائداً صبوراً متسامحاً.

وتشير القيادة الأخلاقية إلى ما يتسم به المديرون والقادة نتيجة الخبرات التي مروا بها داخل المنظمة وخارجها، والقيم التي يحملونها وتقودهم إلى التصرف بأخلاقية في كل موقف، متطلعين إلى تمكين الآخرين من النمو والتطور، وإلى إذكاء روح التفاؤل والتحدى.

وتعد القيادة الأخلاقية دفعية، أي أنها تحقق نفعاً للقائد والمؤسسة، فتجذب المعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين، لما يجده من أمن ومصلحة وعدل في ظلها، ويشار إلى أنه عندما تكون العلاقات العمل مبنية على الخلق الحسن والطابع الإنساني، فإنه يتم تعزيز العمل، وإضافة نكهة إيجابية لها.

وفي ضوء ما سبق ظهرت أهمية القيادة الأخلاقية كضرورة ملحة في الجهات الحكومية، وحاجة أساسية لا يُستغنى عنها لكي تقوم بالدور المناط بها لتنفيذ برامجها، فهي بحاجة إلى مدير أخلاقي لديه القدرة على التوظيف الأمثل في رفع عملية

الأداء الوظيفي لكافة شرائح المؤسسة، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع كافة الظروف.

كما حظي موضوع أداء العاملين باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول المشكلات المتعلقة بأداء العاملين، إذ إنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولاتها في إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء.

ويحتل أداء العاملين مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء الوظيفي على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

فالقيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط العلاقة بين المدير والعاملين ويؤدي إلي توجيههم لبذل أقصى جهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، والقيادة بهذا المفهوم تعني نمط من لسلوك الإنساني للقائد يستند الي العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها، ويعمل على استشارة جهودها، وتنسيق اتجاهاتها، وإثارة دوافعها نحو الأداء الوظيفي، وحل مشاكلها التي تحول دون فعالية أدائهم، لذا فالقادة مطالبون بتوسيع مداركهم، وزيادة ثقافتهم، وتنمية خبراتهم ومهاراتهم التي تمكنهم من مواجهة التحديات، والقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق، فيخلق القادة الفعالون بيئة قوامها الاحترام المتبادل وأيضاً يقومون بتحديد الاتجاهات التي سيسلكها موظفوه في تحقيق الأهداف، كما يكون لديهم أيضاً القدرة علي ترغيب الأشخاص في الانضمام إليهم في تحقيق الأهداف وتقييم الأداء أو تقييم الكفاءات التي تعني دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوي كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً الحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.

وتستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير، تنظيم جميع القوى البشرية داخل الجهات الحكومية وضبط سلوكها في جميع المواقف، فالمدير يشرف على مجموعة من العاملين يختلفون من أوجه متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية والخبرة، والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل نظاماً مدرسياً متكاملًا ومنسجماً رغم التفاوت والتباين والاختلاف بين شرائح ذلك النظام المؤسسي.

ومما يبرر إجراء هذه الدراسة إحساس الباحث بأهمية القيادة الأخلاقية، وضرورة ممارستها من مديري الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة، لأن القائد الأخلاقي يعبر عن أخلاقيات مهنته، وسمو رسالته التي يؤديها القائد ،

وتنعكس على سلوكيات العاملين في المؤسسة، والمجتمع المحلي، وأن دور المدير في القيادة الأخلاقية لا يقتصر على أسلوب واحد يل علي عدة أساليب متعددة، ويتطلب منه تنوع هذه الأساليب والطرائق حتي يتمكن من تحقيق الغاية المرجوة والمتمثلة في رفع مستوى أداء العاملين.

### مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في أثر القيادة الأخلاقية علي أداء العاملين، ومن خلال تتبع العمل في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة فإن بعض الجهات تطبق مفهوم القيادة الأخلاقية من خلال قيادتها الإدارية إلا أن هذا التطبيق تشوبه مشكلتان أساسيتان، الأولى أن هذا التطبيق موجود عمليا لكن قد لا يكون هناك معرفة بمصطلحاته، ثانياً: أن هذا التطبيق ربما يشمل بعض محاور القيادة الأخلاقية ولا يغطي كل المحاور وربما يغطي كل المحاور

كما تبلورت مشكلة الدراسة في أن اتخاذ القيادة لقرارات بدت أنها تحطم الثقة والمعنويات مما أثار استياء بعض العاملين وأحساسهم بالظلم وعدم العدالة خاصة في قرارات النقل والترقيات. وكذلك استياء بعض العاملين من بعض الصفات والتصرفات الغير أخلاقية مثل عدم التعامل بنزاهة وعدم الاعتراف بالخطأ وعدم الالتزام بالكلمة والوعود، وأخيراً استياء بعض الموظفين من بعض القرارات والشك في كونها موجهة لصالح الشركة.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الجانب النظري والجانب العملي من خلال:

الأهمية النظرية: تلقي الدراسة الضوء على الدور الحاسم للقيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين في الجهات الحكومية في منطقة مكة المكرمة من خلال التحقيق في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، كما يساهم هذا البحث في زيادة المعرفة الحالية حول القيادة الأخلاقية، ويمكن لنتائج الدراسة أن تساعد صانعي السياسات والممارسين على فهم الدوافع الرئيسية للسمعة التنظيمية في القطاع العام، والتي يمكن أن تساعد في تطوير الاستراتيجية الفعالة التي تعزز من الأداء العاملين للجهات الحكومية، يمكن أن تكون الدراسة أساساً للبحث المستقبلي حول تأثير القيادة الأخلاقية علي أداء وفاعلية الجهات الحكومية من خلال استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين، كما يفتح هذا البحث طرقاً جديدة للتحقيق في الآثار الأوسع للقيادة الأخلاقية في الجهات الحكومية، وهذا بدوره يساعد على تقليص الفجوة بين متغيرات الدراسة الحالية.

الأهمية التطبيقية: تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تحسين أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة من خلال إعطاء الأولوية للقيادة الأخلاقية، كما يمكن للجهات الحكومية أن تنشئ بيئات أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة واستجابة تخدم مواطنيها بشكل أفضل. كما ستوفر النتائج رؤى لصانعي السياسات والقادة وأصحاب المصلحة الآخرين حول الحاجة إلي تعزيز القيادة الأخلاقية في الجهات الحكومية، بالإضافة إلى ذلك سيحدد البحث أفضل الممارسات في القيادة الأخلاقية والتي يمكن استخدامها كدليل في الجهات الحكومية لتعزيز السلوك الأخلاقي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين لديها، كما يمكن للجهات الحكومية إعطاء الأولوية لممارسات القيادة الأخلاقية وتدريب قادتها، وفقاً لذلك يمكن أن يؤدي هذا إلى اتخاذ قرارات أفضل، وتحسين ثقة الجمهور.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة والعدالة والتعاطف والمساءلة) على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة من خلال:

- ١- التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها.
- ٢- بيان صفات القيادة الأخلاقية.
- ٣- بيان أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.
- ٤- التعرف على أثر النزاهة على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.
- ٥- التعرف على أثر العدالة على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.
- ٦- التعرف على أثر التعاطف على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.
- ٧- التعرف على أثر المساءلة على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة.

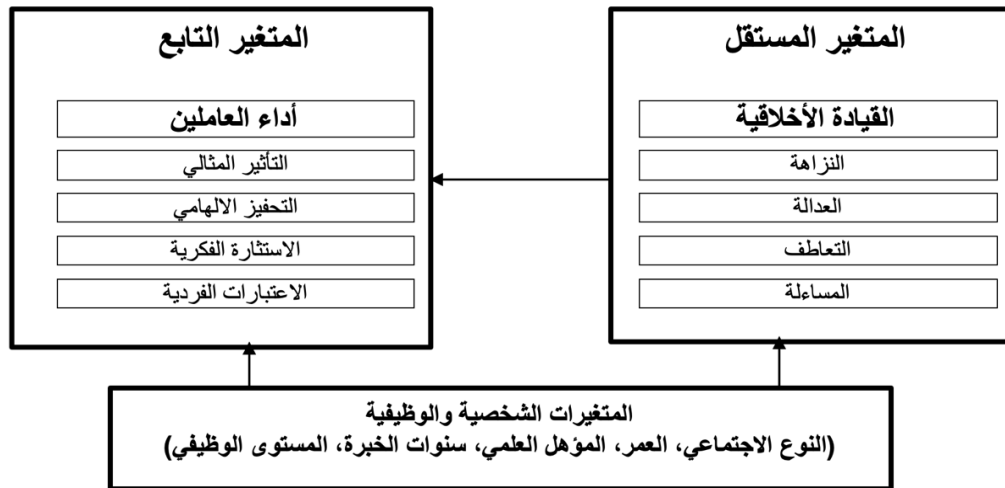
## تساؤلات الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: ما أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة، العدالة، التعاطف، المساءلة) على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما أثر النزاهة على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟
- 2- ما أثر العدالة على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟
- 3- ما أثر التعاطف على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟
- 4- ما أثر المساءلة على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة؟

## فروض الدراسة



بناء على العلاقات الموضحة في أنموذج الدراسة تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للقيادة الأخلاقية المتمثلة بأبعادها (النزاهة، العدالة، التعاطف، المساءلة) على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

H<sub>0,1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للنزاهة على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة.

H<sub>0,2</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للعدالة على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة.

H<sub>0,3</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتعاطف على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة.

H<sub>0,4</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمساءلة على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة.

#### الدراسات السابقة:

##### المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

هدفت دراسة سمعان (٢٠٢٤) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الرسمية في قضاء المتن في منطقة جبل لبنان للقيادة الأخلاقية، والتعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية والاجتماعية الأخيرة التي حصلت في البلاد، وكشف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الرسمية في من منطقة المتن للقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي للمعلمين. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، واختير العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية فتألفت من ١٥٠ مدرّساً، وأستاذاً من معلمي المدارس الرسمية بمراحلها الثلاثة في منطقة المتن في محافظة جبل لبنان للعام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ ، ولتحقيق أهداف البحث اشتملت أدوات الدراسة على استبيان القيادة الأخلاقية واستبيان الرضا الوظيفي، وتوصلت النتائج إلى أنّ القيادة الأخلاقية ككل جاءت بدرجة متوسطة وأن مستوى الرضا الوظيفي ككل لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة، بينما لا توجد فروق حول السلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة والسلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق حول بعض أبعاد الرضا الوظيفي

تعزي لمتغيرات الدّراسة وعدم وجود فروق حول بعض الأبعاد الأخرى، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي (سمعان، ٢٠٢٤).

هدفت دراسة مباركي وخان (٢٠٢٤) إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد -المغير- بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وقد اعتمد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع ١٢٣ استمارة على موظفي المستشفى كعينة عشوائية، وتم استرجاع ١٠٥ استمارة صالحة للتحليل وبعد التحليل الإحصائي للبيانات من خلال برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المستشفى جاءت بمستوى مرتفع، كما أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء متوسطاً، وأظهرت النتائج هناك أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المستشفى محل الدراسة (مباركي وخان، ٢٠٢٤).

هدفت دراسة عوض وعباينة (٢٠٢٣) إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية إلى السمعة التنظيمية للبلديات الكبرى في الأردن، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدّراسة من جميع العاملين في البلديات الكبرى في إقليم الوسط (الزرقاء، والسلط، ومادبا، والعاصمة عمان)، وتمثلت عينة الدراسة المتمثلة لمجتمع الدّراسة من (١٦٣) وتمّ سحبها بالطريقة العشوائية، ومن أبرز نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على السمعة التنظيمية لبلديات الكبرى في الأردن، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنزاهة على السمعة التنظيمية فب البلديات الكبرى في الأردن، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف على السمعة التنظيمية فب البلديات الكبرى في الأردن، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على السمعة التنظيمية فب البلديات الكبرى في الأردن، ومن أبرز توصيات الدّراسة: قيام البلديات الكبرى بالعمل على تعزيز التدقيق والشفافية في أدائها وعمليات اتخاذ القرار، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل البلديات بهدف تعزيز التفاعل الإيجابي بين العوامل المؤثرة على السمعة التنظيمية، وإجراء المزيد من البحث والتقييم المستمر لعوامل تأثير السمعة التنظيمية في البلديات مما يساعد على تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على السمعة وتطوير استراتيجيات لتعزيزها (عوض وعباينة، ٢٠٢٣).

هدفت دراسة البدوي، وحجازي (٢٠٢٣) إلى استكشاف واقع كل من القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والابداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وتحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، والعلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، والعلاقة بين الالتزام التنظيمي والابداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، والكشف عن الفروق في درجة كل من القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية التي تعزى لمتغيرات المسعى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجامعة، ونوع الجامعة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية واقتراح تصور تطوري لرفع مستوى الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والإبداع الإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، والمنهج البنائي

التطويري لبناء التصور المقترح، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية التي اختارتها الباحثة وهي (جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة فلسطين التقنية- خضوري، وجامعة الأقصى في غزة، وجامعة فلسطين في غزة)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع الأصلي تكونت من (٢٩٣) عضو هيئة تدريس، كما استخدمت الباحثة المقابلات الشخصية مع عينة هادفة من الخبراء بلغ عددهم (١٢) خبيراً من عمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. كما استخدمت ملا من استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة الالتزام التنظيمي، واستبانة الإبداع الإداري، كما استخدمت الباحثة المقابلة الشخصية.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة على الدرجة الكلية وأبعاد استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، أما الإبداع الإداري فقد جاء بدرجة كبيرة للدرجة الكلية، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وبين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، وبين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني التصور المقترح لرفع مستوى الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية. والعمل على رفع مستوى القيادة الأخلاقية وأهمية الوعي بأهميتها في مواجهة كافة التغيرات، والعمل على تطور التصور المقترح من خلال تطبيقه، وتقديم التغذية الراجعة لمدي فاعليته وكفاءته (البدوي، وحجازي، ٢٠٢٣).

هدفت دراسة الجميلي، والسمري (٢٠٢٢) إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب المسحي، والارتباطي، واستخدم الباحث استبانة تكونت من محورين هما القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتم إرسالها إلكترونياً إلى عينة الدراسة التي بلغت (٣٠٢) معلماً ومعلمة، من أصل المجتمع البالغ (١٣٦٥) معلماً ومعلمة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الأخلاقية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات، وجاءت درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بمستوى عال، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات، وهناك علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على هذا المستوى، والعمل على تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية لما لها من أثر كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، واستهداف مستويات أعلى، وتوعية المشرفين التربويين لمديري المدارس بتنمية روح العمل والتعاون لدى المعلمين، لتعزيز مجال العمل بروح الفريق، واستهداف مجالات أعلى من الأداء (الجميلي، والسمري، ٢٠٢٢).

## المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بأداء العاملين

هدفت دراسة الكاتب (٢٠٢٤) إلى التعرف على معايير متطورة للرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، وكانت أهم نتائج البحث إن الرقابة الإدارية التي يقوم بها المصرف لها تأثير إيجابي على أداء العاملين، بالإضافة إلى الرقابة الإدارية التي يقوم بها المصرف تؤدي إلى تنافس العاملين، مما يحسن كفاءتهم في الإداء، وأوصي الباحث علي ضرورة وضع معايير تساهم في تحسين سلوك العاملين بالمصرف، كما ينبغي إدخال الأساليب الأكثر حداثة لفهم طبيعة العمل والتكيف معه (الكاتب ، ٢٠٢٤).

هدفت دراسة الحجيج والحراشة (٢٠٢٤) إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية بكافة أبعادها (الأجهزة والمعدات البرمجيات، شبكات الاتصال، نظم المعلومات) على أداء العاملين في بلدية مادبا الكبرى. وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في بلدية مادبا الكبرى بمسمياتهم الوظيفية (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف)، والبالغ عددهم (٨٥٣) فرداً بناءً على الإحصاءات التي تم تزويد الباحث بها والموجودة في إدارة الموارد البشرية في بلدية مادبا الكبرى لعام ٢٠٢٣، واستخدم الباحث عينة ملائمة من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (١٥٠) استبانة علي مجتمع الدراسة الكلي، وتم استعادتهم جميعاً، حيث شملت الاستبانة على (٣٥) فقرة تُحسب بالدرجة الكلية للمجيب وفق مقياس ليكرت الخماسي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والعديد من الأساليب الإحصائية، كان أبرزها تحليل الانحدار المتعدد لبيان اثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، وقد تم التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS). وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج، أبرزها النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية بأبعادها (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، شبكات الاتصال، نظم المعلومات على أداء العاملين في بلدية مادبا الكبرى، بمعامل التحديد (٠,٤٨) ومستوى الدلالة الإحصائية اقل من (٠,٠٥)، ما يعني أن الإدارة الإلكترونية بأبعادها يؤثر على أداء العاملين في بلدية مادبا الكبرى تأثيراً إحصائياً.

وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها نشر وتعزيز ثقافة الإدارة الإلكترونية للعاملين في بلدية مادبا الكبرى، وخلق برامج تدريبية للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية من خلال المحاضرات وورش العمل والندوات داخل بلدية مادبا الكبرى واستبدال المعدات القديمة بأجهزة ومعدات وتكنولوجيا حديثة لتوفير خدمات الكترونية للمواطنين، وتوفير مبرمجين واطصاصيين واستشاريين ذوي قدرات ومهارات عالية لغايات الصيانة وإدامة الأجهزة الالكترونية في البلدية (الحجيج والحراشة، ٢٠٢٤).

هدفت دراسة الشهراني (٢٠٢٣) إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، وبالتالي فإن الدراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الخادمة)، على أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي خلال عام ٢٠٢١. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات، وتكون من قسمين: القسم الأول البيانات العامة، والقسم الثاني عبارة عن أربعة محاور تبعاً لمتغيرات الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي المستشفى بلغت (٣٠٥) موظف. تم تفرغها

وتحليلها على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، ومن أهم نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية الثلاثة تؤثر على أداء العاملين بدرجات متقاربة. كما تبين أن واقع استخدام المديرين للأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) يتم بدرجة عالية وبدرجة متقاربة لكل نمط، حيث تبين أن نمط القيادة التحويلية هو أكثر الأنماط استخداماً وتأثيراً على أداء العاملين بمعامل ارتباط (٠,٧٠١). أن واقع استخدام المديرين لنمط القيادة التبادلية أقل استخداماً ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (٠,٦٥٠). أن تأثير نمط القيادة الخادمة هو في المرتبة الثانية من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (٠,٧٠٠). أوصت الدراسة بضرورة قيام المستشفى باختيار قياداتها ذات كفاءة خبرات كافية باعتمادها على العديد من الأنماط القيادية وكيفية توظيف كل نمط منها في المستشفى، كما أوصت الدراسة بضرورة أن يستخدم المديرين النمط القيادي الذي يتناسب مع مرؤوسهم، كذلك أوصت بضرورة أن توفر إدارة المستشفى برامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام من أجل زيادة مهاراتهم القيادية (الشهراني، ٢٠٢٣).

سعت دراسة الحوامدة، والحوامدة (٢٠٢٣) إلى بيان أثر استخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وزعت إلكترونياً على موظفي دائرة الجمارك الأردنية، وتم الحصول على (٣٢٩) استجابة، واختبار فرضيات الدراسة تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والمتماثلة ب (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والتكرارات والنسب المئوية، واختبار One Sample، T-test، واختبار كرونباخ الفاو واختبار التوزيع الطبيعي. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لممارسة القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وذلك من خلال وجود أثر لتفويض السلطة، لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، لتحفيز العاملين، وللعلاقات الإنسانية، على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، وذلك لكون العاملون يتحملون المسؤولية عند تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتعاون بين العاملين في تنفيذ القرارات المتخذة، ولكون الإدارة تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، وأن العمل بروح الفريق الواحد والثقة المتبادلة بين العاملين تزيد من قدرتهم على أداء المهام (الحوامدة، والحوامدة، ٢٠٢٣).

هدفت دراسة القحطاني، والعرب (٢٠٢١) إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي من خلال الانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية. تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة المالية القطرية والبالغ عددهم (٤٢٠) موظفاً، وتمثلت أبعاد القيادة الاستراتيجية بالقيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم جمع البيانات باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٣٩) استبانة، تشكل ما نسبته (٨١٪) من الاستبانات الموزعة. ومن ثم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية كأسلوب إحصائي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء الوظيفي والانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية كان متوسطاً، كما تبين أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية) تؤثر في كل من الأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهمة والأداء السياقي) والانغماس الوظيفي بأبعاده (الحماس، والتفاني، والاستيعاب)، وأن الانغماس الوظيفي

يلعب دور وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء الوظيفي. بناء عليه، تم اقتراح مجموعة من التوصيات للمدراء وصانعي القرار في وزارة المالية القطرية من أبرزها: دعم العاملين لتحسين كفاءة أداء المهام والأداء السياقي من خلال التدريب والتطوير المهني، وتفويض الصلاحيات، وتطوير القيادات، وتشجيع العاملين على تنفيذ مهام العمل الرسمية وغير الرسمية من أجل تطوير الأداء الوظيفي ببعديه أداء المهام والأداء السياقي (القحطاني، والعرب، ٢٠٢١).

### المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وأداء العاملين

هدفت دراسة نادي ووهب ورفاعي (٢٠٢١) إلى التعرف على مدى توافر القيادة الأخلاقية والأداء التكميلي للعاملين في بنك مصر، وتحديد مدى أثر القيادة الأخلاقية على الأداء التكميلي للعاملين. وتم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في بنك مصر، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت ٣٨٣ مفردة من العاملين، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من حل المشكلات بإبداعية كأحد أبعاد الأداء التكميلي في بنك مصر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام ٣,٢٦٢ بانحراف معياري ٠,٩٩، وكذلك وجود مستوى متوسط من التوجيه الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية في بنك مصر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام ٣,٦٠٢ بانحراف معياري ١,٠٠، كما أوصت بضرورة الاهتمام بتحفيز القادة باستمرار، وإتاحة المزيد من الاهتمام لمشاركة العاملين في التعامل مع الحالات الغير المتوقعة وحالات عدم التأكد من البنك (نادي ووهب ورفاعي، ٢٠٢١).

هدفت دراسة عبد الهادي (٢٠٢٠) إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية المتمثلة في (التوجه الأخلاقي للإدارة العليا - علاقة المدير المباشر بموظفيه - الاتصال - حل القضايا الأخلاقية) على تحسين كفاءة أداء موظفي الشركات التابعة لمواني أبوظبي إلى جانب التحقق من اختلاف آراء عينة الدراسة نحو مدى تبني أبعاد القيادة الأخلاقية في الشركات التابعة لمواني أبوظبي وذلك سعياً نحو وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم مجتمع الدراسة. كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واعتمدت على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد استخدمت الباحثة عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٦٣) مفردة من العاملين في الشركات التابعة لمواني أبوظبي، كما استخدمت أسلوب تحليل المسارات وهو من الأساليب الهامة نظراً لتعدد المتغيرات المستقلة والتابعة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات التابعة لمواني أبوظبي. ٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة طبقاً للجنس والمستوى الإشرافي والمستوى التعليمي نحو نمط القيادة الأخلاقية. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ١- وضع سياسة أخلاقية مكتوبة، بها كود أخلاقي وتكون واضحة ومعلنة لكل العاملين بالشركات ويتم مراجعتها نصف سنوياً وبشكل دوري ٢- أهمية وجود برامج تدريبية تعطى للمديرين حول ماهية الأخلاق والقيادة الأخلاقية لتجنب الاضطراب والمشاكل. ٣- إنشاء إدارة خاصة لبحث التظلمات مباشر وتتابع أي خرق لتلك الأكواد الأخلاقية (عبد الهادي، ٢٠٢٠).

هدفت دراسة السلنّي والتجار وطعيمه (٢٠١٧) التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة دميّاط لتداول الحاويات والبضائع بميناء دميّاط، ويقدم مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج هذا البحث، وتمثل مجتمع البحث من العاملين بشركة دميّاط لتداول الحاويات والبضائع البالغ عددهم (١٢٠٠) مفردة، وقام الباحثون بسحب عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٩١) مفردة، ولتحقيق أهداف البحث تم صياغة فرضين رئيسيين ينبثق عن الفرض الثاني مجموعة من الفروض الفرعية وللتحقق من صحة تلك الفروض اعتمد الباحثون على مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في: الإحصاء الوصفي، وتحليل الارتباط بيرسون، ومعامل الفا كرو نباخ، الانحدار المتعدد المتدرج، وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود ارتباط معنوي بين جميع إبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي فيما عدا بعد (التفاني الوظيفي) كما توصلت النتائج لوجود اثر إيجابي لأبعاد القيادة الأخلاقية على أبعاد الأداء الوظيفي عدا التفاني الوظيفي (السلنّي والتجار وطعيمه، ٢٠١٧).

#### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، رصد الباحث العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وذلك من حيث أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، وإلى اختلاف المتغيرات التي تناولتها، وبالإضافة إلى منهج الدراسة، وأدوات الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة، وهنت استعرض لأهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

#### متغيرات الدراسات والأهداف:

يظهر من تناولت الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية، أن الدراسات السابقة تناولت القيادة الأخلاقية وعلاقتها ببعض المتغيرات كما يلي: ارتبطت بعض الدراسات بمتغيرات مثل الرضا الوظيفي كدراسة سمعان (٢٠٢٤)، و الالتزام التنظيمي كدراسة مباركي وخان (٢٠٢٤)، و دراسة البدوي، وحجازي (٢٠٢٣)، و السّمة التنظيمية كدراسة عوض وعباينة (٢٠٢٣)، و سلوك المواطنة التنظيمية كدراسة الجميلي، والسّمري (٢٠٢٢)، بينما تناولت الدراسات السابقة ذات الصلة بأداء العاملين كمتغير تابع مع الرقابة الإدارية كمتغير مستقل كدراسة الكاتب (٢٠٢٤)، و الإدارة الإلكترونية بكافة أبعادها (الأجهزة والمعدات البرمجيات، شبكات الاتصال، نظم المعلومات) كدراسة الحجيج والحراشة (٢٠٢٤)، والأنماط القيادية كدراسة الشهراني (٢٠٢٣)، والقيادة التشاركية كدراسة الحوامدة، والحوامدة (٢٠٢٣)، والقيادة الاستراتيجية كدراسة القحطاني، والعرب (٢٠٢١).

وفي حدود إطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات السابق، لم يجد الباحث دراسات قد تناولت متغيري القيادة الأخلاقية وإداء العاملين معاً في منطقة مكة المكرمة.

#### المنهج المستخدم في الدراسة

استخدمت الدراسات السابقة العديد من المناهج والتي تمثلت فيما يلي

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة سمعان (٢٠٢٤)، مباركي وخان (٢٠٢٤)، الكاتب (٢٠٢٤)، دراسة الحجيج والحراشة (٢٠٢٤)، عوض وعباينة (٢٠٢٣)، الشهراني (٢٠٢٣)، وهو ما تشابهت به هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، وتم استخدام المنهج البحث الوصفي في دراسة كلاً من الحوامدة، والحوامدة (٢٠٢٣)، القحطاني، والعرب (٢٠٢١)، نادي ووهب ورفاعي (٢٠٢١)، عبدالهادي (٢٠٢٠)، السلنكي والنجار وطعيمه (٢٠١٧)، كما استخدم المنهج المختلط الكمي في دراسة البدوي، وحجازي (٢٠٢٣)، كما استخدم المنهج الوصفي بأسلوب المسحي في الجميلي، والسمري (٢٠٢٢)، وبذلك تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من سمعان (٢٠٢٤)، الشهراني (٢٠٢٣).

#### أدوات الدراسة

لقد تمثلت أداة الدراسة التي استخدمها الباحثون في دراساتهم السابقة هي الاستبانة وهو ما تشابهت به هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، بينما اختلفت مع دراسة والتي استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات كدراسة البدوي، وحجازي (٢٠٢٣).

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

يرى الباحث أن هناك الكثير من الجوانب المستفادة من تناوله للدراسات السابقة في هذا الإطار وتمثلت في:

- بناء الإطار النظري.
  - تحديد واختيار الأداة الأنسب للدراسة.
  - اختيار المنهج العلمي المناسب للدراسة.
  - صياغة أسئلة الدراسة.
  - تدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
  - استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
  - الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.
- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأداء العاملين، حيث انه لم يسبق دراسة هذا الموضوع بمنطقة مكة المكرمة حسب اطلاع الباحث.
- طبقت هذه الدراسة في بمنطقة مكة المكرمة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤، وبذلك اختلفت في مجتمعيها وعينتها.

#### المنطلقات النظرية للدراسة:

فسر العلماء القيادة بأنواع مختلفة وبالتالي تشكل مجموعة من النظريات لتفسير القيادة الإدارية وهي:

##### ١- نظرية السمات:

يمكن تقسيم نظرية السمات الى نظريتين هما كالآتي:

## أولاً: نظرية الرجل العظيم أو القيادة الموروثة

تعرف هذه النظرية على افتراض أن القائد شخص موهوب متعه الله بقدرات معينة بحيث أنها صفات طبيعية فيه وليست مكتسبة وتجعل هذا الفرد متميزاً عن بقية المجموعة (إسماعيل، ٢٠١٩، ص ١٢٢). وقد مثلت هذه النظرية في العصور الأولى والوسطى حيث كانت القيادة موروثة لأن الصفات الموروثة تنتقل من جيل إلى جيل فالرجل النبيل يظل نبيلاً والوضيع لا يمكن أن يكون نبيلاً بأي حال من الأحوال.

### ثانياً: نظرية السمات

تعد نظريات السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، وإذا كانت الدراسات التي أجراها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق في أوائل هذا القرن العشرين، فإنها اتسعت وأصبحت أكثر شمولاً بعد الحرب العالمية الثانية (إسماعيل، ٢٠١٩، ص ١٢٢).

وتقوم النظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقدوة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسؤولية والإنجاز والقدرة على التكيف يعتبر قائداً، حيث أنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد، وعادة ما تتأثر سمات الشخصية بنمط الثقافة السائدة في المجتمع، واعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة المعترف بهم، مستخدمين الطريقة الاستنتاجية، التي عن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا السمات القيادية التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة وخرجوا من ذلك بأن هذه السمات المشتركة تعتبر سمات لازمة للقيادة، لذا صنفت سمات القائد إلى (فيني، ٢٠٢١، ص ٣٣):

- أ- السمات الجسمية: فالقادة يميلون إلى الطول والوزن الثقيل والصحة النفسية العالية.
- ب- السمات الانفعالية: فالقادة يميلون إلى الانبساط، وروح الفكاهة والمرح، وتشجيع روح التعاون ومراعاة مشاعر الآخرين، ويكونون أكثر تسامحاً ومجاملة واثزاناً.
- ت- السمات العقلية: فالقادة أكثر ذكاءً وذوي ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقاً وأقدر على التنبؤ بالأحداث.

### ثالثاً: صفات القائد التي ركزت عليها نظرية السمات

أن أهم صفات القائد التي حددتها نظرية السمات تتمثل في الآتي:

- أ) الحيوية: وهي الطاقة والنشاط فالقائد الحيوي لا يهدأ له بال ولا يستكين تجده دائماً يعمل على تحقيق هدفه، والطاقة يمكن أن تكون طاقة ذهنية، والنشاط يمكن أن يكون نشاطاً ذهنياً يخطط ويوجه ويرشد، فهناك قادة كبرت سنهم وقلت طاقتهم ونشاطهم الجسدي، ولكنهم قادة ناجحون بسبب نشاطهم وحيويتهم الذهنية والفكرية.
- ب) الثقة بالنفس: تعتبر سمة من السمات التي ركزت عليها نظرية السمات، والذي لا يثق في نفسه لا يستطيع أن يحقق هدفه (حنا، ٢٠٢٠، ص ٥).

(ت) القوة والسيطرة: من الصفات التي ركزت عليها نظرية السمات أيضاً، فالقائد القوي هو الذي يخضع لديه الآخرون ويلتزمون بأوامره.

(ث) الإنجاز: القائد الفذ يتحدث عنه إنجازاته، لأنه يملك المقدرة على الإنجاز، ويجب أن تكون هذه الإنجازات ملموسة يحسها ويشعر بها الأفراد، ومن الإنجازات التي تحسب للقائد تماسك الجماعة وتوسيع قاعدتها، والانتصارات العظيمة.

(ج) النضج: من الصفات المهمة للقائد، لأن القائد غير الناضج تفوته كثير من المفاهيم الاجتماعية والإنسانية. وتنقصه الخبرة في التعامل مع الآخرين ومشاكلهم وعدم النضج أسبابه كثيرة منها صغر السن، أو النشوء في بيئة ضيقة منغلقة، أو قلة الخبرة وقصور التفكير، ولعل مسألة البيئة هي التي ساعدت على انتشار مفهوم القيادة الموروثة في العصور الوسطى، لزن أبناء القادة كانوا ينشئون في بيئة متميزة متشعبة بمفاهيم القيادة.

(ح) العلاقات الإنسانية: تعتبر من أهم سمات القائد الناجح لأنها سبب رئيسي من الأسباب التي تجعل القائد يؤثر تأثيراً كبيراً على الأفراد التابعين له، ولبناء هذه العلاقات مع الأفراد يجب على القائد إتباع الآتي:

- أن يجعل القائد الأفراد يدركون أنه يشعر بهم وبأهميتهم وبأهمية ما يقومون به . فالأفراد يرغبون في الشعور بادراك الآخرين لأهميتهم ولأهمية المهمة التي يقومون بأدائها(شيرلي، ٢٠١٩، ص١٩٣).
- تحسس القائد لمشاعر الأفراد ومراعاتها في كافة أحوال التعامل، إذا تحاول تحقيق تغيير كبير عليك أن تتخطى ما وراء الجدل المنطقي وتحسن مشاعر الناس(فيني، ٢٠٢١، ص٣٣).
- معرفة الحاجات المادية والمعنوية للأفراد ومحاولة إشباعها.

(خ) الذكاء: من الصفات التي تساعد القائد على حسن التفكير والتنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة، وقد لا يكون القائد شديد الذكاء ولكنه يمكن أن يكون مؤثراً، لذا فالتأثير لا يرتبط كثيراً بمعدلات الذكاء.

## ٢- النظرية الوظيفية

ترى هذه النظرية أن القيادة قيام بوظائف تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها كالتخطيط ورسم السياسات، والحكم والإرادة وحل النزاعات، والثواب والعقاب، وتمثل دور الأب أو الرمز المثالي للقدوة، ونلاحظ أن هذه النظرية تعكس الدور القيادي الوظيفي وهو ما يقوم به أي قائد فعال بغض النظر عن أسلوب القيادة الذي يتبعه، ويظهر هذا النمط بين بعض مديري الجهات الحكومية الذين يقودون المؤسسات الحكومية من المنطق الوظيفي(شيرلي، ٢٠١٩، ص١٩٣).

## ٣- النظرية التفاعلية

ويطلق عليها أصحابها أيضاً النظرية التوافقية وتقوم هذه النظرية على فكرة المنح بين متغيرات النظريات السابقة، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له وإدراكه للآخرين، فالحياة الأكاديمية مثلاً تتطلب سمات معينة للعامل، وتختلف هذه السمات باختلاف الموقف الذي يوجب استخدام بعضها وتوفره كما يختلف سلوك العامل باختلاف وظيفته التي تحدد له المهام والصلاحيات التي سيتصرف بموجبها(حنا، ٢٠٢٠، ص٥).

وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسية التالية (الذنبات، ٢٠٢٢، ص ٢٢٤-٢٢٥):

- أ- القائد، شخصيته ونشاطه في الجماعة.
- ب- الأتباع، اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.
- ت- الجماعة نفسها، من حيث العلاقة بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل بين أفرادها.
- ث- المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

#### ٤- النظرية المنحى السلوكي

لم يعد مدخل السمات للقيادة صالحاً لتفسير القيادة الفعالة، ولذلك انتقل الاهتمام إلى دراسة سلوك القائد، ويفترض أصحاب النظرية السلوكية أن القائد لا يولد ولكنه ينمو، وكان من أهم النتائج المهمة في هذا المدخل التركيز على أعمال القائد أكثر من التركيز على صفاته الشخصية. ومن أبرز النظريات التي تناولت المدخل السلوكي للقيادة، وما يعتني به هذا البحث هو القيادة الأخلاقية (حنا، ٢٠٢٠، ص ٥).

#### النظريات التي تناولت الأداء الوظيفي

##### ١،١،٢،٢ نظرية ذات العاملين هيرزبرج لتفسير رضا العاملين

تعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره على الرضا العاملين، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية؛ حيث أجرى هيرزبرج ورفاقه دراستهم على (٢٠٠) من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يقومون بها، وإن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات، أو العوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط، ولذا فإن وجودها في المنظمة له أثر إيجابي كاعتراف الإدارة بالعمل الجيد مثل الإنجاز والتقدير من الزملاء والرؤساء والمسؤولية، وفرص النمو الوظيفي، وهذه العوامل تزيد من دافعية الفرد تجاه عمله، وفي حالة غياب بعض هذه العوامل السابقة يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى شعور بعدم الرضا أي تمنع حالات عدم الرضا (عبد اللطيف، ٢٠١٥).

أما العوامل الخارجية الأخرى فقد أطلق عليها العوامل الوقائية، حيث ترتبط بيئة العمل وظروفه والحالة الاجتماعية، والعلاقة مع الزملاء، والرؤساء، والراتب والضمانات في العمل، والأمن الوظيفي، وأسلوب الإشراف، والمركز الوظيفي، وعدم توفر هذه العوامل بسبب عدم الرضا الوظيفي للفرد، ولكن إذا تم توفرها بشكل معقول فإنها تضمن عدم الاستياء في العمل وتمنع تدمير العاملين (حسين، ٢٠١٨).

استطاع فريدريك هيرزبرج Fredrick Herzberg من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية للاستياء. وقد ساهمت النظرية في توضيح دور العوامل الدافعة للعمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للفرد باعتبار أن أي شعور بعد الرضا يكون نتيجة عدم اشباع حاجات أو رغبات الفرد (عبد الغني، ٢٠١٩).

حيث يرى هيرزبرج ١٩٥٩ أن الرضا العاملين يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها مع العوامل الوقائية أم انها تعبر عن تجارب العمل غير الجيدة.

وقد حدد هـرزبرج ثلاثة أنواع من الرضا عن العمل وهى:

الرضا الداخلى الذي ينبع من مصدرين: الأول المتعة المتأتية من إنهاء الفرد لعمله، اما الثانى إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال ذلك الإنجاز.

الظروف الناتجة عن العوامل النفسية والوظيفية للمؤسسة التي تصاحب عمل الفرد.

-الرضا الخارجى الذى يتصل بالعادات المادية(الفالح، ٢٠٠١).

يمكننا أن نقول أن نظرية ذات العاملين يمكنها أن تقدم بعض الإسهامات الإدارية في كيفية التفسير والتنبؤ والتحكم في السلوك الإنساني. فالنظرية تؤمن بأنه مهما تقيم إحدى المنظمات بتحسين العوامل الوقائية أي سياساتها الإدارية الداخلية، وأنماط الإشراف وعلقة الفرد بزملائه ورؤسائه ومروسيه، وتحسين ظروف العمل، فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين رضا ودافعية الأفراد. وان ما يمكن أن تقوم به هذه العوامل هو أن تحيد من مشاعر الأفراد بالاستياء، أو تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا. خذ على سبيل المثال اتباع الشركة سياسة جديدة للتعيين والترقية من الداخل بدلاً من خارج المنظمة، كذا الحال تخصيص أماكن الانتظار سيارات العاملين، وأيضاً القيام برحلات وحفلات ترفيهية للعاملين، وأيضاً وضع أنظمة لمشاركة العاملين في حل مشاكل الإنتاج بواسطة المشرفين، وتشجيع الاجتماعات واللجان بين الرؤساء والمروسين، وأيضاً تحسين التهوية والحرارة والرطوبة، واستخدام موسيقى في العمل كلها قد تبدو عوامل جيدة إلا أنها لا تؤدي في واقع الأمر إلى إثارة حماس الأفراد وإلهام دافعيتهم للعمل. وإن ما قد تؤدي إليه هذه العوامل هو تحييد مشاعرهم للاستياء ومنع مشاعر عدم الرضا. إلا أنه يجب أن نقول أن هذه العوامل بالرغم من ذلك مهمة لأنها هي الشرط الأساسي لظهور أثر العوامل الدافعة، فإن وجود العوامل الوقائية بشكل سيء أو عدم توافرها قد يؤدي إلى مشاعر الاستياء، التي قد تعطل من إمكانية ظهور أثر العوامل الدافعة. لذا فإن وجود هذه العوامل ضروري لأنه يحيد لمشاعر الاستياء ويعطي فرصة فيما بعد لمشاعر الرضا لكي تظهر، إذا ظهرت العوامل المؤدية إلى الرضا والدافعية، وقد قلنا سلفاً أن العوامل المؤدية إلى الرضا والدافعية هي مثل الإنجاز والشعور بالتقدير واحترام الآخرين وتصميم العمل وغيرها.

عن تصميم العمل بالشكل الذي يسمح للأفراد أن يستخدموا قدراتهم بشكل يؤدي إلى رضخهم، وأيضاً إذا أدى إلى إنجاز وإلى ترقيةهم في السلم الوظيفي، وإذا ارتبط ذلك بالحصول على مزيد من السلطة، وأيضاً الشعور بأن العمل مسلي وممتع ومؤدي إلى عوائد مجزية وإلى اعتراف الآخرين والشركة بالمجهود الذي يؤديه الفرد داخل العمل، وإلى إمكانية شعور الفرد بالإنجاز وإتمام العمل بشكل ناجح، كل هذا يؤدي إلى زيادة حماس الفرد ورضاه وزيادة دافعيته للعمل(سليمان، ٢٠١١).

تطبيق نظرية ذات العاملين في الجهات الحكومية

نظرية ذات العاملين (Actor-Network Theory) تُستخدم عادة في سياق البحث الاجتماعي والعلوم الاجتماعية لفهم كيف تتفاعل العوامل المختلفة، بما في ذلك البشر والأشياء والتكنولوجيا، وكيف يتشكل الشبكات الاجتماعية والعلاقات بين هذه العوامل. وتطبيق نظرية ذات العاملين في الجهات الحكومية يمكن أن يساعد في فهم العلاقات

والتفاعلات بين العوامل المختلفة داخل هذا السياق القانوني الخاص، ويمكن أن يساعد في تحسين الإجراءات وتطوير السياسات لضمان تقديم العدالة بشكل أفضل وفعال.

### نظرية الكفاءة الذاتية

يرى باندورا (Bandura, ١٩٩٧) إن الكفاءة الذاتية هي: إدراكات الافراد لقدراتهم واعتقاداتهم الافتراضية التي يمتلكونها حول قدراتهم، فالشخص الذي لديه كفاءة ذاتية عالية يتوقع النجاح الذي غالباً ما يقوده إلى النجاح نفسه، ويكون لديه خيال منظم وتنظيم لفظي لأفكاره، بينما الشخص الذي لديه كفاءة ذاتية متدنية يكون لديه عدم ثقة بالذات في قدراته لإنجاز المهام المختلفة.

ويشار إلى توقعات الكفاءة الذاتية على إنها عبارة عن ثابت من أبعاد الشخصية مثل في قناعات الفرد في القدرة على حل المشكلات والتغلب على المعضلات التي تواجه الفرد من خلال تصرفاته الشخصية، فهي وظيفة موجبة للسلوك تقوم على الإعداد المسبق للسلوك وضبطه والتحكم به والتخطيط الواقعي له (عبد الغني، ٢٠١٩).

ويشير بامستر (Baumeister, ١٩٩٣) أن الشخص إذا قيّم إيجابياً فإنه يظهر كفاءة ذاتية عالية في مهام مختلفة، وبالتالي فهو يعبر عن تقدير ذات مرتفع، في حين يظهر الشخص الذي يكون مستوى متدن من الكفاءة الذاتية في مجال معين تقدير ذات متدنياً.

وجاء في داوود وحمد (١٩٩٧) أن مفهوم الذات يتأثر بعدة عوامل من أهمها: تقييّمات الآخرين للفرد وخاصة الأفراد المهمين منهم في حياته، والتي تظهر من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي، وهذا يعني أن الفرد يقيّم نفسه على أساس تقييم الآخرين له، أو بحسب إدراكه للكيفية التي يقيّم بها الآخرين، المهم هنا هو إدراكه لسلوك الآخرين، فهو أهم وأبعد أثراً في مفهوم الذات من سلوك الآخرين أنفسهم.

ويشير باندورا (Bandura, ١٩٨٩, ١٩٩٧, ١٩٩٨) و (Lane, ٢٠٠٤) إلى أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الكفاءة الذاتية ومثل في:

### إنجازات الأداء: (Performance Accomplishments)

إنجازات الأداء ترجع إلى النجاحات الماضية التي تخلق التوقعات ونتائج الحس العالي من الكفاءة، فالنجاح يتبعه النجاح، فإذا شعر الشخص أنه ينجح بصورة ناجحة تزيد توقعاته لكفاءته الذاتية في حين تنخفض هذه التوقعات إذا تعرض للفشل، كذلك تحدد درجة الكفاءة الذاتية الجهد المبذول عند مواجهة المواقف المختلفة، فعندما نشعر بكفاءة ذاتية مرتفعة فإننا نبذل أقصى ما لدينا من جهد، في حين نشعر بكفاءة ذاتية متدنية سيقبل أو ربما يتلاشى هذا الجهد. فالتوقع المسبق للكفاءة الذاتية العالية سيمدنا بالثقة التي تقودنا إلى النجاح مهما بلغت الصعوبة، والتقدير المنخفض للكفاءة الذاتية سيقودنا إلى القيل من الجهد والعمل.

### -الخبرات بالملاحظة (Vicarious Experience)

وتعني ملاحظة الشخص لنجاح الآخرين وإنجازاتهم تزيد من الكفاءة الذاتية لديه، ولكن ملاحظته لآخرين لديهم الكفاءة ذاتها ولكنهم يفشلون في أداء المهمة يضعف الكفاءة الذاتية لديه، وعندما يكون النموذج مختلفاً عن الملاحظ فإن تأثير المثيرات بالملاحظة يكون أقل في الكفاءة الذاتية المدركة، أما عندما تكون خبرة الفرد بالمهمة قليلة، فإن تأثيرات الخبرات بالملاحظة تكون أقوى، وبكل الأحوال يرى باندورا أن تأثير النمذجة يكون أقل من الخبرة الشخصية في رفع مستوى الكفاءة الذاتية المدركة.

### الإقناع اللفظي (Verbal Persuasion)

تعود القدرة على الإقناع اللفظي إلى تأثير التشجيع من الوالدين والأصدقاء والآخرين الذين يتوقعون الإداء من خلال الإقناع اللفظي للشخص، ويتحقق التأثير في الكفاءة الذاتية إذا كان الشخص مصدر الإقناع صادقاً وموثوقاً به، ويتحقق التأثير أيضاً في الكفاءة الذاتية عندما تكون المهمة موضوع الإقناع ضمن إمكانات الشخص وقدراته، فالشخص لديه تصور مسبق لكفاءته في القيام بالعمل أم لا، فالإقناع اللفظي لا يغير من تقييم الفرد لذاته.

### الاستثارة الانفعالية (Emotional arousal)

يؤدي القلق والخوف والانفعال الشديد إلى خفض أداء الشخص وبالتالي تكون توقعاته عن كفاءته الذاتية منخفضة، في حين تؤدي الاستثارة الانفعالية المنخفضة إلى السماح للأداء بشكل أكثر دقة واتزاناً وتقود إلى إحساس أكبر بالكفاءة الذاتية. فقد ينسى الخوف الممثل الحوار اللازم للدور الذي سيؤديه أمام الجمهور علماً بأنه أتقنه أثناء التجارب. كما أن معلومات الاستثارة ترتبط بعدة متغيرات وهي: رفع مستوى الاستثارة الانفعالية، حيث ترتبط الاستثارة الانفعالية في مواقف معينة بزيادة الأداء. والمتغير الثاني هو: الدافعية المدركة للاستثارة، أما المتغير الأخير فهو: طبيعة العمل.

ويرى باندورا (Bandura, ١٩٨٩, ١٩٩٧, ١٩٩٨) أن هناك أربع عمليات نفسية في معتقدات الكفاءة الذاتية في الوظائف الإنسانية وهي:

### 1 - العملية المعرفية (Cognitive Processes)

يأخذ تأثير الكفاءة الذاتية أشكالاً مختلفة في العمليات المعرفية، فمعظم السلوك الإنساني هو سلوك قصدي يتم تنظيمه بأفكار مسبقة تحتوي على أهداف معينة، وهذه الأهداف الشخصية التي يضعها الفرد أثر بقدرات الشخص الذاتية وتقييمه لنفسه، فالأشخاص ذوو الكفاءة المرتفعة يضعون لأنفسهم أهدافاً يتخللها التحدي ويلزمون أنفسهم بتنفيذها.

### 2 - العمليات الدافعية (Motivational Processes)

تلعب المعتقدات الذاتية في الكفاءة الدور الرئيس في التنظيم الذاتي للدافعية، فيقوم الأشخاص بتحفيز أنفسهم وتوجيه أفعالهم بوساطة أفكارهم المسبقة، ويتوقعون من خلال هذه الأفكار النشاطات والأعمال التي يستطيعون القيام بها، ويتوقعون أيضاً نتائج هذه الأعمال في المستقبل، وبالتالي فهم يضعون الأهداف لأنفسهم ويعملون على التخطيط والتصميم لتحقيق مستقبل، وبالتالي فهم يضعون الأهداف لأنفسهم ويعملون على التخطيط والتصميم لتحقيق مستقبل ذي قيمة وأهمية لنشاطاتهم وأفعالهم.

### 3 - العمليات الانفعالية (Affective Processes)

تؤثر معتقدات الأشخاص حول قدراتهم وتكييفها في مستوى الضغط والاكتئاب الذي يمرون به عندما يواجهون المواقف الصعبة والمهددة للذات، إضافة إلى مستوى الدافعية لديهم، وهذا ما تؤكدته النظرية الاجتماعية المعرفية لباندورا، إذ ترى أن معتقدات الناس حول السيطرة والتحكم بالضغوط تلعب دوراً مركزياً ومهماً في استثارة القلق، فتوقعاتهم للمهددات الخارجية وردود أفعالهم الانفعالية حيال هذه المهددات هي التي تحدد الأخطار التي تواجههم، فكلما كان لدى الأفراد قدرة على السيطرة والتحكم بالضغوط التي تواجههم، كانت معاناتهم من القلق قليلة أو معدومة، على عكس الأفراد الذين يعتقدون أنهم غير قادرين على التحكم في الضغوط والمهددات، فهم لا يستطيعون تكييف أنفسهم وبالتالي يرون كل شيء خطيراً ومرعباً.

### 4 - عمليات الاختيار (Selection Processes)

يتجنب الأفراد النشاطات والمواقف التي يعتقدون أنها تفوق قدراتهم وطاقاتهم، بينما يختارون المواقف التي يعتقدون أنها تحت سيطرتهم وبين أيديهم، فبناء على النظرية الاجتماعية يستطيع الأفراد اختيار البيئة والمواقف والطرق التي تلائمهم وتناسب حياتهم، فالإدراكات الذاتية تؤثر في اختيارات الأفراد للمهام الإنجازية المختلفة، فيختار الأفراد ما يتفق وكفاءتهم الذاتية المدركة، ويتنحون عما يعتقدون أنه يفوق قدراتهم، فاختيارات الأفراد تحدد المواقف التي طور فيما كفاءتهم الذاتية. كما أن التقييم الذاتي يحدد الجهد الذي يبذله الأشخاص في مواجهة الصعوبات والتغلب عليها.

#### المنهجية وطرق البحث:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء أفراد عينة الدراسة، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عنها، فقد جاءت الدراسة ميدانية تعتمد على الأسلوب الوصفي بدلالة متغيرات النموذج وأبعادها والتحليلي للبيانات والتي تمّ جمعها من خلال استبانة قام الباحث بتطويرها، واعتمد في تحليلها على جملة وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى النتائج التي تخدم أهداف الدراسة، بهدف التعرف إلى القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية بمنطقة مكة المكرمة.

حيث تتبع الدراسة الحالية الدراسات الكمية. حيث يعرف المنهج الكمي على أنه: "أحد طرق القياس التي يتم استخدامها في الأبحاث والدراسات العلمية، لاختبار الفرضيات، ومن ثم تطبيق النظريات والمفاهيم المكتسبة على أرض الواقع بالنسبة للأبحاث ذات الصبغة العلمية".

#### خصائص البحث الكمي

- ١- تستخدم الأدوات المنظمة مثل الاستقصاءات، الاستفتاءات أو الاستبيانات لجمع البيانات الكمية
- ٢- يتم إجراء البحث على حجم ملموس من العينة يمثل السوق المستهدف
- ٣- النتائج تكون موثوقة للغاية ويسهل تكرارها
- ٤- يتم إنشاء الأسئلة المغلقة طبقاً لهدف البحث

- ٥- يتم دراسة العوامل المختلفة المتصلة بموضوع البحث قبل جمع الملاحظات "التغذية المرتدة" من المستجيبين
- ٦- عادة ما تُمَثَّل البيانات الكمية بجداول، مخططات، رسوم بيانية أو أي شكل آخر من الأشكال غير العددية
- ٧- يمكن تعميم نتائج هذا البحث على جميع السكان لاتخاذ إجراءات مناسبة للتحسين.

### منهج الدراسة

استخدم في هذه الدراسة المنهج الكمي، بينما نوع الدراسة هي دراسة وصفية لكونها تعتمد على دراسة واقع الظاهرة ووصفها، ومن ثم معالجة وتحليل المعلومات التي تم جمعها، قبيل استخلاص النتائج، وهو الذي عبر عنه العساف بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، ١٤٢٧، ص ١٢٠).

### أداة الدراسة

الأداة المستخدمة في هذه الدراسة هي الاستبيان والذي يُعد من أنسب الأدوات لقياس الأهداف من خلال التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين في الجهات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة، باعتبار أن موضوع هذه الدراسة هو "أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين في الجهات الحكومية: دراسة تطبيقية في منطقة مكة المكرمة" حيث يعطينا الاستبيان درجات ثبات عالية، كما يبين بدقة درجة اتجاه الأفراد نحو المشكلة، حيث سيتم بناء الاستبيان على طريقة (ليكرت) الخماسي، وذلك لأنها تتميز بالوضوح وسهولة التصحيح، وتعد من أشهر الطرق شيوعاً في قياس الأثر بين المتغيرات، بالرجوع إلى الدراسات السابقة. يتكون الاستبيان بصورته إلى عدة مجالات: وسيتم تفسير درجة الموافقة على فقرات الاستبيان وفقاً للمتوسطات الحسابية باستخدام المعيار الإحصائي الآتي:

من ١ إلى أقل من ١,٨٠ قليل جداً.

من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠ قليلة

من ٢,٦٠ إلى أقل من ٤,٢٠ كبيرة.

من ٤,٢٠ إلى ٥ كبيرة جداً.

المحور الأول: القيادة الأخلاقية

المحور الثاني: أداء العاملين

المحور الثالث: بالمعوقات والمشاكل التي تواجه القيادة الأخلاقية

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين منطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (١٠,٠٠٠). أما عينة الدراسة، هم العاملين في منطقة مكة المكرمة فتكونت عينة من (٦٠٠) شخص، اختيروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية هي طريقة اختيار العينة في البحث الإحصائي تعتمد على تقسيم السكان إلى مجموعات متجانسة

تسمى "الطبقات"، ومن ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة. هذا النوع من العينات يهدف إلى زيادة دقة النتائج عندما يكون هناك اختلافات كبيرة بين مجموعات معينة داخل السكان.

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً بوسائل التواصل الاجتماعي "البريد الإلكتروني" "الواتس اب" على جميع العاملين محل الدراسة

#### المعالجات الإحصائية المراد استخدامها

سوف يستخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الانسانية والاجتماعية Statistical package for Social Sciences (SPSS)، معتمداً على الأساليب الإحصائية الآتية للإجابة عن أسئلة البحث، كذلك اختبار الفرضيات الواردة فيه، وهي كالتالي:

- النسب المئوية والتكرارات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: سيقوم الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة الوصفية.
- معامل الثبات كرونباخ ألفا ( Cronbach's Alpha ) : للتحقق من درجة ثبات أداة قياس الدراسة.
- اختبار الإنحدار البسيط: وذلك لاختبار فرضيات العلاقات.
- اختبار T في حالة عينة واحدة (One sample T Test).
- معامل ارتباط بيرسون ( Pearson's Correlation Coefficient ) وذلك لفحص العلاقات وللتحقق من صدق الاستبيان.

#### إجراءات الصدق والثبات

سيتم التحقق من صلاحية الاستبيان من خلال عرضها علي عدد من المحكمين ومن ثم أخذ ملاحظاتهم ثم عرضها علي مدقق لغوي قبل بدء عملية جمع البيانات من خلال حساب معاملات الصدق والثبات لها، وذلك على النحو الآتي:

#### ١- صدق الاستبانة:

سوف يتم حساب صدق المقياس باستخدام عدد من الطرق المختلفة، وذلك على النحو التالي:

#### صدق الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة

سوف يقوم الباحث باختيار عينة استطلاعية قوامها (٣٠) من العاملين في منطقة مكة المكرمة ، وذلك للتحقق من الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة بمحورها (القيادة الأخلاقية و أداء العاملين)، وسوف يقوم الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون لدرجة كل مفردة بالدرجة الكلية لمفردات المقياس بمحاورها.

#### الصدق البنائي Structure Validity

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

## ٢- ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، لاختبار الثبات، وسوف يقوم الباحث باستخدام.

## معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)

"اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس وفقا لإجابات الأفراد المبحوثين والبالغ عددهم (٣٠) فرداً."

## حدود الدراسة :

الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام الأكاديمي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

الحد المكاني: اقتصرَت الدراسة على المديرين ورؤساء الأقسام في منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المرؤوسين

الحد البشري: اقتصرَت الدراسة على عينة ممثلة من رؤساء الأقسام والمرؤوسين في منطقة مكة المكرمة والتي بلغت (٣٠٠) مبحوث.

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين في منطقة مكة المكرمة لدى المديرين ورؤساء الأقسام في منطقة مكة المكرمة.

الحدود الإجرائية: تحدد هذه الدراسة إجرائيا بطبيعة العينة المستخدمة في الدراسة، والأدوات المستخدمة استبانة القيادة الأخلاقية، بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

## خطة البحث

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

## المبحث الأول: القيادة الأخلاقية

المطلب الأول: نشأة القيادة الأخلاقية

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الأخلاقية

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الأخلاقية

## المبحث الثاني: أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وتقييمه

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

المطلب الثالث: أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين

الفصل الثالث المنهجية وطرق البحث

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة

الفصل الخامس: اختبار فروض الدراسة

الخاتمة

النتائج

التوصيات .

## المراجع:

- ١- إسماعيل ، ذكي مكي.(٢٠١٩). السلوك التنظيمي، المكتبة الوطنية، الخرطوم، ط٤.
- ٢- حنا، بول.(٢٠٢٠). ثق بنفسك وحقق ما تريد، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، ط٣.
- ٣- الذنيبات، محمد، والقريوني، محمد، والصباغ، زهير.(٢٠٢٢). مبادئ الإدارة، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، ط٣.
- ٤- شيرلي باين، جون.(٢٠١٩). مدير ناجح لأول مرة، خلاصة تجارب عملية في الإدارة، ترجمة شيرين حيدر، دار نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط٢.
- ٥- العساف، صالح(١٤٢٧)، المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، ط١.
- ٦- فيني، مارتال.(٢٠٢١). الإدارة الفعالة للموظفين، تخلص من الترهيب والترهيب، ترجمة دار الترجمة، دار العربية للعلوم، بيروت، ط٢.

## الأبحاث المحكمة

- ١- السلنكي، ليمياء السعيد، النجار، حميدة محمد البدوي، وطعيمه، حسين علي علي. (٢٠١٧). العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع بميناء دمياط. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤١، ع ١، ٣٢٩-٣٠٥.

- ٢- سمعان، كارول ميشال. (٢٠٢٤). واقع القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الرسمية وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين بعد الأزمة الاقتصادية الأخيرة: المدارس الرسمية في منطقة المتن في جبل لبنان أنموذجا. أوراق ثقافية: مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج ٦، ع ٣١، ١٥٧ - ١٧٣
- ٣- الشهراني، نبيل على سعيد. (٢٠٢٣). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال عام ٢٠٢١. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٧، ع ٤٤، ص ٨١-٩٩
- ٤- عبدالهادي، عبيد حسن محمود محمد. (٢٠٢٠). أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١١، ع ٢، ١١٨٦ - ١٢١٦
- ٥- الكاتب، محمد بشر. (٢٠٢٤). أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة: دراسة تطبيقية على البنك الزراعي التجاري في الفترة من ٢٠٢٠ - ٢٠١٠ م. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، مج ٤١، ع ٤١، ٧٦٣ - ٨٠٨.
- ٦- مباركي، إيمان، وخان، أحلام. (٢٠٢٤). أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية "دباخ السعيد" بالمغرب - بSKRE. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج ٨، ع ٢٤ - ٤٠٩، ٤٢٢
- ٧- نادي، رقيه صلاح، وهب، سوسن عبدالفتاح، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (٢٠٢١). أثر القيادة الأخلاقية على الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على بنك مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٤٤، ٥٤ - ٣٩.

#### الرسائل الجامعية

- ١- البدوي، دولت إبراهيم طلال، وحجازي، جولتان حسن. (٢٠٢٣). القيادة الأخلاقية كتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وبناء تصور تطوعي مقترح. رسالة دكتوراة غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية، جنين، جنين.
- ٢- البقور، أكرم فوزان أحمد، والشعار، قاسم إبراهيم عبد الكريم. (٢٠٢٣). قدرات القيادة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي: الدور الوسيط للابتكار في المنظمات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- ٣- الجميلي، خالد سحران، والشمري، خالد بن أحمد معيوف. (٢٠٢٢). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة حفر الباطن، حفر الباطن.
- ٤- الحوامدة، فلاح سليمان فلاح، والحوامدة، حمزة محمد. (٢٠٢٣). أثر استخدام القيادة التشاركية على أداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
- ٥- دراسة عوض الله، سيف أحمد محمود، وعبينة، هائل طلاق محمود. (٢٠٢٣). أثر القيادة الأخلاقية علي السمعة التنظيمية للبلديات الكبرى في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.