



كلية ادارة الاعمال

"أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة

العمانية"

"The Impact of Ethical leadership on Job Performance in the  
Omani Ministry of Public Health"

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص القيادة

إعداد

منى بنت سالم بن علي المعولية

إشراف الدكتور

إلياس شهدا

( 2023م - 1444هـ )

أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة العمانية"

**“The Impact of Ethical leadership on Job Performance in the  
Omani Ministry of Public Health”**

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص القيادة

إعداد

منى بنت سالم بن علي المعولية

إشراف الدكتور

إلياس شهدا

( 2023م - 1444هـ )

"أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة العمانية "

أعدتها الطالبة

منى بنت سالم بن علي المعولية

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2 / 5 / 2023م وأجيزت.

المشرف

الدكتور: إلياس شهدا

أعضاء لجنة المناقشة	
التوقيع	الاسم
.....	الدكتور إلياس شهدا - المشرف
.....	الدكتور هايل طشطوش - ممتحن داخلي
.....	الدكتور رائد عواشرة - ممتحن داخلي
.....	الدكتورة سهيلة الهاشمي - ممتحن خارجي

## إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد حُدد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحثة:

الاسم: منى بنت سالم المعولية.

التوقيع: .....

استهلال

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

صدق الله العظيم

(سورة البقرة، آية 32).

إهداء

إلى روح والدي الغالي طيب الله ثراه.

إلى والدتي الحبيبة أمد الله في عمرها وعافاها.

إلى زوجي العزيز (صالح البلوشي) وأبنائي الأحباء (محمد، فاطمة، مريم، خديجة).

إلى كل أفراد عائلتي

أهديكم ثمرة ما توصلت إليه بفضل دعمكم لي.

## شكر وتقدير

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى معلم البشرية سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن سار  
على دربها اليوم الدين، أما بعد :

يطيب لي و امتثالاً لقول النبي المصطفى صلى الله عليه وسلم: ( لا يَشْكُرُ اللهُ مَنْ لا يَشْكُرُ  
النَّاسَ )

، أنأتقدم بوافر الشكر والعرفان لكذيفضل علي بعد اللهم سبحانه وتعالى ، منالذي نأسدوالينصــــيحةً ، وأقدموا  
الي مساعدةً لإتمام هذا الرسالة ، وأخصب بالذكر .

أستاذي الفاضل \_\_\_\_\_ للدكتور / إلي \_\_\_\_\_ اس

شهدا الذي تفضلنا لإشراق على رسالتي ، فبفضل الله تعالى الثم بفضل جهودها المتواصلة ، وتوجيهاتها السديدة  
و سعة صدرها أثناء فترة البحث إنجاز هذا العمل فلهمني خالصايات الشكر والتقدير .

الدكتور الفاضل / هائل طشوشو والدكتور الفاضل / رمزي سلام ، لتفضلهما بمناقشة مقترح رسالتي ،

فلهما كل الشكر و التقدير .

الأخوة المحكمينا الذين لم يبخلوا علي بتوجيهاتهم وآرائهم الرشيدة فيتحكمي أداة الدراسة (الاستبانة).

أساتذتي وزملائي أصحاب الفضل ، بعد الله سبحانه و تعالى ، اللذين لم يبخلوا علي بالنصيحة و

المشورة ، بداية منا اختيار العنوان وحتنا التحليل والنتائج النهائية فجزاهم الله عن خير الجزاء .

و أخيراً أسأل الله العلي القدير أنيقبل مني هذا العمل ، ويجعله خالصاً لوجهها الكريم .

الباحثة

## "أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة العمانية"

### المُلخَص

تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، وكذلك التعرف على مدى تطبيق القيادات في وزارة الصحة لأبعاد القيادة الأخلاقية، و بيان أثر ذلك على الأداء الوظيفي للموظفين، وبالتالي مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة في سلطنة عمان، و قد استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليليكونه يتلاءم مع طبيعة الدراسة، وبهدف تحقيق ما هدفت اليه الدراسة، فقد تم بناء استبانة لجمع بيانات الدراسة باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات والبيانات.

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الأسلوب الكميمن خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة،، حيث جُمعت المعلومات الثانوية من مراجع عربية وأجنبية معتمدة، أما البيانات الأولية فقد جُمعت من المبحوثين عبر استبانة أُعدت لتغطي جميع أبعاد هذه الدراسة وُزعت على عينة الدراسة التي بلغت 400 فرداً من مختلف العاملين المنتسبين للفئات الفنية والإدارية في وزارة الصحة بالسلطنة ، استجاب منهم 384 فرداً شكلوا عينة الدراسة، و قد حُللت تلك البيانات الأولية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، و بالاعتماد على طريقة العينة العشوائية .

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج مفادها أولاً أن مستوى توافر القيادة الأخلاقية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان بالنسبة لمحاور الدراسة ككل كان ضمن الدرجة العالية، فضلاً على وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد القيادة الأخلاقية من خلال علاقة طردية بين مدى توافر (العوامل الشخصية والعوامل الإدارية، والعلاقات الإنسانية) و مستوى الأداء الوظيفي.



و أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة الأخلاقية كونها تعمل على توفير بيئة تنظيمية إيجابية يكون من شأنها العمل على رفع كفاءة الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الصحة، من خلال تدريب القيادات على مهارات القيادة الأخلاقية، وضرورة تقبل القيادات بوزارة الصحة للنقد الإيجابي باعتباره يمثل أداة فاعلة لتنمية الأداء الوظيفي لموظفي الوزارة من خلال رفع الروح المعنوية لهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.

### **الكلمات المفتاحية:**

القيادة الأخلاقية ، الأداء الوظيفي ، سلطنة عمان ، وزارة الصحة .

## **Abstract**

### **“The Impact of Ethical leadership on Job Performance in the Omani Ministry of Public Health”**

The study aimed to identify the relationship between ethical leadership and job performance, as well as to identify the extent to which leaders in the Ministry of Health apply the dimensions of ethical leadership, and to indicate the impact of this on the job performance of employees, and therefore the extent to which there is a statistically significant impact of ethical leadership on job performance in the Ministry of Health in the Sultanate of Oman. The current study has used the descriptive analytical approach as it fits with the nature of the study, and in order to achieve what the study aimed at, a questionnaire was built to collect study data as a means of obtaining information and data.

The study relied on the descriptive analytical method along with the field study method through the use of the questionnaire as the main tool to collect the basic data of the study, where secondary information was collected from accredited Arab and foreign references, and the primary data was collected from the researchers through a questionnaire prepared to cover all dimensions of this study was distributed to the study sample, which amounted to 400 individuals from various employees affiliated with the technical and administrative categories in the Ministry of Health in the Sultanate, 384 of them responded to the sample of the study, and those initial data were analyzed using the statistical package program for Social Sciences SPSS, and based on the random sampling method.

The study came to several conclusions starting from that the level of availability of ethical leadership among the employees of the Ministry of health of the Sultanate of Oman in relation to the study topics as a whole

was within a high degree, as well as the statistically significant impact of the dimensions of ethical leadership (personal qualities, managerial qualities, human relationships) on job performance.

Based on the findings of the study, it recommended the need to strengthen ethical leadership as it works to provide a positive organizational environment that would work to raise the efficiency of the job performance of MOH employees, through training leaders on ethical leadership skills, and the need for leaders in the Ministry of Health to accept positive criticism as it represents an effective tool to develop the job performance of MOH employees by raising their morale and motivating them financially and morally.

**Keywords:** Ethical Leadership, Job Performance, Sultanate of Oman, Ministry of Health

## قائمة المحتويات

أ-ب- ج	صفحة العنوان
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	إقرار الباحث
و	استهلال
ز	إهداء
ح	شكر وتقدير
ط- - ي	المخلص باللغة العربية
ك - ل	المخلص باللغة الإنجليزية
م	قائمة المحتويات
ع	قائمة الجداول
ف	قائمة الأشكال
ف	قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العناوين	الفصل	الرقم
2	مقدمة	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	1
6	مشكلة الدراسة		2
7	أهداف الدراسة وتساؤلاتها		3
8	أنموذج الدراسة		4
9	فرضيات الدراسة		5
9	أهمية الدراسة		6

10	حدود الدراسة		7
10	الصعوبات التي واجهتها الدراسة		8
11	التعريفات الإجرائية:		9
11	ملخص الفصل الأول		10
13	مقدمة	الفصل الثاني الإطار النظري	11
14	المبحث الأول: القيادة الأخلاقية		12
14	مقدمة		13
16	مفهوم القيادة الأخلاقية		14
17	أهمية القيادة الأخلاقية:		15
20	سمات القيادة الأخلاقية		16
21	تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي		17
23	أبعاد القيادة الأخلاقية		18
25	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي		19
25	مقدمة		20
25	تعريف الأداء الوظيفي		21
27	أهمية الأداء الوظيفي		22
30	عناصر الأداء الوظيفي		23
32	معايير تقييم الأداء الوظيفي		24
34	فوائد الأداء الوظيفي		25
36	المبحث الثالث : الدراسات السابقة		26
36	مقدمة		27
36	الدراسات العمانية		28

40	الدراسات العربية		29
44	الدراسات السابقة الأجنبية		30
46	التعقيب على الدراسات السابقة		31
48	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة		32
48	ما يميز الدراسة الحالية		33
49	ملخص الفصل الثاني		34
51	مقدمة	الفصل الثالث منهجية الدراسة	35
52	منهج الدراسة		36
53	مجتمع الدراسة		37
53	عينة الدراسة		38
53	الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية		39
59	أداة الدراسة		40
61	العينة الاستطلاعية		41
61	صدق الاستبانة		42
68	ثبات الاستبانة		43
69	الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة		44
70	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة		45
71	ملخص الفصل الرابع		46
72	مقدمة	الفصل الرابع نتائج الدراسة الميدانية	47
73	الإجابة على تساؤلات الدراسة		48
73	اختبار فرضيات الدراسة		49
93	ملخص الفصل		50

95	مقدمة	الفصل الخامس النتائج و التوصيات	51
95	نتائج الدراسة		52
97	التوصيات		53
98	دراسات مقترحة		54
99	المراجع العربية	قائمة المراجع	55
109	المراجع الأجنبية		

### قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	الرقم
53	متغيرات معادلة ستيفن ثامبسون	جدول (3.1)
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المؤسسة	جدول (3.2)
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	جدول (3.3)
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية	جدول (3.4)
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان العمل	جدول (3.5)
57	مقياس ليكرت الخماسي	جدول (3.6)
58	نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول:العوامل الشخصية	جدول (3.7)
59	نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: العوامل الإدارية	جدول (3.8)
61	نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: العلاقات الإنسانية	جدول (3.9)
63	نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع: الأداء الوظيفي	جدول (3.10)
63	معاملات الارتباط أبعاد محور القيادة الأخلاقية	جدول (3.11)
64	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	جدول (3.12)
65	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	جدول (3.13)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحاور الدراسة	جدول (3.14)

69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات بعد العوامل الشخصية	جدول (3.15)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات بعد العوامل الإدارية	جدول (3.16)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات بعد العلاقات الإنسانية	جدول (4.1)
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)	جدول (4.2)
79	نتائج تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي الصحة بسلطنة عُمان	جدول (4.3)
81	نتائج تأثير العوامل الشخصية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.	جدول (4.4)
83	نتائج تأثير العوامل الإدارية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.	جدول (4.5)
86	معاملات الارتباط بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان	جدول (4.6)

### قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	أنموذج الدراسة	8
2	رسم توضيحي لخطوات الدراسة	51

### قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	قائمة المحكمين	119
2	الاستبانة	120
3	طلب تحكيم	126



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة وتساؤلاتها

متغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

الصعوبات التي واجهتها الدراسة

التعريفات الإجرائية

مُلخص الفصل

## 1.1 مقدمة:

مما لا شك فيه أننا نعيش عصر الثورة المعلوماتية ، والذي يشهد ما يمكن تعريفه بالقفزات التكنولوجية الهائلة ، تلك التي تساعد على تحقيق الأرباح وزيادة مصادر الثروات ، إلا أنه و في اطار ذلك الصراع المحموم والتنافسية المحتدمة بين الهيئات والمؤسسات لتحقيق الأرباح و انجاز المهام و الأهداف ، فانه غالباً ما يتم تجاهل الجانب النفسي للموظف والتعامل معه باعتباره أداة مطالبة بالوصول الى أداء مستهدف لتحقيق أهداف عامة ، فحسب ، إلا أن الحقيقة التي تفرض نفسها ، و في خضم ذلك الصراع المحتدم بين الهيئات و المؤسسات لتحقيق أعلى معدلات الجودة في تقديم الخدمات ، أنه من الضروري بمكان إعادة النظر و مراجعة الكثير من الأسس والأطر ذات الصلة بالاهتمام بالجانب النفسي للموظف باعتبار الأمر ذي صلة بالوصل للتميز والريادة وتحقيق مزايا تنافسية خدمية خاصة بها .

ان الاهتمام بالجانب النفسي للموظف لا ينفصل البتة عن الاهتمام بتقوية العلاقات المتبادلة بين القيادات والموظفين العاملين بالمؤسسة ، لما لذلك من أهمية كبرى تنعكس بصورة مباشرة على رفع معدلات جودة الخدمة والأداء ،حيث يعد العنصر البشري هو العنصر الأكثر أهمية لتحقيق هذا الهدف ، فكما أن فاعلية وكفاءة العنصر البشري المتمثل في الموظفين المنتسبين للمؤسسة تنعكس على الأداء ، فان أسلوب القائد الأخلاقي ينعكس كذلك على هذا الأداء سلباً أو ايجاباً ، فالقيادة تعد من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال علوم الإدارة ، مونها قد باتت المقياس الذي يعتمد عليه نجاح المنظمة ، فوجود القائد الحكيم والرشيد على رأس العمل موجهاً و قائداً هو أمراً ضرورياً لإنجاز العمل وتوجيهه بطريقة يكون من شأنها احتواء المرؤوسين كافة و تحفيزهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة من خلال بذل قصارى جهدهم في بيئة عمل

تسودها العدالة والشعور بالأريحية والتعاون والتفاهم تسهم في الوصول إلى غايات وأهداف المؤسسة التي تتمثل دوماً في تحقيق أفضل أداء، و من ثم تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق رغباته و نيل رضاه ، فالقيادي الذي ينجح في إقامة علاقات إنسانية سليمة مع مرؤوسيه له القدرة أكثر من غيره على مساعدة المجتمع وإظهار الشعور والاحساس بالغاية و الهدف الإداري ( شهاب ، 2010 )

ان القيادة ، وبلا ريب ، تعد عاملاً هاماً لإنجاح الإدارة ودعمها لتحقيق أهدافها باعتبارها هي المنوط بها التنسيق بين العناصر التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية ، كما أن الأخلاق هي المرجع الأساسي لتنظيم وتوجيه السلوك العام للأفراد في المنظمة، و من هنا ظهر الاهتمام الجلي بالقيادة الأخلاقية كمرجعية للسلوك الصحيح في المنظمة (مزيان، 2022) ، تلك التي لم تعد قاصرة على مثل ومبادئ القيادة الأخلاقية، بل أصبحت كذلك تشمل المرؤوسين مشجعةً إياهم على الالتزام بكل ما يعد سلوكاً أخلاقياً، و ذلك بهدف زرع بذور الثقة بين المنظمة وكافة الأطراف المتعاملة معها (الهزام وعيساوي، 2022) ، ويمكن القول في ذلك أن القادة الأخلاقية من أنماط القيادة التي يُشهد لها بالفاعلية والتأثير الإيجابي على أنماط سلوك الموظفين والحد من سلوكياتهم السلبية ، هذا بالإضافة الى العديد والعديد من الإيجابيات لذلك النمط من أنماط القيادة .

ان العديد من الدراسات تشير إلى تلك العلاقة الوثيقة بين القيادة الأخلاقية من جهة و تحفيز الموظفين و تحقيق الرضا الوظيفي، الأداء والالتزام من جهة أخرى ، (Husain & Qing, 2020) ، كونه أن القيادة الأخلاقية تعمل زيادة تحفيز الموظفين و التأثير الايجابي على سلوكيات أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام والخاص على حد سواء ، فالقادة اللذين يملكون سلوكيات و نسق أخلاقي جيد ، وبلا ريب لهم من التأثير الإيجابي على مواقف

وسلوكيات الموظفين القدر الكبير ، مما يضمن و كنتيجة طبيعية تحقيق أهداف المنظمة، ويشير Charoensap et al في هذا الصدد الى أن القيادة الأخلاقية تؤثر على مواقف أداء الموظفين مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والمشاركة في العمل والثقة (Charoensap et al, 2019).

ان من أهم مميزات اتباع نمط القيادة الأخلاقية من قبل القادة و الرؤساء في المنظمة أنها تسهم في خلق مناخ تنظيمي آمن يشعر من خلاله الموظفون بالراحة عند مناقشة القضايا الأخلاقية والقدرة على الإبلاغ عن أي مشكلات أخلاقية دون الشعور بالخوف من الانتقام، فمن المسلم به أنه عندما يخشى المنتسبون لمنظمة ما التعبير عن مخاوفهم المتعلقة بالمشاكل الأخلاقية في مؤسساتهم ، فان ذلك سيؤدي بالضرورة الى ازدياد تلك السلوكيات الغير مرغوبة في مكان العمل، وأنه من شأن اتباع نمط القيادة الأخلاقية التقليل من ذلك الخوف، فالقائد النزيه العادل هو قائد جدير بالثقة ، يشعر موظفوه بالأريحية يكون عند مناقشة القضايا الأخلاقية الحساسة ، كما أن الإدارة و القيادة الأخلاقية يُتوقع منها أن تكون أكثر احتمالية لأن تُبلغ بكافة المشكلات الأخلاقية ، و من ثم تكون أكثر قدرة على التصدي لتلك المشاكل و حلها ، مما يؤدي الى الحفاظ على سمعة المنظمة، و عدم الاضرار بسمعتها أو فقدان ثقة الجمهور (Wright & Yukl،Hassan ، 2014).

و تؤكد العديد من الدراسات في خضم الحديث عن القيادة الأخلاقية على دورها البارز في تنمية الأداء الوظيفي، حيث أنالقيادة الأخلاقية تعمل على تمكين المرؤوسين من تحسين ادائهم الوظيفي من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي من شأنها ذلك ، ويرى الباحثون في ذلك الصدد أن خصائص القائد الأخلاقية انما هي موجهة في الأساس نحو تطوير أداء المرؤوسين

( عطية ، 2018 ) ، كما أن الباحثون يشيرون الى وجود ثمة علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية ومشاركة الموظفين، مما ينتج عنه تحسين أداء الموظف والربحية ورضا العملاء والاحتفاظ بالموظفين، تأسيساً على حقيقة أن مشاركة الموظفين تمثل جسراً للتواصل بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظفين ( Sugianingrat et al، 2019 ) .

يشير (نصر الدين، 2020) الى تأثير الأداء الوظيفي بالعديد من العوامل ومنها طبيعة العلاقة الأخلاقية بين القادة والموظفين ، الأمر الذي يؤثر على مستوى التزام الأفراد اتجاه عملهم ويتأثر عطاؤهم للمؤسسة وكذلك يتأثر مستوى الأداء، لذا تهرع المؤسسات اليوم إلى استقطاب مواردها البشرية ومحاولة التأثير عليهم من أجل ضمان مستوى فاعلية الأداء والكفاءة .

لقد أولت علوم الإدارة موضوع الأداء الوظيفي اهتماماً بالغاً نظراً لارتباطه الوثيق بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، و تتمثل أهداف الأداء الوظيفي في السعي الجاد لتنمية وتطوير الموظفين، والاتجاه نحو تلبية توقعات أصحاب العلاقة والمستفيدين، و كذلك استثمار قدرات التواصل والمشاركة في جميع القضايا الحتمية بفضل أيولوجية الوصول إلى الغايات والأهداف المتفق عليها (القرتمسة، 2022) ، ويمكن الإشارة الى أن اهتمام إدارة المنظمة وقياداتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين فيها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسات وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات المرؤوسين ودوافعهم فقط، بل هو انعكاس لقدرات الرؤساء ودوافعهم والقادة أيضاً (أبو كريمة، 2022) ، و على هذا فقد ازداد الاهتمام بالنظر في العوامل التي يمكن أن تؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي لارتباطه بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات .

و من المأمول أن تساعد نتائج هذا الدراسة وزارة الصحة بسلطنة عمان بشكل خاص وكافة مؤسسات الخدمة المدنية في السلطنة بشكل عام، على إدراك أهمية القيادة الأخلاقية وإتباعها مع

المؤوسين مما يساهم في دعم وتعزيز نقاط القوة بالوزارات أو معالجة مواطن ونقاط الضعف وتصحيحها.

## 1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الأساسية في حقيقة أن النموذج القيادي التقليدي لم يعد ملائماً بالقدر الذي يمكن من خلاله القدرة على مواجهة التحديات المعاصرة؛ تلك التي نتجت بسبب التطور السريع وازدياد التحديات والتنافس العالمي المحموم بين المنظمات على استقطاب الكفاءات البشرية، لضمان الحصول على مستوى جودة عالية في الأداء الوظيفي، وتفجير الطاقات المتميزة لدى الموظفين ، مما يفرض حتمية اعتماد نماذج أخرى للقيادة تمكن من تحقيق ما تصبو اليه تلك المنظمات من أهداف ، من خلال التأثير الإيجابي على أداء الموظفين ، الأمر الذي يجعل الاعتماد على نمط القيادة الأخلاقية له من الأهمية القدر الكبير ، و هو ما تم الإشارة اليه جلياً في العديد من الدراسات كدراسة أبو جراد (2022)، و حسن (2021)، و عبد الهادي (2020) ، تلك الدراسات التي أوصت بضرورة الاستفاضة في دراسة أثر ودور ممارسة القيادة الأخلاقية لاسيما في المؤسسات الحكومية ، و من بينها وزارة الصحة بالسلطنة ، غير أن هناك عدة عقبات تواجه الاعتماد على ذلك النمط من القيادة من بينها عدم اقرار سياسات صادرة من الجهات المختصة تقوم بمكافأة السلوك الأخلاقي الجيد للموظفين ومعاقبة السلوك السيئ، فضلاً على تلك السياسات التنظيمية التي تقف حجر عثرة أمام اتخاذ قرارات عادلة من قبل القادة الأخلاقيين تتعلق بتخصيص موارد تعمل على تعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة ، الأمر الذي يفرض حتمية قيام تلك المنظمات بإصدار لوائح و قوانين تعزز السلوكيات الأخلاقية ، فالقادة الأخلاقيون عادة ما يشعرون بعدم الارتياح حال اتخاذ قرارات لا تسترشد بالسياسات (Kacmar et al، 2013 )

ان الباحث و باستقرائه أولاً لواقع القيادة النمطية في قطاعات وزارة الصحة بصورة عامة يرى أن اتباع نمط يتماشى مع و يساير ما تصبو اليه رؤية عمان 2040 و الاعتماد على نمط القيادة الأخلاقية لتحقيق غايات يكون من شأنها التغلب على إشكاليات عدة ترتبط بالتغلب على العديد من السياسات التقليدية المتبعة التي أصبح لا طائل منها ، بل تمثل عقبات تعيق المنظمة عن تأدية دورها بالغ الأهمية ، كما أن الباحث ، وباستقرائه للدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية و دورها في تطوير الأداء الإداري ، من خلال خلق بيئة إدارية عملية متزنة ، يرى جلياً قلة بل ندرة تلك الدراسات ، و خاصةً تلك المتعلقة بالمؤسسات الحكومية في سلطنة عمان ، الأمر الذي يستوجب و يحتم التصدي لذلك الموضوع و العمل على تبيان أثر انتهاج القيادة الأخلاقية ودورها في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين بوزارة الصحة؟

### 1.3 أهداف الدراسة وتساؤلاتها

تهدف الدراسة للإجابة على سؤال رئيسي ، هو ما هو اثر القيادة الاخلاقية على الاداء الوظيفي لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان؟من خلال الإجابة على عدد من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي :

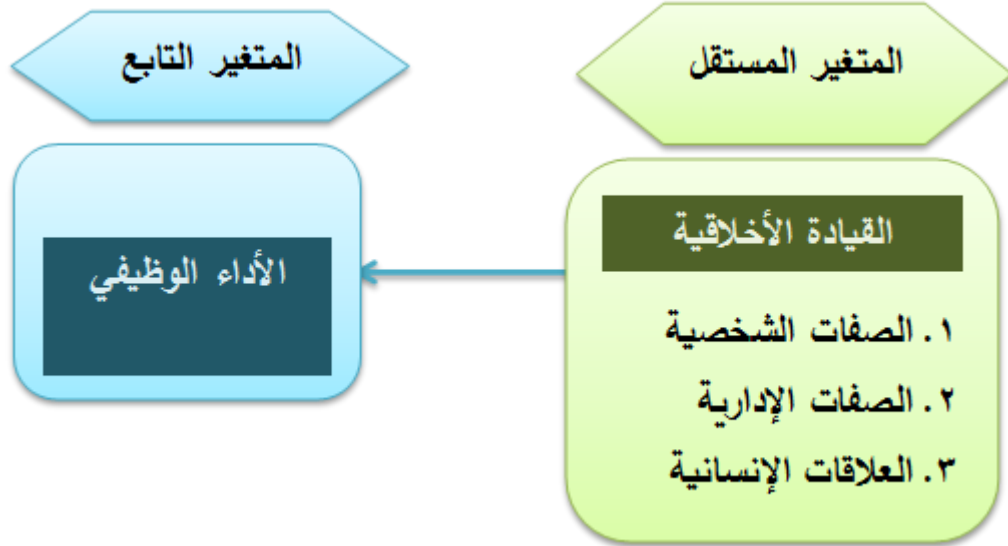
ما مستوى توافر العوامل الشخصية والإدارية بمضمونها الأخلاقي لدى قادة وزارة الصحة بسلطنة عمان؟

ما مستوى توافر العوامل الادارية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان؟

ما هو الدور الذي تلعبه العلاقات الانسانية في وزارة الصحة بسلطنة عمان بين الموظفين من جهة و من جهة أخرى المراجعين و المتعاملين من المرضى و ذويهم ؟

وفي اطار محاولة الدراسة الإجابة على التساؤلات المشار اليها ، فإنه يمكن تحديد الأهداف العامة للدراسة فيما يلي :

1. قياس درجة توافر العوامل الشخصية و الإدارية بمضمونها الأخلاقي لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان.
2. قياس درجة مستوى توافر العوامل الادارية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان.
3. قياس درجة مستوى توافر العلاقات الإنسانية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان.
- 4 . دراسة و تحليل أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي



شكل (1-1) أنموذج الدراسة

1.5.1 فرضيات الدراسة



**الفرضية الرئيسية الأولى: H1** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )

للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.

ويتفرع منه الفرضيات التالية:

1. **(H1a):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) للعوامل الشخصية

على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.

2. **(H1b):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) للعوامل الإدارية على

الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.

3. **(H1c):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) للعلاقات الإنسانية

على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.

## 1.6 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في نطاقين اثنين ، أولهما أهمية علمية ، و ثانيهما أهمية عملية .

### الأهمية العلمية

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الإطار العلمي في كونها واحدة من الدراسات القلائل التي تعني بدراسة أثر القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين في القطاعات الحكومية بسلطنة عمان ومدى جدوى اتباع هذا النمط من أنماط القيادة في سبيل تجويد الأداء الوظيفي للعاملين في القطاعات الحكومية في السلطنة ، مما يجعل تلك الدراسة بمثابة القاء حجر في الماء الرائد يمهد الطريق لدراسات مستقبلية أخرى تتمحور حول القيادة الأخلاقية .

### الأهمية العملية

لا تقتصر أهمية الدراسة على الأهمية العلمية فحسب ، بل تتجاوز ذلك الى أهمية عملية تتمثل في الحصول على مؤشرات احصائية تتعلق بحدود تطبيق نمط القيادة الأخلاقية في وزارة الصحة بالسلطنة ، و حدود أثر ذلك على معدل الأداء الوظيفي للعاملين .

### 1.7 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة ، التي تقتضيها طبيعتها في حدود موضوعية ، مكانية ، زمنية ، وأخيراً بشرية .

**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) وأبعاده الثلاثة: (العوامل الشخصية،العوامل الإدارية، والعلاقات الإنسانية)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

**الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على الدوائر والأقسام الإدارية والفنية والمديريات بوزارة الصحة.

**الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية من مايو 2022 إلى ديسمبر 2022م.

**الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين بوزارة الصحة في سلطنة عمان.

### 1.8 الصعوبات التي واجهتها الدراسة

واجه الباحث صعوبات ابان اعداد الدراسة ، كان أبرزها :

ندرة الكتب والمراجع العربية التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية ، و ربما مرد ذلك ندرة الاعتماد على ذلك النمط من أنماط القيادة في الوطن العربي .

صعوبة جمع البيانات من عينة الدراسة ، و المتمثلين في العاملين بوزارة الصحة في السلطنة، لارتباطاتهم الوظيفية في كثير من الأحيان ، و في أحيان أخرى رفض آخرين التعاون لتعبئة الاستبانة.

## 1.9 التعريفات الإجرائية:

### القيادة الأخلاقية:

ما يتصف بها القائد في المنظمة من قيم أخلاقية وممارسات في مجال العوامل الشخصية لمُدير المدرسة، مجال العوامل الإدارية لمُدير المدرسة، والعلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق (الكوري، 2022).

### الأداء الوظيفي:

كفاءة الموظف في تحقيق المهام الوظيفية في نواحي عديدة وجودة وكمية العمل المنجز والتخطيط والتعاون والجهد والابتكار والإبداع في العمل. السيد (2013)

### موظفي وزارة الصحة:

العاملون بشكل رسمي ومضى على عملهم سنة على الأقل في الدوائر والأقسام الإدارية والفنية والمديريات بوزارة الصحة بسلطنة عمان.

## 1.10 ملخص الفصل

تناولت الدراسة في الفصل الأول تحديد المشكلة موضوع الدراسة، ومن ثم استعرضت أهداف الدراسة وتساؤلاتها، ووضحت المتغيرات المستخدمة في الدراسة، ثم قامت بعرض فرضيات الدراسة المكونة من ثلاث فرضيات رئيسية وسبع فرضيات فرعية، وبعد ذلك استعرضت أهمية الدراسة وحدودها والتعريفات الإجرائية لها.

الفصل الثاني

الإطار النظري

مقدمة

المبحث الأول: القيادة الأخلاقية

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

مُلخص الفصل.

## 2.1 مقدمة:

يتناول الفصل الثاني من الدراسة لإطارها النظري ، من خلال الإشارة الى الخلفية الأدبية والنظرية والمصطلحات ذات الصلة بموضوع ومتغيرات الدراسة، و يأتي الفصل الثاني من الدراسة في مباحث ثلاث، أولهما تحت عنوان القيادة الأخلاقية ، ويهدف إلى التعريف بمفهوم القيادة الأخلاقية، و من ثم أهمية وسمات القيادة الأخلاقية، فضلاً على تناول تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي، وأبعادها ، فيما يتناول المبحث الثاني للأداء الوظيفي ، من خلال الإشارة الى مفهومه ، و أهميته ، و عناصره ، بالإضافة الى معايير وفوائد تقييم الأداء الوظيفي ، وأخيراً خُصص المبحث الثالث لتناول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

## 2.2 المبحث الأول: القيادة الأخلاقية

### 2.2.1 مقدمة

مما لا ريب فيه أن الأمم انما ترتقي بالأخلاق السائدة فيها و الحاكمة الضابطة لسلوكيات أفرادها ، كما أن المجتمعات تنمو وتتطور من خلال توفر مجموعة من الاخلاق والقيم والمبادئ التي تضبط العلاقات الناشئة بين أفرادها (حسان والعجمي،2010) ، و كما ترتقي الأمم بالأخلاق فإن المؤسسات ومنظمات الأعمال تزدهر وترتقي وتتطور إذا توافرت وسادت بها القيم والمبادئ والأخلاق (الشتوي والحبیب، 2017) ، فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن تكون بمعزل عن القيم الأخلاقية السائدة في المجتمع ، و لا أن تكون بمنأى عن المعتقدات و النسق القيمي و الأخلاقي لأفراد ذلك المجتمع .

لقد اتسع نطاق الدعوة إلى ضرورة النظر إلى القيم والأخلاق كمكونات أساسية من مكونات القيادة والإدارة في السنوات الأخيرة ، باعتبارها نمط من أنماط القيادة التي تستند الى عملية تفاعل اجتماعي تبادلي تهدف الى تحقيق جملة من الأهداف المشتركة من خلال اعلاء وتعزيز قيم العمل الأخلاقية وممارسة العلاقات الإنسانية والاهتمام بأفراد المجموعة داخل بيئة العمل وتوزيع الأدوار عليهم و كذلك الواجبات والمسؤوليات ( البرناط، 2017) ، كما أنها في الوقت ذاته نمط قيادي يرتكز إلى أخلاقيات القادة، تتفوق من خلاله الأخلاق على مفاهيم القوة والسلطة، محدثةً بذلك تغييرًا اجتماعيًا يلبي الحاجات الحقيقية للتابعين (الجنابي، 2019).

ان الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية من كونها تعمل على إقرار عدد من المبادئ الصحيحة التي من شأنها تحسين الأداء الوظيفي، والالتزام الوظيفي للفرد، والمساهمة في تحسين صورة المؤسسة الأخلاقية أمام المجتمع (الجهني وآخرون، 2018) هو مرد اتساع نطاق الدعوة لاتباع

ذلك النمط من أنماط القيادة بديلاً عن أنماط القيادة التقليدية التي أضحت غير ملائمة لما يشهده العالم من تطور متلاحق و ارتفاع معدل التنافسية بين المنظمات على نحو غير مسبوق ، فلا عجب ان عندما نرى اهتماماً عالمياً و رغبة كبيرة من قبل عديد من المنظمات حول العالم في تبني ذلك النمط من أنماط القيادة ، حتى أن عدداً من المؤسسات التربوية اليابانية عمدت الى اصدار ما يمكن تسميته بالمدونات الأخلاقية لإرشاد القيادات العاملة في تلك المنظمات بما يجدر بهم القيام به و ما لا يجب القيام به من أفعال و قرارات في ضوء نسق قيمي محدد ، الامر الذي ينعكس و كما يقول Dion & Michel،(2012) ايجابياً على جودة العمل و تميز الأداء الوظيفي في تلك المنظمات و نجاح العمل بها ، من خلال من خلال قيام القادة الأخلاقيين ببناء علاقات صادقة مع الموظفين ، و العمل على وضع معايير واضحة للسلوك الأخلاقي الذي يجب أن يلتزم به الموظفين، و اتباعهم كذلك لمعايير عادلة تتسم بالشفافية المطلقة في تطبيق قواعد ثابتة للمكافآت و العقوبات ، الأمر الذي يجعل كافة الموظفين و المرؤوسين يبذلون قصارى جهدهم لتقديم أداء وظيفي أكثر ابداعاً و تميزاً (Iqbal، et al.، 2020، )، و الذي يثبت كذلك الدور الإيجابي للقيادة الأخلاقية في تحسين أداء الموظفين والتخلي السلوكيات السلبية ( Fox & Smith & Webster،2023).

ان الباحث يرى أنه و على الرغم مما يُعتقد من كون موضوع القيادة الأخلاقية من الموضوعات التي يمكن تناولها من خلال المعرفة العملية و الحدس الشخصي فحسب ، الا أن يؤمن تماماً بحتمية و ضرورة دراسة و تناول الموضوع من خلال أسلوب علمي موضوعي ممنهج ، يكون من شأنه العمل على تبيان مميزات و النيات اتباع ذلك النمط من أنماط القيادة في المنظمات العمالية الحكومية و غير الحكومية في السلطنة ، بدايةً من وزارة الصحة .

## 2.2.2 مفهوم القيادة الأخلاقية:

تتعدد التعريفات و المفاهيم المتعلقة بالقيادة الأخلاقية ، الا أن الباحث يرى أنه و باستقراء تلك التعريفات أنها تدور في اطارين اثنين ، أولهما ينزع الى تعريفها في اطار السلطات الممنوحة للقائد لإحداث أثر إيجابي في مرؤوسيه ، و الثاني يرى القول بربط التعريف بالعلاقات الشخصية و الاجتماعية الناشئة في بيئة العمل نتيجة اتباع ذلك النمط من أنماط القيادة الغير تقليدية ، ففي اطار الاتجاه الأول يعرفها Carr )،(2017 على أنها تعني استخدام السلطة الممنوحة للقائد في سبيل مساعدة مرؤوسيه في التعامل مع القيم المختلفة التي تظهر في بيئة العمل ، وبالطريقة التي يمكن من خلالها الاسهام في رفع مستوى الأخلاق لدى هؤلاء المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل ، ذلك التعريف لم يذهب بعيداً عن التعريف القائل بأن القيادة الأخلاقية ما هي الا عملية تأثير من القادة لحث المرؤوسين على تحقيق الأهداف، من خلال الالتزام بسلوكيات أخلاقية مثل: المصداقية والأمانة والعدالة والإيثار والرحمة، وتشجيع هذه السلوكيات لدى المرؤوسين ودعمها، ( غنيم، 2022) كما يعرفها كذلك و في الاطار ذاته (Zheng، et al.، 2015، ) على أنها ذلك السلوك القيادي الذي يركز على الجانب الأخلاقي في المعاملات ويتطلب التزاماً محدد بوضع مجموعة من المعايير والإرشادات الأخلاقية التي يجب أن يتبع الموظفين هذه المعايير ، فيما يعتبرها ( De Coninck،. 2015 ) أنها مجموعة المبادئ التوجيهية والسلوكيات الأخلاقية التي تؤثر على الموظفين من خلال وضع مكافأة على السلوك الأخلاقي، و انزال العقوبة المناسبة جراء السلوكيات غير الأخلاقية .

يُعرف (Madanchian، et al.، 2018 ) مفهوم القيادة الأخلاقية على أنها سلوكيات ممارسة الانصاف ومشاركة السلطة وتوضيح الأدوار، بما يعني اعتبار القيادة الأخلاقية أسلوب قيادة موجه



نحو الموظفين، يقوم من خلاله القادة الأخلاقيون بإظهار السلوكيات الأخلاقية لهم مثل العدالة والثقة والتقدير . (Malik، et al.، 2016، .)

ترى عدد من التعريفات كون القيادة الأخلاقية في تعريفها ذات ارتباط مباشر بالعلاقات الاجتماعية ، حيث يعرفها (Banks، et al.، 2021، ) باعتبارها ممارسة اجتماعية تهدف الي اصدار أحكام مهنية بصورة مستقلة ، مما يعني كونها تمثل تلك القدرة على التصرف بطريقة مسؤولة ومقبولة أخلاقياً ، فيما يعتبرها كل من (Eluwole & Karatepe & Avci، 2022 ) مجموعة من معايير السلوك الأخلاقي المرتبطة بالعلاقات الشخصية و الإجراءات داخل المنظمة ، و أخيراً يرى (تايب،2019) أن القيادة الأخلاقية تعني اظهار و تبيان التصرفات والاجراءات المعيارية المناسبة و التي يجب اتباعها من قبل القادة نحو الموظفين من خلال التصرفات الشخصية و العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ، و العمل الترويج لمثل هذه التصرفات والسلوكيات للمرؤوسين .

### 2.2.3 أهمية القيادة الأخلاقية:

مما لا شك فيه أن نجاح أي منظمة ، سواءً كانت حكومية أو غير حكومية انما يتوقف على قيادتها ،على اعتبار أن القيادة هي العنصر الذي يوجه سلوك المرؤوسين ، و من المسلم به كذلك أن القيادة الناجحة تتطلب جنباً الى جنب مع مراعاة الأبعاد الفنية والإدارية أن تراعي كذلك الأبعاد الأخلاقية ، فالقائد عليه دوماً ادراك أهمية قراره و كونه قد يكون اما عنصراً بناءً فاعلاً من شأنه تحفيز المرؤوسين لتحقيق اعلى درجات الأداء الوظيفي ، أو عنصر هدم من شأنه الحاق الإحباط بنفوسهم و بالتالي انخفاض معدلات الأداء الوظيفي بالصورة التي تنعكس بالسلب على تحقيق أهداف المنظمة ، و من هنا تبرز الضرورة الملحة الى اتباع نمط القيادة الأخلاقية التي يتم من خلالها معاملة المرؤوسين بصورة طيبة ، والعمل على تفهم مشاعرهم، و ادراك مشكلاتهم ، والعمل

على حلها، وتحقيق الألفة بين العاملين بعضهم بعضاً من جهة، و من جهة أخرى بينهم و بين القائد ، (الشاعر،2017).

و على الرغم من أن امر حصر أسباب أهمية القيادة الأخلاقية هو من الصعوبة بمكان ، غير أنه يمكن الإشارة الى أهم أسباب اعتبار القيادة الأخلاقية شديدة الأهمية في النقاط التالية :

يرى (الهندي، 2013) أن وجود قيادة أخلاقية تتسم بالمهارة و الفاعلية هو أمر يؤدي حتماً الى المضي قدماً نحو تحقيق أهداف المنظمة ، و أن غياب تلك القيادة هو بالضرورة سبب مباشر في الحاق الفشل بالمنظمة في تحقيق أهدافها، و يعلل ذلك بأن غياب تلك القيادة انما يضعف بصورة مباشرة معنويات العاملين ويفقدهم الثقة في القائد، و يضعف العلاقات الإنسانية بين القائد و المرؤوسين ،لإدراكهم عدم تقدير القائد لدورهم ، الأمر الذي من شأنه التأثير سلباً على الأداء الوظيفي للمرؤوسين .

يربط (عبد العزيز ونور الهدى، 2021) بين وجود قيادة أخلاقية و تحقيق درجة عالية من درجات الالتزام التنظيمي ، و الذي يعني رغبة الفرد المنتسب للمنظمة الداخلية في بذل أقصى درجات الجهد في العمل لتحقيق أهداف المنظمة انطلاقاً من ايمانه الراسخ و ايمانه التام بأهداف وقيم المنظمة و رغبته الشديدة في المحافظة على عضويتها و السعي للحفاظ على استمراريتها وتطويرها ، و لا يتأتى ذلك الالتزام التنظيمي بطبيعة الحال ما لم تكن القيادة على درجة عالية من الالتزام بالقيم و الاخلاقيات و كونها نموذجاً يُحتذى به في ذلك .

يرى كثير من الباحثين أن القيادة الأخلاقية تعتبر وسيلة فاعلة تعمل على دعم المنظمات لتحقيق أهدافها ، و ذلك لكونها نمطاً قيادياً يعزز من السلوك الإيجابي للمرؤوسين نحو اتباع أساليب أخلاقية ، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على الأداء والالتزام الوظيفي ، و هو ما يحقق الأهداف طويلة و قصيرة الأمد للمنظمات (Schwepker & Dimitriou، 2022).

و يشير (Velez & Neves، 2018) الى العلاقة بين القيادة الأخلاقية و العديد منمواقف وسلوكيات الموظفين العاملين في المنظمات ، مثل الرضا الوظيفي، والمبادرة الشخصية، الالتزام التنظيمي، والمشاركة في العمل، وتجنب السلوكيات المنحرفة ، الأمر الذي جعلها تحظى باهتمام كبير لتطبيقها داخل العديد من المنظمات عالمياً .

تلعب القيادة الأخلاقية دوراً هاماً في احداث التغيير التنظيمي الناجح ، و يعود ذلك لكون القادة الأخلاقيين أكثر شفافية و صدقاً فيما يتعلق بإحداث التغيير الايجابي داخل المنظمة ، و يشير الى ذلك (Collins & Restubog، 2021) ، قائلاً أن القادة الأخلاقيين يملكون سلوكيات إيجابية و داعمة تحفز على احداث تغييرات إيجابية في المنظمة تفوق غيرهم من القادة. تمكن القيادة الأخلاقية كذلك القادة من اقامة علاقات قوية متينة مع مرؤوسيهم تستند الى الثقة المتبادلة ، تلك العلاقات التي ينتج عنها تحقيق مستويات عالية من مشاركة الموظفين في العمل وتقليل مستويات الإرهاق وارتفاع معدلات الرفاهية المهنية للموظفين (Madanchian، et al.، 2018).

يشير (الجعيثي، 2017) الى أن من أهم الأسباب التي تعتبر من خلالها القيادة الأخلاقية ذات أهمية بالغة أن الالتزام بأخلاقيات العمل يؤدي إلى انخفاض الممارسات غير العادلة داخل المنظمة، و يمنح فرصاً عادلة متكافئة أمام كافة الموظفين ، حيث تسند القيادة الأخلاقية الاعمال للأفراد الأكثر كفاءة ، كما ان القائد الأخلاقي يقوم دوماً بتوجيه موارد المنظمة لما هو أكثر نفعاً، فيؤدي بذلك إلى زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم ومؤسساتهم ومجتمعهم وانخفاض القلق والتوتر داخل المؤسسة .

هذا و يشير و في السياق ذاته ( عبد العزيز ونور الهدى، 2021 ) الى أن القيادة الأخلاقية تكمن أهميتها في كونها تعمل على الحد من ظاهرة ترك العمل في المنظمات ، و زيادة الولاء

الوظيفي و الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ، و تشجيعهم على زيادة الإنتاجية ، و أخيراً اشباع حاجاتهم الاجتماعية .

#### 2.2.4 سمات القيادة الأخلاقية

يرى (Moon & Jung، 2018،) أن سمات القائد الأخلاقية ، وتحديدًا الفضائل الأخلاقية كالصدق والنزاهة والاحترام والفعالية في تنفيذ أساليب اتخاذ القرار لها من الأثر القدر الكبير على نتائج عمل الموظف ، و يرى أن ذلك انما يعود الى حقيقة أن القادة هم ممثلي المنظمة ، و عليه فانه كلما اتسمت سمات القائد بالأخلاقية و كلما حاز خصائص المصداقية والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة ، كلما زاد مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظفين ، و كلما كانت انتاجيتهم أفضل ، ويشير (اكريم، 2012) الى أن القيادة الأخلاقية تشمل مجموعة من السلوكيات ذات الخصائص الأخلاقية الملائمة كالمصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة الصادرة عن القيادات الإدارية والتي تهدف الى تعديل وتحسين وتعزيز السلوكيات بين مرؤوسيهـم، من خلال توضيح التوقعات، ومناقشة القضايا، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية .

وتتمثل سمات القيادة الأخلاقية في ضوء ما أشار اليه الباحثون أولاً في ضرورة أن يتسم القائد الأخلاقي بعدد من العوامل الشخصية مثل الأخلاق والصدق و أن يكون أهلاً للثقة ، لأن القادة الأخلاقيون هم أساس تكوين المناخ التنظيمي الأخلاقي للمنظمة ، و انه حال التزام القائد بقواعد القيم والأخلاق فإن المرؤوسين حري بهم اتباع تلك القواعد ، و يعزي Dey، 2022، ( et al.) سبب ذلك الى أنه و وفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي لباندورا فإن الموظفين يتعلمون من خلال النماذج التي تتواجد معهم في مكان العمل .

يتمتع القادة الأخلاقيون كذلك وفقاً ل (Ilyas & Abid & Ashfaq، 2020،) بالمسئولية نحو مرؤوسيهـم ، كما يعملون دائماً على تحفيزهم وتزويدهم بالطرق التي تُساعد في حل مشاكلهم، فهم

حري بهم أن يمتلكون علاقات منفتحة و توقعات واضحة حول مسؤولياتهم، كما يهتمون بأن يظهروا دوماً تمسكهم بمعايير النزاهة والسلوك الأخلاقي عند التعامل مع الموظفين .

يرى كذلك و في اطار الحديث عن سمات القيادة الأخلاقية كل من (Jha، Singh،& 2019، )، الى حتمية أن يحوز القائد الأخلاقي لعوامل حسنة و أخلاقيات رفيعة سواءً في حياته المهنية او الشخصية ، فلا انفصال بينهما ، حيث يكتسب القائد الاخلاقي مكانة قوية بسبب كونه عادلاً منصفاً ، لديه القدرة على الاهتمام بالآخرين والعمل على موائمة سلوكه مع المعايير الأخلاقية المطلوبة ، كما أن القائد الأخلاقي و وفقاً لما يشير اليه (Dhar، 2016، )، يجدر به أن يتمتع بسمات الثقة والصدق والنزاهة والعدالة والقدرة على التأثير في سلوكيات الموظفين و خلق بيئة عمل من شأنها تعزيز السلوكيات الأخلاقية للموظفين .

و اخيراً يشير كل من (Çelik & Dedeoğlu & Inanir، 2015، ) الى أنه توجد سمة مشتركة يجب أن يتمتع بها كافة القادة الأخلاقيين تتمثل في القدرة على تحفيز و تشجيع العاملين بصورة مستمرة تخلق بيئة عمل داعمة لتحقيق أهداف المنظمة .

### 2.2.5 تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي

لا يمكن بأي حال من الأحوال اعلاء أهمية القائد على مرؤوسيه أو القول بخلاف ذلك ، فالقائد و المرؤوسين هما جناحي المنظمات ، يعملان معاً جنباً الى جنب لتحقيق أهدافها و ضمان استمراريتها و نجاحها ، فالموظف هو المورد الأهم من موارد المنظمة و بدونه لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها، كما أن للقيادة دورها الرئيسي الهام في العمل على تحسين أداء الموظف ، من خلال ممارسة القيادة الأخلاقية و باعتبارها من الأمور الحيوية التي تضمن انجاح المنظمة ، فالقائد الأخلاقي لديه القدرة أكثر عن غيره على تحفيز الموظفين للعمل بجدية أكبر لتحقيق أهداف المنظمة ، و دفعهم لرفع مستوى الأداء الوظيفي بهدف تطوير المنظمة، وغرس الدافع لديهم لرفع

مستوي الاداء الوظيفي ، و يشير (Khan، et al.، 2022 ، ) الى أن تحسين الأداء الوظيفي انما يرتبط بالعديد من العوامل ، و التي يأتي من بينها وجود القائد الأخلاقي الذي يعمل على رفع رفاهية جميع الموظفين وحماية حقوق وحرّيات العاملين والقيام بالأشياء الصحيحة.

و تأسيساً على ما سبق ، فانه يمكن القول أن للقيادة الأخلاقية دور رئيسي و علاقة مباشرة مع تحسين الأداء الوظيفي للمرؤوسين في المنظمة كونها تعمل على تحفيزهم المستمر و رفع قدرتهم على العمل، من خلال التمسك بالقيم السامية و الأخلاق الحميدة ، و لعل هذا ما حدا بالكثير من المنظمات الحكومية و غير الحكومية حول العالم للسعي الدؤوب نحو بناء قيادات أخلاقية تعمل على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي تلك المنظمات ، و تجعلها قادرة على المنافسة في ظل بيئة اعمال تتغير بصورة مستمرة متطلباً اتباع أساليب قيادة غير تقليدية ، تقدم رعاية أخلاقية و دعماً جيداً للموظفين ، و تحسن العلاقة بين القائد والموظفين (Musyimi، 2016، ).

ان القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطاً وثيقاً و تعني عنايةً بالغةً بسلوكيات و اخلاقيات الموظفين ، ادراكاً من قبلها بالدور الهام الذي تلعبه تلك السلوكيات و الأخلاقيات في تحسين الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين ، و من هنا فان القادة الأخلاقيون يجدر بهم وفقاً لما يذهب اليه (Kosec، et al.، 2022 ، ) أن يكونوا على دراية بالعديد من العوامل التي يُمكن أن تؤثر على بيئة العمل والرضا الوظيفي ، مدركون أن اتباع سلوك أخلاقي جيد يُساعد في حل المشكلات التي تواجه المنظمة .

## 2.2.6 أبعاد القيادة الأخلاقية:

تسهم أبعاد القيادة الأخلاقية ، سواءً بصورة مباشرة أو غير مباشرة في نجاح واستمرار المنظمة ، وبالتالي فإنها تمثل أهمية بالغة ، الأمر الذي جعل العديد من الباحثين يتناولون لها و على نحو موسع ، و اللافت أن كافة الدراسات التي أشارت الى أبعاد القيادة الأخلاقية انما تنظر اليها على اعتبارها أعمق من مجرد كونها عدد من المفاهيم و المعارف ، بل تتخطى ذلك الحيز الضيق المحدود لتشمل ميثاق أخلاقي ملزم للقائد لا يحيد عنه مطلقاً .

ان الباحثين يذهبون مذاهب مختلفة فيما يتعلق بتحديد أبعاد القيادة الأخلاقية ، فمنهم من يرى أن القيادة الأخلاقية تتمثل أبعادها في الأبعاد الشخصية ، و التي يقصد بها التركيز على اتباع مبادئ العدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، وتحري الصدق والوفاء بالوعود ، وتقبل النقد، والاعتراف بالخطأ إن وُجد ، (العنقري ، 2014 ) ، و من ثم الأبعاد الإدارية ، تلك التي تتمثل في قيام القائد الأخلاقي بالإشراف على تنفيذ العمل داخل الوحدة الإدارية بنفسه، و موضوعيته في اتخاذ القرارات، و التزامه باتباع معايير العدالة والشفافية في تطبيق القوانين والأنظمة، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، ومنح المرؤوسين التسهيلات اللازمة التي تمكنهم من انجاز أعمالهم و مهامهم بما يتفق مع ظروف الموقف، و العمل على تشجيعهم على إنجازاتهم وتحفيزهم المستمر على العمل بروح الفريق ، (الحضري، 2014) ، بينما يتمثل البعد الثالث في البعد الإنساني و الذي يشير اليه (الشملان، 2016) على اعتبار أنه يُقصد به التركيز على آلية التعامل مع المرؤوسين، من خلال احترامهم و دعمهم و تقديرهم ، و معاملتهم بصورة ودية يغلب عليها طابع التواضع ، فضلاً على المحافظة على أسرار الآخرين، والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها، ومراعاة ظروفهم والوقوف معهم، والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية ، فيما يشير ( الجعيثي، 2017 ) ، و في اطار الإشارة الى الأبعاد الخاصة بالعلاقات الإنسانية أنها

تشمل حرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع كافة العاملين و الانصات لهم باهتمام، و مراعاة حاجاتهم ومشاعرهم، و تقدير ظروفهم، و التسامح قدر المستطاع مع المخطئين منهم .

تذهب (نسيمة،2015) مذهباً مختلفاً فيما يتعلق بأبعاد القيادة الأخلاقية ، فتشير الى أن تلك الأبعاد تتمثل في أربعة ، أولها القدوة ، و يُقصد بها قدرة القائد الأخلاقي على غرس الاخلاقيات الحميدة في نفوس العاملين ، و تشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد ، شريطة أن تكون تلك القيادة خادمةً للمصلحة العامة ، فيما يتمثل البعد الثاني فيالتمكين و الذي يعني منح الحرية من قبل القائد الأخلاقي للموظفين و تحميلهم قدرأ من المسؤولية و السلطة في اتخاذ القرار ، ايماناً من قبله بأن ذلك يؤدي الى زيادة مستوى ثقة المرؤوسين في قدراتهم ، و هو في سبيل ذلك يمددهم بالمعلومات اللازمة التي تساعد على تمكينهم من اتخاذ القرارات بصورة صحيحة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ، فيما تتمثل ثالث تلك الأبعاد في التقييم ، فالقائد الأخلاقي لابد أن يتسم بالموضوعية حال تقويم نتائج أهدافه ، و أن يكون ذلك التقييم مستقل ومنفصل عن أحكامه الذاتية ، و أن يكون عادلاً عدالةً مطلقةً في ذلك ، فيما يتمثل البعد الاخير في الريادة ، فمن مميزات القائد الأخلاقي رغبته الدائمة في تحقيق النجاح ، و تفاؤله ، و استعداده المستمر الذي لا ينقطع في المخاطرة ، و التزامه بتحقيق مستوى محدد من النجاح لا يتنازل عنه .

### 2.3 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي



### 2.3.1 مقدمة:

تهدف دوماً كافة المنظمات الى أداء عملها و ممارسة انشطتها المختلفة بقدر عال من الفعالية والكفاءة ، وعليه و لتحقيق ذلك الهدف و تلك الغاية ، فان تلك المنظمات تسعى دوما الى تطوير أداء موظفيها استنادا الى حقيقة مفادها أن الموظف هو أهم تلك المتغيرات الأساسية التي تؤثر على مستوى الكفاءة والفعالية ، فالعنصر البشري وكفاءته وقدرته على أداء العمل هو العنصر الأكثر أهمية في المنظمة ، و من هنا تتبلور الأهمية المنقطعة النظير للأداء الوظيفي باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، خاصةً في ظل ذلك الصراع المحتدم بين المنظمات محلياً و اقليمياً و دولياً لتقديم أعلى مستوى من جودة الخدمات ، و الأداء الوظيفي و ان كان يُقصد به وفقاً لمفهومه الضيق و المباشر قيام الموظف بأداء عمله و اضطلاع به بمسؤولياته المكلف بها من قبل المؤسسة أو المنظمة التي ينتسب لها بحكم الوظيفة ، و مدى تحقيق الموظف للأهداف المرجوة و المحددة سلفاً بالاتفاق مع الإدارة و عبر استخدام الموارد المتاحة ، الا أنه و باعتباره مناط الحكم على أداء المنظمة ، فانه يتطلب من المنظمات وصانعي السياسات و القادة تنمية الأداء الوظيفي و تطويره للحصول على نتائج أفضل ، كون أن الأداء الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل منها أسلوب القيادة ( Bashir & Amir & Jawaad & Hasan، 2020 ).

### 2.3.2 تعريف الأداء الوظيفي:

نتيجة لما ينطوي عليه الأداء الوظيفي من أهمية أُشير لها سابقاً و باعتباره العنصر الأكثر أهمية لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها و معياراً هاماً من معايير الحكم على جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة ، فقد انبرى الباحثون لإيجاد تعريف للأداء الوظيفي ، فيرى ( الطراونة ، 2010 ) أنه نوع من الالتزام نحو المنظمة ونحو العمل ونحو الاتجاهات ، و كذلك الالتزام بالولاء للمنظمة

، و الأمانة و الدقة في المواعيد و القدرة على الابتكار و المعرفة ، فيما يرى مسلم 2015 أنه يمثل النشاط الذي يتمكن الفرد بموجبه من انجاز كافة المهام المنوط به القيام بها وتحقيق الأهداف و الواجبات المخطط لها بإتقان ، والعمل على تنفيذها وفقاً لما هو مرسوم لها بالوصف الوظيفي . لا يذهب تعريف ( Tran & Idodo، 2022، ) لمفهوم الأداء الوظيفي بعيداً عن التعريفين السابقين ، اذ يرون بأنه يعني سلوك الموظف الذي يمكن من تحقيق أهداف المنظمة و الذي يظهر من خلال مدى جودة والتزام الموظفين بالمواعيد وأداء المهام الوظيفية المكلفين بها من قبل القيادة ، فيما يرى (Buntaran & Andika & Alfiyana، 2019، P.122) أن الأداء الوظيفي يمثل طريقة تفكير الموظف اثناء اداء واجبات العمل و أطر التخطيط لذلك ، جنباً الى جنب مع سلوكياته و تصرفاته التي يُمكن ملاحظتها و قياسها لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة ، و يعرف ( القحطاني، 2019 ) الأداء الوظيفي و في السياق ذاته على أنه ذلك الجهد المبذول من قبل الموظف لإنجاز مهمة ما وفقاً لقدرته و امكاناته، و في اطار النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.

يرى عدد من الباحثين ارتباط مفهوم الأداء الوظيفي بمكان العمل ، حيث يرى (Yongxinget، et al.، 2017، ) إلى أن مفهوم الأداء الوظيفي يعني مشاركة الموظف في مكان العمل الذي ينتج عنها خدمة أهداف المنظمة ، و هو نفس المعنى الذي يشير اليه (Dinc، 2017)، و الذي يرى أن الأداء الوظيفي ما هو الا جودة عمل الموظف في مكان العمل لتحقيق النتائج التي تستهدفها المنظمة .

و يعرف ( نبيلة ، 2019) الأداء الوظيفي تعريفاً دقيقاً باعتباره محصلة تفاعل عدة عناصر تتداخل فيما بينها، وهذه العناصر تساهم في بلورة النتائج والأهداف والتي تظهر من خلال سلوك الموظف من خلال كيفية استجابته وتكيفه معها من جهة، وكيفية أدائه لتلك المهام من جهة أخرى.

و اثر ما تناولته الباحثة من تعريفات لمفهوم الأداء الوظيفي ، فإنها ترى أنه لا يتجاوز كونه تلك المهام و الإنجازات الوظيفية ، و ذلك الجهد المبذول والأداء الواقعي للموظف والذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة التي ينتسب اليها ، و ذلك في مكان العمل غالباً.

### 2.3.3 أهمية الأداء الوظيفي:

تمثل جودة الأداء الوظيفي الغاية الأكبر و الهدف الأسمى للمنظمات كافة دون استثناء ، بل يمكن اعتبارها كذلك ، و بلا ريب ، معيار و مناط الحكم على مدى نجاح المنظمة من عدمه ، و مرد ذلك هو أن العنصر البشري المتمثل في الموظف يبقى هو العنصر الفاعل لنجاح المنظمة أو افشالها ، و قد ارتأى الباحثون و اتفقاً أن للأداء الوظيفي أهمية بالغة تنعكس على المنظمة ، و المدراء و القادة ، و أخيراً على الموظف نفسه .

### أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة:

يشير (Vuong & Nguyen، 2022،) الى أن قياس الأداء الوظيفي له من الأهمية القدر الكبير على مستوى المنظمة ، اذ أنه يعد من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق نمو وتقدم المنظمة ، بالإضافة الى أنه يعمل على رفع مستوى قدرة المنظمة على التنافسية و المضي قدماً في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها ، و يشير كذلك الى قدرة المنظمة على وضع برامج تستهدف قياس الأداء الوظيفي للموظفين ، الأمر الذي يمكن المنظمة من تحديد و تقدير و تقييم أداء و سلوك الموظفين الحقيقي و الوقوف على اسباب اداء العاملين الحالي ، فضلا على معالجة نواحي النقص و الضعف ، لتحسينه مستقبلا . ( دره والصباغ ، 2008 ،)

و يشير ( اللبدي ، 2015 ،) إلى أن لقياس الأداء الوظيفي أهمية على مستوى المنظمة ، حيث يسهم في إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى الموظفين اتجاه المنظمة ، كما أنه يرفع من مستوى أداء الموظفين و يستثمر قدراتهم بالصورة التي تسهم في

تطوير و تقدم المنظمة ، فضلاً على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية ومساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة ، كما يرى عدد من الباحثين أن الأداء الوظيفي يرتبط بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة و التي تتمثل في مراحل الظهور ، البقاء والاستمرارية، الاستقرار، السمعة والفخر، و مرحلة التميز أخيراً ، فتطور المنظمة و انتقالها عبر تلك المراحل انما يرتبط و يعتمد على مستوى الأداء الوظيفي بها ( أرفيس ،2018،)

### أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المديرين:

يعتمد نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على أداء الموظفين الذين يعتبرهم ( Limon & NARTGÜN، 2020، .) بمثابة العمود الفقري للمنظمة ، الأمر الذي يحتم على المدراء و القادة و المشرفين السعي الدائم و العمل المستمر على تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم ، و كذلك العمل على تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم عن كثب، و يشير(عبد الباقي،2002،) أن تقييم الأداء الوظيفي له أهميته الكبيرة على مستوى المدراء و القادة ، إذ أنه يدفعهم دفعاً الى تنمية مهاراتهم الفكرية و قدرتهم الإبداعية وصولاً الى تقييم سليم وموضوعي لأداء مرؤوسيهم ، كما يسهم تقييم الأداء الوظيفي في مساعدة المدراء والقادة على ايجاد نظام للترقيات ومنح الحوافز بصورة تتناسب مع مستوى الأداء الوظيفي الفعلي داخل المنظمة والعمل كذلك على اصلاح تلك النظم القائمة حال اكتشاف تأثيرها السلبي على مستوى أداء العاملين ، ( ماضي ، 2014) كما يمثل الأداء الوظيفي أهمية بالغة كذلك للمدراء و القادة في كونه يقدم المعلومات اللازمة لهم والتي تمكنهم من ادارة الموارد البشرية والاستغلال الأمثل لها بكفاءة و اقتدار ، كما تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة ، ويتم ذلك من خلال تحسين و تنظيم و

استغلال الموارد المتاحة حتى يمكن للمنظمة أن تكون قادرة على التطور والتعامل بصورة جيدة مع كافة المتغيرات التي تطرأ خلال انجاز الأعمال، (أبو شرح، 2010)

#### أهمية الأداء الوظيفي على مستوى الموظفين:

للأداء الوظيفي أهميته كذلك على الموظفين ، اذ يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية انطلاقاً من شعوره بتطبيق معايير العدالة و احساسه بأن كافة جهوده المبذولة تؤخذ في الحسبان من قبل المنظمة ، الأمر الذي من شأنه دفعه للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

و يربط كثير من الباحثين بين تقييم الأداء الوظيفي من قبل القادة و المنظمة للموظف من جهة و من جهة أخرى تحقيق الرضا الوظيفي ، ذلك المفهوم الذي يعد عنصراً أساسياً في كفاءة اي منظمة ونتاجيتها ، كما أن العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي ، و الذي يشمل السلوكيات والأنشطة التي تُساعد المنظمة في إنجاز أهدافها (Al-omari & OKasheh، 2017) هي علاقة متبادلة ، فيؤثر كلاً منهما في الآخر ، فان زاد الرضا الوظيفي ارتفع مستوى الأداء الوظيفي ، و ان ارتفع مستوى الأداء الوظيفي نتج عن ذلك ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي عند الموظفين ، وهكذا ، و يعرف الرضا الوظيفي على أنه حالة من المستويات الإيجابية التي تعمل على تحقيق الرضا والسعادة لدى الموظفين اثر حصولهم على عدد من المساعدات و الدعم المادي والمعنوي داخل بيئة العمل المنظمة بإحكام ، ذلك الدعم الذي يؤدي الى رفع مهاراتهم ومستويات ادائهم بالشكل الذي يعود بالفائدة على المنظمة و محققاً لأهدافها .(الرخص،2017)

#### 2.3.4 عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عدداً من المكونات و العناصر الأساسية ، و على الرغم من عدم اتفاق الباحثين فيما بينهم على تحديد دقيق لتلك العناصر ، الا أنه و رغم ذلك ، فان هناك ثمة اتفاق

على أن الحديث عن عناصر الأداء الوظيفي إنما هو من الأهمية بمكان كونه يمكن المنظمات من وضع أطر فاعلة موضوعية لقياس الأداء الوظيفي بما يمكن القادة من وضع أيديهم على أوجه القصور و معالجتها و تعزيز نقاط القوة و تعظيمها ، و ترى الباحثة استقراء ما قال به الباحثون في ذلك الصدد ابتداءً ، و من ثم عرض ما يراه من وجهة نظر في ذلك .

يرى (الحداد، 2016) أن عناصر و مكونات الأداء الوظيفي تتمثل في أربعة مكونات ، تبدأ بمعرفة الموظف بمتطلبات الوظيفة ، و التي تتضمن الإلمام بالمعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها ، و من ثم ادراكه لنوعية عمله ، تلك التي تعني مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء ، فيما يتمثل العنصر الثالث في كمية ما ينجزه الموظف من أعمال ، أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعته هذا إنجاز هذا العمل ، و أخيراً يأتي العنصر الرابع و المتمثل في جدية و تقاني الموظف في عمله و قدرته على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله ، و هو ما يسمى بعنصر المثابرة والثوق .

يشير (نبيلة ، 2019) الى أن عناصر الأداء الوظيفي تتمثل أولاً فيما يسمى بكفايات الموظف ، أي ما يمتلكه من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم ، و سمات مميزة له دون غيره تمكنه من الارتقاء بأدائه ، و تكون سبباً من أسباب تميز أدائه الوظيفي ، و ثانياً في المعرفة بمتطلبات الوظيفة ، و التي يُقصد بها المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، وكذا الخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها، ويعتبر الإلمام بمتطلبات الوظيفة من الأسباب الرئيسية للأداء الجيد ذلك لأن إحاطة العامل بكل ثنايا وخلفيات عمله يساهم في تحسين أدائه، لذلك فإن المعرفة بمتطلبات

المهمة يعد مؤشراً أساسياً لزيادة الأداء وينم عن حذر وحيطة في أداء الأعمال ، فيما تعتبر كذلك بيئة التنظيم من عناصر الأداء الوظيفي و التي يقصد بها تلك العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء من حيث التنظيم وهيكله، أهدافه وموارده، الإجراءات المستخدمة ، و أخيراً كمية العمل المنجز ، و الذي يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز، فكمية العمل المنجز أكبر دليل على مسار الأداء، فالإنتاج قد لا يقاس بالجهد المبذول بقدر ما يقاس بالنتائج المحققة، والتي تظهر في شكل إنتاج سواء كان فكري أم مادي أو يشملهما معاً ، فيما يتمثل العنصر الخامس والأخير وفق ذلك الاتجاه في عنصرالمثابرة والوثوق ، ذلك الذي أُشير اليه سابقاً .

يرى ( القحطاني، 2019 ) بكون عناصر الأداء الوظيفي مرتبطة بصورة مباشرة بالأداء الوظيفي ذاته و وفقاً لخطوات محددة منظمة ، تبدأ بمرحلة التخطيط للأداء ، تلك التي تعني التخطيط للوصول الى تحقيق الأهداف من خلال طرق منظمة تبعاً للإمكانات و الطاقات المتاحة ، و من ثم مرحلة تنظيم الأداء ، و التي يُقصد بها تنظيم العمل داخل بيئة العمل من خلال تحديد المساحة المخصصة لكل موظف و حدود سلطاته و قراراته ، بالصورة التي تخلق نوع من التكامل بين الموظفين من جهة ، و لا نخلق أي صورة من صور التعارض أو الصراع التنظيمي من جهة أخرى ، و اثر الانتهاء من مرحلة تنظيم الأداء ، تأتي مرحلة توجيه الأداء ، و التي تهدف إلى متابعة نتائج الأداء من خلال التغذية الراجعة ، و التي تُعرف على أنها تلك المعلومات والبيانات التي ترد الى الرؤساء المباشرين و المتعلقة بأداء المرؤوسين نحو انجاز الاهداف المحددة سلفاً ، و التي من خلال دراستها بصورة موضوعية يقوم الرؤساء بتعزيز النقاط الإيجابية لأداء المرؤوسين و محاولة تعديل النقاط السلبية ، و أخيراً تأتي مرحلة تقييم الأداء الوظيفي ، تلك المرحلة التي يعرفها (المغربي، 2007) بأنها تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف ادارة الموارد البشرية

و التي تسعى الى التعرف على نقاط القوة والضعف على مستوى الأداء الفردي و الجماعي خلال فترة محددة ، ومن ثم الحكم على الأداء الوظيفي للحكم على مدى التقدم في العمل وذلك بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية داخل المنظمة .

ان الباحثة ترى و بعد الانتهاء من الإشارة الى ما قال به الباحثون في اطار محاولات تحديد عناصر الأداء الوظيفي أن لكل توجه ، سواءً الذي يرى بالتركيز على السمات الشخصية للموظف ، أو الآخر الذي يرى بالتركيز على مراحل الأداء ذاته حجيته و موضوعيته ، الا أن الباحث يرى أن عناصر الأداء الوظيفي لا يمكن أن تقتصر على توجه دون الآخر ، بل يجب أن تكون تلك العناصر منصبة على السمات الشخصية للموظف و مقدار إنجازه الوظيفي كماً و كيفاً ، و في الوقت ذاته وفقاً لمراحل منظمة تبدأ بتخطيط الأداء و تنتهي بتقييمه .

### 2.3.5 معايير تقييم الأداء الوظيفي

يرى(ميساوي، 2020) بأن معايير تقييم الأداء الوظيفي تأتي على جوانب ثلاثة أساسية ، أولها تلك المعايير التي تصف الخصائص الشخصية ، و التي يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يمتلكها الموظف كعوامل الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء للمنظمة، و غيرها ، و مما لا شك فيه أن تلك الخصائص الشخصية الإيجابية تنعكس بصورة إيجابية على أدائه الوظيفي ، و ثاني تلك المعايير المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي هي المعايير التي تصف السلوك ، تلك التي تصدق بها كافة ما يصدر من سلوكيات و أفعال إيجابية من قبل الموظف الخاضع للتقييم، و التي يندرج في اطارها سلوكيات كالتعاون ، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، و التعامل مع المستفيدين من الخدمات ، فيما يتمثل المعيار الثالث و الأخير لتقييم الأداء الوظيفي في ضوء ذلك الرأي في جملة المعايير التي تصف النتائج ، و التي توضح ما يراد تحقيقه من قبل



الفرد الخاضع لمعايير تقييم الأداء من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، والزمن، والعائد، بما يعني تقييم مدى تحقيقه من أهداف منوط به تحقيقها ابان فترة التقييم

يرى ( شاويش ، 2005) أن يقصر معايير تقييم الأداء الوظيفي على معيارين ، فحسب ، هما معياري العوامل، و الأداء ، و فيما يتعلق بمعيار العوامل، فانه لا يذهب بعيداً عن سابقه في تحديد نطاقها ، اذ يقصد بها مجموعة العوامل والمميزات و الملكات و القدرات التي يجب توافرها في العامل مثل عوامل الاخلاص والتفاني في العمل و الأمانة والتعاون، الا أنه يقول باعتبار تلك المعايير المتعلقة بالعوامل على نوعين ، أولهما معايير ظاهرة ملموسة ، يمكن قياسها بسهولة، كما في حالة قياس مدى انضباط الموظف و التزامه بمواعيد العمل من خلال متابعة سجلات الحضور والانصراف ، و الأخرى غير ظاهرة و غير ملموسة و يصعب قياسها مثل عوامل الذكاء و الأمانة والتعاون وهو ما يتطلب الملاحظة المستمرة للموظف ،بينما يتمثل المعيار الثاني من معايير تقييم الأداء الوظيفي في معايير الأداء ، و التي تعني مقارنة ما قام الموظف بإنجازه من أعمال مكلف بها كمأ و كيفاً مع المعدل المحدد سلفاً للإنجاز ، بهدف قياس مدى كفاءته .

### 2.3.6 فوائد تقييم الأداء الوظيفي:

مما لا شك فيه أن قيام المنظمة بالتقييم المستمر للأداء الوظيفي هو أمر ذي أهمية كبيرة تنعكس ايجاباً على عناصر المنظمة الثلاثة ، الموظفين ، و المدراء و القادة ، و المنظمة كبناء اجتماعي ، الا أنه يجدر بنا في البداية و قبل استعراض ما يقول به الباحثون فيما يتعلق بأهمية و فوائد تقييم الأداء الوظيفي الإشارة الى المبادئ الأساسية لاستخدام معايير تقييم الأداء الوظيفي، و التي يراها ( رشيد ، 2001) تتمثل في حتمية الالتزام بمبادئ خمسة ، هي الاعتماد على عدد كبير نسبياً من المعايير الموضوعية ،و أن تتسم تلك المعيار بالصدق ، والذي يعني أن تعبر عوامل

المعيار عن خصائص الأداء ، و ألا يتم الوصول الى صدق المعيار إلا من خلال دراسة وتحليل العمل ، فضلاً على حتمية أن يتسم المعيار بالثبات ، بما يعني أن تكون نتائج الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الاداء ، و من ثم ضرورة أن يكون المعيار قادراً على اظهار الاختلافات في مستويات الاداء مهما بلغت بساطتها ودقتها ،ذلك الشرط الذي يعرف بالتميز ، و اخيراً حتمية أن يكون المعيار سهلاً غير معقد ، بحيث لا يصعب على المسؤول القائم بعملية التقييم الاعتماد عليه ، بالإضافة الى قابليته للقياس . يرى (الغامدي، 2020) و فيما يتعلق بالفوائد التي تعود على الموظفين من التقييم المستمر الموضوعي لأدائهم الوظيفي أن ذلك من شأنه تعزيز الروح المعنوية ، من خلال اشعارهم بأن ما يبذلونه من جهد و ما يقدموه من أداء هو موضع تقدير من قبل إدارة المنظمة التي ينتسبون لها ، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين ، بالإضافة الى أن التقييم المستمر الموضوعي لأداء الموظفين يؤدي بصورة مباشرة الى إشعارهم بمسؤولياتهم تجاه عمله و المنظمة التي ينتمي اليها .

يشير (Touma، 2022) الى الفوائد التي يجنيها القادة و الرؤساء من القيام بتقييم أداء الموظفين ، و التي تتمثل في جعلهم قادرين على فهم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين والعمل على معالجة مواطن الضعف ، و تعزيز نقاط القوة تحقيقاً لأهداف المنظمة ، بالإضافة الى التحديد الدقيق لمستوى الرضا الوظيفي لديهم ، و زيادة التواصل بين القادة و الموظفين لفهم تطلعاتهم و توقعاتهم ، و يرى (Binti Rabingan، 2014) ، أن من فوائد تقييم اداء الموظفين كذلك للقادة و المدراء أنها تسهم اسهاماً كبيراً في تعزيز تقدم الموظفين ، فمن خلال اظهارها لنقاط الضعف ، فإنها تمكن القادة من إعداد السياسات التدريبية التي تضمن تلافي أوجه القصور في الأداء الوظيفي .

فيما يتعلق بفوائد تقييم الأداء الوظيفي على المنظمة ذاتها ، يشير (الغامدي ، 2022 ) الى أن اعتماد تقييم الأداء الوظيفي يعد وسيلة فاعلة و ضمانة أكيدة لعدالة المعاملة ، فمن خلال

اعتماد الإدارة على التقييم المستمر الموضوعي لأداء الموظفين تكون قد ضمنت أن يحصل كل فرد على ما يستحقه من ترقية أو علاوة على أساس جهده وكفاءته في العمل ، كما أن الإدارة العليا في المنظمة تتمكن من خلال تطبيق معايير تقييم الأداء الوظيفي من مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية. وذلك عن طريق نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها. و في السياق ذاته ، يوضح " (Binti Rabingan، 2014، ) أن تقييم أداء الموظفين يمكن المنظمة من وضع نظام عادل للترقيات و الحوافز ، فيحصل الموظف على حقه في الترقية و المكافآت نتيجة تقييم موضوعي عادل متفق على أطره و قواعده بصورة واضحة موضوعية.

### 3.3 المبحث الثالث : الدراسات السابقة

#### 3.3.1 مقدمة:

في هذا الفصل سيتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة (القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، وسيتم تقسمها إلى دراسات عمانية وعربية وأجنبية مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

#### 3.3.2 الدراسات العمانية

1. دراسة بلال (2020) بعنوان: "أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في عدد من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار، وقد تمثل مجتمع الدراسة من الإدارات العليا بشركة ريسوت للإسمنت، شركة ظفار للطاقة وشركة أعلاف ظفار، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية قوامها 120 إدارياً بواقع (40) استبانة لكل شركة، واسترجع الباحث (116) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه وتوافقه مع طبيعة الدراسة.

و قد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها : وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي بالشركات الصناعية بمحافظة ظفار، و أن أثر أنظمة المنظمة هي أكثر الأخلاقيات الإدارية التي تؤثر في الأداء الوظيفي، يليها الثقافة التنظيمية، بينما كانت أخلاقيات الفرد الأقل تأثيراً على الأداء الوظيفي. و قد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات في اطار ما توصلت اليه من نتائج ، كان من أبرزها: العمل على نشر وتطبيق ثقافة الأخلاقيات

الإدارية في هذه المؤسسات بين جميع العاملين لتحسين روح المبادرة وزيادة الرغبة في العمل، والعمل بشكل حثيث والإسراع في تبني المدونات الأخلاقية كركيزة جوهرية يتم اعتبارها ضمن الأهداف الرئيسية لإدارات المؤسسات للوصول الى غاياتها، وذلك بإصدارها وتحديثها وتعميمها لكافة موظفيها.

2.دراسة العامري (2020) بعنوان: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العاملة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وأعد الباحث استبانة مكونة من (54) فقرة تتضمن محورين، المحور الأول منها (31) فقرة والمتمثلة في الثقة التنظيمية، والمحور الثاني منها (23) فقرة في تقويم الأداء الوظيفي مستخدمين مقياس ليكارت الخماسي وتم التحقق من صدقها وثباتها وتألفت عينة الدراسة من (120) موظفا بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، لاستخراج معامل ثبات الاستبانة تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ ( Alpha Cronbach-) للاتساق الداخلي وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن التساؤلين الأول والثاني، واختبار (T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، للإجابة عن التساؤلين الثالث والرابع لمتغيرات المسمى الوظيفي، والنوع، والخبرة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson)، لمعرفة طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية وتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت بدرجة (عالية)، وعدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد وأن واقع تقييم الأداء الوظيفي للعاملين حسب أبعاد تقييم الأداء الوظيفي والمحور ككل جاءت بدرجة (متوسطة)، ووجود علاقة دالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تقييم الأداء الوظيفي حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد.

3. دراسة عبد المطلب (2020) بعنوان: "أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة

الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، برزت المشكلة في الحاجة إلى رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين، ومعالجة العوامل التي أدت إلى ذلك وهي (الأصالة والطلاقة الفكرية)، حيث هدفت إلى قياس مدى تأثير الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، و قد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي لتحقيق أهدافها، واستخدمت نظرية الإبداع (Hang & Aiken، 1970)؛ للوصول إلى أفضل توقع للأداء الوظيفي مقابل ما يقدم من حوافز وترقيات، وتأهيل وتدريب، واتباع الأساليب القيادية الناجحة، والاستبانة كأداة حيث تم بناءها من (27) عبارة لجمع البيانات، وأخذت عينة طبقية بسيطة من (280) فرداً، تمت معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر للإبداع الإداري لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية على الأداء الوظيفي بنسبة (41.2%)، فيما تمثلت أهم توصيات الدراسة في ضرورة اعداد دراسات مشابهة على محافظات أخرى تعاني من بعض التحديات المتعلقة بمعايير الأداء الوظيفي و أليات تطبيقات تلك المعايير .

4. دراسة الخوالدي (2017) بعنوان: "أثر نمط القيادة الأخلاقية على المعرفة الضمنية: دراسة ميدانية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان"

هدفت الدراسة الى قياس أثر نمط القيادة الأخلاقية على المعرفة الضمنية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عمان. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، مستعيناً ببعض البيانات الأولية والمتمثلة في المنشورات والتقارير والإحصائيات الصادرة من الهيئة العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان، وكذلك الاستعانة ببعض البيانات الثانوية من مختلف المراجع، والدوريات، والمصادر العلمية المختلفة .

و قد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج والتوصيات كان من أهمها: وجود ثمة التزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عُمان،، و أوصت بضرورة تدعيم أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة- الإيثار- التشجيع- التحفيز الجماعي) ، و كذلك ضرورة تفعيل عملية دعم وتحويل المعرفة الضمنية لتكون معرفة صريحة وأن تعتبر جزءاً أساسياً من ثقافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عُمان.

### 3.3.3 الدراسات العربية

1. دراسة علي (2021) بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة

### تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة"

هدفت الدراسة الى البحث في العلاقة بين اعتماد نمط القيادة الأخلاقية في الإدارات العاملة في القطاع الصحي بجمهورية مصر العربية من جهة ، و من جهة أخرى تحسين جودة الخدمة الطبية المقدمة إلى المواطن المصري من قبل القطاع الصحي، و ذلك من خلال قياس دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي ، تطبيقاً على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة ، من خلال أداة الدراسة الممثلة في قائمة استقصائية وزعت على العاملين ببعض المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة ، وقد تمثلت عينة الدراسة في عدد من الأطباء و الممرضين و الإداريين بإجمالي ( 450 )، وتم تحليل البيانات الأولية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

و قد توصلت الباحثة الى عدة نتائج بحثية كان على رأسها تأثير القيادة الأخلاقية الايجابي على الاستغراق الوظيفي في القطاع الصحي ، و من ثم جودة الخدمة المقدمة .

2. دراسة حسن (2021) بعنوان: "تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد

### الأبعاد: دراسة ميدانية"

هدف الباحث من خلال دراسته الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاعتماد على نمط القيادة الاخلاقية وتحسين الأداء التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج بجمهورية مصر العربية ، معتمداً في ذلك على أداة الدراسة المتمثلة في استطلاع آراء عينة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، وعددهم 400 مفردة.

و قد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات الدور الأساسي، لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج" وبدرجة قدرة تأثيرية



88.6%، وأنه توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، لدى العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج" وبدرجة قدرة تأثيرية 74.5%، وأنه توجد علاقة ترابط جوهرية سالبة بين القيادة الاخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، لدى العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج بدرجة قدرة تأثيرية قدرها 68.2%.

و قد أوصى الباحث اعتماداً على ما توصل اليه من نتائج بالاعتماد على قيادات إدارية، ذات توجه أخلاقي، وترسيخ أخلاقيات القيادة داخل مديريات الخدمات في جمهورية مصر العربية بصفة عامة، وبمحافظة سوهاج على نحو خاص، فضلاً على ضرورة تبني الأنماط القيادية ذات الصبغة الأخلاقية من قبل القيادات الإدارية القائمة في المستويات المختلفة، بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة .

3. دراسة عبد الهادي (2020) بعنوان: "أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي:

#### دراسة ميدانية"

هدفت الباحثة 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 ، و قد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتمادها على أداة الدراسة المتمثلة في الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، فيما جاءت عينة الدراسة عشوائية بسيطة مكونة من (263) مفردة من العاملين في الشركات التابعة لمواني أبو ظبي، كما تم استخدام أسلوب تحليل المسارات وهو من الأساليب الهامة نظراً لتعدد المتغيرات المستقلة والتابعة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات التابعة لمواني أبو ظبي ، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة طبقاً للجنس والمستوى الإشرافي والمستوى التعليمي نحو نمط القيادة الأخلاقية.

و قد جاءت الدراسة بعدة توصيات في ضوء ما توصلت اليه من نتائج بحثية ، تمثلت في ضرورة وضع سياسة أخلاقية مكتوبة، بها كود أخلاقي على أن تكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين بالشركات ، و على أن يتم كذلك مراجعتها بصورة نصف سنوية وبشكل دوري ، كما أوصت الدراسة كذلك بأهمية وجود برامج تدريبية تستهدف تبصير المديرين و القادة بماهية الأخلاق والقيادة الأخلاقية لتجنب الاضطراب والمشاكل ، و أخيراً أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة خاصة لبحث التظلمات مباشر وتتابع أي خرق لتلك الأكواد الأخلاقية.

4. دراسة الملاحيم (2020) بعنوان: "القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك وعلاقتها بالأداء الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاعتماد على القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك وعلاقة ذلك بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين ، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي كمنهج لدراسته ، معتمداً على 110 استبانة وزعت على العينة البحثية التي خضعت للتحليل ، وتم تطوير مقياس دراسة الشتوي والحبیب (2017) في قياس القيادة الأخلاقية لمدراء المدارس الثانوية، ومقياس المعولي والقضاة (2016) لقياس مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية.

و قد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج جاء من أهمها أن المتوسط الحسابي الكلي للقيادة الأخلاقية قد بلغت درجته (3.61 من 5) وبمستوى تقدير كلي متوسط، وعلى مستوى الأبعاد، حصل

بعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية على أعلى متوسط (3.64) يليه بعد العلاقات الإنسانية بمتوسط (3.62) وأخيراً بعد السمات الشخصية بمتوسط (3.58) وجميعها بتقدير (متوسط) فيما بلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي ككل (3.77) بمستوى عال. وعلى مستوى الأبعاد، حصل البعد التعليمي على أعلى متوسط أعلى متوسط (3.83) يليه بعد النمو المعرفي المهني بمتوسط (3.78) ثم بعد العلاقات مع الآخرين بمتوسط (3.75) وأخيراً بعد السلوكيات والانضباط بمتوسط (3.73) وجميعها بتقدير (مرتفعة). ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمهم.

واستناداً لما توصل إليه الباحث من نتائج ، فقد أوصى بضرورة الاهتمام بممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية لمجالات القيادة الأخلاقية ، نظراً لما لها من أهمية في رفع مستويات الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية.

5. دراسة النفراوي (2020) بعنوان: "توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بينهم بالتطبيق على العاملين بالمراكز الطبية الخاصة بمدينة المجمعة بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استقصاء إلكتروني مكون من 26 عبارة، وبلغ حجم العينة 180 مفردة، وتم تجميع إجاباتهم من العاملين بالمراكز الطبية محل الدراسة، وتم تحليلها إحصائياً.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلي وجود ارتباط معنوي بين كل من القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي والارتباط الوظيفي، و قد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي و كذلك على الارتباط الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي مباشر للمناخ

الأخلاقي على الارتباط الوظيفي، فضلاً على توسط المناخ الأخلاقي جزئياً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي في المراكز الطبية محل الدراسة.

و في ضوء ما توصلت اليه الباحثة من نتائج ، فقد أوصت بعدة توصيات كان من بينها دعوة وزارة التربية الكويتية لتضمين القيادة الأخلاقية بكافة أبعادها في خططها الاستراتيجية المستقبلية بهدف تحقيق أفضل أداء وظيفي ممكن في مختلف أقسامها.

#### 3.3.4 الدراسات السابقة الأجنبية

1. دراسة ديي وآخرين (Dey، et al.، 2022) بعنوان: " **Ethical leadership for better**

**behavior and ،sustainable performance: Role employee values**

**"ethical climate**

هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الأعمال المستدام من خلال الأدوار الوسيطة للمناخ الأخلاقي والسلوك البيئي التطوعي، والدور الوسيط لقيم المحيط الحيوي للموظفين. تم جمع بيانات الدراسة من 327 موظفًا إداريًا متوسط المستوى من صناعة مقطعية في بنغلاديش. كشفت الأدلة التجريبية عن تأثير كبير للقيادة الأخلاقية على السلوك البيئي الطوعي للموظفين، مما أثر لاحقًا على الأداء المستدام لمنظمات الأعمال. كما حددت الدور الوسيط لقيم المحيط الحيوي للموظفين والدور الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة المفترضة. تقدم النتائج مساهمات نظرية كبيرة وآثار عملية في مجال كل من القيادة الأخلاقية والأداء المستدام.

2. دراسة شويبكر وديميتريو (Schwepker،& Dimitriou، 2021) بعنوان: " **Using ethical**

**leadership to reduce job stress and improve performance quality in**

**"the hospitality industry**

وهدفت إلى استقصاء كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على ضغوط العمل وجودة أداء موظفي الاتصال بالعملاء في صناعة الضيافة.

تشير النتائج إلى أن آراء الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء بشأن استخدام المشرف لسلوكيات القيادة الأخلاقية مرتبطة بمستويات أقل من الغموض الأخلاقي وضغط العمل. يرتبط الغموض الأخلاقي ارتباطاً إيجابياً بضغوط العمل، وهو أمر يرتبط سلباً بجودة أداء موظفي الاتصال بالعملاء. تؤثر سلوكيات القيادة الأخلاقية المتصورة بشكل إيجابي على جودة الأداء.

بناءً على النتائج، يتم توفير الآثار لكل من النظرية والإدارة، ويتم تقديم اتجاهات للبحوث المستقبلية.

3. دراسة هوانغ وآخرين (Huang, et al., 2021) بعنوان: "Ethical leadership and

**organizational citizenship behavior: Mediation of trust and "psychological well-being**

هدفت إلى استكشاف العلاقات بين القيادة الأخلاقية المتصورة والثقة والصحة النفسية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للممرضات تجاه مرضاهم في سياق المستشفيات الصينية. اعتمد هذا البحث تصميم بحث مقطعي. كان المشاركون 495 ممرضاً تم طلبهم من ستة مستشفيات في الصين. تم استخدام عملية Hayes و SPSS 22 لتحليل البيانات.

أظهرت هذه الدراسة أن القيادة الأخلاقية التي ينظر إليها الممرضون ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالثقة في الإدارة والرفاهية النفسية. ترتبط الثقة في الإدارة أيضاً بشكل إيجابي بسلوكيات المواطنة التنظيمية للممرضات. كانت الآثار غير المباشرة للقيادة الأخلاقية المتصورة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة في الإدارة والرفاهية النفسية ذات دلالة إحصائية.

4. ميشرا وتيكوريا (Tikoria, Mishra, & 2021) بعنوان: "Impact of ethical leadership on organizational climate and its subsequent influence on job commitment: a study in hospital context"

هدفت إلى التحقيق في علاقة القيادة الأخلاقية بالمناخ التنظيمي الذي قد يؤثر بشكل أكبر على التزام الأطباء في المستشفيات الهندية. تم إجراء دراسة تجريبية في 10 مستشفيات هندية عامة وخاصة باستخدام استبيان. تم جمع البيانات من عينة من 537 طبيباً، تم تحليلها إحصائياً باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) من خلال برنامج AMOS و SPSS.

أظهرت النتائج تأثيراً كبيراً للقيادة الأخلاقية على المناخ التنظيمي والمناخ التنظيمي لهما أيضاً علاقة مهمة مع التزام الأطباء في المستشفيات الهندية.

### 3.3.5 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، والمتغيرات التي تناولتها، والمنهجيات التي اتبعتها، وهنا تستعرض الباحثة أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

### أوجه الاتفاق

1. بالنسبة لبيئة الدراسة: تشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لبيئة العمل الإداري مثل دراسة العامري (2020)، ودراسة عبد المطلب (2020)، ودراسة حسن (2021)، ودراسة عبد الهادي (2020)، ودراسة دبي وآخرين (Dey, et al., 2022)، ودراسة شويبكر وديميتريو (Dimitriou, Schwepker, & Mishra, 2021)، ودراسة ميشرا وتيكوريا (Tikoria, 2021).

2. بالنسبة للمتغيرات: اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في تناولها لمتغير القيادة الأخلاقية من خلال دراسته بشكل أساسي أو ربطه مع متغيرات أخرى، وقد اتفقت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات التي تناولت تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي مثل دراسة حسن (2021)، ودراسة عبد الهادي (2020)، ودراسة الملاحيم (2020)، ودراسة دبي وآخريين (Dey، et al.، 2022، ودراسة شويبكر وديميتريو (Schwepker، Dimitriou، & 2021).

3. بالنسبة لمنهج الدراسة وأداتها: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كمنهج وأداة مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات مثل: دراسة العامري (2020)، ودراسة عبد المطلب (2020)، ودراسة ميشرا وتيكوريا (Mishra، & Tikoria، 2021)، ودراسة الملاحيم (2020)، ودراسة هوانغ وآخريين (Huang، et al.، 2021)، ودراسة ميشرا وتيكوريا (Mishra، Tikoria، & 2021)، ودراسة بلال (2020)، ودراسة الخوالدي (2017).

#### أوجه الاختلاف

1. بالنسبة لبيئة الدراسة: تنوعت بيئات الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بشكل عام فقد تناولت هذه الدراسات البيئة المدرسية مثل دراسة الملاحيم (2020)، والبيئات الطبية مثل دراسة النفراوي (2020)، ودراسة هوانغ وآخريين (Huang، et al.، 2021)، ودراسة ميشرا وتيكوريا (Mishra، Tikoria، & 2021)، ودراسة علي (2021) والبيئات الصناعية مثل دراسة بلال (2020)، ودراسة الخوالدي (2017).

2. بالنسبة للمتغيرات: ذهب العديد من الباحثين لدراسة علاقة وأثر القيادة الأخلاقية على متغيرات مختلفة، وهذه المتغيرات مثل الارتباط الوظيفي كما في دراسة النفراوي (2020)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية كما في دراسة هوانغ وآخريين (Huang، et al.، 2021)، والمناخ التنظيمي

كما في دراسة ميشرا وتيكوريا (Tikoria, Mishra, & 2021)، ومتغير المعرفة الضمنية كما في دراسة الخوالي (2017)، ومتغير الاستغراق الوظيفي كما في دراسة علي (2021)، ودراسة بلال (2020)، تناولت متغير الاخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي.

3. بالنسبة لمنهج الدراسة وأداتها: اختلفت الأداة التي استخدمها الباحثون، وذلك باختلاف سنة الدراسة وطبيعتها وبيئتها ومتغيراتها فقد تم استخدام أداة استطلاع الرأي كما في دراسة حسن (2021)، ودراسة عبد الهادي (2020)، ودراسة النفراوي (2020)، ودراسة علي (2021)، استعانوا بقائمة استقصاء.

### 3.3.6 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1. إثراء الجزء النظري من الدراسة.
2. بناء أداة الدراسة (الاستبانة).
3. تفسير نتائج الدراسة الحالية.
4. التزود ببعض المراجع وخاصة الأجنبية منها.
5. التأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكراراً لأي من الدراسات السابقة.

### 3.3.7 ما يميز الدراسة الحالية

1. تعتبر هذه الدراسة -في حد علم الباحثة- أول دراسة تتطرق لموضوع القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.
2. طبقت هذه الدراسة في وزارة الصحة بسلطنة عمان.
3. تم تنفيذ الدراسة في وقت تعاني فيه الوزارة من نقص شديد في التمويل انعكس سلباً على قدرتها على الإيفاء بالتزاماتها مع العاملين لديها وبالتالي تقوم الدراسة بفحص أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة العمانية.



#### 2.4 ملخص الفصل:

تناول الفصل للآطار النظري للدراسة، و جاء في مباحث ثلاث، أولهما تحت عنوان القيادة الأخلاقية، متناولاً لتعريفاتها المختلفة من خلال استعراض عدد من تعريفات الباحثين لها، و من ثم الإشارة الى أهميتها ، و اثر ذلك تناول سمات القيادة الأخلاقية، و تأثيرها على الأداء الوظيفي، و أخيراً اشارت الباحثة الى أبعاد القيادة الأخلاقية مكتفيةً في ذلك بعرض وجهتي نظر بحثيتين في ذلك ، فيما جاء المبحث الثاني من ذلك الفصل تحت عنوان الأداء الوظيفي، و قد بدأت الباحثة بمقدمة تعرض للأداء الوظيفي ، و من ثم انطلقت معرفةً له ، مشيرة الى أهميته على مستوى كلاً من المنظمة و القادة والموظفين، و من ثم تناولت الباحثة لعناصر الأداء الوظيفي، و أخيراً أشارت الى معايير تقييم الأداء الوظيفي ، و أخيراً تناولت الباحثة للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال استعراض أهم الدراسات العمانية ، و من ثم على الصعيد العربي ، و أخيراً تناولت لاهم الدراسات الأجنبية .

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

مقدمة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية

أداة الدراسة

صدق الاستبانة

ثبات الاستبانة

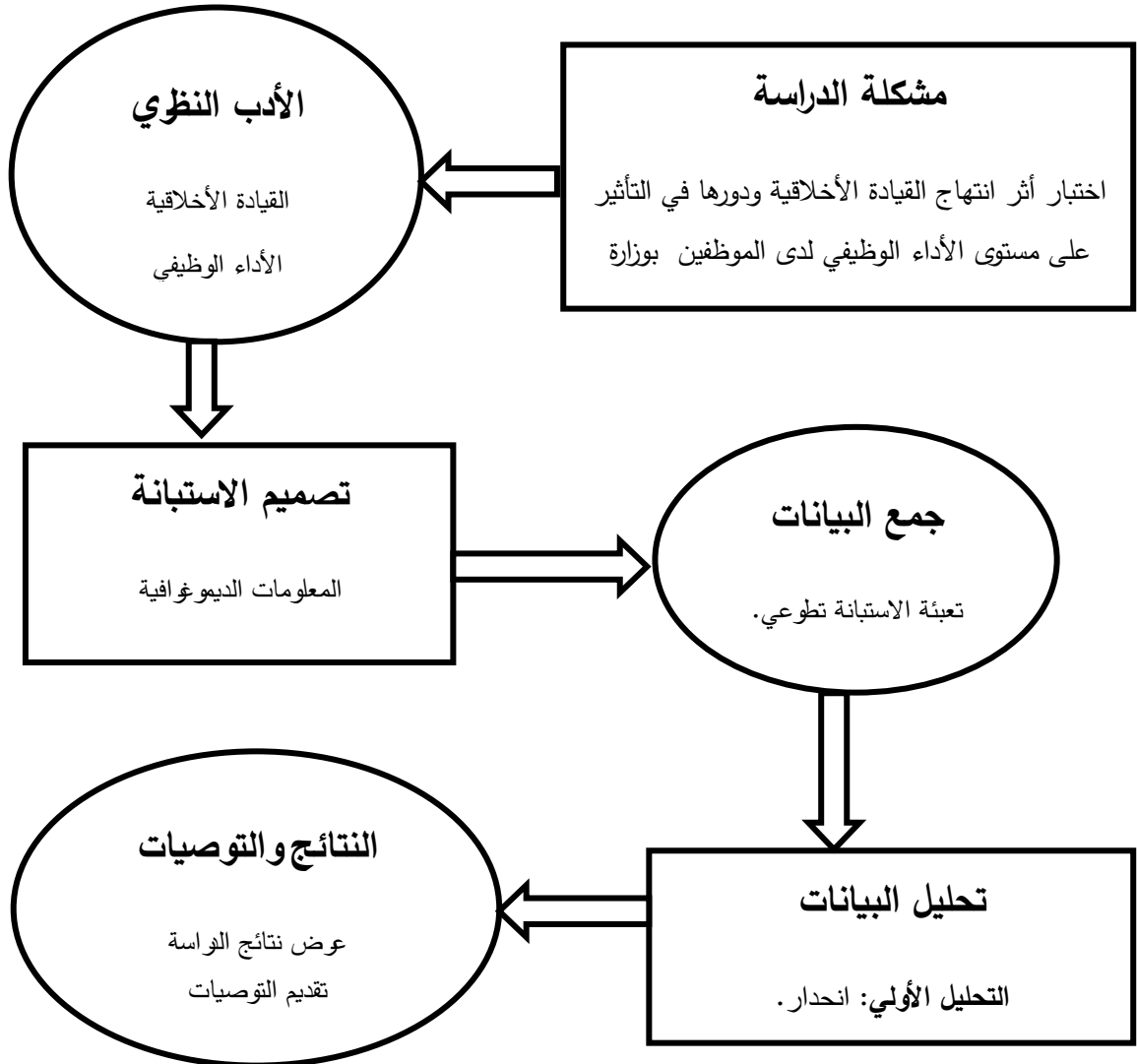
المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

ملخص الفصل

### 3.1 مقدمة

يتناول الفصل الرابع من الدراسة و الذي جاء بعنوان منهجية الدراسة وصفاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان منهجها، ووصف لمجتمعها، وتحديد عينتها، ومن ثم إعداد الأداة المستخدمة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما يتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

شكل (3.1) رسم توضيح لخطوات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

## 3.2 منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي منهجاً متبعاً لدراستها ، رغبةً من قبلها في التعويل على منهج بحثي من شأنه تمكينها من دراسة متغيرات الدراسة ، و كافة ما يرتبط بها من ظواهر و مشكلات علمية من خلال وصفها بطريقة علمية ، تساعد الباحثة في الوصول للتفسيرات منطقية مبرهنة و مدلل عليها ، كما أن ما حدا بالباحثة الاعتماد على المنهج الوصفي كذلك هو حقيقة كونه منهجاً موضوعياً يُظهر النتائج بصورة تحد من تدخلات الباحثة ، و نتيجة لما سبق جاء الاعتماد على ذلك المنهج البحثي كونه الأكثر ملاءمة وتوافقاً مع طبيعة الدراسة .

و فيما يتعلق بالمصادر التي اعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات ، فقد تمثلت في مصادر أولية، و أخرى ثانوية .

### المصادر الأولية:

اعتمد الباحث أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة الأولية بغية معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، و قد تم اثر ذلك تفرغ ما جاءت به الاستبانة من بيانات أولية و تحليلها من خلال البرنامج الاحصائي ( SPSS ) ، ثم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

### المصادر الثانوية:

تتمثل مصادر البيانات الثانوية التي اعتمدها الباحثة لمعالجة الإطار النظري للدراسة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، و كذلك الدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث، فضلاً على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، كما اعتمدت الباحثة في ذلك الصدد على شبكة المعلومات الدولية (Internet) .

### 3.3 مجتمع الدراسة:

تتكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الصحة بالسلطنة للعام 2022م والبالغ عددهم ( 37732 ) حسب الإحصائيات الرسمية الصحة بسلطنة عمان .

### 3.4 عينة الدراسة:

تم استخدام معادلة "ستيفن ثامبسون" لتحديد حجم العينة من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (37470)، وبالتالي من الأفضل جمع 380 استجابة على الأقل. وتم تصميم استبانة إلكترونية وفق نماذج جوجل وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (384) استبانة وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، ولتوضيح متغيرات المعادلة في الجدول التالي.  
معادلة "ستيفن ثامبسون":

$$(N = n * (1 - p)) / ((N - 1 * (d^2 / z^2)) + p(1 - p))$$

والجدول رقم (3.1) يبين متغيرات المعادلة

جدول (3.1): متغيرات معادلة ستيفن ثامبسون

N	حجم المجتمع
Z	قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي تساوي 1.96
P	نسبة توافر الخاصية والمحايدة وهي 0.50
D	نسبة الخطأ وهي 0.05

### 3.5 الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية

#### 1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يوضح من الجدول رقم (3.2) توزيع العينة حسب الجنس، حيث كان موظفي وزارة الصحة

أغلبيتهم إناث وبلغت نسبتهم (56%) من عينة الدراسة، وأن نسبة الموظفين الذكور في وزارة الصحة بلغت نسبتهم (44%).

وجداول (3.2) يوضح العينة حسب متغير الجنس:

جدول (3.2) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	169	44%
أنثى	215	56%
المجموع	384	100%

و تعزي الباحثة تلك النتيجة المرتفعة نسبياً لصالح الإناث مقارنة مع الذكور، إلى أن الإناث يبدن تجاوباً أكبر من الذكور تجاه تعبئة الاستبانة الخاصة بالدراسة وقد تم ملاحظة ذلك من خلال تجربتها الشخصية خلال مرحلة جمع البيانات.

## 2. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المنظمة

يوضح الجدول (3.3) أن الذين تتراوح خبراتهم الوظيفية من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة يمثلون النسبة الأكبر و في المرتبة الأولى بمعدل (46.5%)، فيما جاءت الفئة العمرية و اللذين تزيد سنوات خبراتهم عن 20 سنة في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (36%)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (2.5%) فقط فئة من تتراوح سنوات خبراتهم من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات.

### جدول (3.3) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في المنظمة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في المؤسسة
4%	15	3 سنوات فأقل
2.5%	10	من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات
11%	42	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.
46.5%	179	من 10 سنة إلى أقل من 20 سنة
36%	138	20 سنة فأكثر
100%	384	المجموع

تظهر النتائج ارتفاع نسبة مشاركة فئة سنوات الخبرة (من 10 سنة إلى أقل من 20 سنة)، و هم من اللذين تتراوح أعمارهم من 31 الى 40 سنة فيما تظهر النتائج الاحصائية الانخفاض الملحوظ في نسبة المشاركة لفئة سنوات الخبرة (3 سنوات فأقل) إلى عدم رغبة الفئات العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة في تعبئة الاستبانات الخاصة بصفة عامة، و هو ما كان واضحاً في مرحلة جمع البيانات.

### 3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول رقم (3.4) أن (8.5%) من عينة الدراسة هم من حملة شهادة دبلوم فأقل، وأن (41%) هم من حملة شهادة البكالوريوس، بينما جاء حملة شهادة الدكتوراه أو ما يعادلها في المرتبة الأخيرة وبنسبة (5.5%) وفق متغير المؤهل العلمي.

#### جدول (3.4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
8.5%	33	دبلوم التعليم العالي فأقل
27.5%	106	ما بعد الدبلوم العام
41%	158	بكالوريوس أو ما يعادلها
17.5%	67	ماجستير أو ما يعادلها
5.5%	20	دكتوراه أو ما يعادلها
100%	284	المجموع

تظهر النتائج الاحصائية أن نسبة استجابة الباحثين لتعبئة الاستبانة كانت مرتفعة ممن يحملون درجة البكالوريوس أو ما يعادلها، في حين كانت نسبة الاستجابة لمن يحملون درجة الدكتوراه أو ما يعادلها منخفضة جداً، وهو ما كان ملموساً خلال مرحلة جمع البيانات.

#### 4. توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

يوضح الجدول رقم (3.5) أن ما نسبته (50%) هم من الباحثين الذين تتراوح أعمارهم بين 31 سنة إلى 40 سنة في المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية من هم أعمارهم من 41 سنة فما فوق بنسبة بلغت (44.5%)، أما أقل نسبة فكانت لمن هم في أعمار من 20 سنة إلى 30 سنة وبلغت نسبتهم (5.5%) بالنسبة لمتغير العمر في الدراسة.

#### جدول (3.5) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
5.5%	22	من 20 سنة إلى 30 سنة
50%	192	من 31 سنة إلى 40 سنة.



من 41 سنة فما فوق.	170	%44.5
المجموع	384	%100

تظهر النتائج الإحصائية ارتفاع نسبة المشاركين في أولئك المستهدفين ممن تتراوح أعمارهم من (31 سنة إلى 40 سنة)، و تفسر الباحثة تلك النتيجة إلى أن معظم الموظفين الحاصلين على الشهادات العليا يحصلون عليها غالباً بعد سن الثلاثين لذلك نرى ارتفاع في استجابة تلك الفئة، كما تظهر النتائج انخفاض نسبة استجابة الفئة العمرية (من 20 سنة إلى 30 سنة)، و هو ما ظهر جلياً بان مرحلة جمع البيانات.

#### 5. توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

يوضح الجدول رقم (3.6) أن ما نسبته (88.5%) من عينة الدراسة من فئة المتزوجين، وأن (8.8%) من فئة العزاب، وأن (2.7%) فقط لفئة مطلق/ أرمل وفق متغير الحالة الاجتماعية.

#### جدول (3.6) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
%88.5	340	متزوج
%8.8	34	أعزب
%2.7	10	مطلق/ أرمل
%100	384	المجموع

تظهر النتائج ارتفاع نسبة فئة المتزوجين و بنسبة بلغت (88.5%) من اجمالي المبحوثين ، و تفسر الباحثة ذلك بكون السواد الأعظم من العاملين في وزارة الصحة ينتمون للفئات العمرية القادرة على الزواج ، نظراً للعائد المادي المرتفع نسبياً للعاملين في القطاع الصحي.

## 6. توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية

يوضح الجدول (3.7) عدم وجود تفاوت ملحوظ بين فئة الوظائف الإدارية و فئة مقدمي الخدمات الطبية حيث كانت (45.5%) و(45.7) تواليًا ، فيما مثلت فئة الوظائف الفنية نسبة بنسبة (8.8%) و في المرتبة الثالثة و الأخيرة .

### جدول (3.7) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة
إداري	174	45.5%
فني	34	8.8%
الفئات الطبية	176	45.7%
المجموع	384	100%

ارتأت الباحثة التعويل بصورة أكبر على فئتي الإداريين و المنتسبين للفئات الطبية في عينة الدراسة ، رغبةً من قبلها في التوافق مع حقيقة ارتفاع نسبة هاتين الفئتين مقارنةً بالفئة الثالثة وفقاً للإحصائيات الرسمية من جهة ، و من جهة أخرى كون هاتين الفئتين أكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة .

## 7. توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان العمل

الجدول رقم (3.8) يوضح أن (27.8%) من أفراد العينة كان مكان عملهم (المديريات المركزية بديوان عام الوزارة)، ويليها نسبة (13%) من أفراد العينة كان مكان عملهم (المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة ظفار.)، بينما كان (3%) من أفراد العينة كان مكان عملهم (المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة جنوب الشرقية.).

### جدول (3.8) توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان العمل

النسبة	التكرار	مكان العمل
27.8%	106	المديريات المركزية بديوان عام الوزارة.
8%	30	المديرية العامة للمستشفى السلطاني.
12.5%	46	المديرية العامة لمستشفى خولة.
11%	42	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة مسقط.
6.5%	25	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة جنوب الباطنة.
3.5%	13	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة البريمي.
3.7%	14	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة الظاهرة.
6%	23	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة الداخلية.
5%	25	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة شمال الشرقية.
3%	10	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة جنوب الشرقية.
13%	50	المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة ظفار.
<b>100%</b>	<b>384</b>	<b>المجموع</b>

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عدد العاملين في المديريات المركزية بديوان عام الوزارة في

مجتمع الدراسة أكبر من العاملين في المديريات الأخرى.

### 3.6 أداة الدراسة:

تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من محورين: محور القيادة الأخلاقية وتكون من ثلاثة

أبعاد بإجمالي (15) فقرة، والمحور الثاني الأداء الوظيفي، بإجمالي (18) فقرة، ليكون مجموع

فقرات الاستبانة (33) فقرة، ولم تختلف الاستبانة في صورتها النهائية بعد أن أقرها المحكمون،

واتبعت الباحثة الخطوات التالية في بناء الاستبانة:

1.مراجعة الفرضيات وأسئلة وأهداف الدراسة.

2. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
  3. تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
  4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل بُعد من الأبعاد.
  5. تم تصميم استبانة أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة العمانية، وقد تكونت من (33) فقرة في صورتها الأولية موزعة على (3) أبعاد.
  6. تم عرض الاستبانة على المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
  7. تم عرض الاستبانة على (8) مُحكمين من الأكاديميين في جامعة الشرقية ، وخبراء من وزارة الصحة بسلطنة عمان، والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- في ضوء آراء المحكمين استجاب الباحث لهذه التعديلات، وقام بإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمين حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي، أنظر ملحق رقم (2).

وقد قُسمت أداة الدراسة إلى ثلاثة أقسام وهم:

**القسم الأول:** عبارة عن البيانات الأولية للمبحوث (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، العمر، الوظيفة الحالية، مكان العمل).

**القسم الثاني:** القيادة الأخلاقية ويتكون من (15) فقرة، موزعة على (3) أبعاد، وشمل ثلاثة أبعاد:

1. البعد الأول: العوامل الشخصية وشمل على 5 فقرات

2. البعد الثاني: العوامل الإدارية وشمل على 5 فقرات

3. البعد الثالث: العلاقات الإنسانية وشمل على 5 فقرات

**القسم الثالث:** الأداء الوظيفي، ويتكون من (18) فقرة.

ويتم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي متدرج الأهمية كما هو موضح في جدول رقم (3.9).

### جدول (3.9) مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

### 3.7 العينة الاستطلاعية

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية (تجريبية) مكونة من (30) موظف وموظفة من مجتمع الدراسة، تم اختيارها من خارج عينة الدراسة بهدف اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، فقد استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، وقامت الباحثة بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية بالتأكد من الصدق البنائي وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه الفقرة، محذوفاً منه العنصر الذي تنتمي إليه، وتم حساب معامل الارتباط لكل بُعد من أبعاد الدراسة الأربعة.

### 3.8 صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق: شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001) وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1. صدق المُحكِّمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المُحكّمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (8) محكمين، بجامعة الشرقية ، وخبراء في وزارة الصحة بسلطنة عمان، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية حسب الملحق رقم (2).

## 2. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من أبعاد المقياس، والدرجة الكلية للمقياس نفسه. وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط (Pearson Correlations) الذي يقيس القوة بين المتغيرات المختلفة وعلاقتها والجدول رقم (3.10) يوضح ذلك.

## المحور الأول: القيادة الأخلاقية:

نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول:العوامل الشخصية:

جدول (3.10) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول:العوامل الشخصية

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig	مستوى الدلالة
1	يلتزم المدير الصدق في التعامل مع المرؤوسين.	0.89	0.00	دالة احصائيا
2	يلتزم المدير بالنزاهة في تصرفاته مع المرؤوسين.	0.90	0.00	دالة احصائيا
3	يتحمل المدير مسؤولية القرارات التي يتخذها.	0.85	0.00	دالة احصائيا
4	يتقبل المدير النقد البناء من المرؤوسين.	0.90	0.00	دالة احصائيا
5	ينسب المدير النجاح لفريق العمل وليس لشخصه.	0.83	0.00	دالة احصائيا

\*داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (3.10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات العوامل الشخصية دالة احصائيا، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ أكبر معامل ارتباط (0.90) وهو دال احصائيا، وأصغر معامل ارتباط (0.83) وكان دال احصائيا مما يدل وجود علاقة طردية قوية، وبذلك تعتبر جميع فقرات البعد صادقة وتقيس ما وضعت له.

#### نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني:العوامل الإدارية

#### جدول (3.11) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: العوامل الإدارية

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig	مستوى الدلالة
1	يبدل المدير جهده لتحقيق رؤية وزارة الصحة.	0.37	0.00	دالة احصائيا
2	يلتزم المدير باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل.	0.38	0.00	دالة احصائيا
3	يحرص المدير على التنمية المهنية للمرؤوسين باستمرار	0.37	0.00	دالة احصائيا

دالة احصائيا	0.00	0.37	يقدم المدير التحفيز المادي والمعنوي للمتميزين من المرؤوسين.	4
دالة احصائيا	0.00	0.37	يشجع المدير مرؤوسيه على الالتزام بأخلاقيات العمل.	5

\*\*داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (3.11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات العوامل الإدارية دالة احصائيا، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ أكبر معامل ارتباط (0.89) وهو دال احصائيا، وأصغر معامل ارتباط (0.80) وكان دال احصائيا مما يدل وجود علاقة طردية قوية، وبذلك تعتبر جميع فقرات البعد صادقة وتقيس ما وضعت له.

#### البعد الثالث: العلاقات الإنسانية

جدول (3.12): نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: العلاقات الإنسانية

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig	مستوى الدلالة
1	يتعامل المدير مع المرؤوسين بتواضع.	**0.378	0.00	دالة احصائيا
2	يشجع المدير مرؤوسيه على التسامح بين الزملاء.	**0.378	0.00	دالة احصائيا
3	يراعي المدير التقاليد والقيم الاجتماعية في علاقته مع مرؤوسيه.	**0.37	0.00	دالة احصائيا
4	يتعامل المدير مع المرؤوسين والجمهور باحترام.	**0.37	0.00	دالة احصائيا



م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig	مستوى الدلالة
5	يشجع المدير مرؤوسيه على الحوار البناء.	**0.37	0.00	دالة احصائيا

\*\*داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (3.12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات العلاقات الإنسانية دالة احصائيا، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ أكبر معامل ارتباط (0.896) وهو دال احصائيا، وأصغر معامل ارتباط (0.88) وكان دال احصائيا مما يدل وجود علاقة طردية قوية، وبذلك تعتبر جميع فقرات البعد صادقة وتقيس ما وضعت له.

#### المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

نتائج الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

جدول (3.13): نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع: الأداء الوظيفي

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig	مستوى الدلالة
1	يتوافق الاجر الذي أتحصل عليه مع المجهودات التي أبذلها في عملي	**0.752	0.00	دالة احصائيا
2	أحاول تحري الدقة في الأعمال التي أنجزها.	**0.644	0.00	دالة احصائيا
3	أهتم دائما بتحقيق رضا العملاء (المستفيدين) عن عملي.	**0.689	0.00	دالة احصائيا
4	دائما أخطط للأعمال المسندة إليّ قبل تنفيذها.	**0.697	0.00	دالة احصائيا
5	اكتساب أهداف وظيفية شخصية أسعى لتحقيقها.	**0.765	0.00	دالة احصائيا
6	دائما أسعى لتحقيق تقدم ملحوظ في الوظيفة.	**0.670	0.00	دالة احصائيا

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig	مستوى الدلالة
7	أسعى لفرص وظيفية تحقق الرضا الوظيفي لي.	**0.520	0.00	دالة احصائيا
8	أحاول العمل على تطبيق أفكار جديدة في أداء المهام المكلف بها.	**0.758	0.00	دالة احصائيا
9	أسعى دائما لاستحداث وسائل مبتكرة لأداء الأعمال المكلف بها.	**0.720	0.00	دالة احصائيا
10	أحاول ابتكار أعمال مبتكرة تحسن من بيئة العمل.	**0.732	0.00	دالة احصائيا
11	أحاول البحث عن معلومات من أعضاء فريق العمل.	**0.690	0.00	دالة احصائيا
12	أحرص دائما على نجاح فريق العمل.	**0.752	0.00	دالة احصائيا
13	أستجيب دائما لحاجات الآخرين في الفريق.	**0.727	0.00	دالة احصائيا
14	أتعاون مع زملائي لتحقيق الجودة في الأعمال.	**0.751	0.00	دالة احصائيا
15	أعمل لتحقيق صالح المؤسسة التي أعمل فيها.	**0.795	0.00	دالة احصائيا
16	أعمل على ارتقاء المؤسسة.	**0.789	0.00	دالة احصائيا
17	أسهم في جعل المؤسسة التي أعمل بها مكانا جيدا.	**0.850	0.00	دالة احصائيا
18	أعمل الأشياء التي تساعد الآخرين عندما لا يكون هذا من مهامي.	**0.606	0.00	دالة احصائيا

\*\*داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (3.13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور الأداء الوظيفي

دالة احصائيا، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ أكبر معامل ارتباط (0.85)

وهو دال احصائيا، وأصغر معامل ارتباط (0.52) وكان دال احصائيا مما يدل وجود علاقة طردية قوية وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

### 3. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول رقم (4.14).

نتائج الصدق البنائي للقيادة الأخلاقية وأبعاده الثلاثة:

جدول (3.14): معاملات الارتباط أبعاد محور القيادة الأخلاقية

م	البعد	معامل الارتباط	المعنوية Sig	مستوى الدلالة
1	العوامل الشخصية	**0.85	.000	دالة احصائيا
2	العوامل الإدارية	**0.82	.000	دالة احصائيا
3	العلاقات الإنسانية	**0.88	.000	دالة احصائيا

\*\*داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (3.14) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية دالة احصائيا، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ أكبر معامل ارتباط (0.88) وهو دال احصائيا، وأصغر معامل ارتباط (0.82) وكان دال احصائيا مما يدل وجود علاقة طردية قوية وبذلك تعتبر جميع فقرات أبعاد المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

### 3.9 ثبات الاستبانة

يشير الثبات إلى:

"مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فإننا نستدل على ثباتها (علام، 2010).

ويعرف أيضاً: "البايدرجة يعطى المقياس"

قراءات متقاربة عند كمرية يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدام ههنا وأوقات مختلفة (القحطاني، 2002).

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطى ههنا الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

فوالشروط، أو عبارة أخرى بثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج

الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

#### معاملات الثبات لمختلف أبعاد محور القيادة الأخلاقية:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور القيادة الأخلاقية، تشير النتائج الموضحة في جدول رقم (3.15) أن معاملات ثبات لأبعاد القيادة الأخلاقية ودرجتها الكلية تراوحت بين (779-789)، وفق طريقة ألفا كرونباخ، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لمحاور الاستبانة (0.874)، وهي معاملات ثبات عالية جداً، وتفي بأغراض البحث العلمي.

#### معاملات الثبات لمختلف عبارات محور الأداء التنظيمي:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور الأداء التنظيمي، تشير النتائج الموضحة في جدول رقم (3.15) إن معاملات ثبات محور الأداء التنظيمي بلغت (0.936)، وفق طريقة ألفا كرونباخ، بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية الاستبانة (0.874)، وهي معاملات ثبات عالية جداً، وتفي بأغراض البحث العلمي.

### جدول (3.15) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور الأول: القيادة الأخلاقية			
م	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	العوامل الشخصية	5	.789
2	العوامل الإدارية	5	.779
3	العلاقات الإنسانية	5	.788
المحور الثاني: الأداء الوظيفي		18	.788
الثبات الكلي		33	.874

يتضح من جدول (3.15) أن جميع أبعاد ومحاوير الدراسة تتمتع بقيمة ثبات مرتفع حيث بلغ الثابت العام للأداة (0.874)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة مرتفع من الثبات.

#### 4.10 الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة

للتعرف على درجة تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة العمانية، تم اعتماد المعادلة التالية:

$$\frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

واعتمدت المتوسطات الحسابية الآتية من أجل تفسير النتائج:

#### جدول (3.16): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسطة الحسابي
منخفضة جدا	من 1 إلى 1.8
منخفضة	من 1.81 إلى 2.60
متوسطة	من 2.61 إلى 3.40
عالية	من 3.41 إلى 4.20
عالية جدا	من 4.21 إلى 5.00

### 3.11 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمت معالجة البيانات الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS)، باستخدام المعالجة الإحصائية التالية:

1. التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.

2. ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات.

3. المتوسطة الحسابي والانحراف المعياري.

4. اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

5. معامل ارتباط بيرسون.

6. اختبار One Way ANOVA.

7. تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

### 3.12 ملخص الفصل

تتناول هذا الفصل من الدراسة لمنهجية الدراسة ، بدايةً من الإشارة الى منهج الدراسة المتبع وهو المنهج الوصفي، كما أشارت الباحثة الى الأسباب التي دعته لذلك ، و من ثم أشارت الى مصادر جمع البيانات الأولية والثانوية التي تم اعتمدها عليها الباحثة، كما تناول الفصل تحديد مجتمع الدراسة المكون من جميع موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان وفقاً للإحصائيات الرسمية الصادرة ، والتي تم على اثرها تحديد حجم العينة بـ(384) موظفاً وموظفة، ومن ثم أشارت الباحثة للوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية، و حسب متغيرات الجنس و سنوات الخبرة و المستوى التعليمي و العمر و الحالة الاجتماعية و الوظيفة الحالية و مكان العمل ، و اثر ذلك انتقلت الباحثة لتناول أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات (الاستبانة) وسبب اختيارها وخطوات بناءها، وبعد ذلك تناول خطوات تطبيق العينة الاستطلاعية واختبارها، ثم تناولت الباحثة طرق اختبار صدق وثبات الاستبانة من خلال (صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي، الصدق البنائي، معامل ألفا كرونباخ)، وفي النهاية استعرضت الباحثة المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة الميدانية

#### مقدمة

#### الإجابة عن تساؤلات الدراسة

#### اختبار فرضيات الدراسة

#### مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

#### ملخص الفصل.



## 4.1 مقدمة

يعني هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال اختبار فرضياتها والإجابة على تساؤلاتها واستعراض أبرز نتائج أداة الدراسة المستخدمة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، للتعرف على: **أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة العمانية، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجنس، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، الفئة الوظيفية، مكان العمل).**

### 4.2 الإجابة على تساؤلات الدراسة:

أولاً: **النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيسي "ما مستوى توافر القيادة الأخلاقية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان؟"**

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة مستوى أبعاد المحور الأول (العوامل الشخصية، العوامل الإدارية، العلاقات الإنسانية)، والمحور الثاني وجدول (4.1) أدناه يوضح ذلك.

### جدول (4.1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحاور الدراسة

#	الأبعاد	المتوسطة الحسابية	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
4	الأداء الوظيفي	4.24	.84	1	عالية جدا
3	العلاقات الإنسانية	3.97	.89	2	عالية
1	العوامل الشخصية	3.73	1.0	3	عالية
2	العوامل الإدارية	3.70	.92	4	عالية
	المجموع الكلي	3.91	.91	عالية	

يتضح من جدول (4.1) أن مستويات محاور الدراسة بأبعادها لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان كان ضمن الدرجة العالية، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (3.91)، والانحرافات المعيارية (0.91)، كما تراوح المتوسط الحسابي للأبعاد بين (3.70 - 4.24)، والانحراف المعياري بين (1.0-0.84). وجاء في المرتبة الأولى محور الأداء الوظيفي بدرجة توافقية (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري قدره (0.84)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد العلاقات الإنسانية بدرجة (عالية) وبمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري قدره (0.89)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد العوامل الشخصية بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري قدره (1.0)، وفي المرتبة الرابعة بعد العوامل الإدارية بدرجة توافقية (عالية)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري قدره (0.92).

و تشير هذه النتيجة إلى وجود اهتمام من قبل قيادات وزارة الصحة بسلطنة عمان باختيار وتعيين أفضل عناصر الموارد البشرية ذات القيم الأخلاقية السامية ، و كذلك تدريبهم بصورة مستمرة على التمسك بتلك القيم واحترامها، فضلاً عن كون وزارة الصحة ذات طبيعة خاصة، إذ أنها تعتمد على قيم الاهتمام والرعاية والتعاون والمشاركة والعلاقات الإنسانية الطيبة بين الموظفين بالوزارة بعضهم البعض من جهة ، وبينهم وبين المستفيدين من خدمات الوزارة في المجتمع العماني من جهة أخرى ، و في ضوء حقيقة أن طبيعة العمل أيضاً لا تحتل أخطاء مهنية أو قصور في الأداء.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كافة الدراسات العمانية ذات الصلة ، وهدراسة بلال (2020) والتي أبرزت نتائجها وجود أثر إيجابي للأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي بالشركات الصناعية بمحافظة ظفار في سلطنة عُمان؛ و كذلك دراسة العامري (2020) والتي أشارت نتائجها

عن أن واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت بدرجة عالية؛ هذا بالإضافة الى دراسة الخوالدي (2017) والتي كشفت نتائجها عن وجود التزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عُمان ، كما أوصت بضرورة تدعيم أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة- الإيثار- التشجيع- التحفيز الجماعي) نظراً لما لها من أهمية على تحقيق أهداف تلك المنظمات ، كما جاءت نتائج جل الدراسات العربية مطابقة لما خلصت اليه الدراسة من نتائج ، كدراسة علي (2021) والتي كشفت نتائجها أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الاستغراق الوظيفي في العمل في القطاع الصحي المصري؛ و كذلك دراسة حسن (2021) والتي خلصت الى وجود ثمة علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات الدور الأساسي، لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج المصرية؛ و دراسة عبد الهادي (2020) والتي خلصت كذلك الى وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات التابعة لمواني أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ و من ثم دراسة النفراوي (2020) والتي خلصت الى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي والارتباط الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية الخاصة بمدينة المجمعة بالمملكة العربية السعودية ، أما على صعيد الدراسات الأجنبية ، فقد اتفقت ما خلصت اليه الدراسة من نتائج تتعلق بمستوى توافر القيادة الأخلاقية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان مع نتيجة دراسات كل من دبي وآخرين (Dey، et al.، 2022) والتي خلصت الى وجود تأثير كبير للقيادة الأخلاقية على السلوك البيئي الطوعي للموظفين ، الأمر الذي من شأنه التأثير على الأداء المستدام لمنظمات الأعمال في بنغلاديش، و من ثم دراسة شويكر وديميتريو (Dimitriou،Schwepker،& 2021) والتي أشارت نتائجها كذلك الى وجود تأثير لسلوكيات القيادة الأخلاقية المتصورة بشكل إيجابي على جودة الأداء الوظيفي للعاملين؛ فضلاً على دراسة

هوانغ وآخرين (Huang, et al., 2021) والتي أظهرت نتائجها أن القيادة الأخلاقية التي ينظر إليها الممرضون ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالثقة في الإدارة والرفاهية النفسية؛ وأخيراً جاءت نتائج دراسة ميشرا وتيكوريا (Mishra, Tikoria, & 2021) لتشير نتائجها الى وجود تأثير كبير للقيادة الأخلاقية على المناخ التنظيمي والتزام الأطباء في المستشفيات الهندية.

الا أن ما خلصت اليه الدراسة من نتائج فيما يتعلق بمستوى توافر القيادة الأخلاقية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان قد اختلفت مع ما خلصت اليه دراسة الملاحيم (2020) من نتائج ، و التي أشارت الى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك بالأردن جاء بدرجة متوسطة.

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى توافر العوامل الشخصية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان؟

البعد الأول: العوامل الشخصية

جدول (4.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة

لفقرات بعد العوامل الشخصية

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
5	ينسب المدير النجاح لفريق العمل وليس لشخصه.	3.90	1.21	1	عالية
3	يتحمل المدير مسؤولية القرارات التي يتخذها.	3.82	1.08	2	عالية
2	يلتزم المدير بالنزاهة في تصرفاته مع المرؤوسين.	3.76	1.15	3	عالية
1	يلتزم المدير الصدق في التعامل مع المرؤوسين.	3.74	1.18	4	عالية
4	يتقبل المدير النقد البناء من المرؤوسين.	3.54	1.24	5	عالية

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
	المجموع الكلي	3.75	1.17	عالية	

يتضح من جدول (4.2) أن مستوى العوامل الشخصية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان كان ضمن الدرجة المتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.54-3.90)، والانحراف المعياري بين (1.08-1.24)، وحصلت الفقرة (5) والتي نصها "ينسب المدير النجاح لفريق العمل وليس لشخصه." على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.90) وبانحراف معياري قدره (1.21) وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها "يقبل المدير النقد البناء من المرؤوسين." على أقل متوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري قدره (1.24) وبدرجة عالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اعتماد المديرين على العمل الجماعي التشاركي التعاوني الذي يدعمه روح الفريق الواحد حيث النجاح للجميع وليس لفرد واحد.

هذا وقد اتفقت تلك النتيجة مع نتيجة العديد من الدراسات السابقة دراسة ، و من بينها دراسة بلال (2020) التي خلصت الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي بالشركات الصناعية بمحافظة ظفار، وأن أثر أنظمة المنظمة هي أكثر الأخلاقيات الإدارية التي تؤثر في الأداء الوظيفي، يليها الثقافة التنظيمية، بينما كانت أخلاقيات الفرد الأقل تأثيراً على الأداء الوظيفي ، فيما اختلفت الدراسة فيما توصلت اليه من نتائج في هذا الصدد مع دراسة الخوالدي (2017) والتي أوصت بضرورة تدعيم أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة- الإيثارية- التشجيع- التحفيز الجماعي) بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عُمان مما يعني وجود قصور في هذه المجالات.

و قد حصلت فقرة " يقبل المدير النقد البناء من المرؤوسين." على أقل متوسط حسابي ولكن بدرجة

عالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود علاقات إنسانية جيدة بين القادة والمرؤوسين في وزارة الصحة العُمانية، فضلاً عن وجود درجات عالية من ثقة المُديرين في آراء وأفكار ووجهات نظر الموظفين، بالإضافة إلى اتباع المُديرين نمط القيادة التشاركية التي تتيح الحوارات والمُناقشات وتقبل النقد البناء.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من العامري (2020) والتي أسفرت نتائجها عن أن واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت بدرجة عالية، و كذلك دراسة هوانغ وآخرين (Huang،، et al.، 2021) والتي أظهرت نتائجها أن القيادة الأخلاقية التي ينظر إليها الممرضون ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالثقة في الإدارة ، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة الملاحيم (2020) والتي أبرزت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك بالأردن جاء بدرجة متوسطة في بُعد العلاقات الإنسانية.

**السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى توافر العوامل الإدارية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان؟**

**البعد الثاني: العوامل الإدارية**

**جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة**

**لفقرات بعد العوامل الإدارية**

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
5	يشجع المدير مرؤوسيه على الالتزام بأخلاقيات العمل.	4.02	.98	1	عالية
1	يبذل المدير جهده لتحقيق رؤية وزارة الصحة.	3.89	.97	2	عالية
2	يلتزم المدير باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل.	3.83	.95	3	عالية
3	يحرص المدير على التنمية المهنية للمرؤوسين باستمرار	3.63	1.1	4	عالية
4	يقدم المدير التحفيز المادي والمعنوي للمتميزين من المرؤوسين.	3.14	1.3	5	عالية
المجموع الكلي		3.70	1.06	عالية	

يتضح من جدول (4.3) أن مستوى العوامل الإدارية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان كان ضمن الدرجة المتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي (4.02 - 3.14)، والانحراف المعياري بين (1.3 - 0.95)، وحصلت الفقرة (5) والتي نصها "يشجع المدير مرؤوسيه على الالتزام بأخلاقيات العمل." على أعلى متوسطة حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري قدره (.98) وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها "يقدم المدير التحفيز المادي والمعنوي للمتميزين من المرؤوسين" على أقل متوسط حسابي بلغ (3.14) وانحراف معياري قدره (1.3) بدرجة عالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان بأهمية الالتزام بأخلاقيات العمل الذي يقود إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وإلى استقرار العمل وانضباطه.

لقد اتفقت تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ميشرا وتيكوريا (Tikoria, Mishra, & 2021)، إلا أنها قد اختلفت مع نتيجة دراسات كل من الخوالدي (2017) والتي أوصت بضرورة الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عُمان، وتدعيم التشجيع والتحفيز الجماعي، الأمر الذي يعني وجود قصور في هذه المجالات، بينما حصلت الفقرة

التي نصها "يقدم المدير التحفيز المادي والمعنوي للمتميزين من المرؤوسين." على أقل متوسط حسابي ولكن وبدرجة عالية. وقد يُعزى ذلك إلى إدراك المُديرين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان بأهمية التحفيز في تحقيق أهداف العمل، وزيادة دافعية العاملين وولائهم وانتمائهم التنظيمي، بل يقودهم إلى القيام بمهم ومسؤوليات تطوعية لتحسين وتطوير جودة العمل من خلال ما يُعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من حسن (2021) والتي بينت نتائجها وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية و سلوكيات المواطنة التنظيمية، لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج المصرية؛ وهوانغ وآخرين (Huang،، et al.، 2021) والتي أكدت نتائجها ارتباط الثقة في الإدارة بشكل إيجابي بسلوكيات المواطنة التنظيمية للممرضات ، فيما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخوالدي (2017) والتي أوصت بضرورة الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عُمان، وتدعيم التحفيز الجماعي، مما يعني وجود قصور في هذه المجالات .

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى توافر العلاقات الإنسانية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان؟

البعد الثالث: العلاقات الإنسانية

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة

لفقرات بعد العلاقات الإنسانية



#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
4	يتعامل المدير مع المرؤوسين والجمهور باحترام.	4.14	.927	1	عالية
3	يراعي المدير التقاليد والقيم الاجتماعية في علاقته مع مرؤوسيه.	4.02	.905	2	عالية
2	يشجع المدير مرؤوسيه على التسامح بين الزملاء.	3.91	1.03	3	عالية
1	يتعامل المدير مع المرؤوسين بتواضع.	3.90	1.06	4	عالية
5	يشجع المدير مرؤوسيه على الحوار البناء.	3.87	1.08	5	عالية
المجموع الكلي		3.96	1.04	عالية	

يتضح من جدول (4.4) أن مستوى العلاقات الإنسانية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان كان ضمن الدرجة العالية حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.14-3.87)، والانحراف المعياري بين (1.08-0.92)، وحصلت الفقرة (4) والتي نصها "يتعامل المدير مع المرؤوسين والجمهور باحترام." على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري قدره (0.92) وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (5) والتي نصها "يشجع المدير مرؤوسيه على الحوار البناء" على أقل متوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري قدره (1.08) وبدرجة عالية.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود تقدير من قبل المُديرين في وزارة الصحة بسلطنة عمان للموظفين والمستفيدين من الجمهور، ودليل على تمثل هؤلاء المُديرين للقيم الأخلاقية وامتلاكهم لها، حيث إن التعامل مع هذه الفئات باحترام يساهم بدرجة كبيرة في تسهيل إجراءات العمل، والتعاون معهم في حل المُشكلات، وفي تحسين وتطوير نظم وإجراءات العمل، كما يساهم بفعالية في حل أي صراعات قد تنشأ بين هذه الأطراف.

و قد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علي (2021) والتي أظهرت أن القيادة الاخلاقية في

المنظمات الصحية المصرية تعتمد على الاحترام المتبادل بين القائد والعاملين ، مما ينم عن نزوع القيادات الى الاعتماد على العلاقات الإنسانية ، فيما اختلفت ما توصلت اليه الباحثة من نتائج مع دراسة الملاحيم (2020) والتي أبرزت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك بالأردن جاء بدرجة متوسطة في بُعد العلاقات الإنسانية .

فيما حصلت الفقرة التي نصها "يشجع المدير مرؤوسيه على الحوار البناء." على أقل متوسط حسابي ولكن بدرجة عالية. وقد يُعزى ذلك إلى اتباع المديرين في وزارة الصحة بسلطنة عُمان لنمط القيادة التشاركية الذي يعتمد على بناء مناخ صحي منفتح على كافة العاملين والمستفيدين من خدمات الوزارة، وهذا يُتيح للعاملين المشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات، والمساهمة الفعالة في عمليات التحسين والتطوير المؤسسي وذلك من منطلق ثقة المديرين في قدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم المتنوعة في العمل.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من العامري (2020) والتي أسفرت نتائجها عن أن واقع الثقة التنظيمية للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان جاءت بدرجة عالية ، و كذلك دراسة هوانغ وآخرين (Huang، et al.، 2021) والتي أظهرت نتائجها أن القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالثقة في الإدارة ، كونها أي الثقة ، تمثل أهم مقومات الحوار البناء ، فيما اختلفت نتائج الدراسة مع النتائج التي توصلت اليها دراسة الملاحيم (2020) والتي أبرزت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك بالأردن جاء بدرجة متوسطة في بُعد العلاقات الإنسانية .

السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى توافر الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة

عمان؟

جدول (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة

لفقرات المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

#	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	يتوافق الاجر الذي أتحصل عليه مع المجهودات التي أبذلها في عملي	4.75	1.2	1	عالية
14	أتعاون مع زملائي لتحقيق الجودة في الأعمال.	4.49	.64	2	عالية جدا
7	أسعى لفرص وظيفية تحقق الرضا الوظيفي لي.	4.48	.76	3	عالية جدا
12	أحرص دائما على نجاح فريق العمل.	4.47	.62	4	عالية جدا
15	أعمل لتحقيق صالح المؤسسة التي أعمل فيها.	4.47	.66	5	عالية جدا
16	أعمل على ارتقاء المؤسسة.	4.46	.64	6	عالية جدا
17	أسهم في جعل المؤسسة التي أعمل بها مكانا جيدا.	4.45	.66	7	عالية جدا
2	أحاول تحري الدقة في الأعمال التي أنجزها.	4.42	.75	8	عالية جدا
3	أهتم دائما بتحقيق رضا العملاء (المستفيدين) عن عملي.	4.41	.71	9	عالية جدا
6	دائما أسعى لتحقيق تقدم ملحوظ في الوظيفة.	4.40	.66	10	عالية جدا
8	أحاول العمل على تطبيق أفكار جديدة في أداء المهام المكلف بها.	4.30	.70	11	عالية جدا
13	أستجيب دائما لحاجات الآخرين في الفريق.	4.33	.71	12	عالية جدا
18	أعمل الأشياء التي تساعد الآخرين عندما لا يكون هذا من مهامي.	4.27	.69	13	عالية جدا
4	دائما أخطط للأعمال المسندة إليّ قبل تنفيذها.	4.23	.73	14	عالية جدا
10	أحاول ابتكار أعمال مبتكرة تحسن من بيئة العمل.	4.22	.71	15	عالية جدا
9	أسعى دائما لاستحداث وسائل مبتكرة لأداء الأعمال المكلف بها.	4.18	.76	16	عالية جدا
11	أحاول البحث عن معلومات من أعضاء فريق العمل.	4.17	.76	17	عالية
5	اكتساب أهداف وظيفية شخصية أسعى لتحقيقها.	3.95	1.0	18	عالية
المجموع الكلي		4.23	.76	عالية جدا	

يتضح من جدول (4.5) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان

كان ضمن الدرجة العالية جداً، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.95-4.75)، والانحراف المعياري بين (1.2- .62)، وحصلت الفقرة (5) والتي نصها " يتوافق الاجر الذي أتحصل عليه مع المجهودات التي أبذلها في عملي." على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.75) وانحراف معياري قدره (1.2) وبدرجة عالية جداً، بينما حصلت الفقرة (5) والتي نصها " اكتساب أهداف وظيفية شخصية أسعى لتحقيقها.." على أقل متوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري قدره (1.0) وبدرجة عالية.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حصول الموظفين بوزارة الصحة بسلطنة عمان على أجور متميزة تكفي لحياة كريمة، وتتماشى مع النظم العالمية في أجور ورواتب الموظفين عامة والصحة خاصة، كما تتناسب مع ما يقومون به من واجبات ومسؤوليات ومهام وأدوار وظيفية، كما يدل هذا على شعور الموظفين بدرجات عالية من الرضا الوظيفي.

وافقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من حسن (2021) والتي بينت نتائجها وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية و سلوكيات المواطنة التنظيمية، لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج المصرية؛ وهوانغ وآخرين (Huang،، et al،، 2021 ) والتي أكدت نتائجها وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية للممرضات في المؤسسات الصحية الهندية، حيث إن سلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا عن نظام الأجور في المؤسسة ، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة الخوالدي (2017) والتي أوصت بضرورة بتدعيم التحفيز الجماعي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عُمان، الأمر الذي يعني وجود قصور في هذه المجالات، حصلت الفقرة التي نصها "اكتساب أهداف وظيفية شخصية أسعى لتحقيقها." على أقل متوسط حسابي ولكن بدرجة عالية. وقد يُعزى ذلك إلى مراعاة نظام العمل والذي يتولى مسؤوليته المدراء في وزارة الصحة بسلطنة عُمان للاحتياجات الفردية المهنية للموظفين مثل التميز في

العمل، والترقيات، والتدريبات المُتميزة، وتولي المهام القيادية.

### 4.3 اختبار فرضيات الدراسة :

تم اختبار فرضيات الدراسة الصفرية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Regression)، من خلال التنبؤ بقيمة متغير، يسمى المتغير التابع، من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، وذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة:

$$\text{خطأ} + y = ax_1 + bx_2 + cx_3 + \dots + x_n$$

حيث المتغير  $y$  هو المتغير التابع، والمتغيرات  $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$  متغيرات مستقلة، و  $a, b, c, \dots, d$  ثوابت.

وتحليل الانحدار يسمى ثنائياً إذا كان هناك متغيرين فقط الأول متغير مستقل والآخر متغير تابع، أما إذا كان هناك متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد سُمي تحليل الانحدار بتحليل الانحدار المتعدد.

تم إجراء تحليل الانحدار لتوضيح العلاقة بين (القيادة الأخلاقية) كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

الفرضية الرئيسية والتي نصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )

للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.

جدول (4.6): نتائج تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي بوزارة الصحة بسلطنة عُمان

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الوظيفي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.44	0.194	0.000	91.8	1	0.000	9.58	0.026	0.247	القيادة الأخلاقية
				282					

تشير نتائج الجدول (4.6) أن محور القيادة الأخلاقية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية

( $a = 0.05$ ) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (91.8) و ( $sig = 0.00$ ) وهو ما يشير إلى

وجود التأثير الإحصائي في أبعاد القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي وعليه نقبل الفرضية، أي

إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) أن 19.4%

من التباين الحاصل في أبعاد القيادة الأخلاقية يعود إلى أبعاد القيادة الأخلاقية وأن 79.6% تعود

لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن امتلاك المديرين في وزارة

الصحة بسلطنة عُمان للقيم الأخلاقية الفاضلة وتمثلها قولاً وعملاً يؤدي ذلك إلى التزام الموظفين

بواجباتهم الوظيفية والقيام بها على أكمل وجه، بالإضافة إلى شعورهم بالرضا الوظيفي والانتماء

والولاء للمؤسسة، والإبداع والابتكار في العمل، والقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تدعم قيم

التطوع والبذل والتضحية من أجل إعلاء مكانة المؤسسة في المجتمع.

واتفقت هذه النتيجة و على صعيد الدراسات العمانية مع ما توصلت اليه دراسة بلال (2020)

من نتائج ، تلك التي أشارت الى وجود أثر إيجابي للأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي

بالشركات الصناعية بمحافظة ظفار في سلطنة عُمان ، فيما جاءت معظم الدراسات العربية كذلك متفقة مع ما توصلت اليه الدراسة من نتائج في هذا الصدد ، و منها دراسة حسن (2021) والتي توصلت الى وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات وممارسات العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج المصرية ، بالإضافة الى دراسة عبد الهادي (2020) والتي خلصت في نتائجها الى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات التابعة لمواني أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة ، وكذلك دراسة الملاحم (2020) والتي أبرزت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك بالأردن؛ والخباز (2019) والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه العديد من الدراسات الأجنبية من نتائج كدراسة دبي وآخرين (Dey، et al.، 2022) والتي خلصت الى وجود تأثير كبير للقيادة الأخلاقية على السلوك البيئي الطوعي للموظفين في منظمات الأعمال في بنغلاديش؛ و دراسة بوكنوغ وآخرين (Bouckennooghe، et al.، 2015) والتي أشارت نتائجها أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للتابعين؛ و دراسة شويبكر وديميتريو (Dimitriou،Schwepker،& 2021) والتي خلصت نتائجها الى وجود تأثير لسلوكيات القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على جودة الأداء الوظيفي للعاملين ، فضلاً على ما توصلت اليه دراسة هوانغ وآخرين (Huang،، et al.، 2021) من نتائج و التي أشارت الى أن القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالثقة في الإدارة والرفاهية النفسية؛ و أخيراً دراسة ميشرا وتيكوريا (Tikoria،Mishra،& 2021) والتي أشارت نتائجها وجود تأثير كبير للقيادة الأخلاقية على المناخ التنظيمي والتزام الأطباء في المستشفيات الهندية.

الفرضية الفرعية الأولى:

(HO1-1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعوامل الشخصية

على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.

جدول (4.7): نتائج تأثيرالعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الوظيفي)				
معامل	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
الارتباط R	0.377	0.000	63.3	1	0.000	7.9	0.022	0.176	العوامل الشخصية
				282					

تشير نتائج الجدول (4.7) أن بعد العوامل الشخصية دالة احصائيا عند مستوى دلالة إحصائية

( $\alpha = 0.05$ ) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (63.3) و ( $\text{sig} = 0.00$ ) وهو ما يشير إلى

وجود التأثير الإحصائي لبعء العوامل الشخصية على الأداء الوظيفي وعليه نقبل الفرضية، أي إنه

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كذلك توضح قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن 14.2% من التباين الحاصل في بعد العوامل

الشخصية يعود إلى فقرات العوامل الشخصية وأن 85.8% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في

الدراسة.وقد يعزى ذلك إلى أن امتلاك المديرين لمجموعة من العوامل الأخلاقية الشخصية مثل:

النزاهة والعدالة، والمساواة، والموضوعية تعزز ثقة الموظفين به، وتجعلهم يقومون بمسؤولياتهم

الوظيفية بجودة وتميز وإبداع وابتكار لإحساسهم وشعورهم بأنهم سيحصلون على كافة حقوقهم



## المهنية دون تمييز بينهم

وافقت هذه النتيجة مع نتيجة جل الدراسات السابقة ذات الصلة ، فعلى صعيد الدراسات العمانية ، اتفقت تلك النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة الخوالدي (2017) والتي خلصت في نتائجها الى وجود أثر لنمط القيادة الأخلاقية في السمات الشخصية من النزاهة، والإيثار، التشجيع، والتحفيز، بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عُمان على المعرفة الضمنية ، فضلاً على ما توصلت اليه دراسة العامري (2020) من نتائج ، والتي أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العاملة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، فيما جاءت عديد الدراسات العربية موافقة لما أشارت اليه الدراسة من نتائج في ذلك ، من بينها دراسة الملاحيم (2020) والتي أشارت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين بعد العوامل الشخصية للقيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك بالأردن ، كما وافقت نتائج عديد الدراسات الأجنبية السابقة نتيجة الدراسة فيما يتعلق بتأثير العوامل الشخصية على الأداء الوظيفي ، منها دراسة شويبكر وديميتريو (Dimitriou،Schwepker،& 2021) والتي أبرزت نتائجها وجود تأثير إيجابي لسلوكيات القيادة الأخلاقية على جودة الأداء الوظيفي للعاملين .

## الفرضية الفرعية الثانية:

(HO1-2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) للعوامل الإدارية

على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.

جدول (4.8): نتائج تأثيرالعواملالإداريةعلى الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الوظيفي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.418	0.175	0.000	81.08	1	0.000	9.04	0.025	0.221	العوامل الإدارية
				282					

تشير نتائج الجدول (4.8) أن بعد العوامل الإدارية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $(a = 0.05)$  ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (81.08) و  $(sig = 0.00)$  وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لبعدها العوامل الإدارية على الأداء الوظيفي وعليه نقبل الفرضية، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كذلك توضح قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن 17.5% من التباين الحاصل في بعد العوامل الإدارية يعود إلى فقرات العوامل الشخصية وأن 82.5% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المديرين بنظم وإجراءات العمل الإدارية، والتنمية المهنية المستمرة للموظفين، وتشجيعهم وتحفيزهم على العمل بجودة بصورة دائمة.

و قد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة عدد من الدراسات العمالية السابقة منها دراسة بلال (2020) والتي كشفت نتائجها عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعوامل الإدارية في الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية بمحافظة ظفار، و كذلك دراسة عبد المطالب (2020) والتي بينت نتائجها وجود تأثير مباشر للإبداع الإداري لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية على الأداء الوظيفي للعاملين، فيما وافقت كذلك العديد من الدراسات

العربية ذات الصلة ما توصلت اليه الدراسة من نتائج في ذلك الصدد كدراسة عبد الهادي (2020) والتي أوضحت نتائجها وجود أثر إيجابي للعوامل الإدارية للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات التابعة لمواني أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، بالإضافة الى ما جاءت به دراسة الملاحيم (2020) من نتائج تمثلت في وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين بعد العوامل الإدارية للقيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك بالأردن ، فيما وافقت دراسة ميشرا وتيكوريا (Tikoria،Mishra،& 2021) ما توصلت اليه الدراسة من نتائج ، حيث أشارت الى وجود أثر كبير وإيجابي للسلوكيات الإدارية للقيادة الأخلاقية على التزام الأطباء في المستشفيات الهندية.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

(HO1-3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة عمان.

جدول (4.9): معاملات الارتباط بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي في وزارة الصحة بسلطنة

عمان

ملخص النموذج		ANOVA تحليل التباين			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء الوظيفي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد ( $R^2$ )	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان

العلاقات	0.23	0.025	9.07	0.000	1	82.3	0.000	0.177	0.421
الإنسانية					282				

تشير نتائج الجدول (4.9) أن بعد العلاقات الإنسانية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  $(a = 0.05)$  ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (82.3) و  $(0.00 = sig)$  وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لبعد العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعليه نقبل الفرضية، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كذلك توضح قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) أن 17.7% من التباين الحاصل في ممارسات القيادة الأخلاقية يعود إلى أبعاد ممارسات القيادة الأخلاقية وأن 82.3% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيراتها العميقة على الأداء الوظيفي للعاملين، فالعلاقات الإنسانية تُدعم التواصل الفعال بين العاملين أثناء أوقات العمل وبعده، وتحفز وتشجع الموظفين على التعاون والمشاركة في أداء الأعمال وحل المشكلات ومواجهة التحديات بكفاءة وفعالية، كما تجعل الموظفين يقبلون على العمل وترفع من مستويات حضورهم للمؤسسة وقلّة نسبة غيابهم.

لقد وافقت هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة الملاحيم (2020)، إذ أشارت في نتائجها إلى وجود ثمة علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين بعد العلاقات الإنسانية للقيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك بالأردن.

#### 5.4 ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل من الدراسة للتحليل الإحصائي للبيانات و كذلك نتائج الدراسة الميدانية بهدف التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة العماني، حيث

بدأت الباحثة بالتطرق إلى تساؤلات الدراسة مجيبةً عليها من خلال استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، و من ثم تناولت الباحثة لفرضيات الدراسة واختباراتها ومدى تطابقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة، وفي نهاية الفصل استخدمت الباحثة تحليل الانحدار لتوضيح العلاقة بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع في وزارة الصحة بسلطنة عمان.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

مقدمة.

النتائج.

التوصيات.

دراسات مقترحة.

## 5.1 مقدمة

تستهدف الباحثة من خلال الفصل الاخير من الدراسة الاشارة الى ما توصلت اليه من نتائج بحثية ، اثر الانتهاء من اجراء عملية التحليل الإحصائي على اداة الدراسة و المتمثلة في الاستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة بسلطنة عمان ، أولاً ، و من ثم و بناءً على ما توصلت اليه الباحثة من نتائج ، فإنها تقدم عدداً من التوصيات التي ترى بأهميتها و امكانية مساهمتها في تدعيم اعتماد القيادات العاملة في مجتمع الدراسة ( وزارة الصحة بسلطنة عمان ) نمط القيادة الأخلاقية كونه نمطاً من أنماط القيادة الغير تقليدية ، و الذي من شان الاعتماد عليه تطوير الأداء الوظيفي ، و من ثم تحقيق أهداف المنظمة ، ذلك الهدف الذي يتعاضم حال كون المنظمة ، هي وزارة الصحة ، تلك الوزارة الخدمية ذات الأهمية منقطعة النظير .

## 5.2 نتائج الدراسة

خلصت الدراسة الى عدد من النتائج ترتبط أولاً بمدى توافر القيادة الأخلاقية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان ، و من ثم العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي .

### 1. فيما يتعلق بمدى توافر القيادة الأخلاقية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان

خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر القيادة الأخلاقية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان بالنسبة لمحاور الدراسة ككل كان ضمن الدرجة العالية ، حيث كشفت نتائج الدراسة أن درجة العوامل الشخصية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان كان ضمن الدرجة العالية بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها "ينسب المدير النجاح فريق العمل وليس لشخصه" على أعلى

متوسط حسابي وبدرجة عالية. بينما حصلت الفقرة التي نصها " يتقبل المدير النقد البناء من المرؤوسين." على أقل متوسط حسابي ولكن بدرجة عالية.

كذلك أشارت نتائج الدراسة بأن درجة العوامل الإدارية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان كان ضمن الدرجة العالية بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها "يشجع المدير رؤوسيه على الالتزام بأخلاقيات العمل" على أعلى متوسط حسابي وبدرجة عالية. بينما حصلت الفقرة التي نصها "يقدم المدير التحفيز المادي والمعنوي للمتميزين من المرؤوسين." على أقل متوسط حسابي ولكن وبدرجة عالية ، كما أشارت نتائج الدراسة كذلك الى أن مستوى العلاقات الإنسانية لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان كان ضمن الدرجة العالية بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها "يتعامل المدير مع المرؤوسين والجمهور باحترام" على أعلى متوسط حسابي وبدرجة عالية. بينما حصلت الفقرة التي نصها "يشجع المدير رؤوسيه على الحوار البناء." على أقل متوسط حسابي ولكن بدرجة عالية.

فيما يتعلق بدرجة الاداء الوظيفي لدى موظفي وزارة الصحة بسلطنة عمان ، فقد خلصت الدراسة في نتائجها الى أنه كان ضمن الدرجة العالية جداً بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها "يتوافق الاجر الذي أتحصل عليه مع المجهودات التي أبذلها في عملي" على أعلى متوسط حسابي وبدرجة عالية جداً. بينما حصلت الفقرة التي نصها " اكتساب أهداف وظيفية شخصية أسعى لتحقيقها." على أقل متوسط حسابي ولكن بدرجة عالية.

## 2. فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي:

خلصت نتائج الدراسة إلى أن محور القيادة الأخلاقية دالة احصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ( $a= 0.05$ )، وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي في أبعاد القيادة الأخلاقية على الأداء



الوظيفي وعليه يتم قبول الفرضية، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.  
كما أشارت نتائج الدراسة أن العوامل الشخصية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية  
( $a= 0.05$ )، وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لبعدها العوامل الشخصية على الأداء  
الوظيفي وعليه يتم قبول الفرضية، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كشفت نتائج الدراسة أن بعد العوامل الإدارية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ( $a=$   
 $0.05$ )، وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لبعدها العوامل الإدارية على الأداء الوظيفي  
وعليه يتم قبول الفرضية، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد العلاقات الإنسانية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ( $a=$   
 $0.05$ ) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لبعدها العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي  
وعليه يتم قبول الفرضية، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

### 5.3 التوصيات

1. العمل على تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول سمات القيادة الأخلاقية وفوائدها وأثرها على كل من وزارة الصحة والعاملين.
2. العمل على تطوير العلاقة بين المسؤولين والعاملين في وزارة الصحة من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وآرائهم ومناقشتها بشفافية وموضوعية.
3. تعزيز ثقافة جودة الأداء الوظيفي والتي بدورها تزيد من إيمان العاملين بوزارة الصحة عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الأداء الوظيفي المتميز لدى العاملين.
4. العمل على إحلال مبادئ الشفافية داخل وزارة الصحة، واعتماد سلوكيات القيادة الأخلاقية كأحد المعايير المهمة لإشغال المناصب الوظيفية في الوزارة.

5. العمل على توعية العاملين بوزارة الصحة بأهمية تنمية أدائهم الوظيفي وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

6. العمل على إبداء اهتمام أكبر بالمرؤوسين من خلال الجلوس مع المرؤوسين والإنصات إليهم والاهتمام حقا بشكواهم وطموحاتهم.

7. العمل على عقد دورات تدريبية في مجال العوامل الشخصية للقادة في وزارة الصحة لتشجيع المدير على تقبل النقد البناء من المرؤوسين.

8. العمل على عقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتشجيع المدير مرؤوسيه على الحوار البناء.

9. العمل على عقد دورات تدريبية في مجال العوامل الإدارية للقادة في وزارة الصحة لتشجيع المدير على تقديم التحفيز المادي والمعنوي للمتميزين من المرؤوسين.

#### 5.4 دراسات مقترحة:

1. تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى (القطاع الحكومي، والخاص، والصناعي والمصارف والتربوي وغيرها) للحصول على نتائج أكثر عمومية.

2. اختبرت هذه الدراسة الأداء الوظيفي كمتغير تابع للقيادة الأخلاقية؛ لذا يوصى بتطبيق دراسات أخرى تختبر القيادة الأخلاقية كمتغير تابع.

3. القيادة الأخلاقية في وزارة الصحة كما يدركها الموظفون والمديرون.

4. القيادة الأخلاقية وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة الصحة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، حسام الدين السيد محمد؛ الشعيلي، سعود بن سليم بن سعد. (2022). المشكلات التي

تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، مجلة

أبن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(4)، 358-390.

أبو الدف، محمود. (2017). درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها

بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية،

فلسطين.

أبو جراد، علي حسن. (2022). القيادة الأخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة

تطبيقية على بلدية بيت لاهيا فلسطين. مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية (12)، 215،

248 -

أبو شرح ، نادر حامد .( 2010 ). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة

الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين . رسالة ماجستير غير منشورة ،

جامعة الأزهر ، غزة .

أبو علبة، نور محمد (2015). القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس بوكالة الغوث في محافظة

غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة الأزهر، غزة.

أبو كريشة، نهى مصطفى كمال. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة

للجامعات الحكومية وغير الحكومية. مجلة البحث العلمي في الآداب، 2(23)، 55-111.

أرفيس، مريم. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-. مجلة التغيير الاجتماعي. 3(2)، 477-498.

أكريم، محمد سليمان محمد. (2012). نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 569-549.

البرناط، أمال. (2017). القيادة الأخلاقية ودورها في احداث التميز التنافسي. المجلة العلمية للدراسات والتجارة البيئية ، جامعة قناة السويس 7 (3) 348-315 .

بلال، زروق عثمان. (2020). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المركز القومي للبحوث غزة، 4(4)، 68-51.

تايب، عاطف. (2019). دراسة تحليلية لسلوكيات القيادة الأخلاقية وتأثيرها على بعض المتغيرات المرتبطة بالعمل بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية في مصر. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة أسيوط، 2(66) ، 1-43.

الجبالي، حمزة. (2016). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع. الجبوري، حسيب. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمسائل الإدارية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الجبلي، محمود خليل. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنين التنظيمية لدى معلميه. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

الجنابي، صاحب مرزوك. (2019). *استراتيجيات القيادة والإشراف*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الجهني، نعيم عطاالله؛ القحطاني، شائع بن خالد؛ مرسي، ميرفت محمد السعيد؛ الشملان، خالد بن عبدالعزيز؛ الرشيد، عائض بن خلف. (2018). *نماذج معاصرة في القيادة*. الرياض: القانون والاقتصاد.

الحارثي، عبيد. (2018). *القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض*. رسالة ماجستير، جامعة الامام محمد بن مسعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية.

الحبسية، رضية بنت سليمان. (2012). *القيادة الأخلاقية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.  
الحداد، جعفر يوسف عبدالله. (2016). *الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت*. مجلة كلية التربية جامعة بنها - كلية التربية، 27(107)، 289 - 302.

الحربي، قاسم. (2008). *الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل*. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

حسان، حسن محمد ، والعجمي ، محمد حسنين ( 2017 ). *الإدارة التربوية*. عمان الاردن دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

حسن، محمد وهبه محمد. (2021). *تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد: دراسة ميدانية*. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، 12(4)، 408-433.

- الحضري، محمود السيد (2014). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف، مجلة البحوث التطبيقية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج، 28(2)، 1-60.
- الخباز، منى خليفة قاسم. (2019). درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مجلة كلية التربية بالمنصورة جامعة المنصورة - كلية التربية (107)، 278-297.
- الخوالدي، سالم بن مرهون بن مبارك. (2017). أثر نمط القيادة الأخلاقية على المعرفة الضمنية: دراسة ميدانية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، (2)، 249 - 268.
- درادكة، أمجد والمطيري (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(2)، 223 - 237.
- الدره ، عبد الباري ، و الصباغ، زهير (2010). اداره الموارد البشرية . الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر . عمان ،الأردن.
- رشيد ، مازن فارس . تقييم الأداء ، الأسس النظرية والتطبيقات العملية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2001 .
- الرشيدي، أحمد عبيد. (2021). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت. مجلة العلوم التربوية والنفسية المركز القومي للبحوث غزة، 5(24)، 106 - 127.

الزهراني، صالح سعيد. (2021). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية* المركز القومي للبحوث غزة، 5(16)، 42 - 64.

الرخص، مها محمد. (2017). أبعاد و مكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي ( دراسة تحليلية وصفية ) . *المجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العربية للعلوم و نشر الأبحاث* .

السكر، هديل بسام. (2019). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

السيد، أيمن. (2013). دور جودة الحياة الوظيفية في التميز في الأداء الجامعي: دراسة ميدانية على الجامعات المصرية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (4)، 327-387.

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

شاويش، مصطفى . (2005) . ادارة الموارد البشرية ، ادارة الأفراد . دار الشروق . عمان . الأردن .

الشتوي، سليمان بن عبد الله والحبیب، عبد الرحمن بن محمد. (2017). القيادة الأخلاقية لقادة المدارس الثانوية. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 6(4)، 120-134.

الشربيني، نهى عبد الرازق. (2020). أثر القيادة الخيرة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس*

- كلية التجارة بالإسماعيلية، 11(4)، 1066 - 1088.

الشريف، نسرین محمد. (2021). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية

في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. (رسالة ماجستير: جامعة الشرق الأوسط).

شعيب، محمد عبد المنعم. (2014). إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: الإدارة المعاصرة: تقييم

الأداء: الجودة الشاملة اعتماد المستشفيات. مصر: دار النشر للجامعات.

الشملان، خالد عبد العزيز (2016). دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد

الأكاديمي: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، 27(3)، 1-36.

شهاب، شهر زاد محمد (2010). القيادة الإدارية ودورها في تأطير روابط العلاقات العامة . مجلة

دراسات تربوية ،العدد ( 11 ) ، 99.

صبح، نوال محمود النادي. (2021). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المناخ النفسي الأخضر

والسلوكيات الخضراء للعاملين. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة جامعة كفر الشيخ -

كلية التجارة،(11)، 53 - 89.

الطراونة، تحسين. (2010). الأخلاق و القيادة . الرياض . منشورات جامعة نايف للعلوم الأمنية

العامري، إبراهيم بن خلفان بن الشين. (2020). الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي

للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات

والاجتماع كلية الإمارات للعلوم التربوية،(49)، 208 - 236.

عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ( 2002). ادارة الموارد البشرية . الدار الجامعية . الأسكندرية



عبد العزيز، هيري؛ نور الهدى، درواي. (2021). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة حالة جامعة أدرار. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

عبد المطلب، محمد محضار. (2020). أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المركز القومي للبحوث غزة، 4(14)، 125 - 139.

عبد الهادي، عبير حسن محمود محمد. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، 11(2)، 1186 - 1216.

عبيدات، ذوقان؛ وعديس، عبدالرحمن؛ وعبدالحق، كايد. (2001). البحث العلمي - مفهومها وأدواتها وأساليبها. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العرايضة، رائدة (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لقادة المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن).

عطية، غادة (2018) القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الأثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة. المجلة العربية للإدارة، 38 (4)،

43-21

عفيفي، أمل صديق؛ كمال، حنان البديري. (2022). مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في المنشآت التعليمية بالقطاع الخاص والحكومي وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 9(2)، 357-405.

- علام، رجاء. (2010). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- علي، هبة عبد السلام عبد الرحمن. (2021). دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة. *المجلة العلمية للبحوث التجارية جامعة المنوفية - كلية التجارة*، 8(1)، 199-246.
- العنقري، عبد العزيز بن سلطان (2014). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للقادة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. *المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط*، (57)، 225-260.
- الغامدي، أحمد محمد. (2020). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المرشدين الطلابيين في مدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية والنفسية المركز القومي للبحوث غزة*، 4(44)، 1-18.
- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية دراسة حالة. *المجلة التربوية*، (77)، 2193-2229.
- القحطاني، محمد بن دليم. (2019). *بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة*. بريطانيا: e-kutub ltd.
- القحطاني، محمد علي مانع. (2002). *أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القرامسة، هيفاء تيسير محمد. (2022). إدارة الأداء الوظيفي المؤسسي. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (74)، 25-40.

القرني، عبدالله بن عالي؛ الزائدي، أحمد بن محمد. (2016). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، (170)، 649-694.

الكوري، أنير حسني محمد. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 13(38)، 33-45.

اللبيدي، نزار عوني. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. الأردن: دار دجلة ناشرون وموزعون.

ماضي، خليل اسماعيل ابراهيم . ( 2014 ) . جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ( دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية ) ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.

محمد، سيد عبد النبي. (2019). إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز. مصر: دار الكتب المصرية.

محمود، ناجي عبد الستار. (2020). دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، 16(52)، 434 - 450.

مزيان، أمنية. (2022). دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة بنك السلام، الجزائر. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 5(2)، 144-167. مسلم، عبد الهادي. (2015). السلوك التنظيمي . الأسكندرية : دار فاروس العلمية للنشر و التوزيع .

المغربي، عبد الحميد، (2007). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية. المنصورة: دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

الملاحيم، عودة إبراهيم عودة. (2020). القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مجلة العلوم التربوية والنفسية المركز القومي للبحوث غزة، 4(35)، 1-18.

ميساوي، أحمد. (2020). تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بتحسين جودة الخدمات بالقطاع العام. مجلة القانون والأعمال جامعة الحسن الأول- كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية- مختبر البحث قانون الأعمال، (61)، 183-207.

نبيلة، عدان. (2019). ضغوط العمل والأداء الوظيفي. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

النفراوي، أحمد عبد السلام رجب. (2020). توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس - كلية التجارة، (4)، 197 - 242.

الهزام، محمد؛ عيساوي، فاطمة. (2022). القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات بالجنوب الغربي الجزائر. مجلة الاقتصاد والبيئة، 5(1)، 146-171.

الهندي، محمد فضل (2013). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميهم. (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين).

وزارة الصحة العمانية. (3 يونيو، 2022). وزارة الصحة تعقد اللقاء الأول لمنظومة قياس الأداء

الفردى والإجادة المؤسسية. على الرابط: <https://www.moh.gov.om/ar/-/-->

1597

### ثانياً: المراجع الأجنبية

Aboazoum، H. M.، Nimran، U.،& Al Musadieq، M. (2015). Analysis factors affecting employees job performance in Libya. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(7)، 42-49.

Al-Omari، kh. & Okasheh. H. (2017). The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24)، pp. 15544-15550.

Banks، G. C.، Fischer، T.، Gooty، J.،& Stock، G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(2)، 1-14

Bashir، A.، Amir، A.، Jawaad، M.،& Hasan، T. (2020). Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation. *Cogent Business & Management*, 7(1)، 1-17.

Binti Rabingan، J. (2014). *Performance appraisal system in higher education institutions: a case study of APAR system in*

//UM (Master's thesis, Kuala Lumpur: International Islamic University Malaysia, 2014).

Bouckenooghe, D., Zafar, A. & Raja, U. How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital. *J Bus Ethics* 129, 251–264 (2015). <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3>

Buntaran, F. A. A., Andika, D. & Alfiyana, V. Y. (2019). Impact of job satisfaction on job performance. *Review of Behavioral Aspect in Organizations and Society*, 1(2), 121–128.

Carr, H. (2017). Ethical Leadership : A Study at Educational Leaders at Vancouver Island University .Master Thesis, Vancouver Island, Canada.

Çelik, S., Dedeoğlu, B. B. & Inanir, A. (2015). Relationship between ethical leadership, organizational commitment and job satisfaction at hotel organizations. *Ege Academic Review*, 15(1), 53–64.

Charoensap, A., Virakul, B., Senasu, K. & Ayman, R. (2019). Effect of ethical leadership and interactional justice on employee work attitudes. *Journal of Leadership Studies*, 12(4), 7–26.

Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G. & Liang, X. (2020). The impact of organizational support on employee

- performance. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 166–179.
- Collins, M. D., & Restubog, S. L. D. (2021). The effect of trait anger and impulsiveness on ethical leadership and support for organizational change. *Journal of Research in Personality*, 91, 1–6.
- DeConinck, J. B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of business research*, 68(5), 1086–1093.
- Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M. A., & Biswas, S. R. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, 337, 1–11.
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139–148.
- Dinc, M. S. (2017). Organizational commitment components and job performance: Mediating role of job satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(3), 773–789.
- Dion, Michel (2012). Are ethical theories relevant for ethical Leadership? Leadership & Organization Development. *Journal; Bradford*, 33(1), 4– 24.

- Eluwole, K. K., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2022). Ethical leadership, trust in organization and their impacts on critical hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, *102*, 1–13
- Forson, J. A., Ofosu–Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, *7*(1), 1–12.
- Fox, F. R., Smith, M. B., & Webster, B. D. (2023). Take your ethics and shove it! Narcissists' angry responses to ethical leadership. *Personality and Individual Differences*, *204*, 1–10
- Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G. (2014). Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems. *Public Administration Review*, *74*(3), 333–343.
- Huang, N., Qiu, S., Yang, S., & Deng, R. (2021). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: Mediation of trust and psychological well-being. *Psychology research and behavior management*, *14*, 655.
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the



- mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195–204.
- Iqbal, Z. A., Abid, G., Contreras, F., Hassan, Q., & Zafar, R. (2020). Ethical leadership and innovative work behavior: The mediating role of individual attributes. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 68.
- Jha, J. K., & Singh, M. (2019). Exploring the mechanisms of influence of ethical leadership on employment relations. *IIMB Management Review*, 31(4), 385–395.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris, K. J., & Tepper, B. J. (2013). Ethical leadership and subordinate outcomes: The mediating role of organizational politics and the moderating role of political skill. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 33–44.
- Khan, D., Shehzad, N., & Muhammad Imran Khan, S. (2022). Relationship Between Ethical Leadership, Job Satisfaction And Job Performance. *Journal Of Contemporary Issues In Business And Government*, 28(1), 385–392.
- Korir, C. K., & Ndegwa, P. (2020). Job Satisfaction and Employee Performance at Finlays Kenya Limited in Kericho County,

- Kenya. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*. 2(2), 82–97.
- Kosec, Z., Sekulic, S., Wilson–Gahan, S., Rostohar, K., Tusak, M., & Bon, M. (2022). Correlation between Employee Performance, Well–Being, Job Satisfaction, and Life Satisfaction in Sedentary Jobs in Slovenian Enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 19(16), 1–14
- Limon, I., & NARTGÜN, Ş. S. (2020). Development of Teacher Job Performance Scale and Determining Teachers' Job Performance Level. *Journal of Theoretical Educational Science*. 13(3), 564–590.
- Lin, C. S., Jin, M., Huang, P. C., & Xiao, R. (2023). Does it take two to tango? The joint role of high–performance work systems and ethical leadership. *Journal of Business Research*. 156, 1–13.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2018). The impact of ethical leadership on leadership effectiveness among SMEs in Malaysia. *Procedia Manufacturing*. 22, 968–974.
- Malik, M. S., Awais, M., Timsal, A., & Qureshi, U. H. (2016). Impact of ethical leadership on employees' performance: Moderating role of

- organizational values. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 590–595.
- Mishra, B. and Tikoria, J. (2021). Impact of ethical leadership on organizational climate and its subsequent influence on job commitment: a study in hospital context. *Journal of Management Development*, 40(5), 438–452. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2020-0245>
- Moon, K. K., & Jung, C. (2018). Management representativeness, ethical leadership, and employee job satisfaction in the US Federal Government. *Public Personnel Management*, 47(3), 265–286.
- Musyimi, S. (2016). *Perceived effect of ethical leadership on employee performance among Commercial Banks in Kenya* (Doctoral dissertation, University Of Nairobi).
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432.
- Schwepker Jr, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the

- hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, *94*, 102860.
- Sørli, H. O., Hetland, J., Bakker, A. B., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2022). Daily autonomy and job performance: Does person-organization fit act as a key resource? *Journal of Vocational Behavior*, *133*, 103691.
- Sugianingrat, I. A. P. W., Widyawati, S. R., da Costa, C. A. D. J., Ximenes, M., Piedade, S. D. R., & Sarmawa, W. G. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *68*(2), 319–339.
- Susilo, D. (2020). Revealing the effect of work-from-home on job performance during the COVID-19 crisis: Empirical evidence from Indonesia. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, *26*(1), 23–40.
- Syahrani, M., Hernawaty, H., & Winarno, A. (2022). The Effect of Ethical Leadership On Job Performance: The Mediating Role of Public Service Motivation and Normative Commitment. *Journal of Leadership in Organizations*, *4*(1), 41–61.

- Thao, Le. &Hwang, Ch. (2015). *Factors Affecting Employee Performance–Evidence From Petrovietnam Engineering Consultancy Jsc.* 2015. Phd Thesis.
- Touma, J. (2022). Performance Appraisal Effect on Compensation. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, *10*(1), 1–12.
- Tran, C. M.& Idodo, P. (2022). Employee work performance during the COVID–19 pandemic: Effects of transformational leadership and employee work environment.
- Valianawaty, C.& Sutanto, E. M. (2015). Job Satisfaction and Job Performance in PT XYZ. *TRIKONOMIKA*, *14*(2), 111–118.
- Velez, M. J.& Neves, P. (2018). Shaping emotional reactions to ethical behaviors: Proactive personality as a substitute for ethical leadership. *The Leadership Quarterly*, *29*(6), 663–673.
- Vuong, T. D. N.& Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, *14*(21), 1–21.
- Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X.& Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: the moderating role of perceived

organizational support. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 33(3), 708–713.

Zheng, D., Witt, L. A., Waite, E., David, E. M., van Driel, M., McDonald, D. P.,... & Crepeau, L. J. (2015). Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 732–748.

## الملاحق

### ملحق (1) قائمة المحكمين

#	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
1.	الدكتور هايل طشطوش	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
2.	الدكتور رمزي سلام	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
3.	الدكتور محمد الراشدي	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
4.	الدكتور عبدالله المعولي	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
5.	الدكتور وليد الشكلي	إحصائي	وزارة الصحة
6.	الأستاذ عبدالمنعم الخنجري	إحصائي	وزارة الصحة
7.			

## ملحق (2) الاستبانة

جامعة الشرقية

كلية إدارة الأعمال

ماجستير إدارة الأعمال



## صحيفة استبانة

السادة الكرام:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجياً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي بعنوان: "القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة العمانية" وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد تم اختياركم للإجابة على هذه الاستبانة لمركزكم الوظيفي وخبرتكم، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها لن تستخدم سوى لغرض البحث العلمي. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

منى المعولي

أولاً: البيانات الشخصية:



1. الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2. الفئة العمرية:	<input type="checkbox"/> 20 سنة فأقل	<input type="checkbox"/> من 21 سنة إلى 31 سنة إلى <input type="checkbox"/> من 41 سنة إلى <input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة
3. الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> مطلق <input type="checkbox"/> أرمل
4. المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> دبلوم التعليم العام فأقل	<input type="checkbox"/> البكالوريوس أو ما يعادلها <input type="checkbox"/> الماجستير أو ما يعادلها <input type="checkbox"/> الدكتوراه أو ما يعادلها
5. سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> 3 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> من 3 سنوات إلى أقل من 5 <input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 10 سنة إلى 20 سنة فأكثر
6. طبيعة العمل	<input type="checkbox"/> إداري	<input type="checkbox"/> فني
7. الفئة الوظيفية	<input type="checkbox"/> إدارية	<input type="checkbox"/> الفئات الطبية <input type="checkbox"/> الفئة التمريضية <input type="checkbox"/> الفئات الطبية المساعدة
8. المديرية التي تعمل بها	<input type="checkbox"/> المديرية العامة للمركزية بديوان عام الوزارة	<input type="checkbox"/> المديرية العامة للمستشفى لمستشفى خولة <input type="checkbox"/> المديرية العامة للمستشفى السلطاني
	<input type="checkbox"/> المديرية العامة للخدمات الصحية للمحافظة مسقط	<input type="checkbox"/> المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة جنوب الباطنة
	<input type="checkbox"/> المديرية العامة للخدمات الصحية للمحافظة مسندم	<input type="checkbox"/> المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة البريمي
	<input type="checkbox"/> المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة شمال الباطنة	<input type="checkbox"/> المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة الظاهرة
		<input type="checkbox"/> المديرية العامة للخدمات الصحية لمحافظة الداخلية

□ المديرية العامة □ المديرية العامة □ المديرية العامة □ المديرية العامة  
للخدمات الصحية للخدمات الصحية للخدمات الصحية للخدمات الصحية  
لمحافظة ظفار لمحافظة الوسطى لمحافظة جنوب الشرقية  
لمحافظة شمال الشرقية

## ثانياً: متغيرات الدراسة

**المحور الأول: القيادة الأخلاقية:** «كل ما يتسم به المديرون والقادة نتيجة الخبرات التي مروا فيها داخل المنظمة وخارجها، والقيم التي يحملونها التي تقودهم إلى التصرف بأخلاقية في كل موقف، مُتطلعين إلى تمكين الآخرين من النمو والتطور، وإلى أنكاء روح التفاوض والتّحدي». حدد مدى موافقتك على من العبارات التالية ( 1- غير موافق بشدة، 5- موافق بشدة).

#	العبارة	1	2	3	4	5
<p><b>1. البعد الأول: العوامل الشخصية</b> ( تتضمن التركيز على مبادئ العدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، وتحري الصدق والوفاء بالوعود والعهود المقطوعة، وتقبل النقد، والاعتراف بالأخطاء إن وجدت.)</p>						
1.	يلتزم المدير الصدق في التعامل مع المرؤوسين.	1	2	3	4	5
2.	يلتزم المدير بالنزاهة في تصرفاته مع المرؤوسين.	1	2	3	4	5
3.	يتحمل المدير مسؤولية القرارات التي يتخذها.	1	2	3	4	5
4.	يقبل المدير النقد البناء من المرؤوسين.	1	2	3	4	5
5.	ينسب المدير النجاح لفريق العمل وليس لشخصه.	1	2	3	4	5
<p><b>2. البعد الثاني: العوامل الإدارية</b> ( تتضمن التركيز على الإشراف على تنفيذ العمل داخل الوحدة الإدارية بنفسه، وعلى موضوعية اتخاذ القرارات، والعدالة والشفافية في تطبيق القوانين والأنظمة، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، ومنح المرؤوسين التسهيلات اللازمة وبما يتفق مع ظروف الموقف، وتشجيعهم على إنجازاتهم وتحفزهم على العمل بروح الفريق)</p>						
1.	يبذل المدير جهده لتحقيق رؤية وزارة الصحة.	1	2	3	4	5
2.	يلتزم المدير باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل.	1	2	3	4	5
3.	يحرص المدير على التنمية المهنية للمرؤوسين باستمرار.	1	2	3	4	5
4.	يقدم المدير التحفيز المادي والمعنوي للمتميزين من المرؤوسين.	1	2	3	4	5
5.	يشجع المدير مرؤوسيه على الالتزام بأخلاقيات العمل.	1	2	3	4	5

3. البعد الثالث: العلاقات الإنسانية ( تتضمن التركيز على آلية التعامل مع المرؤوسين، من خلال تقديرهم واحترامهم ودعمهم، والتواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين، والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها، ومراعاة ظروفهم والوقوف معهم، والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية. (أبو الدف، 2017)).

1	يتعامل المدير مع المرؤوسين بتواضع.	1	2	3	4	5
2	يشجع المدير مرؤوسيه على التسامح بين الزملاء.	1	2	3	4	5
3	يراعي المدير التقاليد والقيم الاجتماعية في علاقته مع مرؤوسيه.	1	2	3	4	5
4	يتعامل المدير مع المرؤوسين والجمهور باحترام.	1	2	3	4	5
5	يشجع المدير مرؤوسيه على الحوار البناء.	1	2	3	4	5

**المحور الثاني: الأداء الوظيفي (Job Performance)** وهي مخرجات تكون نتيجة للتفاعل بين

مهارات الموظف وقدراته وخبراته مع البيئة الداعمة في المنظمة والمساعدة على أداء العمل بدقة وكفاءة عالية، وأبعاد الأداء الوظيفي هي جودة الأداء، وكمية الأداء، ودقة الأداء، وسرعة الأداء، والخبرة، والابتكار، والتعاون، وتحمل المسؤولية، والالتزام بقوانين وإجراءات العمل " حدد مدى

موافقتك على من العبارات التالية ( 1 - غير موافق بشدة، 5 - موافق بشدة).

#	العبارة	1	2	3	4	5
1	يتوافق الاجر الذي أتحصل عليه مع الجهود التي أبذلها في عملي.	1	2	3	4	5
2	أحاول تحري الدقة في الأعمال التي أنجزها.	1	2	3	4	5
3	أهتم دائما بتحقيق رضا العملاء (المستفيدين) عن عملي	1	2	3	4	5
4	دائما أخطط للأعمال المسندة إليّ قبل تنفيذها.	1	2	3	4	5
5	اكتساب أهداف وظيفية شخصية أسعى لتحقيقها.	1	2	3	4	5

5				1	العبارة	#
5	4	3	2	1	دائما أسعى لتحقيق تقدم ملحوظ في الوظيفة.	.6
5	4	3	2	1	أسعى لفرص وظيفية تحقق الرضا الوظيفي لي.	.7
5	4	3	2	1	أحاول العمل على تطبيق أفكار جديدة في أداء المهام المكلف بها.	.8
5	4	3	2	1	أسعى دائما لاستحداث وسائل مبتكرة لأداء الأعمال المكلف بها.	.9
5	4	3	2	1	أحاول ابتكار أعمال مبتكرة تحسن من بيئة العمل.	.10
5	4	3	2	1	أحاول البحث عن معلومات من أعضاء فريق العمل.	.11
5	4	3	2	1	أحرص دائما على نجاح فريق العمل.	.12
5	4	3	2	1	أستجيب دائما لحاجات الآخرين في الفريق.	.13
5	4	3	2	1	أتعاون مع زملائي لتحقيق الجودة في الأعمال.	.14
5	4	3	2	1	أعمل لتحقيق صالح المؤسسة التي أعمل فيها.	.15
5	4	3	2	1	أعمل على ارتقاء المؤسسة.	.16
5	4	3	2	1	أسهم في جعل المؤسسة التي أعمل بها مكانا جيدا.	.17
5	4	3	2	1	أعمل الأشياء التي تساعد الآخرين عندما لا يكون هذا من مهامي.	.18

انتهت الاستبانة

### ملحق (3) طلب تحكيم

جامعة الشرقية

كلية إدارة الأعمال

ماجستير إدارة الأعمال



السيد الدكتور/ .....المحترم،،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

#### الموضوع طلب تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي في وزارة الصحة العمانية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقامت الباحثة بإعداد الاستبانة المكونة من جزأين:

**الجزء الأول:** قياس مدى ممارسة القيادة الأخلاقية.

**الجزء الثاني:** قياس مستوى الأداء الوظيفي.

لذا تأمل الباحثة من سيادتكم إبداء آرائكم وملاحظاتكم في فقرات الاستبانة وفي مدى توافقها مع الأبعاد المذكورة، وذلك بوضع إشارة (x) للفقرة المناسبة مع الحق سيادتكم بإجراء أي تعديل أو حذف أو إضافة للفقرات المذكورة، مستحضراً تجاربكم وخبراتكم الميدانية، هذا وسيكون لتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير الاستبانة وإخراجها بصورة مناسبة، شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

منى المعولي