



**درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل  
لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الاستقامة  
التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس**

**إعداد**

**د/ تهناني بن علي المطلق**

**د/ ماجد بن علي المطلق**

أستاذ القيادة التربوية المساعد بجامعة حائل أستاذ الإدارة التربوية المساعد بجامعة حائل

## درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس

ماجد بن علي المطلق، تهاني بن علي المطلق.

أستاذ القيادة التربوية المساعد بجامعة حائل.

أستاذ الإدارة التربوية المساعد بجامعة حائل .

البريد الإلكتروني: m.alumtlaq@uoh.edu.sa

### المستخلص:

استهدف البحث التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء، وعلاقتها بمستوى الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، واعتمد البحث على المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل بلغت (٢٣٠) عضواً، وتوصل البحث لعدد من النتائج من أهمها: أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء ومستوى الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل، وأوصى البحث بضرورة بناء برامج تدريبية لتعزيز الإدارة بالاستثناء لدى القيادات بالجامعة مما يساهم في تحقيق الاستقامة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: جامعة حائل - الإدارة بالاستثناء - الاستقامة التنظيمية.



---

## The Participation Level of the Heads of Academic Departments in the University of Hail for the management by exception and its Relation to their Level of Organizational integrity

**Majed Ali Al-Mutlaq, Tahani Ali Al-Mutlaq**

Assistant Professor of Educational Leadership, University of Hail

Assistant Professor of Educational Administration, University of Hail

Email: [m.alumtlaq@uoh.edu.sa](mailto:m.alumtlaq@uoh.edu.sa)

### **ABSTRACT:**

This study aimed to explore the degree to which academic department heads at the University of Hail practice management by exception and its relationship with the level of organizational integrity among faculty members. The study adopted a descriptive correlational approach, and a questionnaire was administered to a sample of 230 faculty members at the University of Hail. The findings revealed a significant positive correlation at the 0.01 level between the degree of practice of management by exception by academic department heads and the level of organizational integrity among faculty members. The study recommended the development of training programs to enhance management by exception among university leadership, which could contribute to achieving organizational integrity.

**Keywords:** University of Hail- the management by exception - Organizational integrity.

## مقدمة:

يمر التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية بمرحلة مهمة من مراحل تطوره المشهودة، وذلك تحقيقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠ في إحداث نقلة نوعية وكمية، وتطويره بمستوياته ومكوناته كافة، وفقاً لأحدث التوجهات العلمية الحديثة، ويشمل هذا الحراك التطويري كل ما يخص العملية التعليمية من سياسات وخطط إستراتيجية وكوادر بشرية وإدارية. وفي ظل كل هذه التغيرات تحتاج المؤسسات التعليمية إلى بالاتجاهات والإدارية والقيادية لكي تحقق التحسين المستمر وجودة الأداء، وتعد الاستقامة التنظيمية أحد أهم آليات ومستهدفات حياة العمل في المملكة، حيث تمثل الداعم الأول للأداء القائم على الأخلاق الإدارية الإيجابية، والسلوك المنضبط الذي يمتد إلي العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات بما يدعم تحسين الأداء والمناخ التنظيمي القائم وكفاءته، كما تمثل الإدارة بالاستثناء من الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة، التي من شأنها أن توصل المؤسسات التعليمية إلى تحقيق التميز في الأداء.

وتولي المؤسسات العالمية اهتماماً شديداً بالاستقامة التنظيمية في الوقت الحاضر حيث تعزيز ثقة المستفيدين، ودعم قانون الدولة، وتحسين النمو الاقتصادي والاجتماعي، والاستقرار وتقديم الخدمات على النحو الأفضل والأمثل ( Hoekstra ، ٢٠١٥ ، ١٤٧ )

وعلى المستوى الوطني تستهدف المملكة الاستقامة في كل مناحي الحياة، حيث تدعم في رؤيتها ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني الوفرة التنظيمية والثراء التشريعي الذي يستهدف العدالة والأداء الحكومي القائم على الاستقامة تحت سيادة القانون، الأمر الذي تبعه إعادة المؤسسات وعلى رأسها الجامعات السعودية تحديث توجهاتها، وأساليب إدارتها للوصول إلى مخرجات عالية المستوى، قائمة على تحقيق التحسين المستمر وزيادة فاعلية البيئة الأكاديمية، ومنح الخدمات المطورة لتحقيق التميز والتنافسية الوطنية والعالمية (ابراهيم والمحمدي، ٢٠٢٤، ٣٤٦). الأمر الذي يتطلب قيادات بسمات ومهارات نوعية تدعم مسيرة الوطن انطلاقاً من التحول النوعي لكافة القطاعات التعليمية وعملاً لتحقيق مستهدفات الرؤية الطموحة (الرمثي، ٢٠٢٣، ٣١)، حيث يشكل القادة، وقيمهم المناخ الأخلاقي للمؤسسات، وبالتالي يساهمون بشكل غير مباشر في الأداء الأخلاقي أو غير الأخلاقي بما يتجاوز أعمالهم الجيدة والسيئة. ( Palazzo ، ٢٠٠٧ ، ١١٩ )

لذا فإن الإدارة بالاستثناء أحد أهم المهارات ومداخل التحسين والتطوير الداعمة للقيادات التي تسعى بصدق لتحقيق النجاح بدلاً من تجنب الفشل، حيث أنها تمكن القيادات من السيطرة على المواقف التي لها نتائج مختلفة عما تم التخطيط له أو توقعه ( Medany ، ٢٠١٧ ، ١٠٢ )، وتعتبر الإدارة بالاستثناء فعالة لتعزيز جهود فرق العمل وتحقيق الأهداف الأنية والمستقبلية، بالإضافة لتقليل احتمالية التوقف عند حدوث الأزمات حيث أنها تقوم على التوقع والتخطيط للأزمات الطارئة ( Willis, Clarke & O'Connor ، ٢٠١٧ ، ٢٨٢ ) .

ونظراً للصلة الوثيقة بين القيادة والاستقامة وما تقدمه من التوجيه والتدريب والدعم والتفويض والمناخ التنظيمي للمؤسسات، وانعكاس آليات الإدارة على سلوكيات العاملين والمؤسسة وما أوضحتها لأول مرة نظرية دورة حياة القيادة، والتي لاحقاً تم تقديمها بعنوان "نظرية القيادة الظرفية" والتي أكدت على دور الإدارة بالاستثناء وما لها من تأثير إيجابي من تتبع الممارسات الغير مقبولة وتفادي أخطاء الموظفين قبل حدوثها والتعامل معها قبل أن تصنع أزمة والتي أكدتها دراسة كل من (حسن، ٢٠٢٤) و( Akhtar, & Nazarudin ، ٢٠٢٠ )

جاءت فكرة البحث الحالي والتي اهتمت بدراسة كل من الاستقامة الوظيفية والإدارة بالاستثناء في جامعة حائل ، وهي جامعة ناشئة تسعى للتميز منذ نشأتها عام ١٤٢٦ هـ - ٢٠٠٥ م، والحاصلة على (٧) اعتمادات على المستوى المؤسسي والاداري، من (المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي NCAAA، والاعتماد البريطاني ASIC، والبورد الدولي للتدريب IBCT، والاعتماد الألماني ISO9001-TUV، ومجلس الاعتماد الخليجي .

### مشكلة البحث:

في ظل ما يطرح على الساحة التربوية الإقليمية والعالمية من سياسات تتصل بضرورة تطوير إدارة الجامعات في المملكة العربية السعودية وتحقيقا لما تضمنته رؤيته المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، من ضرورة تقديم تعليم عالمي يسهم في تحقيق التنمية، لتصبح خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة في العالم بحلول ٢٠٣٠، ومواكبة للمستجدات العلمية العالمية ، والتي لن تتحقق إلا بتبني توجهات إدارية حديثة تتفق مع معطيات العصر والمستقبل في إطار أخلاقي يضمن الإستقامة وتحقيق الأهداف ما زال هناك حاجات مهمة رصدتها الدراسات حيث إتفقت بعض الدراسات ذات الصلة مثل دراسة كل من العتيبي (٢٠٢٣) ، و السلي والقحطاني (٢٠٢٣) ، والشهري والصائغ (٢٠٢٣) ، و الرميح ، والبسيبي (٢٠٢٣) ، والمجايوي (٢٠٢٢) ، و الشهري (٢٠٢١) والشريبي وحسنين (٢٠١٩) على ما يلي :

- الحاجة لإعادة تصميم معايير الأداء الجامعي وفق المتطلبات الحديثة لتحسين جودة ونوعية الأداء الجامعي .
  - الحاجة لإطار ملزم للشفافية في الجامعات وتفعيل البرامج التدريبية للقيادات فيما يخص الشفافية والمساءلة لتحقيق الاستقامة التنظيمية .
  - الحاجة لتعميق ثقافة المساءلة على جميع مستويات الهرم الوظيفي، ومحاربة الفساد ، والعمل على مواءمة إجراءات العمل بالحد من التعارض بين المهام والصلاحيات بما يضمن تكامل الجهود.
  - ضرورة تفعيل الأطر الاخلاقية والتركيز على قيم النزاهة والشفافية والاستقامة ونشرها داخل الأوساط الجامعية.
  - إعادة النظر في القوانين والأنظمة الصادرة من الجامعة بما يجعلها تتسم بالوضوح التام (غير قابلة للتأويل).
  - التوعية بأهمية الإدارة بالاستثناء من قبل القيادات مما يسهم إيجاباً في تعزيز التماثل التنظيمي للعاملين .
  - الاهتمام بالمهارات القيادية لتحقيق الاستقامة التنظيمية مع ضرورة التركيز على توافر المهارات القيادية، والاهتمام بتنميتها .
- كما أكدت توصيات النومسي والبلوي (٢٠٢١) على ضرورة تأطير مفهوم (الإدارة بالاستثناء) كأحد أهم المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، والعمل على نشره لما له من آثار كبيرة على تدعيم مكانة الجامعات السعودية وتحقيق الريادة والميزة التنافسية بين الجامعات الأخرى.

كما تؤدي الإدارة بالاستثناء الى التركيز على الانحرافات الهامة ، واتخاذ خطوات تصحيحية وعلاجية لمواجهةها ، وتفادي حدوثها مستقبلا لرفع كفاءة الاداء وتحقيق الرقابة الفعالة من خلال نظام محاسبية فعال كما يتم تقويم الأداء لكل مستوى إداري مما يحول دون التدخل والازدواج بين المستويات الإدارية المتعددة بما قد يعوق تنفيذ العمليات.(شرح، ٢٠٢٢، ص ٢٢٦)، والتعامل مع المشكلات المعوقات بأسلوب جديد تماماً ضمن رؤى وأفكار غير تقليدية، وغالباً ما يلجأ القادة الإداريون إلى أساليب مبتكرة للوصول إلى حلول غير تقليدية. (خلف الله، ٢٠١٧، ص ٣٣٠)، فالمؤسسات التي تتمتع بالاستقامة الأخلاقية تكون متماسكة ومتسقة من الناحية الهيكلية، وكذلك تتسم بالكفاءة الوظيفي. (Young، ٢٠١١، ٢) في ضوء ذلك تأتي أهمية الاستقامة التنظيمية والإدارة بالاستثناء التي تضمن تحقيق أهداف الجامعة كمؤسسة تعليمية مهمة، على أساس التفاهم والثقة بين الرئيس والمرؤوس، و التحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات (الغامدي، ٢٠٢١، ص. ١٢٠).

كل ذلك يدعم أهمية متغيرات البحث الحالي وضرورة بحثه لدعم التوجهات الإدارية الحديثة والمساهمة في تطوير الجامعات السعودية بشكل عام وجامعة حائل بشكل خاص .

### أسئلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث الحالي حول الاجابة على السؤال الرئيس التالي :

ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ؟  
وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

١. ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟
٢. ما مستوى ممارسات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل تعزى لمتغيرات (الجنس - الرتبة الأكاديمية- الرتبة الوظيفية) ؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل تعزى لمتغيرات (الجنس - الرتبة الأكاديمية- الرتبة الوظيفية) ؟
٥. هل توجد علاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء ومستوى الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل تعزى لمتغيرات (الجنس - الرتبة الأكاديمية- الرتبة الوظيفية) ؟

### أهداف البحث:

١. الكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

٢. الكشف عن مستوى ممارسات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .
٣. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل والتي تُعزى لمتغيرات (الجنس - الرتبة الأكاديمية- الرتبة الوظيفية).
٤. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل والتي تُعزى لمتغيرات (الجنس - الرتبة الأكاديمية- الرتبة الوظيفية) .
٥. تحديد نوعية العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء ومستوى الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل والتي تُعزى لمتغيرات (الجنس - الرتبة الأكاديمية- الرتبة الوظيفية)

### منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الارتباطي والذي يعمل على جمع البيانات من عدد من المتغيرات ( الإدارة بالاستثناء – الإستقامة التنظيمية ) ، وتحديد ما إذا كانت هنالك علاقة بينها ، وإيجاد قيمة تلك العلاقة والتعبير عنها بشكل كمي من خلال ما يسمى بمعامل الارتباط ( علي ، ٢٠١٨ ، ١٧٠ )

### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: يعتمد البحث الحالي على دراسة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء وتشمل (تحديد السلطة والمسؤولية – التفويض – الاتصال الفعال – التقييم والتقييم) ، وعلاقتها بمستوى الاستقامة التنظيمية (الثقة والتفاؤل والتعاطف والتزاهة والتسامح في التعامل مع الآخرين) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل
- الحدود المكانية: اقتصر البحث في دراسته الميدانية على كليات جامعة حائل .
- الحدود البشرية: عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل .
- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة الميدانية في العام الجامعي ٢٠٢٤ م – ١٤٤٥ هـ

### أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث في أهمية نظرية وأهمية تطبيقية كالتالي :

أولاً: الأهمية النظرية: وتتجلى أهمية البحث الحالي في توجه إداري حديث، حيث الإدارة بالاستثناء والتي تواكب التوجهات الوطنية والرؤية ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني ، هذا إلى جانب إلى أنها قد تمثل مرجعاً علمياً لأبحاث الإدارة ذات الصلة .

ثانياً: الأهمية العملية: وتتجلى فيما قد يُفيد المسؤولين عن جامعة حائل، وامكانية الرجوع لنتائج الدراسة كتغذية راجعة عن أداء رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما قد تُفيد أعضاء الهيئة التدريسية والمسؤولين بجامعة حائل في إعداد البرامج التدريبية التأهيلية أثناء الخدمة والتي تستهدف التدريب على التوجهات الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير وتحسين الأداء، ومن المأمول أن تساعد نتائجها واضعي السياسات ومنتخذي القرار التربوي لوضع أسس وقواعد لتعزيز الاستقامة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية.

### مصطلحات البحث:

الإدارة بالاستثناء *(MBE) The Management by Exception*:

الإدارة بالاستثناء أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على تنظيم العمل الإداري، وتوزيع المهام من خلال العمل على تفويض السلطات للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة، ووجود اتصال فاعل بين الرئيس والمرؤوسين، ويترك لكل مستوى إداري ممارسة النشاط دون تدخل القائد، إلا إذا حدثت انحرافات في الخطط والمعايير الموضوعية. (النومسي، ٢٠٢١، ص. ٢٩)

ويتناول البحث الحالي اجرائياً بأنها واقع استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطة والمسؤولية – التفويض – الاتصال الفعال – التقييم والتقييم في جامعة حائل)

الاستقامة التنظيمية *Organizational Integrity*

تشير الاستقامة التنظيمية إلى أنها مجموعة السلوكيات والفضائل الإيجابية ذات الأثر وبشكل دائم بالحياة التنظيمية الوظيفية، والتي يتداخل محتواها في تصرفات وأفعال العاملين اعتماداً على تمسكهم بمحاور الثقة والتفاوض والتعاطف والنزاهة والتسامح في التعامل مع الآخرين، وترجمة ذلك إلى ثقافة مدعمة تنتشر في أقسام ومستويات المؤسسات. (زيد، ٢٠٢٣، ص. ٢٤٢)

ويتناول البحث الحالي اجرائياً بأنها واقع استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات الاستقامة التنظيمية (الثقة والتفاوض والتعاطف والنزاهة والتسامح في التعامل مع الآخرين) في جامعة حائل.

### الدراسات السابقة *Previous Studies*:

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة (الإدارة بالاستثناء – الإستقامة التنظيمية)، ويتم عرضها وفق المتغيرين من الأقدم للأحدث على النحو التالي:

أ- الإدارة بالاستثناء:

استهدفت دراسة النومسي والبلوي (٢٠٢١) الكشف عن العلاقة بين أبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، تقييم الأداء وتقييمه)؛ وأبعاد القيادة الريادية (الرؤية الإستراتيجية، الإبداع، تحمل المخاطرة، المبادرة أو الاستباقية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، الجنس)، ولتحقيق

ذلك تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، والبالغ عددهم (٩٣٢) عضو هيئة تدريس، وتم اختيار: (٢٧٨) منهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت أهم النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وأبعادها، وبناء القيادات الريادية وأبعادها.

في حين هدفت دراسة الرميح والبسيبي (٢٠٢٣) إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة في السعودية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك مستوى التماثل التنظيمي لديهم، وقد استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وقد طبقت على عينة تكونت من (٢٥٧) معلماً ومعلمة ممن اختيروا بطريقة عشوائية، وتوصلت أهم النتائج إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة متحققة بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب أبعاد الإدارة بالاستثناء تنازلياً حسب الأعلى تحققاً كالتالي: تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة، ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين، واستنتجت الدراسة أنه كلما زادت ممارسة الإدارة بالاستثناء من قبل المديرين ساهم ذلك إيجاباً في تعزيز التماثل التنظيمي للعاملين.

واستهدفت دراسة عبد الرحمن ونوري Abdulrahman & Nouri (٢٠٢٣) التعرف على دور الإدارة بالاستثناء في إدارة الأزمات في منظمات التعليم الفني، وفي معالجة مشكلة البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة تم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة وعددهم (٣٠) فرداً، وخلص البحث إلى عدد من الاستنتاجات المهمة أهمها أن تفويض السلطة، وإدارة الوقت تؤثر بدرجة أكثر إيجابية في إدارة الأزمات، وأن الإدارة بالاستثناء متغير تنظيمي يستحق الدراسة والبحث باعتباره وسيلة داعمة للتطوير وتقديم أفكار جديدة بما يخدم المؤسسات في مواجهة الأزمات من خلال توظيف التوجهات أو أبعاد الاستثناء الإداري وهي (تحديد السلطة والمسؤولية، تفويض السلطة، إدارة الوقت والتقييم وتقويم الأداء).

#### ب- الاستقامة التنظيمية :

استهدفت دراسة كوشكي وزينابدي Kooshki, & Zeinabadi (٢٠١٦) اختبار التأثير المباشر وغير المباشر للاستقامة التنظيمية لدى المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي واستخدمت الدراسة المنهج المزدج الذي جمع بين المقابلات وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة والمنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عدد ٤٠٣ شخصاً من خلال طريقة أخذ العينات العنقودية، وأظهرت أهم النتائج أن الاستقامة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

أما دراسة عباس Abbas (2022) فقد هدفت إلى تحديد دور الاستقامة التنظيمية وتأثيرها على سلوكيات العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت الأداة استبانة تم توزيعها على ٣٥٤ فرداً من أجل اختبار فرضيات البحث، وتم التوصل إلى عدد من النتائج من أهمها وجود تأثير معنوي للاستقامة التنظيمية على سلوكيات العمل، كما أكدت الفرضيات الفرعية وجود تأثير معنوي إيجابي.

في حين هدفت دراسة علي (٢٠٢٣) إلى تحديد مستوى أبعاد الإستقامة التنظيمية وتأثيرها على المؤسسات الخدمية ، وتحديد مستوى أبعاد جودة التميز المؤسسي على المؤسسات ، وتحديد المعوقات التي تواجه الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسي وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية ، واعتمدت الباحثة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين في الإدارات والتي بلغ عددهم (٢٠٠) مفردة، وتمثلت أداة الدراسة في إستمارة إستبيان إلكتروني للعاملين ، وتوصلت أهم نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الإستقامة التنظيمية كإستراتيجية وتحقيق جودة التميز المؤسسي

أما دراسة الحسيني والميالي (٢٠٢٣) فقد هدفت إلى التعرف على دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية، إذ ركز البحث على عينة من الكادر التدريسي لجامعة الكوفة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، إذ تم توزيع (٢٧٠) استمارة استبيان بصورة مباشرة على عينة من الكادر التدريسي لجامعة الكوفة، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام البرنامجين الإحصائيين SPSS V.26 و Smart PLS v.3.3.2. وكانت أهم النتائج الإقرار بوجود علاقة تأثير مباشرة للاستقامة التنظيمية في الاستدامة الاستراتيجية في المؤسسة قيد البحث.

وهدف دراسة المطيري (٢٠٢٤) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنات في محافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات، ومستوى تحقق الانتماء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بتعليم محافظة عنيزة، وإذا ما كانت هناك فروق ذات الدلالة الإحصائية في الاستقامة التنظيمية لدى استجابات عينة الدراسة وتحقيق الانتماء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة تُعزى إلى متغيرات ( الخبرة والتخصص)، وإذا ما كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والانتماء الوظيفي لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت في جمع المعلومات على الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (١٨٨) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عنيزة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنه توجد علاقات ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الاستقامة التنظيمية وبين الانتماء الوظيفي .

#### التعليق على الدراسات السابقة :

اتفقت كل الدراسات السابقة على أهمية الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه) بالمحور الأول ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ، كما اتفقت الدراسات بالمحور الثاني على أهمية الاستقامة التنظيمية لكن جاء تناولها بشكل مختلف مع متغيرات أخرى ، كذلك اختلفت عينة أفراد البحث ومجتمعه ، وجاء وجه الاستفادة في التعرف على أبعاد كل متغير واستخدام المنهج المناسب ( المنهج الوصفي الارتباطي ) وأداته الاستبانة .

نتائج البحوث السابقة	الفجوة البحثية	البحث الحالي
من نتائج البحوث السابقة تم استقراء ما يلي : - توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ممارسة	من خلال عرض نتائج البحوث	يستهدف البحث الحالي التعرف

نتائج البحوث السابقة	الفجوة البحثية	البحث الحالي
الإدارة بالاستثناء وأبعادها، وبناء القيادات الريادية .	السابقة وتناول أهداف البحث الحالي	على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل
- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الإدارة بالاستثناء، ومستوى التماثل التنظيمي .	فقد اتضح أن الفجوة البحثية تتمثل في:	لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الاستقامة التنظيمية .
- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الإدارة بالاستثناء، وإدارة الأزمة .	- قلة البحوث التي اهتمت بالإدارة بالاستثناء والاستقامة التنظيمية .	أعضاء هيئة التدريس للمساهمة في دعم مسيرة الجامعة التطويرية.
وعليه فإن الإدارة بالاستثناء متغير تنظيمي داعم للتطوير	الاستقامة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.	
- الاستقامة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.	- يُعد البحث الحالي امتداداً للبحوث التي تناولت الإدارة بالاستثناء والاستقامة التنظيمية .	
- يوجد تأثير معنوي للاستقامة التنظيمية على سلوكيات العمل		
- توجد علاقة طردية دالة بين الاستقامة التنظيمية وتحقيق جودة التميز المؤسسي ، و الانتماء الوظيفي .		
وعليه فإن الاستقامة التنظيمية متغير تنظيمي داعم للتطوير		

## الإطار النظري:

أولاً الإدارة بالاستثناء *The Management by Exception (MBE)*:

أ- مفهوم الإدارة بالاستثناء *The concept of Management by Exception*

هناك العديد من التعريفات لمصطلح الإدارة بالاستثناء MBE في أدبيات الإدارة ، لكنهم في الأغلب اتفقوا من حيث المعنى، وأهم ما كتب عن هذه الإدارة ما يلي :

تعد الإدارة بالاستثناء (MBE) بمثابة استراتيجية إدارة فعالة ، يركز القادة من خلالها على الوظائف المهمة (مثل التخطيط وصنع القرار) دون المشاركة في الرقابة من خلال اتباع أسلوب التفويض لرصد الاستثناءات والتعامل معها ( Liu Shih & Kao, ٢٠٠١ ، 397 )

فهي أحد المداخل الإدارية الحديثة التي يتم من خلالها عرض المشكلات والمعلومات على الإدارة العليا في حالة واحدة فقط ، وهي وجود الاستثناءات التي تمثل انحرافاً جوهرياً عن النتائج المتوقعة في الخطط ، وذلك ليتسنى لها التركيز على مهامها الرئيسية والاستراتيجية ، وعدا ذلك يقوم المرؤوسون بحل المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة ( Tavanti ، ٢٠٠٨ ، ١٦٦ )

وتم تناولها على أنها أسلوب إداري يمكن القيادات من تركيز اهتمامهم على الأنشطة الهامة والاستراتيجية ، ويسمح للمستوى الأدنى من الموظفين بإنجاز الأعمال الروتينية المختلفة. (الزعيبي ، ٢٠١٧ ، ص.١٥)

وعرفها بخيت (٢٠١٩) على أنها مبدأ يتم من خلاله تخصيص المسؤوليات والسلطات إلى كل مستويات الإدارة، على أن يتدخل القيادات فقط عندما يفشل المرؤوسين في تحقيق معايير الأداء ، أو عندما تسوء الأمور .

وذلك على اعتبار أنها مدخل إداري يتيح للقيادات المديرين الاهتمامك بالمجالات الأساسية ، وتفويض المجالات التقييمية لوحدة إدارية مساعدة و داعمة (٥ ، ٢٠٢٠ ، Akhtar& Nazarudin)

وقد أشار إليها الخزاعلة (٢٠٢١) على أنها أحد مبادئ القيادة، ومن خلالها يقوم القائد بتحديد السلطات والمسؤوليات والوظائف الإدارية بكافة مستوياتها بشكل دقيق وواضح مع مراعاة الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين ومستوى الكفاءات والخبرات، ودعم المرؤوسين برفع الروح المعنوية لما يتلقونه من تفويض من جهة السلطات مما يخفف من أعباء الإدارة.

وعرضها شرع (٢٠٢٢) على أنها الإدارة التي تؤدي الى التركيز على الانحرافات الهامة و اتخاذ خطوات تصحيحية وعلاجية لمواجهة الانحرافات وتفادي حدوثها مستقبلا لرفع كفاءة الأداء وتحقيق الرقابة الفعالة من خلال نظام محاسبة المسؤولية من تقويم الأداء لكل مستوى إداري دون التدخل والازدواج بين المستويات الإدارية المتعددة بما قد يعوق تنفيذ العمليات.(شرع ، ٢٠٢٢ ، ص.٢٢٦)

وعرفها محمود (٢٠٢٤) على أنها أسلوب إداري ينتهجه الإداريون وهو قائم على أساس المتابعة المستمرة داخل المؤسسة و التدخل في الوقت المناسب لتصحيح أي انحرافات عن المعايير الموضوعية مسبقاً والتي تؤثر سلباً على الأداء، فهي طريقة فنية للإدارة تمكن المديرين من تركيز اهتمامهم على أكثر المناطق الحرجة للرقابة في المنشأة، وتسمح للموظفين في المستوى الأدنى بإنجاز الأعمال الروتينية المختلفة.(محمود ، ٢٠٢٤ ، ص.٤٠)

وعليه يقوم مفهوم الإدارة بالاستثناء على مجموعة من الخطوات أوجزها عمار(٢٠١٦) كما ما يلي:

- تحديد السلطات والمسؤوليات تحديداً دقيقاً بحيث يترك لكل وحدة إدارية تنظيمية حرية ممارسة نشاطاتها الروتينية بشكل مستقل ومتابعة مستجدات التغيير في مجال نشاطها.
  - تحديد النشاطات الروتينية (العادية) لكل وحدة إدارية.
  - عدم الرجوع في التنظيم الإداري إلى المستوى الإداري الأعلى خلال ممارسة النشاطات المختلفة للوحدات التنظيمية إلا في الحالات الاستثنائية المحددة.
  - تحديد المجالات في السلوك والأداء التي يمكن اعتبارها استثنائية للرجوع فيها إلى المستويات التنظيمية الأعلى وفق التسلسل الإداري في التنظيم.
- ب- جوانب الإدارة بالاستثناء:

إن الإدارة بالاستثناء لها جانبان هما كالتالي :

- الجانب (النشط) الإدارة بالاستثناء (إيجابية): بشكل يتيح للقيادات متابعة جميع الأخطاء، ووضع القواعد الصارمة من أجل تجنب الأخطاء، ويركز على التعامل مع الأخطاء والشكاوى والإخفاقات لعدم مطابقتها المعايير، ويعمل على توجيه انتباه الأتباع نحو الأخطاء من خلال الإجراءات التصحيحية من أجل الإيفاء بالمعايير المطلوبة.

- الإدارة بالاستثناء (الساكنة) (السلبية): وهي النقيض للنمط الأول الإيجابي، وهنا لا يقوم الأتباع بالإجراءات إلا وقت الحاجة، إذ تغيب المبادرات عنهم بسبب عدم حفزهم من قبل القيادات، كما أن القائد هنا يتميز بعدم التدخل إلا عندما تتفاقم المشكلات وتصبح مزمنة، وهو بهذا ينتظر وقوع الخطأ من غير أن يتخذ إجراءات وقائية أو احتياطية. (ال دراوشة، ٢٠٢٢، ص ١٥:١٦)

### ج- خصائص الإدارة بالاستثناء:

اتفقت الأدبيات على خصائص للإدارة بالاستثناء منها ما يلي (المنتشري، ٢٠٢٢، ص. ١٩٦)،  
النومسي (٢٠٢٢) :

- توفير الوقت لدى القيادات وتركيز الجهد.
- الاتصال النشط بين مختلف المستويات الإدارية.
- إكساب المرؤسين معرفة أكثر شمولاً بمراحل العمل كافة.
- تفويض السلطة والاستفادة القصوى من العاملين ذوي الكفاءة العالية.
- وضع المعايير التي تبين الحالات التي يتعدى فيها القرار حدود السلطة الممنوحة للمرؤسين.
- القدرة على التمييز بين الحالات العادية والاستثنائية ويتطلب هذا الأسلوب الإداري في المنظمة القدرة والمهارة في التمييز بين القرارات من حيث أهميتها.
- تنوع مراكز اتخاذ القرارات: وهذا يعني أن مراكز اتخاذ القرارات ليست مركزية بل موزعة حسب التخصص والمستوى الإداري.
- إقامة نظام اتصال فاعل لتحسين تداول المعلومات اللازمة ونوعيتها كما يعد عاملاً في بناء الثقة.
- إقامة نظام رقابي دقيق يرصد الانحرافات ويبرز الحالات الاستثنائية وكيفية التعامل معها في ضوء هذا الأسلوب في الإدارة.

### د- فلسفة الإدارة بالاستثناء:

إن فلسفة الإدارة بالاستثناء تقوم على ما يلي (عمار، ٢٠١٦، ص. ١٤) :

- التخلي عن الروتين .
- الرقابة على الأداء والسلوك.
- تدخل الإدارة يكون عادة لتصحيح الانحرافات في الأداء والسلوك .
- إعادة هيكلة المسؤوليات وفق تنظيم يتيح التقييم المستمر ومعالجة الانحرافات والتجاوزات .

#### هـ - متطلبات الإدارة بالاستثناء:

يتطلب نجاح الإدارة بالاستثناء مراعاة ما يلي (الكيلاني و الزغي ، ٢٠١٨ ، ص.٧) :

- منح الثقة من القيادات للمستويات الدنيا كافة.
- العمل بوتيرة عالية لمعالجة الحالات الاستثنائية .
- تفويض السلطة وتمكين العاملين وتنمية ثقافة الرقابة الذاتية.
- توفير نظام معلومات سلس لإعداد الخطط وتحديد الاستثناءات.
- توفر المهارات اللازمة لدى العاملين للقيام بما يوكل لهم من مهام.
- توفر الخبرة لدى القيادات والمهارات اللازمة لتقدير ما يمكن تفويضه من السلطة ولمن؟

و- أبعاد الإدارة بالاستثناء:

- تحديد السلطات والمسؤوليات: وتعد السلطة عاملاً مهماً لعملية التنظيم حتى يتمكن المرؤوس من أداء مهامه وواجباته فالسلطة لها حق اتخاذ القرار و توجيه أعمال الآخرين على اعتبار أنها ضمن المستويات الإدارية العليا ؛ وكما انخفضت الوظيفة على السلم الإداري انخفضت السلطة.( الدراوثة ، ٢٠٢٢ ، ص.٢٦)
- الاتصال الفعال: و يتميز مناخ الاتصال الإيجابي بالاتصال المفتوح والصادق والاحترام المتبادل بين الافراد، ومناخ الاتصال تأثير كبير على الأداء التنظيمي فهو عملية هادفة لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات.( السلطاني وعلي ، ٢٠٢٤ ، ص . ١٧١ )
- تفويض السلطة: ويعرف تفويض السلطة بأنه إعطاء السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى بغرض تحقيق واجبات معينة، وتعتبر عملية ضرورية عندما تكون مسؤوليات القيادة كبيرة وعندما يستلزم اتخاذ القرارات بصورة سريعة وعاجلة في حالة غياب القائد.
- تقييم الأداء وتقويمه: يعد تقييم الأداء جزءاً من تطوير الأداء الوظيفي، فهو عملية قياس موضوعية لما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً، والعمل على تصحيح الانحرافات ومعالجتها.( النومسي ، ٢٠٢٢ ، ص ص ١٣٨-١٤١)

#### ثانياً الاستقامة التنظيمية *Organizational Integrity*

##### أ- مفهوم الاستقامة التنظيمية

الاستقامة التنظيمية هي الفضيلة التي تساهم في دعم انتماء الفرد لمؤسسته، وبهذا المعنى فإن الاستقامة تبني أخلاقيات العمل في المؤسسات، وتدعم الهوية الحقيقية والصدق والاحترام والثقة، والنزاهة.( Rendtorff ، ٢٠١١ ، ٦٨)

وترتبط الاستقامة التنظيمية بسلوك الموظفين، و مجموعة من الممارسات التي تساهم في تحسين بيئة العمل والمناخ التنظيمي وتحسين الأداء مثل (مثل التفاؤل، والتسامح، والثقة، والرحمة، والنزاهة) ( ٧٩ ، ٢٠٢٠ ، Naseem, Akhtar& Akram )

وتعتبر الاستقامة التنظيمية مظهرا من مظاهر الصحة التنظيمية المؤسسية التي تركز على إيجاد ونشر وتشجيع وحماية وإثراء السلوك الإنساني، وتأسيس العادات والممارسات والاتجاهات السامية في المؤسسة، وتحقيق انتماء وولاء الفرد والجماعة لها، وزيادة التزامهم التنظيمي نحو تحقيق أهدافها، والقيام بالأعمال الصحيحة وبالطرائق الصحيحة في الوقت المناسب بجانب ما لديهم من لديهم الخبرات والكفاءات والمهارات المتميزة. (الزيون ، ٢٠٢١ ، ص. ١١)، ويتم تعريف الاستقامة التنظيمية على أنها القيم الايجابية والاجراءات التي تدعم الموثوقية التنظيمية التي تحمي المؤسسات وتعزز استقرارها . (Molina ، ٢٠١٦ ، ٨) وهي وجه تنظيمي فاعل يضمن حماية المؤسسة من الاضطرابات التي يمكن أن تهدد وجودها، بدعم السلامة التنظيمية وتعزيز السلوكيات الايجابية و الأخلاقية لتطوير المؤسسات وتحسين الأداء والخدمات ( Fuerst& Luetge ، ٢٠٢٣ ، ٢٥ )

كما عُرفت بأنها الممارسات الداعمة لبيئة عمل تزدهر فيها النزاهة والإنسانية والمغفرة والثقة وتدعم وتنشر الرحمة والتسامح والتي تتجسد في السلوك الفردي أو الجماعي والهيكل التنظيمي والثقافة والعمليات داخل المؤسسات .(النجار و عرب ، ٢٠٢٢ ، ص . ٣٤٩ )

#### ب- أبعاد الاستقامة التنظيمية:

تشير أبعاد الاستقامة التنظيمية إلى ما يلي (المبالي و الحسني ، ٢٠٢٢ ، ص ص. ٤٢٣-

(٤٢٥)

- التفاؤل التنظيمي Organizational Optimism: هو التفكير الإيجابي للعاملين والايمان بالهدف وتحقيق نتائج أفضل في المستقبل.
- الثقة التنظيمية Organizational Trust: وتمثل مجموعة قيمة من المشاعر والتوقعات والمعتقدات لدى العامل فيها عندما يتعلق الأمر بمصداقية وموثوقية الممارسات والسلوكيات التي تتبعها الإدارة وزملاء العمل.
- التعاطف التنظيمي Organizational Compassion: وهو الشعور بمعاناة الآخرين وهو سمة من سمات الصفات البشرية والتي تتمثل لفهم الفرد ووعيه.
- التسامح التنظيمي Organizational Forgiveness: وهو قدرة العاملين في معالجة النزاعات الحالية وزيادة الثقة بين بعضهم البعض.
- النزاهة التنظيمية Organizational Integrity: حيث تُشير إلى نقاء اليد وتُستخدم لوصف الأفراد العاملين في المنظمات.

#### ج- خصائص الاستقامة التنظيمية :

تتمثل أبرز خصائص الاستقامة التنظيمية ما يلي (٦٣ ، ٢٠٠٧ ، Kayes Stirling, &

(Nielsen):

- لغة اتخاذ القرار الأخلاقي الذي يدعم الثقة والموثوقية .
- تطوير الدعم الهيكلي والإجراءات التي تسهل اتخاذ القرارات الأخلاقية.

- ثقافة الانفتاح والمسؤولية والالتزام بأهداف المؤسسات واستدامتها.
  - تطوير الموظفين على المستوى الشخصي والمهني داخل المؤسسات، مثل هذه الفرص تساعد الأفراد على الشعور وكأنهم جزء قيم من التنظيم وربط النجاح الفردي بالنجاح التنظيمي.
- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:**

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) "SPSS V,25"، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- ١- معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
  - ٢- معامل ألفا كرونباخ؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
  - ٣- حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة؛ للتعرف على درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك على النحو التالي:  
التقدير الرقعي =  $ك١ \times ٥ + ك٢ \times ٤ + ك٣ \times ٣ + ك٤ \times ٢ + ك٥ \times ١$  ، حيث ك١ و ك٢ وك٣ وك٤ وك٥ ، تعنى تكرارات الاستجابات (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، أما "ن" فهي تعنى حجم العينة، ثم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل عبارة.
  - ٤- معادلة المدى؛ لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة من عبارات الاستبانة بمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الاستجابة لكل عبارة بحيث يعطى الدرجة (٥) لموافق بشدة، والدرجة (٤) لموافق، والدرجة (٣) لموافق إلى حد ما، والدرجة (٢) لغير موافق، والدرجة (١) لغير موافق بشدة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١) لأقل من (١,٨٠) تكون درجة الموافقة (غير موافق بشدة).
  - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١,٨٠) لأقل من (٢,٦٠) تكون درجة الموافقة (غير موافق).
  - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٢,٦٠) لأقل من (٣,٤٠) تكون درجة الموافقة (موافق إلى حد ما).
  - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٣,٤٠) لأقل من (٤,٢٠) تكون درجة الموافقة (موافق).
  - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٤,٢٠) إلى (٥,٠) تكون درجة الموافقة (موافق بشدة).
  - اختبار (ت)؛ للكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً للمتغير الثنائي (الجنس).

- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه؛ للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث طبقاً لمتغيري (الرتبة الوظيفية - الرتبة العلمية).

- اختبار "شيفيه" للمقارنات الثنائية المتعددة؛ للكشف عن الفروق واتجاهها.

وصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموجرافية:

جدول (١): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	٩٠	٣٩,١٣%
أنثى	١٤٠	٦٠,٨٧%
المجموع	٢٣٠	١٠٠%

يبين الجدول (١) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث جاءت النسبة الأعلى (٦٠,٨٧%) من الإناث، في حين بلغت نسبة الذكور (٣٩,١٣%).

جدول (٢): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية.

الرتبة الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية
رئيس قسم	١٥	٦,٥٢%
مشرفة قسم	١٠	٤,٣٥%
عضو هيئة تدريس	٢٠٥	٨٩,١٣%
المجموع	٢٣٠	١٠٠%

يبين الجدول (٢) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية، حيث جاءت النسبة الأعلى (٨٩,١٣%) من أعضاء هيئة التدريس، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة (٦,٥٢%)، ثم مشرفات الأقسام بنسبة (٤,٣٥%).

جدول (٣): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية.

الرتبة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ	٣٠	١٣,٠٤%
أستاذ مشارك	٤٥	١٩,٥٧%
أستاذ مساعد	١٥٥	٦٧,٣٩%
المجموع	٢٣٠	١٠٠%

يبين الجدول (٣) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة العلمية، حيث جاءت النسبة الأعلى (٦٧,٣٩%)، من الأساتذة المساعدين، يليهم الأساتذة المشاركين بنسبة (١٩,٥٧%)، ثم الأساتذة بنسبة (١٣,٠٤%).

#### الصدق والثبات للاستبانة:

##### ❖ صدق الاستبانة:

- صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورته الأولية على عدد (٧) أستاذ وأستاذ مشارك من السادة الخبراء المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بهدف التأكد من صلاحيتها وصدقها لقياس ما تسعى لقياسه، وإبداء ملاحظاتهم حول مدى: - وضوح وملاءمة صياغة عبارات الاستبانة. - وضوح تعليمات الاستبانة. - وضوح ومناسبة خيارات الإجابة. - الاتساق بين عبارات كل محور من محاور الاستبانة مع ما يقيسه. - تعديل أو حذف أو إضافة ما يحتاج الى ذلك. وتم اجراء التعديلات اللازمة وفقاً لآراء السادة المحكمين وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.
- صدق الاتساق الداخلي.

وتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للبعد الذي تنتهي إليه العبارة أو المحور الذي تنتهي إليه، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٤): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجات الكلية للبعد الذي تنتهي إليه.

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	١	٠,٧٥٧	٠,٠١
	٢	٠,٩٠٢	٠,٠١
ممارسات تحديد السلطة والمسئولية	٣	٠,٩٤٢	٠,٠١
	٤	٠,٨٥٨	٠,٠١
	٥	٠,٨٢٨	٠,٠١
	٦	٠,٧٩٥	٠,٠١
ممارسات التفويض	٧	٠,٨٨٧	٠,٠١
	٨	٠,٧٤٧	٠,٠١



الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	٩	٠,٧٩٥	٠,٠١
ممارسات الاتصال الفعال	١٠	٠,٨٥٨	٠,٠١
	١١	٠,٨٦٦	٠,٠١
	١٢	٠,٨٠٦	٠,٠١
	١٣	٠,٧٦٠	٠,٠١
ممارسات التقييم والتقويم	١٤	٠,٧٢٣	٠,٠١
	١٥	٠,٧٣٠	٠,٠١

يتبين من الجدول (٤) وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجات الكلية للبعد الذي تنتهي إليه العبارة، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٧٢٣ - ٠,٩٤٢)، مما يدل على أن عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٥): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجات الكلية للبعد الذي تنتهي إليه.

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	١	٠,٩٥٢	٠,٠١
الثقة التنظيمية	٢	٠,٩٦٦	٠,٠١
	٣	٠,٨٩٤	٠,٠١
	٤	٠,٧٧٤	٠,٠١
	٥	٠,٧٥٠	٠,٠١
التفاؤل التنظيمي	٦	٠,٨٧٥	٠,٠١
	٧	٠,٩١٣	٠,٠١
	٨	٠,٨٦١	٠,٠١
التعاطف التنظيمي	٩	٠,٩٢٨	٠,٠١
	١٠	٠,٩٠٤	٠,٠١
	١١	٠,٧٠٣	٠,٠١
النزاهة التنظيمية	١٢	٠,٩٤٨	٠,٠١
	١٣	٠,٨٦٥	٠,٠١

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	١٤	٠,٨٩٤	٠,٠١
	١٥	٠,٨٨٧	٠,٠١
	١٦	٠,٩٠٣	٠,٠١
التسامح التنظيمي	١٧	٠,٨٠٩	٠,٠١
	١٨	٠,٧٧٨	٠,٠١

يتبين من الجدول (٥) وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجات الكلية للبعد الذي تنتهي إليه العبارة، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٧٠٣ - ٠,٩٦٦)، مما يدل على أن عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

#### - الصدق البنائي.

وقد تحققت الباحثة من الصدق البنائي للاستبانة، عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات كل بُعد والدرجات الكلية للمحور الذي ينتهي إليه البعد وارتباط الدرجات الكلية لكل محور والدرجات الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٥).

جدول (٦): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل بُعد والدرجات الكلية للمحور الذي ينتهي إليه البعد وارتباط الدرجات الكلية لكل محور والدرجات الكلية للاستبانة.

المحاور	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	ممارسات تحديد السلطة والمسئولية	٠,٩٤٠	٠,٠١
	ممارسات التفويض	٠,٨٩٠	٠,٠١
المحور الأول	ممارسات الاتصال الفعال	٠,٧١١	٠,٠١
	ممارسات التقييم والتقويم	٠,٧٩٥	٠,٠١
	الدرجة الكلية	٠,٩٤١	٠,٠١
	الثقة التنظيمية	٠,٨٩٤	٠,٠١
	التفاوض التنظيمي	٠,٩٢٩	٠,٠١
المحور الثاني	التعاطف التنظيمي	٠,٨٨٤	٠,٠١
	النزاهة التنظيمية	٠,٩٦٥	٠,٠١
	التسامح التنظيمي	٠,٩٦٧	٠,٠١
	الدرجة الكلية	٠,٩٤٦	٠,٠١

يتبين من الجدول (٦) وجود ارتباط دال احصائياً بين درجات كل بُعد والدرجات الكلية للمحور الذي ينتهي إليه البعد، حيث تراوحت ما بين (٠,٧١١ - ٠,٩٦٧)، كما تبين وجود ارتباط

دال احصائياً بين الدرجات الكلية لكل محور والدرجات الكلية للاستبانة، حيث بلغت (٠,٩٤١ ، ٠,٩٤٦) على التوالي، مما يدل على صدق وتجانس أبعاد ومحاور الاستبانة.

#### ❖ نتائج ثبات الاستبانة ومحاورها.

وتم التحقق من ثبات الاستبانة ومحاورها، من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٧):

جدول (٧): معامل الثبات للاستبانة ومحاورها

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	المحاور
المحور الأول	١٥	٠,٩٢١	سبيرمان-براون	جيتمان
المحور الثاني	١٨	٠,٩٦٤	سبيرمان-براون	جيتمان
الاستبانة ككل	٣٣	٠,٩٦٥	سبيرمان-براون	جيتمان

يبين الجدول (٧) معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها، حيث بلغت للمحاور بطريقة ألفا كرونباخ (٠,٩٢١ ، ٠,٩٦٤) على التوالي، وللإستبانة ككل (٠,٩٦٥)، وبطريقة سبيرمان-براون بلغت للمحاور (٠,٩٤٣ ، ٠,٩٧٩) على التوالي، وللإستبانة ككل (٠,٩٨٥)، وبطريقة جيتمان بلغت للمحاور (٠,٩٤١ ، ٠,٩٧٩) على التوالي، وللإستبانة ككل (٠,٩٨٤)، وتعتبر قيم ثبات مرتفعة، مما يطمئن الباحثة لنتائج تطبيق الاستبانة.

#### ❖ الإجابة على السؤال الأول للدراسة:

ينص السؤال الأول على "ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟".

للإجابة على هذا السؤال: تم حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الموافقة لكل بُعد من أبعاد المحور الأول، وجاءت النتائج النحو التالي:

واقع ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل وفق أبعادها:

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الأول والتقييم الكلي للمحور.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
ممارسات تحديد السلطة والمسئولية	٣,٩١	٠,٩٦	%٧٨,٢٠	موافق	٤
ممارسات التفويض	٣,٩٩	٠,٩٠	%٧٩,٨٠	موافق	٣
ممارسات الاتصال الفعال	٤,٤٤	٠,٦٤	%٨٨,٨٠	موافق بشدة	١
ممارسات التقييم والتقويم	٤,٣٢	٠,٦١	%٨٦,٤٠	موافق بشدة	٢
التقييم الكلي للمحور الأول	٤,١٤	٠,٨٣	%٨٢,٨٠	موافق	

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الأول والتقييم الكلي، وقد جاء بُعد ممارسات الاتصال الفعال) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٤) ووزن نسبي (٨٨,٨٠%) وبدرجة "موافق بشدة"، يليه في المرتبة الثانية بُعد ممارسات التقييم والتقويم) بمتوسط حسابي (٤,٣٢) ووزن نسبي (٨٦,٤٠%) وبدرجة "موافق بشدة"، ثم بُعد ممارسات التفويض) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٩٩) ووزن نسبي (٧٩,٨٠%) وبدرجة "موافق"، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد ممارسات تحديد السلطة والمسئولية) بمتوسط حسابي (٣,٩١) ووزن نسبي (٧٨,٢٠%) وبدرجة "موافق"، وبلغ المتوسط الحسابي للتقييم الكلي للمحور الأول (٤,١٤) ووزن نسبي (٨٢,٨٠%) وبدرجة "موافق".

من الجدول (٨) يتبين أن مستوى واقع ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل جاء مرتفع، وفيما يلي توضيح ومناقشة لمستوى واقع ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل على مستوى أبعادها:

### البُعد الأول: ممارسات تحديد السلطة والمسئولية:

جدول (٩): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البُعد الأول (ممارسات تحديد السلطة والمسئولية).

م	العبرة	مستويات الاستجابة					الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق ق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي				
١	يوجد بالقسم هيكل تنظيمي معلن	١١٤	٩٣	١١	١٢	٤,٣٤	٠,٨٠	٨٦,٨٠ %	١	
٢	يضع رئيس القسم خطة بديلة لمواجهة الأزمات المحتملة	٥٧	٩٤	٤٤	٣٥	٣,٧٥	١,٠٠	٧٥,٠٠ %	٣	
٣	يعلن رئيس القسم نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات في بيئة العمل بالقسم للعمل عليها كفريق	٤٦	١٠٣	٤٦	٣٥	٣,٧٠	٠,٩٦	٧٤,٠٠ %	٤	
٤	يخطط رئيس القسم مع فريق العمل لتحسين الأداء في ضوء الفرص والتحديات	٨٠	١٠٤	٣٤	١٢	٤,١٠	٠,٨٤	٨٢,٠٠ %	٢	
٥	يضع رئيس القسم خطة سنوية مفصلة تغطي كل جوانب العمل	٤٦	١٠٤	٣٤	٤٦	٣,٦٥	١,٠٢	٧٣,٠٠ %	٥	

من الجدول رقم (٩) يتضح أن درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بممارسات تحديد السلطة والمسئولية قد جاءت ما بين (موافق بشدة ، موافق)، حيث جاءت الاستجابات في مستوى "موافق بشدة" للعبرة رقم (١) بمتوسط حسابي (٤,٣٤) وبوزن نسبي (٨٦,٨٠%)، في حين وقعت الاستجابات لباقي عبارات البُعد الأول في مستوى "موافق"، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٣,٦٥ – ٤,١٠) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٧٣% – ٨٢%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البُعد حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يوجد بالقسم هيكل تنظيمي معلن" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد الأول بالمحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٣٤) والوزن النسبي (٨٦,٨٠%) وبدرجة "موافق بشدة".
- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يخطط رئيس القسم مع فريق العمل لتحسين الأداء في ضوء الفرص والتحديات" في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد الأول بالمحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,١٠) والوزن النسبي (٨٢,٠٠%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يضع رئيس القسم خطة بديلة لمواجهة الأزمات المحتملة" في المرتبة الثالثة بين عبارات البُعد الأول بالمحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٧٥) والوزن النسبي (٧٥,٠٠%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يعلن رئيس القسم نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات في بيئة العمل بالقسم للعمل عليها كفريق" في المرتبة الرابعة بين عبارات البُعد الأول بالمحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٧٠) والوزن النسبي (٧٤,٠٠%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يضع رئيس القسم خطة سنوية مفصلة تغطي كل جوانب العمل" في المرتبة الخامسة والأخيرة بين عبارات البُعد الأول بالمحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٦٥) والوزن النسبي (٧٣,٠٠%) وبدرجة "موافق".

البُعد الثاني: ممارسات التفويض:

جدول (١٠): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البُعد الثاني (ممارسات التفويض).

م	العبارة	مستويات الاستجابة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة الترتيب
		موافق بشدة	موافق ق	موافق حد ما	موافق إلى حد ما				
٦	يشارك رئيس القسم أعضاء القسم في معالجة مشكلات العمل الطارئة	٩١	١٠٤	-	٢٣	١٢	٤,٠٤	٨٠,٨٠%	٢
٧	يفوض رئيس القسم لانجاز الأعمال في غيابه الأكثر خبرة	٥٧	١١٦	٢٢	٢٣	١٢	٣,٨٠	٧٦,٠٠%	٣
٨	يفوض رئيس القسم أحد أعضاء هيئة التدريس في انجاز الأعمال	٨٠	١٢٦	-	٢٤	-	٤,١٤	٨٢,٨٠%	١

من الجدول رقم (١٠) يتضح أن درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بممارسات التفويض قد جاءت في مستوى (موافق)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٣,٨٠ - ٤,١٤) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٧٦% - ٨٢,٨٠%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البُعد حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "يفوض رئيس القسم أحد أعضاء هيئة التدريس في انجاز الأعمال" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد الثاني بالمحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,١٤) والوزن النسبي (٨٢,٨٠%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "يشارك رئيس القسم أعضاء القسم في معالجة مشكلات العمل الطارئة" في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد الثاني بالمحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٠٤) والوزن النسبي (٨٠,٨٠%) وبدرجة "موافق".
- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "يفوض رئيس القسم لانجاز الأعمال في غيابه الأكثر خبرة" في المرتبة الثالثة والأخيرة بين عبارات البُعد الثاني بالمحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٨٠) والوزن النسبي (٧٦,٠٠%) وبدرجة "موافق".

#### البُعد الثالث: ممارسات الاتصال الفعال:

جدول (١١): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البُعد الثالث (ممارسات الاتصال الفعال).

م	العبارة	مستويات الاستجابة			المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة					
٩	يعتمد رئيس القسم على وسائل التواصل في نشر التعاميم.	٩٣	١١	١١	٤,٣٦	٠,٧٨	٨٧,٢٠ %	٣	
١٠	يحدد رئيس القسم مواعيد محددة و معلنة لاجتماعات القسم لمناقشة الأعمال والمستجدات	١١٢	١٠٦	١٢	٤,٤٣	٠,٥٩	٨٨,٦٠ %	٢	
١١	يعتمد رئيس القسم لغة تواصل تقوم على الاحترام وتبادل معلومات موثوقة	١٢٤	١٠٦	-	٤,٥٤	٠,٥٠	٩٠,٨٠ %	١	

من الجدول رقم (١١) يتضح أن درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بممارسات الاتصال الفعال قد جاءت في مستوى (موافق بشدة)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٤,٣٦ - ٤,٥٤) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٨٧,٢٠% - ٩٠,٨٠%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البُعد حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "يحدد رئيس القسم مواعيد محددة و معلنة لاجتماعات القسم لمناقشة الأعمال والمستجدات" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد الثالث بالمحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٤٣) والوزن النسبي (٨٨,٦٠%) وبدرجة "موافق بشدة".
- جاءت العبارة رقم (١١) والتي تنص على "يعتمد رئيس القسم لغة تواصل تقوم على الاحترام وتبادل معلومات موثوقة" في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد الثالث بالمحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٥٤) والوزن النسبي (٩٠,٨٠%) وبدرجة "موافق بشدة".
- جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "يعتمد رئيس القسم على وسائل التواصل في نشر التعاميم" في المرتبة الثالثة والأخيرة بين عبارات البُعد الثالث بالمحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٣٦) والوزن النسبي (٨٧,٢٠%) وبدرجة "موافق بشدة".

#### البُعد الرابع: ممارسات التقييم والتقويم:

جدول (١٢): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البُعد الرابع (ممارسات التقييم والتقويم).

م	العبارة	مستويات الاستجابة			المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة					
١٢	يعتمد رئيس القسم معايير معلنة لتقييم الأداء	٩٠	١٢٩	-	١١	٤,٣٠	٨٦,٠٠ %	موافق بشدة	٣
١٣	يطلع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم أداؤهم السنوي	١١٣	١٠٥	-	١٢	٤,٤٤	٨٨,٨٠ %	موافق بشدة	١
١٤	يتم التدخل من قبل رئيس القسم في حال الأداء غير موافق للمعايير	٥٨	١٦١	-	١١	٤,٢٠	٨٤,٠٠ %	موافق بشدة	٤
١٥	يلتزم رئيس القسم بتطبيق المساءلة بحق المخالفين للوائح والأنظمة دون تحيز.	٩١	١٢٧	-	١٢	٤,٣٤	٨٦,٨٠ %	موافق بشدة	٢

من الجدول رقم (١٢) يتضح أن درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بممارسات التقييم والتقويم قد جاءت في مستوى (موافق بشدة)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٤,٢٠ - ٤,٤٤) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٨٤% - ٨٨,٨٠%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البُعد حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على "يطلع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم أداءهم السنوي" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد الرابع بالمحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٤٤) والوزن النسبي (٨٨,٨٠%) وبدرجة "موافق بشدة".
- جاءت العبارة رقم (١٥) والتي تنص على "يلتزم رئيس القسم بتطبيق المساءلة بحق المخالفين للوائح والأنظمة دون تحيز". في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد الرابع بالمحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٣٤) والوزن النسبي (٨٦,٨٠%) وبدرجة "موافق بشدة".
- جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على "يعتمد رئيس القسم معايير معلنه لتقييم الأداء" في المرتبة الثالثة بين عبارات البُعد الرابع بالمحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٣٠) والوزن النسبي (٨٦,٠٠%) وبدرجة "موافق بشدة".
- جاءت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على "يتم التدخل من قبل رئيس القسم في حال الأداء غير موافق للمعايير" في المرتبة الرابعة والأخيرة بين عبارات البُعد الرابع بالمحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٢٠) والوزن النسبي (٨٤,٠٠%) وبدرجة "موافق بشدة".

#### ❖ الإجابة على السؤال الثاني للدراسة:

ينص السؤال الثاني على "ما مستوى ممارسات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟".

للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الموافقة لكل بُعد من أبعاد المحور الأول، وجاءت النتائج النحو التالي:  
واقع ممارسات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل وفق أبعادها:

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الثاني والتقييم الكلي للمحور.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
الثقة التنظيمية	٤,٤٨	٠,٥٦	٨٩,٦٠%	موافق بشدة	٣
التفاؤل التنظيمي	٤,٢٨	٠,٧٤	٨٥,٦٠%	موافق بشدة	٥
التعاطف التنظيمي	٤,٥٠	٠,٥٥	٩٠,٠٠%	موافق بشدة	٢
النزاهة التنظيمية	٤,٤٣	٠,٧١	٨٨,٦٠%	موافق بشدة	٤
التسامح التنظيمي	٤,٥٤	٠,٥٩	٩٠,٨٠%	موافق بشدة	١
التقييم الكلي للمحور الثاني	٤,٤٢	٠,٦٧	٨٨,٤٠%	موافق بشدة	

يبين الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الأول والتقييم الكلي، وقد جاء بُعد (التسامح التنظيمي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٥٤) ووزن نسبي (٩٠,٨٠%) وبدرجة "موافق بشدة"، يليه في المرتبة الثانية بُعد (التعاطف التنظيمي) بمتوسط حسابي (٤,٥٠) ووزن نسبي (٩٠%) وبدرجة "موافق بشدة"، ثم بُعد (الثقة التنظيمية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٤٨) ووزن نسبي (٨٩,٦٠%) وبدرجة "موافق بشدة"، وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد (النزاهة التنظيمية) بمتوسط حسابي (٤,٤٣) ووزن نسبي (٨٨,٦٠%) وبدرجة "موافق بشدة"، وجاء بُعد (التفاؤل التنظيمي) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٢٨) ووزن نسبي (٨٥,٦٠%) وبدرجة "موافق بشدة"، وبلغ المتوسط الحسابي للتقييم الكلي للمحور الثاني (٤,٤٢) ووزن نسبي (٨٨,٤٠%) وبدرجة "موافق بشدة".

من الجدول (١٣) ونتائجه والشكل البياني (٩) يتبين أن مستوى واقع ممارسات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل جاء مرتفع جداً، والتالي توضيح ومناقشة لمستوى واقع ممارسات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل على مستوى أبعادها:

### البُعد الأول: الثقة التنظيمية:

جدول (١٤): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البُعد الأول (الثقة التنظيمية).

م	العبرة	مستويات الاستجابة		المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق إلى حد ما					
١٦	يقدم رئيس القسم التقدير للأداء المتميز	١٢٥	٨٢	٢٣	٤,٤٤	٠,٦٧	٨٨,٨٠ %	٢ موافق بشدة
١٧	يمنح رئيس القسم ثقة متبادلة بينه وبين فريق العمل	١٢٥	١٠٥	—	٤,٥٤	٠,٥٠	٩٠,٨٠ %	١ موافق بشدة
١٨	يلتزم رئيس القسم بأوقات العمل وانجاز المهام	١٠٢	١٢٨	—	٤,٤٤	٠,٥٠	٨٨,٨٠ %	٢ موافق بشدة

من الجدول رقم (١٤) يتضح أن درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالثقة التنظيمية قد جاءت في مستوى (موافق بشدة)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٤,٤٤ – ٤,٥٤) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٨٨,٨٠ % – ٩٠,٨٠ %)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البُعد حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٧) والتي تنص على "يمنح رئيس القسم ثقة متبادلة بينه وبين فريق العمل" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد الأول بالمحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٥٤) والوزن النسبي (٩٠,٨٠%) وبدرجة "موافق بشدة".
- جاءت العبارة رقم (١٨) والتي تنص على "يلتزم رئيس القسم بأوقات العمل وانجاز المهام" في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد الأول بالمحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٤٤) والوزن النسبي (٨٨,٨٠%) وبدرجة "موافق بشدة".
- جاءت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على "يقدم رئيس القسم التقدير للأداء المتميز" في المرتبة الثالثة والأخيرة بين عبارات البُعد الأول بالمحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٤٤) والوزن النسبي (٨٨,٨٠%) وبدرجة "موافق بشدة".

البُعد الثاني: التفاؤل التنظيمي:

جدول (١٥): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البُعد الثاني (التفاؤل التنظيمي).

م	العبرة	مستويات الاستجابة			المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة					
١٩	يحرص رئيس القسم على تحسين الأداء	١٠٢	١٢٨	-	٤,٤٤	٠,٥٠	٨٨,٨٠ % موافق بشدة	١	
٢٠	يعمل أعضاء القسم وفق أسس واضحة دون الحاجة لرقابة	٩٢	١٠٣	١٢	٤,٢٠	٠,٨٢	٨٤,٠٠ % موافق بشدة	٥	
٢١	يتفاعل أعضاء القسم بالنجاح تحت أصعب الظروف	١٠٣	١٠٤	١١	٤,٣٠	٠,٧٩	٨٦,٠٠ % موافق بشدة	٢	
٢٢	يشعر أعضاء القسم بالاستقرار التنظيمي	٩٣	١٠٢	١٢	٤,٢٤	٠,٨٤	٨٤,٨٠ % موافق بشدة	٤	
٢٣	يملك رئيس القسم رؤية إيجابية تنعكس على الجميع	٩١	١٠٥	٣٤	٤,٢٥	٠,٧٠	٨٥,٠٠ % موافق بشدة	٣	

من الجدول رقم (١٥) يتضح أن درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتفاؤل التنظيمي قد جاءت في مستوى (موافق بشدة)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٤,٢٠ - ٤,٤٤) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٨٤% - ٨٨,٨٠%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البُعد حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على "يحرص رئيس القسم على تحسين الأداء" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد الثاني بالمحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٤٤) والوزن النسبي (٨٨,٨٠%) وبدرجة "موافق بشدة".
- جاءت العبارة رقم (٢١) والتي تنص على "يتفاعل أعضاء القسم بالنجاح تحت أصعب الظروف" في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد الثاني بالمحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٣٠) والوزن النسبي (٨٦,٠٠%) وبدرجة "موافق بشدة".

- جاءت العبارة رقم (٢٣) والتي تنص على "يملكك رئيس القسم رؤية ايجابية تنعكس على الجميع" في المرتبة الثالثة بين عبارات البُعد الثاني بالمحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٢٥) والوزن النسبي (٨٥,٠٠%) وبدرجة "موافق بشدة".
- جاءت العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على "يشعر أعضاء القسم بالاستقرار التنظيمي" في المرتبة الرابعة بين عبارات البُعد الثاني بالمحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٢٤) والوزن النسبي (٨٤,٨٠%) وبدرجة "موافق بشدة".
- جاءت العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على "يعمل أعضاء القسم وفق أسس واضحة دون الحاجة لرقابة" في المرتبة الخامسة والأخيرة بين عبارات البُعد الثاني بالمحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٢٠) والوزن النسبي (٨٤,٠٠%) وبدرجة "موافق بشدة".

#### البُعد الثالث: التعاطف التنظيمي:

جدول (١٦): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البُعد الثالث (التعاطف التنظيمي).

م	العبارة	مستويات الاستجابة			المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة					
٢٤	يراعي رئيس القسم الظروف الشخصية التي تؤثر على الأداء	١٣٧	٨٢	١١	٤,٥٥	٠,٥٩	٩١,٠٠ %	١	
٢٥	يشجع رئيس القسم على مبادرات مساعدة أعضاء القسم لبعضهم	١٠٢	١٢٨	-	٤,٤٤	٠,٥٠	٨٨,٨٠ %	٢	

من الجدول رقم (١٦) يتضح أن درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتعاطف التنظيمي قد جاءت في مستوى (موافق بشدة)، حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات (٤,٤٤ ، ٤,٥٥) وبلغت الأوزان النسبية (٩١% - ٨٨,٨٠%)، وجاءت العبارة رقم (٢٤) والتي تنص على "يراعي رئيس القسم الظروف الشخصية التي تؤثر على الأداء" في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٥٥) والوزن النسبي (٩١%) وبدرجة "موافق بشدة"، وجاءت العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على "يشجع رئيس القسم على مبادرات مساعدة أعضاء القسم لبعضهم" في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٤٤) والوزن النسبي (٨٨,٨٠%) وبدرجة "موافق بشدة".

البُعد الرابع: النزاهة التنظيمية:

جدول (١٧): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البُعد الرابع (التعاطف التنظيمي).

م	العبرة	مستويات الاستجابة			المتوسط	الانحراف	الوزن	درجة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة					
٢٦	يعتمد العمل على آلية رسمية معلنه للجميع للمهام والمسؤوليات	١٤٨	٧٠	١٢	٤,٥٩	٠,٥٩	٩١,٨٠ %	١	
٢٧	يتعامل جميع أعضاء القسم بمصداقية وشفافية فكل أمور العمل واضحة ومعلنه	١٢٤	٨٣	٢٣	٤,٤٤	٠,٦٧	٨٨,٨٠ %	٣	
٢٨	يشعر جميع أعضاء القسم بالرضا ويتعاملون وفقا للقانون	١١٣	٧٠	٣٥	٤,٢٣	٠,٨٩	٨٤,٦٠ %	٥	
٢٩	يوجد معايير للتعامل مع الشكاوي بالقسم تتسم بالنزاهة والصدق	١١٣	٨٢	٣٥	٤,٣٤	٠,٧٣	٨٦,٨٠ %	٤	
٣٠	تتم المساءلة بناء على معلومات موثوقة ومعايير تعامل عادلة	١٣٦	٨٣	١١	٤,٥٤	٠,٥٩	٩٠,٨٠ %	٢	

من الجدول رقم (١٧) يتضح أن درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالنزاهة التنظيمية قد جاءت في مستوى (موافق بشدة)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٤,٢٣ - ٤,٥٩) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٨٤,٦٠ % - ٩١,٨٠ %)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البُعد حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على "يعتمد العمل على آلية رسمية معلنه للجميع للمهام والمسؤوليات" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد الرابع بالمحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٥٩) والوزن النسبي (٩١,٨٠%) وبدرجة "موافق بشدة".

- جاءت العبارة رقم (٣٠) والتي تنص على "تتم المساءلة بناء على معلومات موثوقة ومعايير تعامل عادلة" في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد الرابع بالمحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٥٤) والوزن النسبي (٩٠,٨٠%) وبدرجة "موافق بشدة".
- جاءت العبارة رقم (٢٧) والتي تنص على "يتعامل جميع أعضاء القسم بمصداقية وشفافية فكل أمور العمل واضحة ومعلنة" في المرتبة الثالثة بين عبارات البُعد الرابع بالمحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٤٤) والوزن النسبي (٨٨,٨٠%) وبدرجة "موافق بشدة".
- جاءت العبارة رقم (٢٩) والتي تنص على "يوجد معايير للتعامل مع الشكاوي بالقسم تتسم بالنزاهة والصدق" في المرتبة الرابعة بين عبارات البُعد الرابع بالمحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٣٤) والوزن النسبي (٨٦,٨٠%) وبدرجة "موافق بشدة".
- جاءت العبارة رقم (٢٨) والتي تنص على "يشعر جميع أعضاء القسم بالرضا ويتعاملون وفقا للقانون" في المرتبة الخامسة والأخيرة بين عبارات البُعد الرابع بالمحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٢٣) والوزن النسبي (٨٤,٦٠%) وبدرجة "موافق بشدة".

#### البُعد الخامس: التسامح التنظيمي:

جدول (١٨): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البُعد الخامس (التسامح التنظيمي).

م	العبارة	مستويات الاستجابة					المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق					
٣١	يتسم أسلوب التعامل بالقسم بالمرونة والتسامح	٨٢	١٤٨	-	-	-	٤,٦٤	٠,٤٨	٩٢,٨٠ %	موافق بشدة	١
٣٢	تسود علاقات من اللطف والاحترام	١٢	٦٩	١٤٩	-	-	٤,٦٠	٠,٥٩	٩٢,٠٠ %	موافق بشدة	٢
٣٣	يتخذ رئيس القسم الاجراء المناسب في حال لم تحل المشكلة داخل القسم	٢٤	٩٣	١١٣	-	-	٤,٣٩	٠,٦٧	٨٧,٨٠ %	موافق بشدة	٣

من الجدول رقم (١٨) يتضح أن درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتسامح التنظيمي قد جاءت في مستوى (موافق بشدة)، حيث تراوحت قيم المتوسط

الحسابي لهذه العبارات ما بين (٤,٣٩ - ٤,٦٤) وتراوح الأوزان النسبية ما بين (٨٧,٨٠% - ٩٢,٨٠%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا البُعد حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٣١) والتي تنص على "يتسم أسلوب التعامل بالقسم بالمرونة والتسامح" في المرتبة الأولى بين عبارات البُعد الخامس بالمحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٦٤) والوزن النسبي (٩٢,٨٠%) وبدرجة "موافق بشدة".
- جاءت العبارة رقم (٣٢) والتي تنص على "تسود علاقات من اللطف والاحترام" في المرتبة الثانية بين عبارات البُعد الخامس بالمحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٦٠) والوزن النسبي (٩٢,٠٠%) وبدرجة "موافق بشدة".
- جاءت العبارة رقم (٣٣) والتي تنص على "يتخذ رئيس القسم الاجراء المناسب في حال لم تحل المشكلة داخل القسم" في المرتبة الثالثة والأخيرة بين عبارات البُعد الخامس بالمحور الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٣٩) والوزن النسبي (٨٧,٨٠%) وبدرجة "موافق بشدة".

#### ❖ الإجابة على السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل تعزى لمتغيرات (الجنس - الرتبة الوظيفية - الرتبة العلمية)؟".

وللإجابة على هذا السؤال، استخدم البحث اختار "ت" للعينات المستقلة للمتغير الثنائي (الجنس)، واختبار "تحليل التباين الأحادي - One way ANOVA" للمتغير (الرتبة الوظيفية - الرتبة العلمية)، واختبار "شيفيه" للمقارنات الثنائية المتعددة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١٩): دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل وفقاً لمتغير الجنس.

الأبعاد	الجنس ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) الحرية	مستوى الدلالة
ممارسات تحديد السلطة والمسئولية	ذكور ٩٠	٣,٩٢	٠,٨٨٩	٠,١٢	٠,٩٠٦ (غير دال)
	إناث ١٤	٣,٩٠	٠,٧٢٢	٢٢٨	
ممارسات التفويض	ذكور ٩٠	٤,٠٢	٠,٨٣١	٠,٤٥	٠,٦٥٧ (غير دال)
	إناث ١٤	٣,٩٧	٠,٨٥٣	٢٢٨	
ممارسات الاتصال الفعال	ذكور ٩٠	٤,٤٦	٠,٤٣٧	٠,٣٣	٠,٧٣٨ (غير دال)
	إناث ١٤	٤,٤٤	٠,٤٤٠	٢٢٨	

الأبعاد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) الحرية	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ممارسات التقييم والتقويم	ذكور ٩٠	٤,٢٩	٠,٤٤٢	٠,٨٧	٢٢٨	٠,٣٨٣ (غير دال)
	إناث ١٤٠	٤,٣٤	٠,٤٤٢			
التقييم الكلي	ذكور ٩٠	٤,١٧	٠,٥٣٠	٠,١١	٢٢٨	٠,٩١٤ (غير دال)
	إناث ١٤٠	٤,١٦	٠,٥٣٤			

يتضح من الجدول (١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل (الأبعاد والتقييم الكلي) وفقاً لمتغير الجنس، وجاءت النتائج كالتالي:

- بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الذكور على بُعد ممارسات تحديد السلطة والمسئولية (٣,٩٢) وللإناث (٣,٩٠)، وبلغت قيمة "ت" (٠,١٢) ومستوى الدلالة (٠,٩٠٦).
  - بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الذكور على بُعد ممارسات التفويض (٤,٠٢) وللإناث (٣,٩٧)، وبلغت قيمة "ت" (٠,٤٥) ومستوى الدلالة (٠,٦٥٧).
  - بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الذكور على بُعد ممارسات الاتصال الفعال (٤,٤٦) وللإناث (٤,٤٤)، وبلغت قيمة "ت" (٠,٣٣) ومستوى الدلالة (٠,٧٣٨).
  - بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الذكور على بُعد ممارسات التقييم والتقويم (٤,٢٩) وللإناث (٤,٣٤)، وبلغت قيمة "ت" (٠,٨٧) ومستوى الدلالة (٠,٣٨٣).
- وعلى مستوى التقييم الكلي لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة؛ بلغ متوسط الدرجات للذكور (٤,١٧) وللإناث (٤,١٦)، وبلغت قيمة "ت" (٠,١١) ومستوى الدلالة (٠,٩١٤).

جدول (٢٠): دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات متوسط الحرية المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ممارسات تحديد السلطة والمسئولية	بين المجموعات	١١,٥٤	٢	٥,٧٧	٠,٠٠١ (دال)
	داخل المجموعات الكلي	١٣١,٣١	٢٢٧	٠,٥٨	
		١٤٢,٨٥	٢٢٩		

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	٤,٥٦	٢	٢,٢٨		
ممارسات التفويض	داخل المجموعات	١٥٨,٣٢	٢٢٧	٠,٧٠	٣,٢٧	٠,٠٤٠ (دال)
	الكلي	١٦٢,٨٧	٢٢٩			
	بين المجموعات	١,٨٧	٢	٠,٩٣		
ممارسات الاتصال الفعال	داخل المجموعات	٤٢,٠١	٢٢٧	٠,١٩	٥,٠٤	٠,٠٠٧ (دال)
	الكلي	٤٣,٨٨	٢٢٩			
	بين المجموعات	١,٨٧	٢	٠,٩٣		
ممارسات التقييم والتقييم	داخل المجموعات	٤٣,٩٣	٢٢٧	٠,١٩	١,٩٠	٠,١٥١ (غير دال)
	الكلي	٤٤,٦٦	٢٢٩			
	بين المجموعات	٣,٣٥	٢	١,٦٧		
التقييم الكلي	داخل المجموعات	٦١,٢٦	٢٢٧	٠,٢٧	٦,٢٠	٠,٠٠٢ (دال)
	الكلي	٦٤,٦١	٢٢٩			

يتضح من الجدول (٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\geq 0,05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل (على مستوى الأبعاد والتقييم الكلي ما عدا بُعد ممارسات التقييم والتقييم) وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية، حيث بلغت قيم "ف" للأبعاد (ممارسات تحديد السلطة والمسئولية، ممارسات التفويض، ممارسات الاتصال الفعال) (٩,٩٨، ٣,٢٧، ٥,٠٤) ومستويات الدلالة (٠,٠٠١، ٠,٠٠٤، ٠,٠٠٧) على التوالي، وبلغت قيمة "ف" للتقييم الكلي (٦,٢٠) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٢)، في حين بلغت قيمة "ف" لبُعد ممارسات التقييم والتقييم (١,٩٠) ومستوى الدلالة (٠,١٥١)، والجدول (٢١) يوضح نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات الثنائية المتعددة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية.

جدول (٢١): نتائج اختبار "شيفيه" لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية.

الأبعاد	الرتبة الوظيفية	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	مشرفة قسم	عضو هيئة تدريس
ممارسات تحديد السلطة والمسئولية	رئيس قسم	٤,٧١	-	١,٢٠٧*	٠,٨٣٧*
	مشرفة قسم	٣,٥٠	-	-	٠,٣٦٩-
	عضو هيئة تدريس	٣,٨٧	-	-	-
ممارسات التفويض	رئيس قسم	٤,٥١	-	٠,٤١١	٠,٥٦٣*

٠,١٥٢	-	-	٤,١٠	مشرفة قسم	
-	-	-	٣,٩٥	عضو هيئة تدريس	
*٠,٢٤٨	*٠,٥٥٦	-	٤,٦٩	رئيس قسم	
*٠,٣٠٧-	-	-	٤,١٣	مشرفة قسم	ممارسات الاتصال الفعال
-	-	-	٤,٤٤	عضو هيئة تدريس	
٠,٢٠٤	٠,٣١٧	-	٤,٥٢	رئيس قسم	
٠,١١٢-	-	-	٤,٢٠	مشرفة قسم	ممارسات التقييم والتقويم
-	-	-	٤,٣١	عضو هيئة تدريس	
*٠,٤٦٣	*٠,٦٢٣	-	٤,٦١	رئيس قسم	
٠,١٥٩-	-	-	٣,٩٨	مشرفة قسم	التقييم الكلي
-	-	-	٤,١٤	عضو هيئة تدريس	

\* دال احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتبين من الجدول (٢١) وجود فروق دالة احصائياً بين فئات الرتبة الوظيفية جاءت على النحو التالي:

- بُعد ممارسات تحديد السلطة والمسئولية: توجد فروق دالة احصائياً بين رؤساء الأقسام وكل من مشرفات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لصالح رؤساء الأقسام.
  - بُعد ممارسات التفويض: توجد فروق دالة احصائياً بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لصالح رؤساء الأقسام.
  - بُعد ممارسات الاتصال الفعال: توجد فروق دالة احصائياً بين رؤساء الأقسام وكل من مشرفات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لصالح رؤساء الأقسام، كما تبين وجود فروق دالة احصائياً بين أعضاء هيئة التدريس ومشرفات الأقسام لصالح أعضاء هيئة التدريس.
  - بُعد ممارسات التقييم والتقويم: لا توجد فروق دالة احصائياً بين فئات الرتبة الوظيفية.
- وعلى مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة؛ تبين وجود فروق دالة احصائياً بين رؤساء الأقسام وكل من مشرفات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لصالح رؤساء الأقسام.

جدول (٢٢): دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل وفقاً لمتغير الرتبة العلمية.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ممارسات تحديد السلطة والمسئولية	بين المجموعات	٨,٦١	٢	٤,٣١		
	داخل المجموعات	١٣٤,٢٣	٢٢٧	٠,٥٩	٧,٢٨	٠,٠٠١ (دال)
	الكلية	١٤٢,٨٥	٢٢٩			
ممارسات التفويض	بين المجموعات	٩,٢٣	٢	٤,٦١		
	داخل المجموعات	١٥٣,٦٤	٢٢٧	٠,٦٨	٦,٨٢	٠,٠٠١ (دال)
	الكلية	١٦٢,٨٧	٢٢٩			
ممارسات الاتصال الفعال	بين المجموعات	٠,٨٧	٢	٠,٤٣		
	داخل المجموعات	٤٣,٠١	٢٢٧	٠,١٩	٢,٢٩	٠,١٠٤ (غير دال)
	الكلية	٤٣,٨٨	٢٢٩			
ممارسات التقييم والتقويم	بين المجموعات	١,٨٢	٢	٠,٩١		
	داخل المجموعات	٤٢,٨٥	٢٢٧	٠,١٩	٤,٨١	٠,٠٠٩ (دال)
	الكلية	٤٤,٦٦	٢٢٩			
التقييم الكلية	بين المجموعات	٤,٢١	٢	٢,١٠		
	داخل المجموعات	٦٠,٤١	٢٢٧	٠,٢٧	٧,٩٠	٠,٠٠١ (دال)
	الكلية	٦٤,٦١	٢٢٩			

يتضح من الجدول (٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\geq 0,05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل (على مستوى الأبعاد والتقييم الكلية ما عدا بُعد ممارسات الاتصال الفعال) وفقاً لمتغير الرتبة العلمية، حيث بلغت قيم "ف" للأبعاد (ممارسات تحديد السلطة والمسئولية، ممارسات التفويض، ممارسات التقييم والتقويم) (٦,٨٢، ٤,٨١) ومستويات الدلالة (٠,٠٠١، ٠,٠٠١، ٠,٠٠٩) على التوالي، وبلغت قيمة "ف" للتقييم الكلية (٧,٩٠) ومستوى الدلالة (٠,٠٠١)، في حين بلغت قيمة "ف" لبُعد ممارسات الاتصال الفعال (٢,٢٩) ومستوى الدلالة (٠,١٠٤)، والجدول (٢٣) يوضح نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات الثنائية المتعددة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل وفقاً لمتغير الرتبة العلمية.

جدول (٢٣): نتائج اختبار "شيفيه" لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل وفقاً لمتغير الرتبة العلمية.

الأبعاد	الرتبة العلمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
ممارسات تحديد السلطة والمسئولية	أستاذ	٤,٣٥	-	*٠,٦٨٩	*٠,٤٥١
	أستاذ مشارك	٣,٦٦	-	-	٠,٢٣٨-
	أستاذ مساعد	٣,٩٠	-	-	-
ممارسات التفويض	أستاذ	٤,٤٧	-	*٠,٧٠٤	*٠,٥٠١
	أستاذ مشارك	٣,٧٦	-	-	٠,٢٠٣-
	أستاذ مساعد	٣,٩٧	-	-	-
ممارسات الاتصال الفعال	أستاذ	٤,٥٧	-	*٠,٢١٩	٠,١١٩
	أستاذ مشارك	٤,٣٥	-	-	٠,٠٩٩-
	أستاذ مساعد	٤,٤٥	-	-	-
ممارسات التقييم والتقييم	أستاذ	٤,٥٠	-	*٠,٣١٧	*٠,١٧٤
	أستاذ مشارك	٤,١٨	-	-	٠,١٤٢-
	أستاذ مساعد	٤,٣٣	-	-	-
التقييم الكلي	أستاذ	٤,٤٧	-	*٠,٤٨٢	*٠,٣١٢
	أستاذ مشارك	٣,٩٩	-	-	٠,١٧٠-
	أستاذ مساعد	٤,١٦	-	-	-

\* دال احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتبين من الجدول (٢٣) وجود فروق دالة احصائياً بين فئات الرتبة العلمية جاءت على النحو التالي:

- بُعد ممارسات تحديد السلطة والمسئولية: توجد فروق دالة احصائياً بين الأساتذة وكل من الأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين لصالح الأساتذة.
- بُعد ممارسات التفويض: توجد فروق دالة احصائياً بين الأساتذة وكل من الأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين لصالح الأساتذة.

- بُعد ممارسات الاتصال الفعال: توجد فروق دالة احصائياً بين الأساتذة والأساتذة المشاركين لصالح الأساتذة.

- بُعد ممارسات التقييم والتقويم: توجد فروق دالة احصائياً بين الأساتذة وكل من الأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين لصالح الأساتذة.

وعلى مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة؛ تبين وجود فروق دالة احصائياً بين الأساتذة وكل من الأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين لصالح الأساتذة.

#### ❖ الإجابة على السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل تعزى لمتغيرات (الجنس - الرتبة الوظيفية - الرتبة العلمية)؟".

وللإجابة على هذا السؤال، استخدم البحث اختار "ت" للعينات المستقلة للمتغير الثنائي (الجنس)، واختبار "تحليل التباين الأحادي - One way ANOVA" للمتغير (الرتبة الوظيفية - الرتبة العلمية)، واختبار "شيفيه" للمقارنات الثنائية المتعددة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٢٤): دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل وفقاً لمتغير الجنس.

الأبعاد	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الثقة	الذكور	٩٠	٤,٤٥	٠,٥٤٨	٠,٥٨	٢٢٨	٠,٥٦٢ (غير دال)
التنظيمية	الإناث	١٤٠	٤,٤٩	٠,٥٠٧			
التفاؤل	الذكور	٩٠	٤,٢٦	٠,٤٧٦	٠,٤١	٢٢٨	٠,٦٨٤ (غير دال)
التنظيمي	الإناث	١٤٠	٤,٣٠	٠,٦٦٠			
التعاطف	الذكور	٩٠	٤,٤٤	٠,٥٠٠	١,٢٥	٢٢٨	٠,٢١٣ (غير دال)
التنظيمي	الإناث	١٤٠	٤,٥٣	٠,٤٩٧			
النزاهة	الذكور	٩٠	٤,٤٩	٠,٥٨١	١,١٨	٢٢٨	٠,٢٤٠ (غير دال)
التنظيمية	الإناث	١٤٠	٤,٣٩	٠,٦٣١			
التسامح	الذكور	٩٠	٤,٥٤	٠,٤٦٢	٠,٠٦	٢٢٨	٠,٨٥٤ (غير دال)
التنظيمي	الإناث	١٤٠	٤,٥٤	٠,٥٠٧			
التقييم الكلي	الذكور	٩٠	٤,٤٤	٠,٤٦١	٠,١٧	٢٢٨	٠,٨٦٨ (غير دال)
	الإناث	١٤٠	٤,٤٥	٠,٥٢٧			

يتضح من الجدول (٢٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى

أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل (الأبعاد والتقييم الكلي) وفقاً لمتغير الجنس، وجاءت النتائج كالتالي:

- بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الذكور على بُعد الثقة التنظيمية (٤,٤٥) وللإناث (٤,٤٩)، وبلغت قيمة "ت" (٠,٥٨) ومستوى الدلالة (٠,٥٦٢).
  - بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الذكور على بُعد التفاؤل التنظيمي (٤,٢٦) وللإناث (٤,٣٠)، وبلغت قيمة "ت" (٠,٦٨٤) ومستوى الدلالة (٠,٦٥٧).
  - بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الذكور على بُعد التعاطف التنظيمي (٤,٤٤) وللإناث (٤,٥٣)، وبلغت قيمة "ت" (١,٢٥) ومستوى الدلالة (٠,٢١٣).
  - بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الذكور على بُعد النزاهة التنظيمية (٤,٤٩) وللإناث (٤,٣٩)، وبلغت قيمة "ت" (١,١٨) ومستوى الدلالة (٠,٢٤٠).
  - بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الذكور على بُعد التسامح التنظيمي (٤,٥٤) وللإناث (٤,٥٤)، وبلغت قيمة "ت" (٠,٠٦) ومستوى الدلالة (٠,٨٥٤).
- وعلى مستوى التقييم الكلي لمستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل؛ بلغ متوسط الدرجات للذكور (٤,٤٤) وللإناث (٤,٤٥)، وبلغت قيمة "ت" (٠,١٧) ومستوى الدلالة (٠,٨٦٨).

جدول (٢٥): دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	٢,٦٧	٢	١,٣٤	٥,٠٧	٠,٠٠٧ (دال)
	داخل المجموعات	٥٩,٨١	٢٢٧	٠,٢٦		
	المجموع	٦٢,٤٩	٢٢٩			
التفاؤل التنظيمي	بين المجموعات	١,٠٩	٢	٠,٥٥	١,٥٦	٠,٢١٣ (غير دال)
	داخل المجموعات	٧٩,٦٣	٢٢٧	٠,٣٥		
	المجموع	٨٠,٧٢	٢٢٩			
التعاطف التنظيمي	بين المجموعات	٠,٣٨	٢	٠,١٩	٠,٧٥	٠,٤٧٢ (غير دال)
	داخل المجموعات	٥٦,٦٢	٢٢٧	٠,٢٥		

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	المجموع	٥٧,٠٠	٢٢٩			
النزاهة التنظيمية	بين المجموعات	٣,٠٧	٢	١,٥٣		
	داخل المجموعات	٨٢,٨١	٢٢٧	٠,٣٦	٤,٢١	٠,٠١٦ (دال)
	المجموع	٨٥,٨٨	٢٢٩			
التسامح التنظيمي	بين المجموعات	٢,٢٠	٢	١,١٠		
	داخل المجموعات	٥٢,٤٥	٢٢٧	٠,٢٣	٤,٧٥	٠,٠١٠ (دال)
	المجموع	٥٤,٦٥	٢٢٩			
التقييم الكلي	بين المجموعات	١,٦١	٢	٠,٨٠		
	داخل المجموعات	٥٥,٩٦	٢٢٧	٠,٢٥	٣,٢٦	٠,٠٤٠ (دال)
	المجموع	٥٧,٥٧	٢٢٩			

يتضح من الجدول (٢٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\geq 0,05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل (على مستوى الأبعاد والتقييم الكلي ما عدا بُعد التفاهل التنظيمي والتعاطف التنظيمي) وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية، حيث بلغت قيم "ف" للأبعاد (الثقة التنظيمية، النزاهة التنظيمية، التسامح التنظيمي) (٥,٠٧، ٤,٢١، ٤,٧٥) ومستويات الدلالة (٠,٠٠٧، ٠,٠٠١، ٠,٠٠٤) على التوالي، وبلغت قيمة "ف" للتقييم الكلي (٣,٢٦) ومستوى الدلالة (٠,٠٠٤)، في حين بلغت قيمة "ف" لبُعد التفاهل التنظيمي (١,٥٦) ومستوى الدلالة (٠,٢١٣)، وبلغت قيمة "ف" لبُعد التعاطف التنظيمي (٠,٧٥) ومستوى الدلالة (٠,٤٧٢)، والجدول (٢٦) يوضح نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات الثنائية المتعددة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية.

جدول (٢٦): نتائج اختبار "شيفيه" لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية.

الأبعاد	الرتبة الوظيفية	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	مشرفة قسم	عضو هيئة تدريس
	رئيس قسم	٤,٨٧	—	*٠,٥٦٧	*٠,٤١٠٦
الثقة التنظيمية	مشرفة قسم	٤,٣٠	—	—	٠,١٥٧-
	عضو هيئة تدريس	٤,٤٦	—	—	—



الأبعاد	الرتبة الوظيفية	المتوسط الحسابي	رئيس قسم	مشرفة قسم	عضو هيئة تدريس
التفاوت التنظيمي	رئيس قسم	٤,٥١	—	٠,٤٠٧	٠,٢٣٠
	مشرفة قسم	٤,١٠	—	—	٠,١٧٧-
	عضو هيئة تدريس	٤,٢٨	—	—	—
التعاطف التنظيمي	رئيس قسم	٤,٦٠	—	٠,٢٥٠	٠,١٠٥
	مشرفة قسم	٤,٣٥	—	—	٠,١٤٥-
	عضو هيئة تدريس	٤,٥٠	—	—	—
النزاهة التنظيمية	رئيس قسم	٤,٨٧	—	*٠,٤٨٧	*٠,٤٦٧
	مشرفة قسم	٤,٣٨	—	—	٠,٠٢٠-
	عضو هيئة تدريس	٤,٤٠	—	—	—
التسامح التنظيمي	رئيس قسم	٤,٨٧	—	*٠,٥٦٧	*٠,٣٣٧
	مشرفة قسم	٤,٣٠	—	—	٠,٢٣٠-
	عضو هيئة تدريس	٤,٥٣	—	—	—
التقييم الكلي	رئيس قسم	٤,٧٤	—	*٠,٤٥٥	*٠,٣١٠
	مشرفة قسم	٤,٢٩	—	—	٠,١٤٦-
	عضو هيئة تدريس	٤,٤٣	—	—	—

\* دال احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتبين من الجدول (٢٦) وجود فروق دالة احصائياً بين فئات الرتبة الوظيفية جاءت على النحو التالي:

- بُعد الثقة التنظيمية: توجد فروق دالة احصائياً بين رؤساء الأقسام وكل من مشرفات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لصالح رؤساء الأقسام.
- بُعد التفاؤل التنظيمي: لا توجد فروق دالة احصائياً بين فئات الرتبة الوظيفية.
- بُعد التعاطف التنظيمي: لا توجد فروق دالة احصائياً بين فئات الرتبة الوظيفية.
- بُعد النزاهة التنظيمية: توجد فروق دالة احصائياً بين رؤساء الأقسام وكل من مشرفات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لصالح رؤساء الأقسام.

- بُعد التسامح التنظيمي: توجد فروق دالة احصائياً بين رؤساء الأقسام وكل من مشرفات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لصالح رؤساء الأقسام.

وعلى مستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل؛ تبين وجود فروق دالة احصائياً بين رؤساء الأقسام وكل من مشرفات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لصالح رؤساء الأقسام.

جدول (٢٧): دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل وفقاً لمتغير الرتبة العلمية.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	٥,٨٠	٢	٢,٩٠	١١,٦٢	٠,٠٠١ (دال)
	داخل المجموعات	٥٦,٦٨	٢٢٧	٠,٢٥		
التفاوض التنظيمي	الكلي	٦٢,٤٩	٢٢٩	٢,٣٩	٧,١٦	٠,٠٠١ (دال)
	بين المجموعات	٤,٧٩	٢			
التعاطف التنظيمي	داخل المجموعات	٧٥,٩٣	٢٢٧	٠,٣٣	٦,٣٥	٠,٠٠١ (دال)
	الكلي	٨٠,٧٢	٢٢٩			
التزام التنظيمية	بين المجموعات	٣,٠٢	٢	١,٥١	١١,٣٢	٠,٠٠٢ (دال)
	داخل المجموعات	٥٣,٩٧	٢٢٧	٠,٢٤		
التسامح التنظيمي	الكلي	٥٧,٠٠	٢٢٩	٢,٢٣	١٠,١١	٠,٠٠١ (دال)
	بين المجموعات	٧,٧٩	٢			
التقييم الكلي	داخل المجموعات	٧٨,٠٩	٢٢٧	٠,٣٤	١٠,٧٧	٠,٠٠١ (دال)
	الكلي	٨٥,٨٨	٢٢٩			
	بين المجموعات	٤,٤٧	٢	٢,٥٠		
	داخل المجموعات	٥٠,١٨	٢٢٧	٠,٢٢		
	الكلي	٥٤,٦٥	٢٢٩			
	بين المجموعات	٤,٩٩	٢	٢,٥٠		
	داخل المجموعات	٥٢,٥٨	٢٢٧	٠,٢٣		
	الكلي	٥٧,٥٧	٢٢٩			

يتضح من الجدول (٢٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\geq 0,05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل (على مستوى الأبعاد والتقييم الكلي) وفقاً لمتغير الرتبة العلمية، حيث بلغت قيم "ف" للأبعاد (١١,٦٢، ٧,١٦، ٦,٣٥، ١١,٣٢، ١٠,١١) ومستويات الدلالة (٠,٠٠١، ٠,٠٠١، ٠,٠٠٢، ٠,٠٠١، ٠,٠٠١) على التوالي، وبلغت قيمة "ف" للتقييم الكلي (١٠,٧٧) ومستوى الدلالة (٠,٠٠١)، والجدول (٢٨) يوضح نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات الثنائية المتعددة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل وفقاً لمتغير الرتبة العلمية.

جدول (٢٨): نتائج اختبار "شيفيه" لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل وفقاً لمتغير الرتبة العلمية.

الأبعاد	الرتبة العلمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
	أستاذ	٤,٨٤	—	—	—
الثقة التنظيمية	أستاذ مشارك	٤,٢٨	—	—	—
	أستاذ مساعد	٤,٤٦	—	—	—
التفاؤل التنظيمي	أستاذ	٤,٦٠	—	—	—
	أستاذ مشارك	٤,٠٨	—	—	—
التعاطف التنظيمي	أستاذ مساعد	٤,٢٨	—	—	—
	أستاذ	٤,٧٠	—	—	—
النزاهة التنظيمية	أستاذ مشارك	٤,٣٠	—	—	—
	أستاذ مساعد	٤,٥١	—	—	—
التسامح التنظيمي	أستاذ	٤,٨٣	—	—	—
	أستاذ مشارك	٤,١٧	—	—	—
التقييم الكلي	أستاذ مساعد	٤,٤٣	—	—	—
	أستاذ	٤,٨٢	—	—	—
	أستاذ مشارك	٤,٣٣	—	—	—
	أستاذ مساعد	٤,٥٥	—	—	—
	أستاذ	٤,٧٦	—	—	—
	أستاذ مشارك	٤,٢٣	—	—	—
	أستاذ مساعد	٤,٤٥	—	—	—

\* دال احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتبين من الجدول (٢٨) وجود فروق دالة احصائياً بين فئات الرتبة العلمية جاءت على النحو التالي:

- بُعد الثقة التنظيمية: توجد فروق دالة احصائياً بين الأساتذة وكل من الأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين لصالح الأساتذة، كما تبين وجود فروق دالة احصائياً بين الأساتذة المساعدين والأساتذة المشاركين لصالح الأساتذة المساعدين.
  - بُعد التفاؤل التنظيمي: توجد فروق دالة احصائياً بين الأساتذة وكل من الأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين لصالح الأساتذة، كما تبين وجود فروق دالة احصائياً بين الأساتذة المساعدين والأساتذة المشاركين لصالح الأساتذة المساعدين.
  - بُعد التعاطف التنظيمي: توجد فروق دالة احصائياً بين الأساتذة والأساتذة المشاركين لصالح الأساتذة، كما تبين وجود فروق دالة احصائياً بين الأساتذة المساعدين والأساتذة المشاركين لصالح الأساتذة المساعدين.
  - بُعد النزاهة التنظيمية: توجد فروق دالة احصائياً بين الأساتذة وكل من الأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين لصالح الأساتذة، كما تبين وجود فروق دالة احصائياً بين الأساتذة المساعدين والأساتذة المشاركين لصالح الأساتذة المساعدين.
  - بُعد التسامح التنظيمي: توجد فروق دالة احصائياً بين الأساتذة وكل من الأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين لصالح الأساتذة، كما تبين وجود فروق دالة احصائياً بين الأساتذة المساعدين والأساتذة المشاركين لصالح الأساتذة المساعدين.
- وعلى مستوى ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل؛ تبين وجود فروق دالة احصائياً بين الأساتذة وكل من الأساتذة المشاركين والأساتذة المساعدين لصالح الأساتذة.

#### ❖ الإجابة على السؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس على "هل توجد علاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء ومستوى الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟". وللإجابة على هذا السؤال، استخدمت الباحثة معامل الارتباط الخطى لبيرسون، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٢٩): معاملات الارتباط بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء ومستوى الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل (الأبعاد والدرجة الكلية).

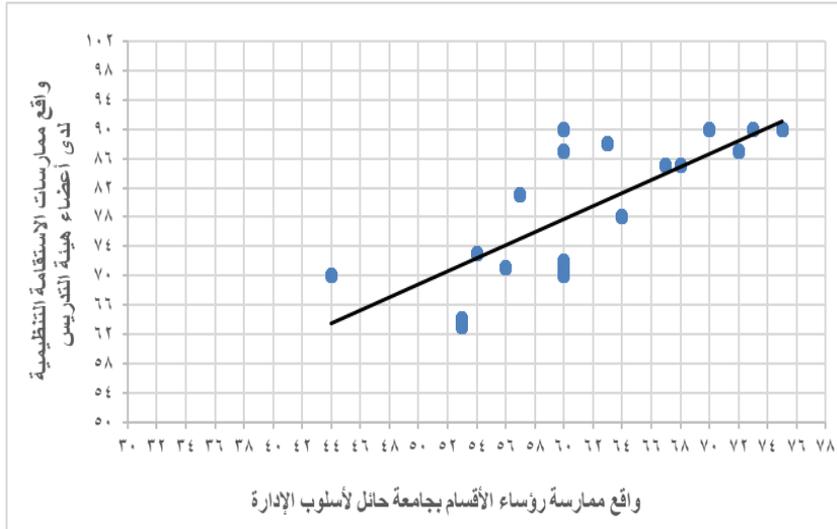
واقع ممارسات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس					
المحاور	الأبعاد	الثقة	التفاوض	التعاطف	النزاهة
		التنظيمية	التنظيمية	التنظيمية	التسامح
		الكلية	الكلية	الكلية	الكلية
ممارسات تحديد السلطة	**٠,٦٩٥	**٠,٦٣٩	**٠,٥٢٧	**٠,٧٣١	**٠,٧٤٦
واقع ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة حائل	**٠,٧١٨	**٠,٥٩٦	**٠,٧١٤	**٠,٧٤٢	**٠,٦٥٧
أسلوب الاتصال الفعال	**٠,٣٩٥	**٠,٤٨٥	**٠,٢٤٢	**٠,٣٩١	**٠,٥٣٩
ممارسات الإدارة	**٠,٥٤٠	**٠,٥٢٣	**٠,٥٤١	**٠,٥٨٦	**٠,٥٤٩
التقييم والتقييم	**٠,٧٣٧	**٠,٦٨٣	**٠,٦٤٢	**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٣
الدرجة الكلية	**٠,٧٣٧	**٠,٦٨٣	**٠,٦٤٢	**٠,٧٦٩	**٠,٧٦٣

\*\* دال احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٢٩) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء ومستوى الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل (الأبعاد والدرجة الكلية)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

- تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء وأبعاد الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل ما بين (٠,٢٤٢ - ٠,٧٤٢).
- تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء والدرجة الكلية للاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل ما بين (٠,٤٤٦ - ٠,٧٤٢).
- بلغ معامل الارتباط بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء والاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل على مستوى الدرجة الكلية (٠,٧٧٩).

والشكل البياني التالي يوضح العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء والاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل.



شكل (١): يوضح العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء والاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل.

#### ملخص أهم النتائج :

تحرص جامعة حائل على بذل جهد كبير لتصدر مشهد التنافسية والتميز والحرص على تحقيق توجهات رؤية ٢٠٣٠ حيث جاءت أهم النتائج كما يلي :

- أظهرت النتائج أن مستوى واقع ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء في جامعة حائل جاء مرتفع ويفسر بالجهود المبذولة من قبل الجامعة في تأهيل قياداتها المستمر واستقطاب أعضاء هيئة التدريس المميزين من المبتعثين وفق شروط معلنة ومتفق عليها لدعم الأداء والتميز في كافة المستويات .
- جاء مستوى واقع ممارسات الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل مرتفع جداً الأمر الذي يفسر بأن الجامعة تخضع أداء أعضاء هيئة التدريس لعمليات تقييم مستمرة وتقدير داعم للجهود المميّزة المبذولة بالإضافة إلى الحرص الشديد على تطبيق التوجهات والتعاميم والقوانين الموجبة والمحاسبية .
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة حائل لأسلوب الإدارة بالاستثناء ومستوى الاستقامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل من وجهة نظر أفراد الدراسة .

## التوصيات :

لتحقيق الاستقامة التنظيمية في الجامعات في ضوء الإدارة بالاستثناء، يمكن النظر في التوصيات التالية:

١. تعزيز النزاهة والشفافية: يجب على الجامعات تبني سياسات واضحة وشفافة في جميع جوانب الإدارة، مما يعزز الثقة بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية
  ٢. تطوير القيادة الأخلاقية: تدريب القادة على تبني ممارسات أخلاقية ونزاهة في التعامل مع الموظفين والطلاب، مما يعزز مناخ الثقة والاحترام المتبادل
  ٣. تشجيع المشاركة الفعالة: إشراك أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في عملية صنع القرار، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة
  ٤. تطبيق نظام مكافآت عادل: وضع نظام مكافآت يعتمد على الأداء والإنجازات، مما يحفز الموظفين على العمل بجدية وإخلاص.
  ٥. تعزيز التواصل الفعال: إنشاء قنوات تواصل مفتوحة وفعالة بين جميع مستويات الإدارة والموظفين، مما يساهم في حل المشكلات بسرعة وفعالية.
  ٦. تقديم الدعم النفسي والاجتماعي: توفير برامج دعم نفسي واجتماعي لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، مما يساعدهم على التعامل مع الضغوطات المهنية والشخصية.
- ولا يتم ذلك إلا ببناء برامج تدريبية لتعزيز الإدارة بالاستثناء لدى القيادات بالجامعة مما يساهم في تحقيق الاستقامة التنظيمية

## بحوث مقترحة

- تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية في ضوء الاستقامة التنظيمية.
- تأثير الإدارة بالاستثناء على الأداء الأكاديمي بالجامعات لسعودية
- تقييم فعالية الإدارة بالاستثناء في تحسين جودة التعليم الجامعي السعودي.
- دور الإدارة بالاستثناء في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل.

## المراجع العلمية :

- إبراهيم، أمل أبو زيد مختارو المحمدي،. سمية حمد محمد سالم. (٢٠٢٤). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق رؤى الجامعات السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠-دراسة تطبيقية: جامعة الملك خالد-. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، (1)16، ٣٦٨-٣٣٥.
- حسن، منى عبده. (٢٠٢٤). أثر الاستقامة التنظيمية على الحد من سلوكيات القيادة السامة: دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية الحكومية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس - كلية التجارة. ١. ٣٦١-٣٨٤
- الحسيني، محمد هادي باسم و الميالي، حاكم احسوني. (٢٠٢٣). دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية دراسة استطلاعية جامعة الكوفة. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، (٧١)٢، ٥٥٢-٥٢١.
- الخزاعلة، دعاء يوسف سالم. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري مدارس قصبة المفرق لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالابتكار التنظيمي. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. الأردن. ١-١٠٥
- خلف الله، محمود إبراهيم عواد. (٢٠١٧). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية. جامعة الأقصى. ٢١ (٢). ٣٢٨ - ٣٧٣
- الدرناوشة، سناء طاهر محمود. (٢٠٢٢). درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية لدى معلمي لواء الجامعة في ظل جائحة كورونا. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. الأردن. ١-١٦
- الرمثي، سعد بن مبارك. (٢٠٢٣). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادات الجامعات السعودية في ضوء متطلبات قادة ٢٠٢٠. مجلة دراسات وبحوث التربية النوعية، ٩(٤)، ٣٠-٧١.
- الريمح، محمد عبدالرحمن فهد الريمح، البسيبي، عمر يوسف محمد. (٢٠٢٣). الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بالتمائل التنظيمي للعاملين في المؤسسات التعليمية. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، ٥(٣)، ١١٢-١٤٧.
- الزبون، علي ضيف الله. (٢٠٢١). الاستقامة التنظيمية وأثرها في الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في محافظات الشمال بالأردن. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الأردن. ١-١٠٠
- الزعبي، فادي محمد. (٢٠١٧). إجراءات إدارية تربوية مقترحة لتفعيل الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن. رسالة دكتوراة. الجامعة الأردنية. كلية الدراسات العليا. الأردن. ١-١٠١
- زيد، مدحت حفني خلف. (٢٠٢٣). الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي. مجلة التربية. جامعة الأزهر - كلية التربية. ١٩٩ (٤). ٢٢٩-٣٢٣

- السلطاني، سوسن عبد علي كاظم و علي، حيدر صادق. (٢٠٢٤). الاتصال التنظيمي لدى موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة العلوم التربوية والنفسية. الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية. ١٥٤. ١٦٣ - ١٩٤
- السلي، فراج سعود صميل، القحطاني، فهد بن عائض فهد (٢٠٢٣). المتطلبات التربوية لمواجهة تحديات منظومة التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ م. دراسات تربوية ونفسية. جامعة الزقازيق - كلية التربية، (١٢٢)، ٣٦٥ - ٤٢٣.
- الشريبي، غادة حمزة محمد و حسنين، منى محمود عبدالمولى (٢٠١٩). تفعيل ممارسات قيم النزاهة الأكاديمية والمهنية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: تصور مقترح. المجلة التربوية. جامعة سوهاج - كلية التربية. (٦٦). ٦١ - ١٢٩
- شرع، مريم. (٢٠٢٢). تقييم نظام محاسبة المسؤولية ودوره في تحقيق مبدأ الإدارة بالاستثناء: دراسة حالة مؤسسة الفبابيب. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية. جامعة زيان عاشور بالجلفة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم العلوم الاقتصادية. ٦. (٢). ٢٢٠ - ٢٣٤
- الشهري، عبدالله عوض محمد (٢٠٢٠). درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. مجلة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية (علمية-دورية-محكمة)، ٧(١٧)، ٣٦١-٣٩٠.
- الشهري، أسماء علي حمدان، والصائغ، نجاة محمد سعيد. (٢٠٢٣). واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٧(٥)، ١٧-٤٦.
- العتيبي، تغريد ماطر (٢٠٢٣). علاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٧(١)، ٢٣-١.
- على، عبد القادر محمد أحمد (٢٠١٨). التعلم القائم على النزاهات المتعددة. الأردن. دار غيداء للنشر والتوزيع.
- على، هاله مصطفى محمد. (٢٠٢٣). الاستقامة التنظيمية كإستراتيجية لتحقيق جودة التميز المؤسسي في المؤسسات التخطيطية. دراسات في الخدمة الاجتماعية، ٦٤(٤)، ٧٣٣-٧٧٢.
- عمار، أحمد أكرم جمال. (٢٠١٦). مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة). كلية التجارة. فلسطين. ١ - ١٤٥
- الغامدي، عائض بن سعيد مضي. (٢٠٢١). واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية للإدارة بالاستثناء، وعلاقتها بحل المشكلات الأكاديمية والإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة تبوك. ١ (٤). ١١٧ - ١٤٠

الكيلاي، أنمار مصطفى زيد و الزغي، فادي محمد . درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن . المجلة التربوية الأردنية . الجمعية الأردنية للعلوم التربوية . ٣ (٣) . ١٧-١٠

محمود، إسرائ محمد عبد العظيم . (٢٠٢٤) . دور الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتنمية الخصائص الريادية للعاملين بالهيئات الرياضية بسيناء . مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية . جامعة بني سويف - كلية التربية الرياضية . ٧ (١٣) . ٣٨ - ٦٦

المحياوي، محمد بن حامد شديد . (٢٠٢٢) . أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع . مجلة بحوث التعليم والأبتكار، ٢ (٤) ، ٢٦-١ .

المطيري، زكية بنت ذياب بن شباب . (٢٠٢٤) . الاستقامة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية . المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٨ (٣٧) ، ٢٠١-٢٤٤ .

المنتشري، عبد الرحمن هشلول عبدالله آل راجح . (٢٠٢٢) . درجة ممارسة الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس . مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية . جامعة الملك خالد - كلية التربية - مركز البحوث التربوية . ٩ (١) . ١٩٠-٢٢٧

المياي، حاكم أحسوني مكرود و الحسني، محمد هادي باسم . (٢٠٢٢) . دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية . جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد . ١٨ (٢) . ٤١٧-٤٤٠

النجار، عماد عبد العزيز عيد القصبي و عرب، منى أحمد عبد الوهاب . (٢٠٢٢) . دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية . جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية . ١٣ (٢) . ٣٤٥-٣٨١

النومسي، جملة عبدالله صالح . (٢٠٢٢) . ممارسة أبعاد الإدارة بالاستثناء "تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه" لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك . مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية . رابطة التربويين العرب . ٢٥ . ١٢٥-١٦٤

النومسي، جملة عبدالله صالح، البلوي، نادية خلف . (٢٠٢١) . الإدارة بالاستثناء وعلاقتها في بناء أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك . دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٣٩ (١٣٩) ، ٢٣-٥٠ .

المراجع العربية مترجمة إلى الانجليزية:

Ibrahim, Amal Abu Zaid, Mukhtar Al-Mohammadi, & Somaya Hamad Mohamed Salem. (2024). The role of reengineering administrative processes in achieving the visions of Saudi universities in light of Vision 2030: An applied study at King



- 
- Khalid University. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 16(1), 335–368.
- Hassan, Mona Abdu. (2024). The impact of organizational integrity on reducing toxic leadership behaviors: A field study on employees in government commercial banks. *Scientific Journal of Economics and Commerce*, Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1, 361–384.
- Al-Husseini, Mohammed Hadi Basim & Al-Meyali, Hakam Ahsoni. (2023). The role of organizational integrity in enhancing strategic sustainability: An exploratory study at Kufa University. *Islamic College University Journal*, 2(71), 521–552.
- Al-Khazayleh, Duaa Yousef Salem. (2021). The degree of practice by school principals in Mafraq District of the exception management style and its relationship with organizational innovation. Master's thesis, Al al-Bayt University, Faculty of Educational Sciences, Jordan, 1–105.
- Khalaf Allah, Mahmoud Ibrahim Awad. (2017). The practice of high school principals in the exception management style and its relationship with achieving the requirements of building leadership competencies: An applied study. *Al-Aqsa University Journal – Humanities Series*, Al-Aqsa University, 21(2), 328–373.
- Al-Darawsha, Sanaa Taher Mahmoud. (2022). The degree of practicing exception management and its relationship with developing leadership characteristics among teachers in Al-Jamia District during the COVID-19 pandemic. Master's thesis, Al al-Bayt University, Faculty of Educational Sciences, Jordan, 1–16.
- Al-Rumthi, Saad bin Mubarak. (2023). A proposed strategy to develop leadership in Saudi universities in light of the 2020 leaders' requirements. *Journal of Studies and Research in Specialized Education*, 9(4), 30–71.
- Al-Rumaih, Mohammed Abdulrahman Fahd & Al-Bassami, Omar Yousef Mohammed. (2023). Exception management and its relationship with organizational alignment among employees in educational institutions. *Journal of Arts for Psychological and Educational Studies*, 5(3), 112–147.

- Al-Zuboun, Ali Dief Allah. (2021). Organizational integrity and its impact on organizational loyalty among employees in the healthcare sector: A field study on private hospitals in northern Jordan. Master's thesis, Al al-Bayt University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Jordan, 1–100.
- Al-Za'bi, Fadi Mohammed. (2017). Suggested educational administrative procedures to activate exception management among school principals in Jordan. Doctoral dissertation, The University of Jordan, Graduate School, Jordan, 1–101.
- Zaid, Madhat Hafni Khalaf. (2023). Governance and achieving organizational integrity in local planning agencies. *Journal of Education*, Al-Azhar University, Faculty of Education, 199(4), 229–323.
- Al-Sultani, Susan Abdul Ali Kazem & Ali, Haider Sadiq. (2024). Organizational communication among employees of the Ministry of Higher Education and Scientific Research. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Iraqi Society for Educational and Psychological Sciences, 154, 163–194.
- Al-Sulami, Faraj Saud Samail & Al-Qahtani, Fahd bin Aidh Fahd. (2023). Educational requirements to face the challenges of the university education system in light of Saudi Arabia's Vision 2030. *Educational and Psychological Studies*, Zagazig University, Faculty of Education, 122, 365–423.
- Al-Sharbin, Ghada Hamza Mohammed & Hussein, Mona Mahmoud Abdel-Mawla. (2019). Activating academic and professional integrity practices among faculty members in Saudi universities: A proposed vision. *Educational Journal*, Sohag University, Faculty of Education, 66, 61–129.
- Shar, Mariam. (2022). Evaluation of the responsibility accounting system and its role in achieving exception management: A case study of the Fabeib institution. *Forum Journal of Economic Studies and Research*, Zian Ashour University, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, Department of Economics, 6(2), 220–234.
- Al-Shahri, Abdullah Awad Mohammed. (2020). The degree of practicing administrative transparency and its relationship with job satisfaction among faculty members in Saudi

- 
- universities. *Pen Journal for Humanities and Applied Sciences (Scientific – Peer-reviewed)*, 7(17), 361–390.
- Al-Shahri, Asma Ali Hamdan & Al-Saigh, Najat Mohammed Said. (2023). The reality of applying administrative transparency at King Abdulaziz University from the perspective of department heads and supervisors. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(5), 17–46.
- Al-Otaibi, Taghreed Matar. (2023). The relationship between change management and organizational performance at Imam Mohammed bin Saud Islamic University from the perspective of the faculty members. *Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences*, 7(1), 23–1.
- Ali, Abdelqader Mohammed Ahmed. (2018). *Learning based on multiple intelligences*. Jordan: Gheda Publishing & Distribution.
- Ali, Hala Mustafa Mohammed. (2023). Organizational integrity as a strategy to achieve institutional excellence quality in planning institutions. *Studies in Social Work*, 64(4), 733–772.
- Ammar, Ahmed Akram Jamal. (2016). The degree of practicing exception management and its impact on developing leadership characteristics: An applied study on Palestinian universities in Gaza. Master's thesis, Islamic University (Gaza), Faculty of Commerce, Palestine, 1–145.
- Al-Ghamdi, Aaidh bin Saeed Muthai. (2021). The reality of practice of exception management by academic department heads in Saudi universities and its relationship with solving academic and administrative problems from the perspective of faculty members: A field study. *Tabuk University Journal for Humanities and Social Sciences*, University of Tabuk, 1(4), 117–140.
- Al-Kilani, Anmar Mustafa Zaid & Al-Zoubi, Fadi Mohammed. (2023). The degree of practicing exception management by school principals in Jordan. *Jordanian Educational Journal*, Jordanian Association for Educational Sciences, 3(3), 1–17.
- Mahmoud, Esra Mohamed Abdel-Azim. (2024). The role of exception management and its relationship with developing leadership characteristics among employees in sports organizations in Sinai. *Beni Suef Journal of Physical Education and Sports*

- Sciences*, Beni Suef University, Faculty of Physical Education, 7(13), 38–66.
- Al-Muhyawi, Mohammed bin Hamed Shadid. (2022). The impact of leadership skill practices on organizational integrity among school leaders in Yanbu Education Department. *Journal of Education Research and Innovation*, 2(4), 1–26.
- Al-Mutairi, Zakiyah bint Dhiyab bin Shabib. (2024). Organizational integrity and its relationship with job involvement among female principals of government secondary schools. *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 8(37), 201–244.
- Al-Muntashiri, Abdulrahman Hishlul Abdullah Al Rajeh. (2022). The degree of practice of academic departments at Al-Baha University of exception management and its relationship with organizational trust level among faculty members. *Journal of King Khalid University for Educational Sciences*, King Khalid University, Faculty of Education, Educational Research Center, 9(1), 190–227.
- Al-Meyali, Hakam Ahsoni Makarod & Al-Husseini, Mohammed Hadi Basim. (2022). The role of organizational integrity in enhancing organizational sustainability: An exploratory study at Kufa University. *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, Kufa University, Faculty of Management and Economics, 18(2), 417–440.
- Al-Najjar, Emad Abdel-Aziz Eid Al-Qasabi & Arab, Mona Ahmed Abdel-Wahab. (2022). The role of organizational integrity in the relationship between organizational health and job engagement: An applied study on employees in the service directorates of Dakahlia Governorate. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, Suez Canal University, Faculty of Commerce, Ismailia, 13(2), 345–381.
- Al-Nomsi, Jamila Abdullah Saleh. (2022). The practice of exception management dimensions "determining authorities and responsibilities, delegation of authority, effective communication, performance evaluation and assessment" by academic department heads at Tabuk University. *Arab Researches in Quality Education*, Arab Educators Union, 25, 125–164.
- Al-Nomsi, Jamila Abdullah Saleh & Al-Blowi, Nadia Khalaf. (2021). Exception management and its relationship with building dimensions of leadership competence among academic

department heads at Tabuk University. *Arab Studies in Education and Psychology*, 139(139), 23–50.

المراجع الأجنبية:

- Abbas, A. A. (2022). The role of organizational virtuousness in reinforcement proactive work behavior. *Management of Organizations: Systematic Research*, 87(1), 1-20.
- AbdulrahmanA, M. K., & Nouri, N. R. (2023). The role of management by exception in crisis management: An exploratory study of the opinions of a sample of employees in the Administrative Technical College and the Administrative Technical Institute in Duhok. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 19(61 part 2).
- Akhtar, R., & Nazarudin, M. N. (2020). Synthesizing literature of leadership, job satisfaction and trust in leadership. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(2), 1-16.
- Akhtar, R., & Nazarudin, M. N. (2020). Synthesizing literature of leadership, job satisfaction and trust in leadership. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(2), 1-16.
- Fuerst, M. J., & Luetge, C. (2023). The conception of organizational integrity: A derivation from the individual level using a virtue-based approach. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32, 25-33.
- Hoekstra, A. (2015). Institutionalizing integrity management: Challenges and solutions in times of financial crises and austerity measures. In *Ethics in public policy and management*. Routledge. 147-164
- Kayes, D. C., Stirling, D., & Nielsen, T. M. (2007). Building organizational integrity. *Business Horizons*, 50(1), 61-70.
- Kooshki, A. S., & Zeinabadi, H. (2016). The role of organizational virtuousness in organizational citizenship behavior of teachers: The test of direct and indirect effect through job satisfaction mediating. *International Review*, (1-2), 7-21.
- Liu, R. L., Shih, M. J., & Kao, Y. F. (2001). Adaptive exception monitoring agents for management by exceptions. *Applied Artificial Intelligence*, 15(4), 397-418.
- Medany, E. A. I. (2017). The Role of Management by Exception in Achieving Entrepreneurial Leadership. *مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية*, ١(٨), ١١٧-١٠١.

- Molina, A. D. (2016). Ten recommendations for managing organizational integrity risks. Center for The Business of Government. Kent State University32-1-
- Naseem, R., Akhtar, Q., & Akram, M. (2020). Impact of organizational virtuousness on workplace spirituality with the mediating role of perceived organizational support. *Journal of Management and Research*, 7(2), 75-103.
- Naseem, R., Akhtar, Q., & Akram, M. (2020). Impact of organizational virtuousness on workplace spirituality with the mediating role of perceived organizational support. *Journal of Management and Research*, 7(2), 75-103.
- Palazzo, G. (2007). Organizational integrity—understanding the dimensions of ethical and unethical behavior in corporations. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 113-128). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Rendtorff, J. D. (2011). Corporate citizenship as organizational integrity. *Corporate citizenship and new governance: The political role of corporations*, 59-90.
- Tavanti, M. (2008). Transactional leadership. *Leadership: The key concepts*, Ph.D. mtavanti@depaul.edu. 166-170.
- Willis, S., Clarke, S., & O'Connor, E. (2017). Contextualizing leadership: Transformational leadership and Management-By-Exception-Active in safety-critical contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 281-305.
- Young, R. B. (2011). The virtues of organizational integrity. *New Directions for Student Services*, 135(2011), 5-14.