وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالمنظمة

– دراسة حالة الإدارة العمومية لولاية المدية –

من إعداد الطالب:
نصرون أسماء

إشراف الأستاذ الدكتور
بن لكحل محمد أمين

أعضاء لجنة المناقشة

أ.الدكتور علوطي محمد أمين----------جامعة المدية----------رئيسا

الأستاذ بن لكحل محمد أمين ----------جامعة المدية----------مقررا

الأستاذة عثماني أمينة----------جامعة المدية----------ممتحنا

السنة الجامعية:2016/2015


بسم الله الرحمن الرحيم

دعاء

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت

ولا أصاب بالفشل إذا فشلت

بل ذكرني دائما بأن التسامح هو اكبر مراتب القوة

وان حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف

يارب إذا جردتني من المال اترك لي الأمل

وإذا جردتني من النجاح اترك لي العناد حتى أتغلب على الفشل

وإذا جردتني من نعمة الصحة اترك لي الإيمان

يارب إذا أعطيتني مالا لا تأخذ به سعادتي

وإذا أعطيتني قوة لا تأخذ بها عقلي.

وإذا أعطيتني النجاح لا تأخذ به تواضعي.

وإذا أعطيتني تواضعا لا تأخذ به اعتزاز بكرامتي.

يارب إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار.

وإذا أساء الناس إلى أعطني شجاعة العفو والغفران.

أمين يارب العالمين.

ملخص:

كثيراً ما يرتبطُ نجاحُ المنظمة بالكيفية التي يديرُها بها المديرُ، وبالأسلوب القياديّ الذي يمارسه إذ أنه المسؤول عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، وعن ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس أمام الآخرين. ويتطلب ذلك أن يتحلى المدير أو القائد بمستويات رفيعة من السلوك الأخلاقي، حيث أدت التصرفات غير الأخلاقية من قبل قادة بعض المنظمات على الصعيد الدولي، إلى اتساع الانتقادات الموجهة لهم، لإعادة النظر في معاييرهم المتمثلة في تحقيق الربح ليس المكسب العام وإنما الخاص في مجال النشاط إلى حد إهمالهم لمسؤولياتهم الأخلاقية، مما أدى إلى تزايد الضغوطات نحوهم من جانب عدة أطراف كالزبون والعاملين، لسلوك سلوك الأخلاقيات في ظل التغيرات والتحولات في كافة المجالات التي تواجهها القيادة الأخلاقية في عالم اليوم. ولا شك أن هذه التغيرات تلقي بعض الصعوبة على عملية اختيار ما هو صواب وما هو خطأ، لذلك فإن أخذ مبدأ من مبادئ القيادة الأخلاقية تعتبر من التحديات التي تواجه قادة المنظمات في الوقت الحاضر، خاصة في الإدارات العمومية الجزائرية من انحلال أخلاقي.

لذا هدفت هذه الدراسة إلى استعراض ما أوردته الأدبيات ذات العلاقة بمفهوم القيادة الأخلاقية وبمفهوم تحسين الأداء في المنظمات العمومية الجزائرية باعتبار الجزائر بلد اجتماعي أكثر مما هو اقتصادي، للوصول إلى فهم عميق لجميع العوامل المؤثرة عليها، حيث حاولنا إسقاطها على واقع القيادة الأخلاقية في المنظمات العمومية الجزائرية، بالاعتماد على عدة مؤشرات لقياس المهارات الإدارية والقيادية من جهة و مدى وجود القيادة الأخلاقية وأثرها على العاملين في تحسين أدائهم في المنظمة العمومية من جهة أخرى .وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات العلمية والإحصائية كالمقابلات الشخصية والاستبيان وبعد تفريغها وتحليلها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها توفر القيادة من الجانب الأخلاقي في سلوكات وتصرفات قادة المنظمات وأثر العلاقة التي تربط بينها وبين الوصول بالإدارات العمومية لأحسن أداء.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، القائد الإداري، الأخلاقيات، تحسين الأداء، الإدارة العمومية.

résumé

Souvent associé à la réussite de l'organisation de la manière administrée par le directeur, et le style de leadership pratiqué car il est responsable de la mise en œuvre des politiques et des programmes éducatifs, et de traduire les objectifs en réalité devant les autres. Cela exige que possède le directeur ou le chef de niveaux élevés de comportement éthique, ce qui a entraîné un comportement immoral par les dirigeants de certaines organisations au niveau international, à la critique élargissement d'entre eux, de réexaminer leurs critères de réaliser un bénéfice est pas un gain public, mais privé dans le domaine de l'activité à un terme à négliger les responsabilités éthiques, qui ont conduit à des pressions croissantes à leur égard de la part de plusieurs partis Kalsbon et les travailleurs, le comportement du comportement de l'éthique à la lumière des changements et des transformations dans tous les domaines face leadership moral dans le monde aujourd'hui. Il ne fait aucun doute que ces changements ont reçu une certaine difficulté sur le processus de choisir ce qui est juste et ce qui est mal, donc il prend un principe de leadership moral est l'un des défis auxquels sont confrontés les dirigeants des organisations à l'heure actuelle, en particulier dans les administrations publiques algériennes de dissolution morale.

Donc but de cette étude était d'examiner l'signalé en rapport avec le concept de leadership moral et le concept d'amélioration de la performance dans les organisations publiques algériennes que la littérature Algérie pays sociale plus il est économique, de parvenir à une compréhension approfondie de tous les facteurs qui l'affectent, où nous avons essayé de renverser la réalité du leadership moral dans les organismes publics algériens , en fonction d'un certain nombre d'indicateurs pour mesurer les compétences de gestion et de leadership, d'une part, et l'existence d'un leadership moral et son impact sur les travailleurs à améliorer leur performance dans l'organisation publique de l'autre. En utilisant une gamme d'outils scientifiques et statistiques personnelles Kalmkablat questionnaire, puis rejetées et analysées, l'étude a conclu une série de conclusions et recommandations prévoient notamment la direction du côté moral des comportements et des actions des dirigeants d'organisations et l'impact de la relation entre eux et l'accès des administrations publiques pour la meilleure performance.

Mots clés: leadership moral, responsable administratif, d'éthique, d'améliorer les performances, l'administration publique.

مقـــــدمة عامة:

أخذ الحديث عن أخلاقيات الأعمال مسارات عديدة تتناسب مع ثقافة الشعوب وطبيعة حضارتها وهويتها السياسية والاقتصادية، فلا يقتصر وجود الأخلاق على مجتمع دون غيره إلا أنه في ظل تدني معايير الأخلاق المتعارف عليها أصبح البحث عن الأخلاق مطلبا رئيسيا للمجتمعات المتقدمة والمتخلفة على حد سواء.

يلعب المديرون دورا بارزا في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيادة العاملين وإدارة النشاطات، وبما إن مواقف العامل اتجاه المؤسسة وأهدافها وسلوكياته في العمل تتأثر كثيرا بأسلوب أدارته التي يعامل بها ومواقف تصرفات المديرين، ومع ما يلاحظ من سلوكيات سلبية للعاملين في المؤسسات العمومية مثل الإهمال، الاختلاس، التخريب وعدم إتقان العمل والإخلاص للمؤسسة، يتبين أن مشكلة المؤسسات الجزائرية هي مشكلة القدرة على القيادة والإدارة، من الطبيعي أن يتأثر العامل البسيط في سلوكه السيئ إذا كان مديره يقوم بذلك السلوك، لذلك فحتى لو توافرت لهذه المؤسسات الموارد المالية والتكنولوجية المتطورة وأساليب التنظيم الحديثة، فانها تبقى لاشيء بدون دفع العاملين للعمل بتفان للمؤسسة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المناسبة من طرف المديرين للتعامل مع مشكلات التي يفرضها نشاط المؤسسة وبيئتها، وهو ميدان القادة الإداريين لتحقيق الانسجام والتعاون بين العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما تبرز حاجة المؤسسات إلى القيادة الأخلاقية التي تستطيع توجيه العاملين نحو تحقيق أهدافها، هنا تظهر الحاجة الماسة للقيادة الأخلاقية في المستويات وبخاصة الإدارات العمومية، وان مستقبل المؤسسة يتوقف على هؤلاء القادة الذين باستطاعتهم ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة الآخرين،لان نجاح القادة في أعمالهم يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تعد دراسة السلوك الإنساني ومحاولة تحديد أبرز العوامل المؤثرة فيه من بين أهم المتغيرات التي تضمن نجاح القائد الإداري في مهمته، فهي تبين له طريقة التعامل مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته ووفق كل ظرف يوجد فيه، وتبرز له مواطن الخلل والضعف في قراراته وتوجيهاته، لأن الاهتمام بمتطلبات الريادة يستوجب تشجيع الروح الإبداعية لدى الأفراد ومجابهة المؤسسات لضغوط الأسواق التي تفرض الجودة والنوعية وسلامة الهياكل التنظيمية والإدارية.

كما أصبح من الضرورة الاهتمام بالقيادة الأخلاقية في المؤسسات لأنها أداة القائد في عمله لتكون سلوكا ووصفة أصلية في ممارساته الإدارية فأهمية القيادة الأخلاقية تعود إلى دورها في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه السلوك للقائد في مؤسسته، وربط بين أهداف الأفراد والمؤسسة والتقييم المستمر والسليم لأداء الأفراد وإتباع مناهج تحسين وتطوير الأداء تعد أهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز المحقق للأهداف.

الإشكالية الرئيسية:

وفي ضوء ما تقدم تتمثل إشكالية هذا البحث، في محاولة التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الإدارة العمومية لولاية المدية، ويمكننا طرح السؤال التالي الذي يبلور إشكالية بحثنا:

– ما هو أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الإدارة العمومية لولاية المدية؟

الأسئلة الفرعية:

إن هذه الإشكالية في حد ذاتها تتفرع عنها جملة من التساؤلات تتطلب منا إلقاء الضوء عليها ومحاولة الإجابة عليها بقصد التمكن من التحليل المعمق لتأثير القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الإدارة العمومية لولاية المدية وتتمثل هذه الأسئلة الفرعية في الأتي:

1. إلى أي مدى يوجد اتفاق حول متغيرات البحث، مفهوم القيادة، الأخلاق والقيادة الأخلاقية، أداء العاملين، تحسين أداء العاملين في المنظمة؟
2. هل يوجد تصور واضح حول أخلاقيات القيادة الإدارية و أبعادها لدى المنظمات المبحوثة؟؟
3. إلى أي مدى تستطيع منظماتنا الاستجابة لهذه الحاجة الملحة المتمثلة في القيادة الأخلاقية؟
4. هل للقيادة الأخلاقية أثر في تحسين أداء العاملين بالإدارة العمومية لولاية المدية؟

الفرضيات:

بما أن بحثنا هذا يقوم على تحليل مدى تأثير القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية لذا أقمنا فرضيات تحليلية وتفسيرية، والتي نطمح بأن تكون شاملة لجميع عناصر الموضوع وتتمثل في:

1. توصل الفكر الإداري إلى تفسير مقبول لمفهوم القيادة الأخلاقية؛ وهذه الأخيرة تتطلب توفر سمات معينة في القائد الإداري للوصول إلى أداء متميز في مجال نشاطها؛
2. من أسباب عدم تحسين الأداء المنظمات، اعتماد القادة الإداريين على قوة سلطتهم الرسمية.
3. يتفاعل القادة مع مفهوم الأخلاقيات بأسلوب سلبي أثناء القيام بمهامهم الإدارية بهدف تعظيم الأرباح.
4. يوجد أثر ضعيف للقيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية وذلك لعدم وضوح فكرة القيادة الأخلاقية في الإدارة العمومية واعتماد القادة الإداريين على قوة سلطتهم الرسمية.

أهداف البحث:

تتجلى أهداف الدراسة هذا الموضوع في ما يلي:

1. محاولة لفت نظر القادة الإداريين بضرورة تغيير نهج إدارة المنظمات بالطريقة التقليدية التي لم يعد لها مبرر، إذ يجري الحديث في الوقت الحاضر عن الإدارة المنبسطة حيث ينزل القائد أو المدير إلى العمال ليشكلوا فريقا يتبادلون الآراء ويقومون معا بالتحديث المستمر
2. محاولة تغيير نظرة القادة الإداريون ورجال الإعمال الذين ينظرون إلى الأخلاقيات من زاوية إدارية متمثلة في احترام المعايير القانونية، والالتزام بالقواعد والإجراءات الداخلية للمنظمة فقط.
3. محاولة تقديم مختلف نظريات القيادة بهدف إيجاد النظرية الأقرب لمفهوم القيادة الأخلاقية وهو الأمر الذي يساعد القادة الإداريين في المنظمات الجزائرية في تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة مما قدمته هذه النظريات.
4. محاولة لفت نظر القادة في المؤسسات الجزائرية بمدى تأثير مفهوم الأخلاقيات على مصالح المنظمة و البيئة الاجتماعية للمجتمع في تحسين أداء العاملين و رفع مستواهم.
5. محاولة معرفة كل من الآثار السلبية والإيجابية التي تنجم عن اعتماد مبادئ القيادة الأخلاقية.

6.محاولة تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات على ضوء النتائج التي يتوصل إليها البحث والتي تساعد في تطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية في المنظمة.

دوافع اختيار البحث:

لا شك أن البحث في إي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة و البحث في ذلك الموضوع ،ومن الأسباب التي جعلتني اختار البحث في موضوع القيادة الأخلاقية و دورها في تحسين أداء العاملين نذكر مايلي :

دوافع الذاتية:

1. إعجابي بموضوع القيادة الأخلاقية لحداثته و خروجه عن النطاق الروتيني ولعلاقته المباشرة بالتخصص.
2. الرغبة في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن القيادة الأخلاقية في مجال الإدارة باللغة العربية.
3. شعوري بالمسؤولية كطالبة لدعم تحسين المنظمة الجزائرية ببحوث تحل ولو جزء مما تعانيه من مشاكل.

دوافع الموضوعية :

1. من خلال اطلاعي للبحوث السابقة ورغم كثرة البحوث في موضوع القيادة الإدارية لم أجد أي بحث يربط بين القيادة الأخلاقية. وعلاقته بتحسين أداء العاملين.
2. المزايا العديدة التي يمنحها القائد للإفراد والمنظمة وللاقتصاد ككل عند تطبيقه الجيد للإدارة الأخلاقية.
3. تزويد المكتبة برؤى متوازنة حول موضوع القيادة الأخلاقية وما حققته من إيجابيات وسلبيات في تحسين أداء العاملين في الادارة العمومية لولاية المدية.

المنهج المستخدم في البحث:

للوصول إلى الهدف والإجابة على إشكاليات الدراسة والتحقق من صحة فرضيات البحث، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وعلى منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من خلال دراسة اثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الإدارة العمومية لولاية المدية.

الدراسات السابقة:

في حدود اطلاع الطالبة على الدراسات العربية والأجنبية، المتعلقة بموضوع الدراسة ،فقد تم الحصول على مجموعة من الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية ، وأخرى متعلقة بأداء العاملين، تم عرضها ووفقا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الأتي :

-وفي دراسة استكشافية أجراها جود انف 2008 في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان

« Metical leadership, values, congruenca and workplace déviance »

"القيادة الأخلاقية، والقيم، و الانسجام، وانحراف درجة العمل".

وهدفت إلى تعرف المقدر على الفهم الأفضل للقيادة الأخلاقية و تطابقها مع القيم المدركة لدى الموظفين و انحرافات السلوك لديهم ،وتم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من مستويين (مستوى الفرد و مستوى الجماعة) ،وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أية علاقات إحصائية ما بين القيادة الأخلاقية و تطابق القيم و انحرافات السلوك ،وان مفهوم ثقافة المنظمة أو مناخ المنظمة وثيق الصلة

بمستويات التحليل التنظيمية ،وهذا ما يساعد في فهم ما يحدث في المنظمات عندما تضطر مجموعات الثقافات الفرعية للعمل مع بعضها بعضا .

–وقد أشار ريسك وآخرون (Resick, et, al, 2011) إلى أن الكثير من الدراسات وجدت أن القيادة الأخلاقية تأثر ضمنيا ايجابيا على كل من الأتباع والمنظمة، فالقيادة الأخلاقية على مستوى ممارسة السلوك غير الأخلاقي على مستوى وحدات العمل المختلفة، فضلا عن ذلك فإنه ينتج عنها مستوى أعلى في ممارسة القيادة الأخلاقية مرتبطة بمستوى أعلى من الشعور بالأمن النفسي، وممارسة سلوك المواطنة. أما مستوى المنظمة فإن ممارسة القيادة الأخلاقية مرتبطة بمستوى أعلى من الشعور بالأمن النفسي، وممارسة السلوك المعلن، فضلا عن الالتزام الحقيقي بميثاق المنظمة، والثقة، والتفاؤل المنظمي.

–وأكد توماسجان آخرون (Tumasjan, et, al,2011) أن القيادة الأخلاقية ترتبط بعدد من المخرجات الإيجابية التي تتعلق بجانب التبعية، مثل الرضا الوظيفي، ودرجة الرضا عن القائد، والاستعداد لبذل الجهود الإضافية طوعا.

–تناولت الباحثة' صادق بهية 'في أطروحتها الموسومة بـ."نوع القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الإطارات في ظل محيط متغير"، جامعة الجزائر2، تخصص علم نفس العمل والمنظمات: تضمنت هذه الأطروحة أهمية الأنماط القيادية المتبناة من طرف المدراء منظماتنا الصناعية وتأثيرها السلبي أو الإيجابي على العمال وخاصة الإطارات باعتبارها حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية وتدرس العلاقة من ناحية الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.

–تناول الباحث' يوسف جغلولي 'في أطروحته الموسومة" القيادة الإدارية الوسطى و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية / دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، جامعة الجزائر2، تخصص علم اجتماع العمل، سنة 2011.حاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين أنماط سلوك القيادة الإدارية الوسطى، وبعض السلوكات الثقافية التي تسعى إلى تعزيزها وتنشئة مرؤوسيها عليها كالمخاطرة والإبداع، الولاء و الانتماء، روح الفريق والجماعة، درجة المشاركة، المبادرة و إبداء الرأي، درجة تقبل الخلافات، المواطنة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة التنظيمية، الثقة التنظيمية.

أما الجديد في بحثنا فيكمن في تطرقنا لموضوع القيادة الأخلاقية من زاوية مختلفة مقارنةً بالمواضيع السابقة والمتمثلة في محاولة معرفة مدى تمتع قادة المؤسسات العمومية في الجزائر بمبادئ القيادة الأخلاقية وان تحقق ذلك فهل ساهمت القيادة الأخلاقية في وصول هذه المؤسسات إلى التنافس في مجال نشاطها؟.

–دراسة اسعد احمد محمد عكاشة، بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة للاتصالات palatal في فلسطين، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية ،و أثرها على واقع مستوى الأداء الوظيفي . قام الباحث باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة في جمع الدراسة المكون من 561 موظفا ،حيث تم توزيع 312 استبانة على إفراد عينة الدراسة ،وتم استرجاع 248 استبانة ،وكانت نسبة المرودية 79.48% من حجم العينة ،وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وحصلت الدراسة على النتائج التالية :

- أظهرت الدراسة أن هناك اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات palatal الفلسطينية

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات و الإجراءات –الأنظمة – والقوانين –المعايير و المقاييس –الأنماط السلوكية –القيم التنظيمية –التوقعات التنظيمية –المعتقدات التنظيمية –الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي
- أظهرت الدراسة إن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات و القدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية و الابتكاري بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات و التطورات الجديدة.

-أجرى عبد المحسن حميد 1422هـ دراسة" اثر ضغوط العمل على الأداء" وركزت الدراسة على التعرف على مصادر ضغوط العمل التي تواجه رؤساء البلديات الفرعية سواء أكانت تنظيمية داخلية أو تابعة من البيئة الخارجية و تحديد اثر الضغوط على أداء العاملين ثم التعرف على الأساليب المتبعة في التعامل مع الضغوط والهدف من هذه الدراسة السيطرة على اكبر قدر من العوامل المؤدية إلى ضغوط العمل وذلك من خلال بناء ثقافة وقيم تنظيمية، إلى جانب تطوير وتحسين في الأداء.

وهذه الدراسة ركزت على مصادر ضغوط العمل التي تواجه الرؤساء بينما ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة السابقة انه لا يعتبر غموض الدورة احد مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الرؤساء بينما تعارض الباحثة هذه النتيجة، فقد وجدت الباحثة من خلال دراسات بان الدور الذي يقوم بت العامل لابد إن يكون واضحا وذلك من اجل تحسين أدائه الوظيفي، بينما إذا كان الدور الذي يؤديه يكتنفه شيء من الغموض فان ذلك سيؤدي إلى صعوبة أداء العمل زمن ثم الفشل في أدائه، حيث ركزت الدراسة الحالية على تحديد الوسائل المتبعة في تحسين أداء العاملين و بالتالي تطوير العمل الإداري.

الصعوبات الملازمة لانجاز هذا البحث:

بالنظر إلى أن بحثنا نظري وتطبيقي فقد واجهتنا صعوبات عديدة أثناء إنجازه من بينها:

1. صعوبة الوصول إلى بعض المراجع ذات الصلة بالموضوع وبالخصوص في مجال القيادة الأخلاقية وكذلك المراجع المتعلقة بتحسين الأداء، بحيث أن مكتبتنا تزخر بكتب القيادة الإدارية أما القيادة الأخلاقية فمن الصعب العثور على كتب تتناوله وحتى على شبكة الانترنت توجد مراجع شحيحة في هذا المجال، وكذلك الحال بالنسبة للمراجع المتعلقة بتحسين الأداء.
2. تهاون بعض العاملين في المؤسسة مع الاستبيانات وعدم التعامل مع الاستلانة بقدر من الجدية.

هيكل البحث :

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الثانوية والتأكيد من صحة الفرضيات الموضوعية قسمنا البحث إلى ثلاث فصول كمايلي:

نتناول في الفصل الأول القيادة الأخلاقية والتي تتكون من ثلاثة مباحث التي سنتطرق فيها إلى طبيعة القيادة وأهميتها في المنظمة، وكذا الأخلاق ونظريات الأخلاق ثم نبين واقع القيادة الأخلاقية على القطاع العام وتوضيح أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الغدارة العمومية.

أما الفصل الثاني فخصص لأداء العاملين من خلال فهم معني هذا المصطلح وكيفية التعامل معه وماهي طرق تحسين الأداء والوصول بالعامل إلى أعلى جهد يمكن إعطاءه للمنظمة.

أما الفصل الثالث المتعلق بالإدارة العمومية والمراحل التي مرت بها هذه الإدارة، ومن أجل معرفة مدى تأثير القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الإدارة العمومية، سوف نقوم بإعداد دراسة تطبيقية تشمل عينة من المؤسسات العمومية، وليس كل المؤسسات العمومية وهذا لاستحالة عرض الاستبانة على كل المؤسسات العمومية، ومن أجل معرفة رئي العاملين لقائدهم في المؤسسات العمومية سوف نقوم باستخدام طريقة إحصائية تنقلنا من نتائج العينة إلى نتائج المجتمع وهي أسلوب المعاينة الإحصائية.

تمهيد:

لقد احتل موضوع القيادة و ما يحيط به من أبعاد فلسفية و علمية حيزا مهما في الأدب الإداري الخاص بالإدارة حيث سلطة التوجيه و الحفز و احتواء المواقف الحرجة، وصياغة التوجهات المستقبلية لأية منظمة هي بالأساس مرهونة بعنصر القيادة، كما أن النمط القيادي المناسب و تميزه بالخصائص التي تؤهل الفرد القائد لسلوك معين يؤثر حتما في تكوين الرؤية إلى المستقبل، و من ثم إحالتها إلى برامج أدائية تلتقي عندها نجاح و فشل المنظمات، لاسيما وأن منظمات اليوم وعلى اختلاف أحجامها وعائداتها، وازدياد الغموض البيئي وندرة الموارد، حيث تدفع هذه الأمور إلى ضرورة تهيئة قيادات الأخلاقية مهيأة لممارسة أدوار غير مألوفة و تفكير قائد يجمع بين الاستيعاب الواعي للنظرة وإمكانية التطبيق.

ومما هو معروف أن القيادة جزء هام من العمليات الإدارية التي تساعد في تسيير العمل وتحقيق الأهداف، فنجد القائد يخطط وينظم بالإضافة إلى عمله في توجيه الأفراد وتحفيزهم وجذبهم، ونجد القادة المتميزين في المنشأة يهتمون بأنماط السلوك التي تظهر في تصرفات الفرد ولا تكون مكتسبة، فنجد القائد يتصرف في الأوقات المناسبة ويتدخل بأسلوب فعال وذلك في الوقت المناسب في اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة وبشكل أخلاقي مما يجعل للعامل قابلية ايجابية في تطبيق الأوامر الصادرة عنه.

وفي هذا الصدد سنحاول في هذا الفصل دراسة القيادة الأخلاقية من خلال ثلاثة مباحث.

سنتناول في المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة.

أما المبحث الثاني فتطرق إلى أساسيات حول الأخلاق لنعرض بعد ذلك في الفصل الثالث القيادة الأخلاقية.

المبحث الأول: ماهية القيادة.

لاشك أن الوقوف على مفهوم واضح، محدد ودقيق لظاهرة معينة يعتبر شرطا أساسيا وأوليا لفهم حقيقتها وإدراك معناها، كما أن توافر المفاهيم الصحيحة عن أية ظاهرة ضرورة حيوية وعلى قدر كبير من الأهمية لتقدم البحث والدراسة في هذه الظاهرة، والقيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية معقدة حيث ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما، تطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم مقبول لها، إلا أن ذلك يمكن من خلال استخلاص تعريف للقيادة الإدارية عن طريق تحديد العناصر المكونة لها، بالإضافة إلى محاولة تمييزها عن بعض المفاهيم التي تتداخل معها، مما يسبب غموضا ولبسا في مفهومها، كما يجب تناول ظاهرة القيادة غير الرسمية وعلاقتها بالقيادة الإدارية.

المطلب الأول: تعريف القيادة

يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة انعكاسا لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، ولهذا سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام، ثم لتعريف القيادة الإدارية بشكل خاص قصد استخلاص تعريف إجرائي لها.

أولا–تعريف القيادةLeadership

همفيلHamphil يعرف القيادة بأنها "السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك"[1].

أما **اودونيل و كونترO'donnell ,Koontz** فيعتبران أن القيادة هي " عملية التأثير التي يقوم بها فرد (القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني"[2].

يعرف L.Wolman القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا"[3].

أما **جون اتزيونيJ Etzioni**فيعرف القيادة بأنها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع[4].

كذلك هي:"عملية تأثير متبادلة، لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك، هي قدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه"[5].

---

[1] ظاهر كلالدة، محمد مرسي، **الإدارة التعليمية**، مصر، دار العالم العربي، 1984، ص141.

[2] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، عمان، دار زهران، 1992، ص 98.

[3] طريف شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، مصر، دار غريب، 1993، ص 34.

[4] Pierre COLLERETTE, **Pouvoir, leadership, autorité dans les organisations**, ed Presse de l'université, Québec, sd, P154 .

[5] محمود عيد المسلم الصليبي، **الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية**، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد، 2008، ص87.

ويرى غوردنGorden (1955) أن القيادة هي " عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير"[1].

في حين يرى **فيدلرFred Fiedler** أن القيادة " تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معا"[2].

ويرى شوقي ناجي أن القيادة "نوع من التفاعل يتمكن من خلاله فرد (القائد) من استمالة أو حث جماعة للقيام بعمل يتلاءم وتوقعات القائد"[3].

أما ريتشارد ايتالRicard Etal (1972) فيعتبر القيادة هي " تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة"[4].

تعريف القيادة من منظور إسلامية:"هي الأسلوب الذي يمارسه المسلم أثناء تدبيره لشؤون الناس في أي وظيفة كانت للتأثير على الأفراد العاملين معه وتوجيههم وإرشادهم بطريقة إسلامية من اجل كسب تعاونهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المنشورة[5].

بناء على ذلك، يمكن اخذ تعريف شامل للقيادة:" هي تأثير غير قسري للسلوك الذي يمارسه فرد معين (القائد) على جماعة (مرؤوسين) نتيجة التفاعل بين خصائص كل من القائد، الجماعة و الظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهداف الجماعة".

ثانيا– تعريف القيادة الإدارية

بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع مفهومين هما : القيادة والإدارة، لذلك فلتعريفها نورد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم نحاول الجمع والتركيب بين هذه الملامح قصد بناء تعريف مقبول للقيادة الإدارية، إذن لكي نجد تعريفا للقيادة الإدارية نعرف أولا كل من القائد والمدير[6] :

- القائد: هو" شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي (السلطة غير الرسمية)على عدد من الأفراد،يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد"؛
- المدير: هو ذلك" الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات اللازمة لهم لتنفيذها".

---

[1] محمد أبو الفضل عبد الشافي، **القيادة الإدارية في الإسلام**، مصر، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، ص 31.

[2] أهرة كلالدة، **القيادة الإدارية** ، عمان، دار زهران، 1997، ص 18.

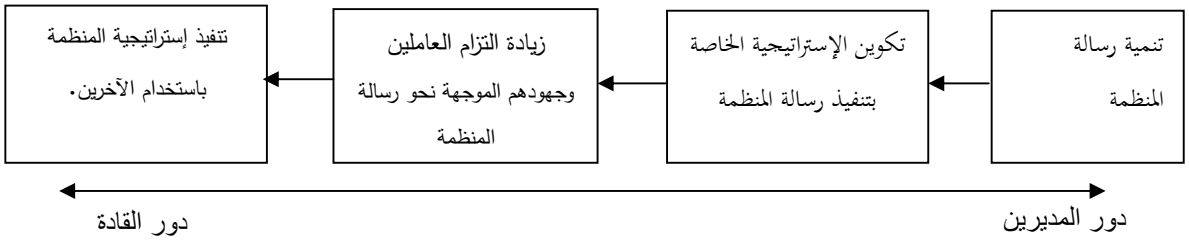
[3] شوقي ناجي، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار الحامد، 2000، ص305.

[4] ناصر محمد ألعديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، الرياض، 1993، ص ص226 227.

[5] غالب حباب محمد الحربي، **القيادة الإدارية في الجمعيات الخيرية**، ماجستير، جامعة الملك سعود، ،ص6.

[6] محمد أبو الفضل عبد الشافي، نفس المرجع السابق، ص 33.

الشكل (1-1): يوضح الأدوار التي يلعبها المديرون والقادة:



المصدر: جيرالد جرينبرجو روبرت بارون،**إدارة السلوك في المنظمات**،ص570.

هنا يبرز دور القائد حيث انه الحجر الأساسي والركيزة التي تقوم عليها المنظمة تبدأ من تفكير القائد في تنمية رسالة المنظمة وتكوين الإستراتيجية الخاصة بتنفيذ رسالة المنظمة حيث أن القائد هو رأس مال استراتيجي وزيادة التزام العاملين وجهودهم الموجهة نحو رسالة المنظمة هذا راجع إلى قوة تأثير القائد على مرؤوسيه بتنفيذ إستراتيجية المنظمة باستخدام الآخرين.

ومما سبق يتضح لنا:

- قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى وأدوم من سلطة المدير الإداري، لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي وهو طبعا أقوى تأثيرا من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمرؤوسين وإجبارهم على تنفيذها؛
- قوة تأثير القائد لو أضيفت لها السلطة الرسمية فستصبح أقوى من قوة كليهما (المدير فقط أو القائد فقط).

كذلك تعرف القيادة الإدارية: بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات وإصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.[1]

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن القيادة الإدارية كتعريف شامل هي: "هي فن التعامل مع الآخرين والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم".[2]

ثالثا: تمييز القيادة عن بعض المفاهيم

1) الفرق بين القيادة والإدارة:[3]

للحديث عن القيادة قديمة قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة؛

[1] زيد منير عبودي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، رسالة ماجستير ، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2008،ص25.

[2] محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة النفس البشرية ، عمان ، دار زهران ، 2003، ص :99.

[3] هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، عمان، دار الراية، الطبعة الأولى، 2010، ص24.

- تركز القيادة على ثلاثة عمليات رئيسية هي:
  - ✓ تحديد الإتجاه والرؤية؛
  - ✓ حشد القوى تحت هذه الرؤية؛
  - ✓ التحفيز وشحذ الهمم .
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق؛
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل"؛
- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة.

2) التمييز بين القيادة والرئاسة (Leadership , Headship)

الرئاسة Headship هي" الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر Commandementللمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم"[1].

يتضح من التعريف السابق أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة (بواسطة التعيين مثلا) فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا، فهم قد يكونون مكرهين، وإلا عرضوا أنفسهم للمحاسبة وربما العقاب، أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته و إنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمدا على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين، ويلخص سيسيل جيب النقاط الرئيسية للتفرقة بين القائد والرئيس فيما يلي[2]:

- يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة؛
- أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار؛
- لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد فهو ضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه؛
- توجد هوة وفجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة؛

[1] ظاهر الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص24.

[2] طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص ص44 45.

- اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تنبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته؛
- الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لإتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي؛
- إن ما يؤخذ على المقارنة التي قدمها Cecil. GIBB للقيادة والرئاسة هو ذلك الغموض الذي وقع فيه عندما تكلم عن سلطة القائد في النقطة ما قبل الأخيرة، حيث كان عليه الحديث عن قوة تأثير القائد، لأن مفهوم السلطة مخصص لمواقف رسمية وهي أكثر ارتباطا بالرئاسة، إلا أن النقطة الأخيرة تبرز الفرق بين القائد الذي يعتمد على الإقناع والرئيس الذي يستند على السيطرة بواسطة السلطة[1]؛
- من التحليل السابق للفروق بين القائد والرئيس، يتبين أن الرئيس يمارس نشاطا روتينيا محددا لا يستطيع الخروج عنه في أغلب الأحيان، أما القائد فله قدر كبير من المرونة والحرية لممارسة التأثير والإقناع قصد حفز الأفراد وتغيير الأوضاع، أي أنه – بكلمة واحدة– مبدع وملهم، لذلك فالقائد أكثر أهمية وفاعلية في المنظمات.

3)التمييز بين القيادة والسلطة:

كما يوحي اللفظ فالقائد هو الشخص الذي يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الأفراد بشكل طوعي، مما يطرح سؤلا مهما حول ما إذا كان هناك فرق بين مفهومي القيادة والسلطة.

حيث تستمد السلطة من المركز الوظيفي الذي يخوله القانون لصاحبه والمتمثل في إصدار الأوامر والتعليمات، ومن الواجب على الآخرين الذين يعملون تحت إمرته الامتثال لتلك الأوامر. تحت هذا المعنى يكون الدافع لدى المرؤوسين للطاعة بالنسبة لأصحاب السلطة ليس القناعة بصحة وقوة الأسباب التي تستند إليها التعليمات التي يصدرها، بل الرغبة في تجنب العقوبات والجزاءات التي يفوضها القانون في حق الذين يتجاوزون، أو العكس أي طمعا في المكافآت[2] المترتبة عن الالتزام بالتعليمات والقوانين. أما القيادة فيقصد بها قدرة شخص ما على قيادة الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون بقيادته طوعا، دون أي التزام قانوني وذلك اعترافا بدوره الفعال في تحقيق الأهداف.

أ) **التمييز بين القيادة والإشراف:** يقوم المشرف بأعمال أكثر إشرافية وتنظيمية، وتزداد المشكلة تعقيدا بسبب الخلط الذي يقع فيه كثير من دارسي التنظيمات لتحديد طبيعة الإشراف والقيادة، وعموما فان القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول من الأعضاء، ويقدم أعمالا بفعالية أكثر من المشرف، فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائد كفؤا[3].

---

[1] Pierre COLLERETTE, OP-CIT, P155.

[2] خدير نسيمة، مساهمة أخلاقيات القيادة في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، بومرداس، 2014، ص09.

[3] سامية محمد فهمي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة، 1996، ص53.

ب) **التمييز بين القيادة والزعامة:** تعرف الزعامة بأنها "مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخص القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة". يتضح من خلال التعريف، أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وان كل مايميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه واعتمادا على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم، بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر لذلك[1].

رابعا:أهمية القيادة

إن القيادة لابد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف. لقوله تعالى{ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض ولكن الله ذو فضل على العالمين}البقرة:251[2].

ولقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم)) ؛ رواه أبو داوود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف[3]. وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسد يقوده أرنب)) وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة؛
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

وتستكشف القيادة المهارات اللازمة والكفاءات الجوهرية التي تحتاجها المنظمة من اجل تحقيق أهدافها، فهي تركز على التناغم بين الأفراد الموكلة إليهم، والتأكد من انجاز تلك المهمات في الوقت المحدد وبالمهارات المناسبة. وتقوم القيادة بتقديم المعلومات والتوجهات، وذلك لضمان سير العمل بتناغم وكفاءة وثقة. فالقيادة تتأكد من أن المهارات تبني وتساعد على استمرار الأداء الموثق به في الإنتاج والخدمات[4].

خامسا: أنواع ومكونات القيادة

---

[1] محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص ص345346.

[2] القران الكريم، سورة البقرة، ص251.

[3] محمد حسين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة و التوزيع والطباعة، الطبعة الأولى والثانية، 2010/2008، ص65.

[4] رائد هاني محمود العرايضة، **مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين**، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص22.

1) أنواع القيادة

وسيعرض فيمايلي نوعي القيادة: الرسمية وغير الرسمية.

أ) القيادة الرسمية: من المعلوم أن ما أكدت عليه الدراسات الإدارية أن التنظيم الإداري يتكون من ثلاث وحدات إدارية هي: وحدات تنفيذية، وحدات استشارية، والوحدات المعاونة، ففي مؤسسة إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز مثلا: تعتبر أقسام الهندسة وإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز وحدات تنفيذية[1]، وتعتبر إدارات الاستشارات والدراسات وبحوث وحدات استشارية، ينحصر عمل خبرائها في تقديم النصح والمشورة لقادة الوحدات التنفيذية والمعاونة في حل المشكلات الفنية والقانونية، أما الوحدات المعاونة من الإدارة أو المساعدة فتتمثل في إدارة الموارد البشرية والشؤون الاجتماعية مثل المسار الوظيفي الترقية والتأمين الصحي وكلها مهام مساعدة تخدم أعمال الوحدات التنفيذية، ويقسم علماء الإدارة القيادات في كل وحدة من الوحدات التي ذكرت سابقا إلى ثلاث مستويات تتمثل في القيادات العليا، الوسطى، والتنفيذية[2]...وينقسم كل من المستويات الثلاث بدوره إلى عدة مستويات فرعية لتسهيل انجاز الأعمال ومساعدة القيادات في المستويات العليا، وتوجد القيادة الرسمية في جميع المستويات الثلاث، إلا أن سلطتها ومسؤوليتها تكون تدريجية تنازلية على طول السلم الإداري، كما تحكمها علاقات السلطة التنفيذية التي تمتد من قمة التنظيم حتى قاعدته، حيث يكون هناك خط واحد بين كل رئيس ورؤسائه المتتالين صعودا حتى يصل إلى الإدارة العليا في التنظيم، وهذا يتطلب أن يكون خط السلطة واضحا لضمان المسؤولية وتسيير الاتصال[3].

أما المهام والاختصاصات التي تأخذ بزمامها القيادات في مختلف المستويات فتختلف كل منها عن الأخرى بسبب الاختلاف في طبيعتها بالأساس، فالقيادات العليا أو قمة هرم التنظيم الإداري تتولى أساسا إدارة هذا الجهاز وتتمثل بالأخص في صنع القرار الاستراتيجي لنا فهي تتطلب مهارات ذهنية وقدرة الرؤية الشاملة للأمور، كما تتمتع هذه القيادات بصلاحيات وسلطات واسعة في التنظيم مثل: مدير عام، مؤسسة إنتاجية، عميد جامعة.....الخ.

وتمثل القيادات في الإدارة الوسطى في مديري المصالح ومديري الأقسام مثل: مدير الإنتاج ومدير الموارد البشرية، أما القيادات في الإدارة المباشرة أو الإشرافية فمن اسمها نستنتج مهامها وصلاحياتها فالقيادات في هذا المستوى تعني بالإشراف المباشر على عدد محدود من الموارد البشرية ومراقبتهم.

ب) القيادة غير رسمية

تبرز القيادة غير الرسمية أساسا داخل التنظيم غير الرسمي وتمارس نشاطها في إطاره، فالقائد غير رسمي يبرز في المجموعة نتيجة المكانة التي يحضى بها لدى المجموعة، وتتولد مكانة القائد غير رسمي أي منزلته الاجتماعية لدى مجموعته نتيجة الاختلاط والتفاعل المستمر بين أعضاءها، والذي يؤدي مع مرور الزمن إلى تحدي مكانة كل عضو في المجموعة فيعلاقته

---

[1] بيترج نورث هاوس، **القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق**، ترجمة عربية، صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، 2001، ص32.

[2] La pierre ,l **:Enseigner le leadership ou former vraiment des leaders**? Question, montéalvol, 31no1 september ,pp 10 14.

[3] House R.J:**Apath goal theory of leader Effectivecies Administrative science**, quartley, vol, c16, NO, 3september, 1971,p p15 33.

بباقي أعضاء، والتالي يظهر إجماع ضمي حول الشخص الذي تكون له الكلمة الأخيرة في القرارات التي تهم المجموعة والسلطة المعترف بها له من المجموعة[1].

وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور القيادات غير الرسمية داخل التنظيم غير الرسمي، ومن الأسباب ما يرجع إلى سلوك القائد الرسمي أو ما يرجع إلى ما ذكر آنفا من المكانة التي يحظى بها القائد غير الرسمي[2].

ومن أهم الأسباب التي ترجع إلى سلوك القائد الرسمي وتسهم في ظهور القيادات غير رسمية: عدم اهتمام الرسمي بالطبيعة الاجتماعية لوحدة العمل التابعة له، وعدم قيامه بمسؤوليته الاجتماعية كقائد، واعتماده الواسع على سلطته الرسمية وانعزاله عن الجماعة وتهديده لها وإعاقة جهودها بدلا من مساعدتها، وفشله في تحقيق الانسجام وتحقيق التطابق بين أهداف الأفراد والجماعة ككل وأهداف المنظمة التي يقودها.

ويعتمد القائد غير الرسمي في ممارسة دوره القيادي على الاتصالات غير الرسمية، وتتميز هذه الاتصالات بكونها دائمة الحركة وكثيرة التغيير في اتجاهاتها وتسير طبقا لترتيب موضوع يحدد الفرد الذي يتصل به كل موظف كما هو الحال في الاتصالات الرسمية حيث تتجه البيانات إلى أعلى أو أسفل عبر خطوط التنظيم الرسمي بلا عائق، وعن طريق الاتصالات غير الرسمية يمكن للقيادات الغير رسمية للحصول على المعلومات بسرعة[3].

ثانيا: مكونات القيادة

مكونات القيادة والتي تتمثل في[4]:

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الإداري؛
- التقاء أعضاء الجماعة(المرؤوسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة؛
- وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.
- لذلك يمكن التعبير عن القيادة بالمعادلة التالية[5]:

القيادة = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير +هدف(أو أهداف) + موقف

وفي ما يلي نوضح هذه المكونات بشيء من التفصيل:

1) القائد الإداري:

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهذا ما جعل بعض الجماعة (المرؤوسين):

---

[1] عبادي فاطمة الزهراء، **استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، ملتقى علمي وطني، جامعة يحي فارس بالمدية، 10-11 نوفمبر 2009، ص 10.

[2] Bass B.M :**leadership and performance beyond expectations, new york**, free preaa, 1985, p20.

[3] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، 2007، ص387.

[4] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص99.

[5] محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سبق ذكره، ص99.

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها[1].

2) قوة التأثير:

يعتبر التأثير لب القيادة، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين، وقد يكون الإذعان قسريا، كذلك يختلف التأثير عن السلطة، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين، وهذا يتم بقرارات أو تعليمات رسمية[2]، أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فعالية هي الاستمالة والإقناع والحث على التعاون وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة، وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته، على أن من أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي[3]:

أ) التأثير القائم على المكافأة

تعتبر المكافأة عاملا هاما يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط وحيوية، ويستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافآت المادية المعنوية على أدائهم الجيد، فيشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة.

ب) التأثير القائم على الإكراه

يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة، فالعقاب يكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينه و بينهم، ويترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الكراهية والروح المعنوية المنخفضة والعدوانية ضد القائد، لذلك عليه ألا يستعمل هذا الأسلوب إلا للضرورة.

ت) التأثير القائم على أسس مرجعية

وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافاتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم، فإذا أدرك القائد أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم أمكنه تكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد صفوفهم وتوجيهها.

---

[1] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص91- 92.

[2] طارق عبد الحميد البدري ، مرجع سبق ذكره ، ص152.

[3] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص99 - 100.

ث) التأثير القائم على الخبرة

يمكن للقائد أن يمارس تأثيرا على مرؤوسيه اعتمادا على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم و التخصص المهني، وذلك لأن الثقة التي يوليها له المرؤوسون نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الاستمالة أو الإقناع من جانبه[1].

ج) التأثير القائم على المعلومات

يمكن للقائد أن يؤثر في مرؤوسيه من خلال سيطرته على المعلومات التي يحتاج إليها هؤلاء، فنقل أحداث دون أخرى، وتوفير معلومات معينة، قد تعطي انطباعا معينا وتقود إلى استنتاجات في اتجاه ما، وهي أساليب يستخدمها القائد بالاعتماد على تطويع المعلومات والسيطرة عليها، مما يؤثر على الأفراد الذين يتلقونها منه[2].

ح) التأثير القائم على الإعجاب الشخصي

يعتمد القائد على إعجاب مرؤوسيه به وانتمائهم لشخصه، وهذا لتوفره على سمات وخصائص جذابة وملهمة، مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته فيهم، لأن القائد يستقطب احترامهم وتقديرهم، وهذا هو أقوى أنواع التأثير وأدومها، لذلك على القائد أن يسعى لاكتسابه من خلال أخلاقه وسلوكياته[3].

خ) التأثير القائم على الشرعية

يقوم هذا التأثير على إدراك المرؤوسين أن للقائد حقا رسميا في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي، فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي وليس من العلاقة الشخصية للقائد بالآخرين، لذلك يشار إليه أحيانا بقوة السلطة[4].

د) التأثير القائم على التمكين

يعني اتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النفوذ والسلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج، كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية والثقة التي يمنحها لهم وأنه يعتبرهم في مستوى عالي من النضج والكفاءة، وهذا كله يحسن ويدعم العلاقة بينهم وبينه[5].

3) تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة

إن المهمة الأساسية لأية منظمة هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل، لذا ترى ماري فوليت Mary.Follet أنه عند التعارض بين

[1] أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، مصر، الدار الجامعية، 1989، ص176.
[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ،ص: 176.
[3] أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي**، رؤية مستقبلية، دار الحامد للنشر، 2000، ص 267.
[4] نفس المرجع، ص266.
[5] نفس المرجع،ص271.

أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وهذا طبعا يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة[1].

4) الموقف أو الظرف

يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانيا، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا انه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب[2].

المطلب الثاني: تطور القيادة في الفكر الإداري

تمثل المنظمة مهما كان نوعها الإطار الذي تتم في نطاقه عمليات الإدارة ونشاطاتها ووظائفها المختلفة، هذا ما يجعلها محط اهتمام الباحثين والممارسين لتحديد الممارسات الإدارية الأحسن، والقيادة باعتبارها جانبا هاما في العملية الإدارية ولكونها روح وظيفة التوجيه لابد من دراستها ومعالجتها في إطار المدارس المختلفة للفكر الإداري ابتداء من المدرسة الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية إلى المدرسة السلوكية وأخيرا المدرسة الحديثة في الإدارة، وهذا حتى نقف على الجهود التي قدمها رواد و أنصار هذه المدارس والتي ساهمت في تطوير مفهوم القيادة وتحليل أساليبها، كل ذلك من خلال معالجة الكيفية التي تطورت بها القيادة في ظل هذه المدارس، وعلى أساس ذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى المداخل التالية:

أولا: القيادة في ظل المدرسة الكلاسيكية

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن الثامن عشر بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا، وما أفرزته من ظهور مجموعات أرباب الصناعة والعمل والمشكلات التي نتجت بسبب وجود القوى العاملة داخل المصانع وكيف يتم تنظيمها والعلاقات المتبادلة بين رب العمل والعمال، مما أظهر الحاجة الماسة إلى أساليب ونظم الإدارة التي تكون قادرة على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته من جهة وعلى استخدام و إدارة القوى البشرية من جهة ثانية، وبعبارة أخرى التوفيق بين مصالح أرباب العمل ومصالح العمال، وتتمثل المدرسة الكلاسيكية في ثلاث اتجاهات هي:

1) حركة الإدارة العلمية

يعتبر فريدريك تايلور Frederick. Taylor.(1856- 1915) مؤسس هذه الحركة وأبو الإدارة العلمية التي امتدت من 1880 إلى 1930، حيث يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على مبادئ محددة، ولذلك فإن تايلور اتبع المنهج العلمي في تحليله وفهمه للعملية الإدارية.

[1] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص94 - 95.

[2] ظاهر الكلالدة ، مرجع سبق ذكره، ص21.

أ)مبادئ الإدارة العلمية:

لقد أكد تايلور أن تحسين الإنتاج يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجها من خلال تجاربه في الورشة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي[1]:

- تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة والقياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ، حيث قام بوضع نظرية للوقت والحركة كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة، الإضاءة، فترات الراحة، وإجراءات العمل، وهذا كي تكون هذه الظروف مناسبة ومساعدة للعمل.
- اختيار العاملين وتدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل، إضافة إلى صقل مهارات العاملين وتطوير مهاراتهم لأداء العمل؛
- التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ، أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب أداءه، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير؛
- تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين والعاملين.

وقد اعتبر تايلور أن حافز الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.

2) مساهمة الإدارة العلمية في مجال القيادة :

رغم أن الإدارة العلمية أغفلت قدرات العاملين وتناست سلوكهم ومشاعرهم إلا أن تايلور أسهم من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات كان لها تأثير كبير في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المديرين ، فقد رأى أن على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة وأن يختار مرؤوسيه ويدربهم على أسس علمية وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل، وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين مرؤوسيهم، كما أشار إلى أن الحوافز ذات فعالية في تشجيع المرؤوسين وحثهم على العمل وهي تأخذ صورا متعددة: زيادة الأجر، الترقية السريعة، تهيئة ظروف العمل المواتية[2].

***تقييم الإدارة العلمية:**

[1] ظاهر الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص ص58 59.

[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 58.

رغم ما يؤخذ على الإدارة العلمية من إغفالها لأثر العوامل السلوكية والاجتماعية على النشاط الإداري والتجاري، ونظرتها للعاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية وتجريدها الإدارة من العواطف الإنسانية، على الرغم من كل ذلك فقد كان لأفكار تايلور أثر في توجيه الأنظار لأهمية القيادة الإدارية وعظيم تأثيرها في الإنتاج، إذ هي التي تخطط العمل وتراقب الإنجاز.

ثانيا: نظرية عملية الإدارة :

يعتبر هنري فايول Henry.Fayol(1841- 1925) من أبرز مفكري هذا الاتجاه، حيث عمل على تطوير المفاهيم الإدارية في المستويات الإدارية العليا، خاصة وأنه كان مديرا عاما لإحدى شركات التعدين في فرنسا، وهذا عكس تايلور الذي ركز على الإدارة وأساليبها في المستوى التنفيذي.

1) أعمال هنري فايول

تقوم أفكار فايول على تقسيم وتصنيف وظائف المنظمة إلى ستة مجموعات هي الوظائف: الفنية، التجارية، المالية، الصيانة والأمن، المحاسبة و أخيرا الوظيفة الإدارية، ويرى فايول أن الإدارة تتكون من خمس عناصر هي: وضع الخطة، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة، وهي المهام الأساسية التي تناط بالمدير[1]، كما قام هنري فايول بوضع مجموعة من المبادئ لا غنى للمدير عنها إذا أراد النجاح في العمل الإداري، هذه المبادئ تتمثل في[2]:

تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة الجماعية، حصول العاملين على المكافأة العادلة نتيجة العمل، درجة مركزية السلطة وتدرجها، الترتيب والتنظيم، العدل والمساواة، استقرار العاملين في المنظمة، المبادرة و المبادأة و أخيرا التعاون والعمل الجماعي.

2) مساهمة فايول في مجال القيادة

يرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمةcommandement للدلالة على إحدى المهام الخمس التي تناط بالمدير وأنه كان يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، وأن ما جعل فايول يبرز القيادة كواحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية نابعة من ضرورة القيادة وأهميتها، وأن الخطوط التي رسمها فايول للقائد الإداري سليمة ويمكن تطبيقها في نطاق الإدارة العامة أو الصناعية.

إلا أن البعض الآخر يرى أن فايول لم يشر إلى القيادة بشكل واضح في تقسيمه الخماسي لعناصر الإدارة، فمثلا يرى جلادان Gladden أنه كان من المستحسن إضافة قيادة الأفراد كمهمة إدارية سادسة لتغطي هذه المهام كل النشاطات التي تناط بالإدارة العليا في المنظمة، ومع ذلك فإن جلادن يبرر إغفال فايول لوظيفة قيادة الأفراد بأن هذه الوظيفة تدخل ضمن المهام الخمس التي ذكرها، مما يوحي أن جلادن يعترف بأن القيادة تندرج ضمن المهام الخمس للإدارة[3].

---

[1] طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص61.

[2] حسين حريم وآخرون، **أساسيات الإدارة**، عمان، دار الحامد، الأردن، 1998، ص39.

[3] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص61 62 .

إضافة إلى مساهمات فايول السابقة في القيادة، هناك مساهمات أخرى في مجال القيادة الإدارية تعتبر رائدة بالنسبة للعصر الذي عاش فيه فايول والتي من أبرزها :

- دعوة فايول إلى إقامة مراكز للدراسة والتدريب لخلق مجموعة من القادة الإداريين تكون لهم التجربة والخبرة والقدرة لإصلاح الجهاز الإداري في المنظمات الصناعية والإدارات العامة للدولة[1]؛
- تقديم مجموعة من السمات التي رأى أنه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائدا إداريا ناجحا، والتي من أبرزها حسب فايول : الصحة والقوة الجسمية، الذكاء والقوة الفكرية، قوة الثقافة العامة، بالإضافة إلى السمات المعنوية مثل، الرزانة، الحزم، الجرأة، الشجاعة ، تحمل المسؤولية والشعور بالواجب، وطبعا لم ينس فايول القدرات الإدارية مثل التوقع، مهارة إعداد الخطط والبرامج، حسن قيادة الأفراد، بناء الكيان الاجتماعي للمنظمة ومتابعة الإنجاز[2]؛
- قدم فايول مجموعة من التوجيهات لترشيد سلوك المدير مثل تشجيع الرغبة لدى المرؤوسين للمبادأة وتحمل المسؤولية والتوفيق والتنسيق بين جهودهم، أي أنه يجب أن يمارس دورا إداريا وقياديا في نفس الوقت[3].

3) الإدارة البيروقراطية:

يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber (1864-1920) من أول وأشهر من كتب في البيروقراطية، وقد ساهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، من خلال فهمه وتحليله للسلطة في المنظمات سواء كانت مدنية أو عسكرية.

أ) تصنيفات ويبر للسلطة :

من خلال استقصاء أساليب السلطة التي ظهرت عبر التاريخ البشري، يرى ويبر أنه يمكن تقسيمها عموما إلى ثلاث أشكال رئيسية بناء على الأسس التي يعتمد عليها القائد في سلطته ونفوذه وتأثيره على الآخرين، وتتمثل هذه الأشكال في ما يلي[4]:

- السلطة التقليدية Autorité.traditionnelle

تقوم على أسس تقليدية وتعتمد على اعتقاد قائم على قداسة الأعراف والتقاليد القديمة ومشروعية أولئك الذين يمارسون السلطة في ظلها، وقد كان لهذه السلطة جذور عميقة في التاريخ وهي تعتمد على مشاعر الناس وفطرتهم، حيث يحتل الحاكم المكان الرسمي بالحق المتأصل له في أن يكون قائدا، ويرى بعض العلماء أن سلطة الملوك والأمراء وشيوخ العشائر هي الأساس لهذا النوع، ومن هنا فهي متوارثة ومولودة ولا تقبل التغيير.

- السلطة الزعامية Autorité charismatique

القائد هنا هو من النوع الذي يمتلك قوة ساحرة في جلب اهتمام وانتباه الناس وجعلهم يلتفون حوله بسبب قوة شخصيته وقدرته على تحريك مشاعر أتباعه والتأثير فيهم والقائد يلزمه بعض القدرات الخطابية إضافة إلى الذكاء والبراعة في فهم

---

[1] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص63.

[2] Henry Fayol ,**Administration industriel et générale**, édition ENAG , Alger , 1990, P:120

[3] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص63.

[4] ظاهر الكلالدة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 245 - 249.

القواسم المشتركة لحاجات الجماعة، وهذا النوع من القادة يستطيع أن يحدث تغييرات مفاجئة وكبيرة في المرؤوسين، فهو بعد أن يملك لب الجماعة ويركز على حاجاتها الملحة ونداءاتها الداخلية يكون من السهل عليه أن يوجههم إلى حيث يريد.

- السلطة الرشيدة Autorité rationnelle

تقوم على أساس أن القوانين والتعليمات والأنظمة هي التي تحكم وتعرف الواجبات والمسؤوليات لكل موقع وتحدد الطريق الواجب إتباعه للوصول إلى الأهداف العامة، وطالما أن القوانين والأنظمة هي التي تشكل دستور عمل أي منظمة وتخدم المصلحة العامة عندها تكون مدعاة للاحترام والارتياح من الجميع، وبما أن هذه السلطة شرعية بحكم اختيارها وانتخابها بالشكل القانوني لا بد أن تطبق نفس المعادلة في عملية اتخاذ القرارات، بمعنى لا تتخذ إلا قرارات مشروعة تتفق مع القوانين والأنظمة.

في ظل تصور فيبر لوضع المنظمة لكل نموذج من نماذج السلطة السابقة ينظر إلى النموذج الأخير – السلطة الرشيدة– على أنه أكثر النماذج صلاحية ومعقولية للإدارة وهو ما اسماه الإدارة البيروقراطية أو التنظيم البيروقراطي.

ب) معايير ويبر للتنظيم البيروقراطي:

البيروقراطية كلمة من أصل لاتيني وتعني سلطة المكتب، فالشخص في المنظمات البيروقراطية يحكم من خلال السلطة التي يمنحها له موقعه وليس من خلال قدرته على الإقناع أو القيادة، حيث أن البيروقراطية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالسلطة الرسمية أي حق إصدار الأوامر، فالتنظيم البيروقراطي يكون على شكل هرم متدرج Hiérarchieوهناك اختصاصات لكل منها صلاحيات ومسؤوليات وقنوات اتصال للإجراءات على مختلف المستويات الإدارية المتدرجة، بحيث تشكل نظام عمل واحد تحكمه تعليمات ولوائح رسمية لذا يعتبر فيبر أن السلطة الرشيدة هي قلب البيروقراطية المثالية[1].

وضع ماكس ويبر مجموعة من المعايير التي تحكم التنظيم البيروقراطي، حيث تساعد المديرين على تحقيق الأهداف المسطرة ويمكن إجمال هذه المعايير في ما يلي[2]:

- تنظيم الوظائف الرسمية داخل المنظمة تحكمه قواعد محددة، ويتمتع الموظفون الشاغلون لهذه الوظائف بالحرية الشخصية في العمل فيما عدا النشاطات الرسمية داخل المنظمة؛
- يقوم تنظيم الوظائف والمناصب على أساس التسلسل الإداري لربط العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وهكذا يخضع كل منصب لإشراف وضبط المنصب الذي هو أعلى منه في هرم السلطة؛
- يكون لكل منصب مجال اختصاص محدد وواضح على أسس شرعية ومعقولة، لذلك يجب كتابة القواعد التنظيمية التي تحدد المسؤوليات والعلاقات بين المراكز الإدارية مع تعريف الموظفين بها ليعرفوا واجباتهم؛
- يتم اختيار الموظفين على أسس وقواعد ومعايير فنية محددة ويتم التأكد من المؤهلات الفنية بالاختيار وتلقي التدريب، وهذا يتطلب الصرامة في التوظيف بتطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؛

[1] علي السلمي، **تطور الفكر الإداري**، دار غريب، مصر، بدون سنة نشر، ص 40.
[2] نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص67 68.

- كل موظف في المنظمة يحصل على بدل مادي للعمل الذي يقدمه في صورة راتب ثابت تبعا لمنصب الموظف وأقدميته في المنظمة، على أن يكون هذا الراتب مضمونا حتى يشعر الموظف بالاستقرار؛
- يكون هناك فصل تام بين ممتلكات الموظف الشخصية وممتلكات المنظمة، كما أن الوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها بل هي نتيجة عقد عمل بين الموظف والمنظمة، ويستمر الالتزام بالعقد ما دام الموظف يحترم شروط هذا العقد.

ت) مساهمة فيبر في مجال القيادة :

تصور فيبر نمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نماذج السلطة الثلاثة التي قدمها، وذلك من خلال ممارسة هذه النماذج في المنظمات المختلفة قصد معرفة العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه في ظل هذه الأشكال من السلطة، وعلى ذلك تكون القيادة الإدارية في هذه النماذج كما يلي[1]:

- في ظل السلطة الرشيدة :

تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم المنظمة، وحق قيادتها في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، فسلطة القائد نابعة من مركزه وأن هذا المركز يبقى ثابتا مهما تغير شخص القائد، أي تبعية المرؤوسين تكون لمركز القائد لا لشخصه؛

- في ظل السلطة الزعامية :

تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بأن القائد يملك شخصية خارقة وجذابة تجعله يأسر قلوبهم نظرا لما يتميز به من قدرة وتفوق على الآخرين، وفي هذا النمط لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فكل السلطة يمارسها القائد باسمه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها لوحده؛

- في ظل القيادة التقليدية :

تقوم سلطة القائد على حقه الشرعي في ممارسة السلطة على مرؤوسيه، ويظهر أن القائد يقوم بدوره القيادي ضمن التقاليد التي تكون مصدرا لشرعية الأعمال والقرارات التي يقوم بها، فتبعية المرؤوسين تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

***تقييم النموذج البيروقراطي لويبر:**

رغم أن ويبر اعتبر التنظيم البيروقراطي هو التنظيم الأمثل، إلا أن تطبيقاته الميدانية أظهرت بعض العيوب التي تحد من فعاليته، ولعل من أبرز المآخذ التي كشفت عنها دراسة البيروقراطية المثالية لويبر نذكر ما يلي[2]:

- إهمال الفرد وإغفال الطبيعة الإنسانية والاجتماعية له والاهتمام بالمنصب، كما أن الترقية المبنية على الأقدمية تؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية؛
- التركيز في مبدأ الرقابة والإشراف على القواعد والتعليمات يؤدي إلى الانحراف عنها مما يدفع القادة إلى المزيد من الرقابة والإشراف وبالتالي المزيد من النتائج السلبية وفي النهاية تصل المنظمة إلى حالة تخصص فيها جزء كبير من الموارد والوقت للقيام بأعمال الرقابة، وترك الأعمال الأساسية أي دون تنفيذ حقيقي؛

[1] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص69 – 70.

[2] علي السلمي، تطور الفكر الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 40.

- التناقض بين فكرة تدرج السلطة الهرمي وبين فكرة الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظفين، إذ من غير المعقول أن يتم تطبيق الأسلوبين في آن واحد؛
- نجاح المنظمة لا يتوقف فقط على خصائصها الداخلية، بل أن ظروف البيئة الخارجية تؤثر عليها فالبيروقراطية تعتبر المنظمة نظاما مغلقا وهذا ما يمنعها من التكيف مع بيئتها.

*** تقييم مساهمة المدرسة الكلاسيكية في مجال القيادة**

تهدف المدرسة الكلاسيكية إلى إيجاد مبادئ عامة في الإدارة، وهو ما يعرف بالطريقة الوحيدة الأفضل، وقد ركزت على أسلوب في القيادة الإدارية ينتمي إلى نظرية x التي وضعهاMc-GrigorDouglas، وملخصها أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين علاقة فيها شدة واستبداد وقسوة من طرف القائد، وذلك لإجبار المرؤوسين لتنفيذ أوامره، لذلك تعرضت النماذج التي قدمتها المدرسة الكلاسيكية في القيادة الإدارية لبعض الانتقادات لعل أبرزها [1]:

- إغفال دور التنظيم غير الرسمي في المنظمة بل أنها حاولت بكل الأساليب التي وضعتها القضاء عليه حيث رأت أن التنظيم الرسمي وحده كاف وضروري لفعالية المنظمة؛
- اعتبار الإنسان مجرد آلة متناسية أن له اتجاهات ومشاعر ورغبات تحكم سلوكه وبالتالي تحدد مستوى إنتاجه إلى جانب الطبيعة المادية للإنسان؛
- التركيز المفرط على الحوافز المادية باعتبارها المحرك الوحيد لطاقات الإنسان على العمل وكأن الإنسان يعمل فقط للحصول على المال لإشباع الحاجات الفيزيولوجية؛

فهذه السلبيات قد أدت إلى الصراعات بين العمال والإدارة وأرباب العمل ومنه انخفاض إنتاجية العاملين، مما هيأ لظهور اتجاه جديد يعنى بمشاعر العاملين هو مدرسة العلاقات الإنسانية.

ثانيا: القيادة الإدارية في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية

تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن ترتكز عليه دراسة الإدارة، وتبني نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة .

1) نشأة وتطور مدرسة العلاقات الإنسانية

إن الأفكار والمبادئ التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قد استندت على التجارب التي أجراها التون مايو Hilton. Mayo وفريقه في مصانع الهاوثورن Hawthorne التابعة لشركة ويسترن ليكتريك الأمريكية، وذلك للتأكد من افتراضات المدرسة الكلاسيكية حول العوامل المادية للعمل وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية، حيث تم إجراء تجارب عديدة في الفترة (1924- 1932) تناولت مواضيع كثيرة مثل الأجور، ظروف العمل، العلاقات الإنسانية،

[1] نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص 72.

الاتصالات و المشاركة في اتخاذ القرارات، وقد جاءت كثير من النتائج التي توصل إليها مايو مخالفة لطروحات المدرسة الكلاسيكية، حيث أظهرت متغيرا جديدا هو الحالة النفسية للعاملين، ولهذا نادت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى التركيز على البعد الإنساني في العلاقة القائمة بين أرباب العمل والإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى.

أ) مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية :

ب) رغم أن تجارب مايو وفريقه كانت تهدف إلى دراسة أثر شروط العمل داخل المنظمة على العاملين، إلا أنهم اكتشفوا بعض العوامل الأخرى التي تحتل مكانة هامة في إنتاجية العاملين أكبر من الشروط المادية، وأهم هذه العوامل هي: العلاقات الإنسانية والتنظيم غير الرسمي، هذا ما دفع مايو إلى وضع مجموعة من الفروض التي من أبرزها [1]:

- كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة الإنتاجية له لا تتحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية فقط و إنما كذلك تبعا لطاقته الاجتماعية.
- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية (المعنوية) تلعب دورا رئيسا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا النفسي والوظيفي، وهذا لأن للأفراد حاجات غير مادية يسعون لإشباعها عن طريق الحوافز المعنوية؛
- التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها إنتاجية، فقد يؤدي إلى الروتين والتكرار ومنه الملل والسأم مما يؤثر على إنتاجية العاملين؛
- العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد و إنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات، مما يتطلب من الإدارة في المنظمة أن تعاملهم على أساس أنهم جماعة لها حاجات و أهداف جماعية.

وبناء على الفروض السابقة خرج مايو بمجموعة من المبادئ ساهمت في تحسين السياسة الاجتماعية للمنظمة بشكل لا يستهان به، وتمثلت هذه المبادئ في[2]:

- المرؤوسون حساسون من جهة للاعتبار والتقدير الممنوح لهم ومن جهة أخرى للانتماء للجماعة، وبهذا يكون مايو من الأوائل الذين إلى أشاروا إلى أهمية الحاجات غير المادية للعاملين ؛
- تسمح العلاقات الطيبة بين المسير (القائد الإداري) والمرؤوسين من تدعيم روح الجماعة وضمان السير الجيد للعمل، ومن ثم توجد علاقة بين إنتاجية العاملين وعلاقات العمل؛
- يلعب المناخ السيكولوجي والمادي للعمل دورا إيجابيا في رفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك من خلال إظهار القادة والمشرفين اهتمامهم بالعاملين وحرصهم على تحسين ظروف العمل والإصغاء لمشاكلهم والبحث عن حلول لها.

من خلال المبادئ السابقة لمدرسة العلاقات الإنسانية يتضح أن الإنتاج المرتفع لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية، وهذا عكس ما نادت به المدرسة الكلاسيكية، لهذا أولت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماما

[1] علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص9798.

[2] Guy Remy LEMOINE**, l'atout humaine, manuel des relations sociales dans l'entreprise Interedition**, Paris, 93, PP 94 95.

بالغا لسعادة ورفاهية العاملين،بالإضافة إلى الاعتراف بقيم ومعتقدات الجماعة واحترامها باعتبارها جزء لا يتجزأ من المنظمة نفسها[1].

ت) مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال القيادة

هناك علاقة وثيقة بين القيادة ومدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر أن الإنتاج يعتمد على العلاقة بين العاملين والقادة، فإذا ما حلت العلاقات الإنسانية، الاتصالات الفعالة، الاهتمام بالعاملين ودوافعهم ومعنوياتهم محل السيطرة والتحكم فإن إنتاج العاملين سيرتفع، كما أبرزت أهمية التشاور بين القادة الرسميين والعاملين وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين المناخ النفسي و الاجتماعي للعمل ، وهو ما يدفع العاملين لأداء المهام دون حاجة إلى كثير من الإشراف[2].

يربرواد مدرسة العلاقات الإنسانية على أن القائد يقوم بدور الميسر، حيث يسهل للمرؤوسين الطريق للقيام بالعمل عن طريق اقتناعهم وتعاونهم وإتاحة الفرصة لهم لتنمية و تحسين قدراتهم، وأنه لا يوجد تعارض بين إشباع حاجات المرؤوسين وبين تحقيق أهداف المنظمة، بمعنى أن إشباع حاجات المرؤوسين سيقودهم إلى تقديم أعلى مستوى من الأداء،كما أن القيادة التي تمثل أهداف المنظمة وتسعى لتحقيقها ستحاول تسخير كل القوى التي تمكن المرؤوسين من إشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

ومن النتائج الأساسية التي استمدت من تجارب الهاوثورن Hawthorne،أن القيادة الناجحة تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وأن تحقيق هذا التعاون والتقارب إنما يتم عن طريق اشتراك المعاملين في عملية الإدارة وتحميلهم المسؤولية للعمل على تحقيق الأهداف[3] .

إن القيادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الأراء والأفكار بين القادة والمرؤوسين،لذا على القائد الإداري أن يولي أهمية كبيرة إلى شكاوي المرؤوسين وتظلماتهم ويحاول تقديم الحلول لحل مشاكلهم ومساعدتهم على اجتياز مصاعبهم، ليحصل بذلك على رضاهم ويكسب ثقتهم مما يؤدي إلى العمل بروح إيجابية تجعل الإنتاج يزداد أكثر، وإذا أراد القائد الرسمي تسخير كل الطاقات بفعالية أكبر لابد عليه اعتماد نظام حوافز متنوع حسب حاجات العاملين.

***تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية**

رغم أن مدرسة العلاقات الإنسانية وجهت اهتمام الباحثين و الممارسين في مجال الإدارة إلى أهمية العلاقات الإنسانية لكي يأخذها المديرون بعين الاعتبار،إلا أنها تعرضت لمجموعة من المآخذ لعل أبرزها ما يلي[4]:

- التركيز على الدوافع الاجتماعية و تجاهل الدوافع الاقتصادية التي تلعب دورا هاما في زيادة الإنتاجية، حيث أن الفرد له حاجات مادية يسعى لإشباعها و التي لا يمكن إهمالها؛

[1] محمد حسن البياع، **القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة**، بغداد، الدار العربية للنشر، 1985، ص ص41 - 42.
[2] ظاهر الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص67.
[3] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص75.
[4] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص77.

- الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية وإهمال التنظيمات الرسمية رغم أهمية هذه الأخيرة في مجالات التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه؛
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنسان نفسه، حيث أثبتت تجارب أخرى أن قدرة القائد الإداري أو الجماعة في إحداث التأثير المطلوب على سلوك الفرد لا يتحقق إلا برغبة هذا الأخير في الانتماء إلى الجماعة أولا،وهذا ما أولته المدرسة السلوكية اهتمامها،أي الاهتمام بالفرد ذاته وليس بعلاقته فقط مع الآخرين،وبذلك تعتبر المدرسة السلوكية امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية ومكملة لأفكارها.

ثالثا: القيادة الإدارية في ظل المدرسة السلوكية

لقد ظهرت المدرسة السلوكية في بداية الخمسينات وامتدت حتى نهاية الستينات من القرن الماضي،حيث تعتبر امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية إذ انتقلت من الاهتمام بدراسة العلاقات بين الأفراد في المنظمة إلى دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي معا،وقد ظهرت عدة نظريات ودراسات لعدد من الباحثين أشهرهم شستر برنارد،كريس أرجريس،ابرهام ماسلو، فريدريك هرزبرغ وغيرهم .

1) مبادئ المدرسة السلوكية

إن الدراسات التي جاءت بها المدرسة السلوكية صارت تحلل السلوك على مستوى الفرد لمعرفة دوافعه وتحليل بواعثه قصد إيجاد الطرق والأساليب لتحفيز هذا السلوك بواسطة حوافز متنوعة يمكن أن تلبي حاجاته وتحقق رغباته،كما أن المدرسة السلوكية ليس لها افتراضات معينة حول طبيعة الإنسان فلا هو بالاقتصادي كما أكد تايلور ولا هو بالاجتماعي كما أكد مايو، بل أنها تأخذ بالاتجاهين معا، كما أنها لم تقدم تصورا قاطعا عن شكل وهيكل التنظيم وإن عمدت إلى ترجيح اللامركزية ونمط القيادة بالمشاركة، إلا أنه رغم تعدد اتجاهات المدرسية السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة من أهمها [1]:

- أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد، أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد، وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك؛
- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب؛
- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى و المؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته،إضافة إلى التفاعل مع محيطه، لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط؛
- الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين و المنظمة.

2) مساهمة رواد المدرسة السلوكية في مجال القيادة.

[1] ظاهر الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص68 .

إن العديد من الرواد و الكثير من الاتجاهات و الأساليب قد ساهمت في إثراء هذه المدرسة بتحليل و فهم الأداء الديناميكي أثناء العمل في المنظمة ونحن هنا سنركز على ما قدمه هؤلاء الرواد من مساهمات علمية في مجال القيادة الإدارية.

أ) مساهمة شستر برنارد Chester Bernard

يعتبر شستر برنارد من أوائل الاتجاه السلوكي في الإدارة من خلال كتابه "وظائف الرؤساء"سنة 1961، حيث يرى أن المنظمات فيها ديناميكية متداخلة بين حاجات المنظمة و حاجات العاملين وأن المدراء أو القادة مطلوب منهم أن يتفهموا طبيعة العلاقات الرسمية في المنظمة[1]،ويضيف أن استمرار مساهمة الأفراد في العمل يتوقف على الإشباعات التي يحصلون عليها عند تحقيق الأهداف، لذا فعلى القائد الإداري أن يعمل على إيجاد الحوافز الكافية لأحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد، و أن استمرار و بقاء المنظمة مرهون بقدرة القائد الإداري على تحقيق إشباع حاجات الأفراد بشكل يكون كافيا لإحداث التعاون في العمل[2].

ب) مساهمة كريس ارجريسCrys Argyris

يرى ارجريس أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية و إزالة مظاهر الصراع بين الفرد و التنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة الذي يركز اهتمامه على الأفراد العاملين و مشاكلهم و تخفيف حدة الرقابة، و بهذا يعمل القائد الإداري على توفير الإحساس لدى الفرد بالاطمئنان و الاستقرار في العمل، و يفسح له المجال لتحقيق نموه و تطوره، بالتالي زيادة قدراته في العمل[3].

ت) مساهمة أبراهام ماسلوAbraham Maslow

قدم ماسلو نظرية مشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، و هو يقسم هذه الحاجات على حسب أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة كما يلي[4]:

- الحاجات الفيزيولوجية: هي الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على الحياة مثل الأكل، النوم، اللباس والسكن، حيث لا يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات التالية دون إشباع قدر كاف من الحاجات الفيزيولوجية؛
- حاجات الأمن و الطمأنينة: و هي حاجة الشعور بالأمن و تجنب المخاطر وخاصة الاستقرار في الوظيفة و الأجر المستمر و عدم الخوف من المستقبل[5]؛
- حاجة الانتماء إلى الجماعة: و هي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة و تكوين صداقة، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعة كما يقول ابن خالدون؛

---

[1] ظاهر الكلالدة، مرجع سبق ذكره ، ص77 .

[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 82 .

[3] نفس المرجع، ص80 .

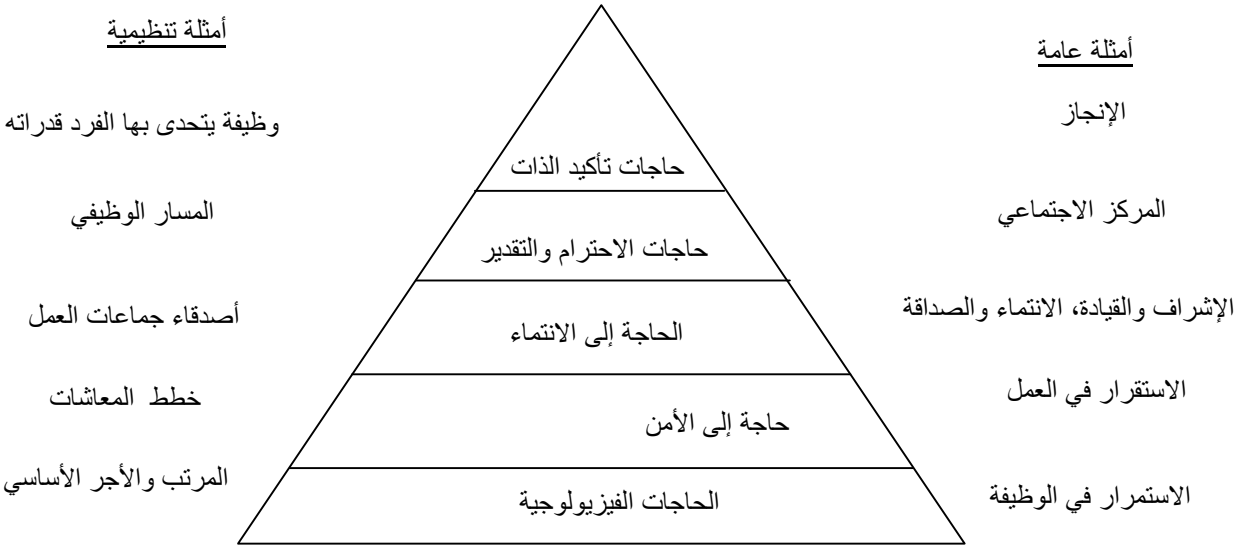
[4] ونس عبد العزيز مقدادي، عبد الكريم حداد، **مدخل إلى علم الإدارة**،دار زهران، الأردن، 1995، ص 44.

[5] العناني عصام الدين محمود، **القيادة الإدارية الفعالة**، وفلسفة الإدارة بالمشاركة، مجلة الإدارة، المجلد 28، العدد 2، الرياض، 1995، ص69.

- حاجات المركز و الشهرة: أي احترم الفرد لذاته و تقدير الآخرين له، و احترام استقلاليته و قدرته على تحقيق أهدافه، و ذلك بأن تعترف له الجماعة بأن له مكانة من بينها و أنه ليس منبوذا من طرف أعضائها؛
- حاجات تحقيق الذات: و هي استغلال المواهب و الوصول إلى المراكز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده، واثبات قدرته على تحقيق الإنجازات الفردية.

وقد رتب ماسلو هذه الحاجات بشكل هرمي و قال إنه إذا أشبع الفرد حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية، و أن إشباع الحاجة يشكل حافزا أو دافعا للفرد لإحداث سلوك معين، وفق ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1–2) : هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر : راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية الجديدة،مصر،2001،ص116.

يتبين من الشكل أن الفرد يشبع هذه الحاجات من خلال عدة وسائل توفرها له المنظمة، و تعتبر القيادة و الإشراف الجيدين من وسائل إشباع حاجات الانتماء إلى الجماعة إضافة إلى علاقات الصداقة و الزمالة، لذلك تعتبر الحاجات من المعضلات التي تواجهها القائد الإداري، و عليه أن يكون على دراية و فهم بها و بدرجاتها و أهميتها للفرد، و بما أنه يوجد تفاعل بين المسؤولية و الواجبات من جهة، و بين الحقوق المترتبة للفرد من جهة أخرى بشكل متصل، لذا على القادة الإداريين في مختلف مواقعهم احترام حاجات الفرد المختلفة و السعي لإشباعها، لأن ذلك يساعدهم في توجيه المرؤوسين باتجاه الأهداف المراد تحقيقها[1].

ث) مساهمة هربرت سيمون Herbet SIMON

[1] ظاهر الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 44 .

يعتبر سيمون أن ما يدفع الفرد إلى الانضمام إلى المنظمة و المشاركة في تحقيق أهدافها وقبوله لسلطة قيادتها هو اقتناعه أن ذلك يسهم في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته الشخصية، فبناء على الموازنة بين المساهمات التي يقدمها الفرد والمغريات التي يحصل عليها يشارك في أعمال المنظمة، حيث يستمر الفرد في تقديم خدماته طالما أن هذه المغريات تعادل أو تزيد عن المساهمات التي يقدمها[1].

كما يعتقد سيمون أن حاجة الفرد للطمأنينة والأمن يكون مصدرها في الطفولة من الأبوين، لذلك فإن إشباع هذه الحاجة في الكبر والبلوغ يصبح من مسؤولية القائد، فالأفراد يحترمون قائدهم ويطيعوه لأنهم يعتبرونه رمزا لهم ومثلا أعلى، وأن هذه المشاعر النفسية تعود في جذورها إلى أيام الطفولة.

ج) مساهمة فريدريك هرزبرغFrederick Hersberg

يرى هرزبرغ أن بعض خصائص العمل تسهم في تحقيق الرضا للعاملين مثل الاهتمام بالإنجاز والاعتراف بالعمل وفرص الترقية والتقدم، الثقة بالعاملين وإعطاؤهم القدر الكافي من المسؤولية، ويعتبر هرزبرغ هذه الخصائص بمثابة دوافع للعمل وهي قريبة من مفهوم ماسلو لحاجات المكانة والاحترام وتحقيق الذات، من ناحية أخرى بعض خصائص العمل لا تقود إلى تأمين الحاجات بل تزيل عدم الرضا والاستياء مثل نمط القيادة والإشراف،سياسات الأجور، ظروف العمل والنظرة إلى علاقات الجماعة، ويسميها هرزبرغ العوامل الوقائية لأنها تجنب الفرد الاستياء[2]، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم(1–3): يمثل نظرية العاملين لهرزبرغ

العوامل الدافعة	
– الإنجاز – التقدير من الآخرين – العمل ذاته – المسؤولية	الرضا عدم وجود مسببات الرضا

العوامل الوقائية	
– الإشراف القيادة – شروط وظروف العمل – العلاقات في المنظمة – الأجور والأمم – سياسات المنظمة	عدم وجود مسببات الاستياء الاستياء(عدم الرضا)

[1] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص82.

[2] راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص118.

المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص، 119.

يتبين من الشكل السابق أن توفر العوامل الوقائية يؤدى فقط إلى إزالة الاستياء و عدم الرضا، لكنها لا تؤدي إلى تحقيق الرضا، هذا الأخير يتحقق فقط بوجود العوامل الدافعة، و رغم ذلك فإن هذا لا يمنع بعض الأفراد من اعتبار الأجر كمسبب للرضا، في حين قد يعتبره آخرون كمسبب لعدم الاستياء، لذلك فهذا التقسيم ليس مطلق بل يرتبط بطبيعة الأفراد.

نظرا لأهمية الحاجات، فإن هرزبرغ يدعو القادة الإداريين إلى إتباع سياسات تقود إلى تأمين حاجات العاملين، كإتباع نمط الإدارة بالمشاركة و تحسين ظروف العمل و منح الأجور المجزية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية[1]، كما دعا المديرين إلى تطبيق أساليب توسيع وإثراء الوظائف وتدويرها لمنع الاستياء وتحقيق الرضا لدى العاملين.

ح) مساهمة دوغلاس ماك غريغور[2] Douglas McGregor

قدم ماك غريغور سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض(في شكل نظريتين) عن الطبيعة الإنسانية، وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون والمديرون للأفراد العاملين في منظماتهم، حيث قامت نظرية Xعلى افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، أما النظريةY فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسية السلوكية، و الجدول التالي يقدم افتراضات النظريتين:

الجدول رقم (1-1): افتراضات نظريتي X وY

نظرية X:افتراضات كلاسيكية اتجاه الأفراد في العمل	نظرية Y:افتراضات حديثة اتجاه الأفراد في العمل
– معظم الأفراد لا يحبون العمل و يتجنبونه كلما أمكنهم ذلك. – معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل. – يجب الرقابة و الإشراف و التوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون. – معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا و يميلون لتجنب المسؤولية و لديهم مستوى طموح منخفض و هم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.	- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة. - الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف - الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك. - الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.

المصدر:راوية حسن، **السلوك في المنظمات** مرجع سبق ذكره، ص19.

يتبين من الجدول أن هناك فرق كبير بين النظريتين Xو Y في القيادة، حيث تبدو النظرية X بأنها تسلطية تشاؤمية، ليس فيها مرونة حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد نفسه، بالمقابل فإن النظرية Y تبدو ديمقراطية تفاؤلية فيها

[1] طارق عبد الحميد البدري، مرجع سبق ذكره، ص67.

[2] الصالح جيلح، **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين**، ماجستير، جامعة الجزائر، 2006، ص68-75.

حركية و مرونة تعتمد على التوجيه الذاتي و تأخذ بمشاعر الأفراد ولا تنكرها، ومن وجهة نظرنا فإن نمط القيادة وفقا للنظرية X قد ذهب إلى غير رجعة ولا مكان له في المنظمات المعاصرة.

وطبقا ل.Mc-GregorD فإن المبدأ المستمد من النظرية X هو المتعلق بالتوجيه و التحكم من خلال مزاولة السلطة، أما النظرية Y فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين، فالقيادة الإدارية تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية، بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فان افتراضات القائد لها أهميتها حسب .Mc-GregorDفي تحديد سلوكه ودوره، فإذا افترض أن مرؤوسيه كسالى وغير مسؤولين، فمن المحتمل أن نظاما للحوافز والتقدير سيقام ليضمن أنهم سيندفعون للعمل الجاد، كما أن القواعد والتعليمات والإشراف من قبل القادة ضرورية كي ينجزوا العمل المطلوب، من ناحية أخرى إذا افترض القائد أن المرؤوسين مسؤولون وناضجون، فإن نظاما للحوافز و التقدير سيشجعهم على التصرف بنضج ومسؤولية[1].

لقد وجهت انتقادات عديدة لنظريتي X Y, كونها تقتصر في القيادة على إحدى النظريتين، بينما في الحقيقة نجد أن المرؤوسين يملكون خواصا تصفها كلا من النظريتين .

***تقييم مساهمة المدرسة السلوكية في مجال القيادة**

إن المحاولات التي قدمتها المدرسة السلوكية في مجال القيادة لم تسلم من النقد الذي استهدف الكشف عن الثغرات الموجودة فيما أضافته هذه المدرسة،فمن المآخذ عليها عنايتها الزائدة بمشاعر الأفراد وحاجاتهم واهتمامها الزائد بالعنصر البشري و دور القيادات الإدارية، حيث وصل بها الأمر إلى حد التدخل في حياة المرؤوسين الشخصية،فخرجت بذلك عن حدود المنظمة إلى مجالات خارج نطاقها، وذلك بسبب تأكيدها المفرط على الفرد على حساب العمل[2]، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الأفكار و التصورات التي قدمها لمساعدة القادة الإداريين في قيادتهم، وخاصة في مجال أنماط القيادة و الإشراف(أنماط سلوك القائد)، الحاجات الإنسانية وإشباعها بالحوافز المتنوعة .

رابعا: القيادة في ظل المدرسة الحديثة للإدارة.

بدأت المدرسة الحديثة في الإدارة في بداية السبعينيات وهي مستمرة حتى وقتنا الحاضر، وهي تقوم على افتراض أنه لا توجد طريقة وحيدة أفضل One.best.way للشكل الذي يجب أن يكون عليه التنظيم،ففي الوقت الذي توحد فيه تنظيمات رسمية، هناك بالمقابل تنظيمات غير رسمية، كما أن التفاعل والصراع لم يعد فقط داخل المنظمة بين العاملين و القيادات الإدارية، وإنما امتد إلى الصراع بين المنظمات ذات الحقل الإنتاجي والخدماتي المتشابه، وذلك بسبب ظهور المنافسة، إضافة إلى صراع من نوع أخر وهو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

[1] جاك ديكان، **أفكار عظيمة في الإدارة**، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية، مصر، 1991، ص ص232 – 233.

[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 83 .

1) مبادئ المدرسة الحديثة في الإدارة :

يعتبر ظهور المدرسة الحديثة في الإدارة كرد فعل للنقائص والثغرات التي برزت في مبادئ وأفكار المدارس السابقة، كما أنها نتيجة طبيعية لتطور بيئة المنظمات وما أصبح يميزها من تغير وتعقيد، وقد ظهرت عدة أبحاث حديثة في مجال التنظيم، إلا أنه على العموم فهي تشترك في الأفكار التالية[1]:

- عدم الإيمان بوجود أسلوب تنظيم أفضل لأن ذلك يتعلق بحجم المنظمة، إستراتيجيتها، التكنولوجيا المستخدمة والبيئة التي تنشط فيها فهذه العوامل تؤثر على الهياكل التنظيمية، لذلك فتنظيم معين قد يناسب منظمة ولكنه لا يناسب منظمة أخرى؛
- نتيجة الفروق الفردية بين الأفراد وتعدد واختلاف الحاجات الإنسانية، فإن نظام الحوافز ليس واحدا ولا ثابتا ولكنه متغير ومتعدد حسب الظروف،فالحوافز المادية قد تكون فاعلة مع الفرد الذي هو في أمس الحاجة للمادة بسبب ظروفه الاقتصادية، لكنها لا تكون فاعلة مع فرد ينقصه الشعور بالاحترام والتقدير؛
- تركز المدرسة الحديثة على كيفية صنع القرار الإداري، فعملية صنع واتخاذ القرار تحتل أهمية كبيرة في الإدارة الحديثة، حتى أن بيتر دركرPeter.Druckerيعتبرها الإدارة ذاتها، لذلك فالقرار في المدرسة الحديثة يخضع لمنهجية العقلانية المحدودة حسب هربرت سيمون بما يلزمه من جمع المعلومات عن المشكلة وتحليلها قصد تحديد البدائل الممكنة، وبالمفاضلة بينها يتم اختبار البديل الأفضل؛
- النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية، لذا على المنظمات أخذ المتغيرات البيئية بعين الاعتبار وخاصة التنافسية قصد إعداد الإستراتيجية الملائمة لمواجهتها.

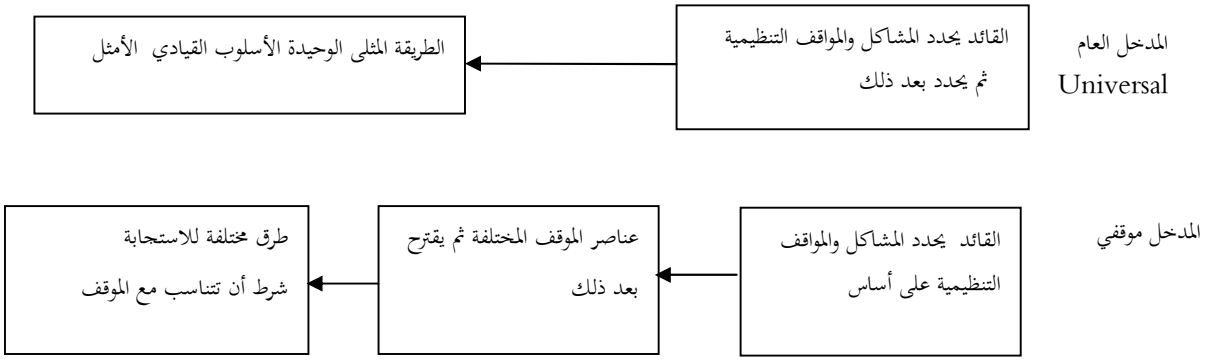
2) مساهمة المدرسة الحديثة في مجال القيادة

تأثرت القيادة الإدارية بأفكار ومبادئ المدرسة الحديثة في الإدارة من خلال بروز مجموعة من النظريات التي تعتبر أنه لا يوجد نموذج قيادي أمثل لكل الظروف،فالقيادة تعتمد على المواقف أي الظروف التي يمارس فيها القائد الإداري تأثيره على الجماعة مثل: نوع المهمة، خصائص المنظمة، والمرؤوسين وقد تنوعت هذه النظريات على حسب العوامل الموقفية التي تعطيها الأولوية والأهمية لنجاح القيادة[2]، فكان ذلك تمهيدا لبروز المدخل المشترك الذي ينظر للقيادة نظرة شاملة بكل عناصرها، لذلك يمكن القول أن المدرسة الحديثة ساهمت من نقل نظريات القيادة الإدارية من البحث عن ذلك النمط القيادي الأفضل إلى وجوب أن يكّيف القائد أسلوبه في القيادة حسب الموقف مثلما يوضحه الشكل التالي:

[1] ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص ص 82 - 86.

[2] راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص21.

شكل رقم(1-4): مقارنة بين المدخل العام و المدخل الموقفي في القيادة الإدارية



المصدر:إعداد الطالبة بناء على مرجع رواية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص22.

نلاحظ من الشكل أن القائد في ظل الموقف العام(الطريقة الوحيدة الأفضل) الذي جاءت به المدارس السابقة للمدرسة الحديثة، لديه أسلوب واحد يطبقه لحل كل المشكلات بشكل مباشر دون المرور بمرحلة التعرف على عناصر الموقف وتحليلها، أما القائد في ظل المدخل الحديث الموقفي فإنه لحل المشكلة يلجا أولا لدراسة الموقف بمتغيراته ليجد بدائل مختلفة لحل المشكلة، ثم يختار منها ما يناسب الموقف، أي أن على القادة الإداريين أن يدرسوا الموقف بعناية ثم إتباع المرونة الكافية لكي يستطيعون التكيف معه.

المطلب الثالث: نظريات القيادة

أولا: نظريات القيادة.

1) نظرية الرجل العظيم: the « Great Man »thaory[1]

ركزت هذه الدراسات المبتكرة للقيادة على الخلفيات الوراثية للرجال العظام، في محاولة لتفسير القيادة على أساس الخصائل الوراثية. وقد قدمت بعض هذه الدراسات عدة استنتاجات متقاربة مفادها: أن القيادة، والقوة، والتأثيرات، هي نتيجة، أو محصلة القدرات الوراثية.

يفترض الباحثون الذين يعتمدون بنظرية" الرجل العظيم" أو "المرأة العظيمة"، أن هناك خصائص موروثة تحدد ما إذا سيكون الشخص قائدا أملا[2].

إن هذه النظرية من ابسط المداخل في دراسة القيادة، ويحتمل أن تكون من النظريات التي يعتقد بها أكثر الناس في العالم، مقارنة بأية نظرية أخرى للقيادة، فالنسبة للأفراد الذين لا يشغلون مواقع قيادية،يجدون في هذه النظرية نوعا من الاقتناع والاعتماد بأنهم غير مؤهلين لأن يصبحوا قادة، وذلك لأنهم لم يولدوا مزودين بالقدرة على القيادة، وقد يجد الفرد الذي يشغل موقعا قياديا في "نظرية الرجل العظيم" أنها نظرية مناسبة لأن أي إخفاق أو افتقار للفاعلية، أو التأثير يمكن أن يعزي للقدرات غير الموروثة.

إن المنظمة التي تعتمد نظرية "الرجل العظيم" للقيادة تركز على اختيار المديرين من خلال عملية "الرجل العظيم"، أي أنها تهتم –بشكل أولى– إذا كان أقارب الإداريين الأكفاء قادة ناجحين. إن عملية الاختيار للمديرين قد تتأثر إلى درجة كبيرة بالافتراض القائل "الابن سر أبيه". وعندما يكون هناك افتراض عن القدرة القيادية الموروثة، فعادة ما يكون هناك افتراض عن القدرة القيادية الموروثة، فعادة مايكون الجهد الموجه لتطوير البرامج الإدارية أو استحداث المواقع الإدارية لا تناسب الأفراد إلا قليلا، ولا يتناسب وأهمية البرامج، والمواقع الإدارية. ويرفض معظم علماء الاجتماع مدخل "الرجل العظيم" للقيادة، لأنه مدخل بسيط وساذج جدا. كما أن الأبحاث التي تم التوصل إليها لتعزز الفكرة التي تقول إن القدرات القيادية موروثة[3].

---

[1]Robert W **:twanty-two ways to develop leadership in sta managers**, managers, CCL, parss, 1990, p 72.

[2]معن محمود عياصرة، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 137.

[3]محمود عيد المسلم الصليبي، مرجع سبق ذكره، ص87.

***تقييم نظرية الرجل العظيم**

إن هذه النظرية في الحقيقة تتنافى مع الحقائق التاريخية و الواقعية، كما أنها ذات صبغة متطرفة، لذلك وجهت لها عدة انتقادات لعل من أبرزها[1] :

- ليس من اليسير أن يتحلى الفرد بمستوى مرتفع من كل الخصال في آن واحد، وحتى إن توفر مثل هؤلاء الأفراد فهم قليلون يصعب اكتشافهم، وحتى إن تم ذلك فلن يغطي احتياجات المجتمع؛
- تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي،ويغلب عليها التأثر بالنظام السائد في ذلك الوقت، وهو النظام الذي يقدس الفرد ويعلي شأنه على حساب الجماهير؛
- هذه النظرية تدرس القادة بعد أن يصبحوا قادة،ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع به أن تنبأ بمن سيصبح قائدا، مما لا يجعل لها أي فائدة عملية؛
- تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة بدون جدوى، مادام القادة يولدون ولا يصنعون، فلا أمل أن يتحول غير القادة إلى قادة بالتعلم، وهذا يخالف الواقع لأن التعلم يصقل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات أعلى؛
- القول بوراثية القيادة لا سبيل للتثبت منه، كما أن الواقع لا يدعمه، فكثيرا ما قدم التاريخ أمثلة لرجال من طبقات بسيطة صاروا قادة عظام، وبالعكس عجز بعض أبناء القادة العظام أن يكونوا مثل آبائهم.

إن هذه الانتقادات وغيرها فسحت المجال لظهور نظريات أخرى قدمت إجابة مختلفة تتمثل في القول بوجود سمات مميزة للقادة بغض النظر عن خلفيتهم الوراثية .

2) نظرية السمات « The Trait Theory »

تذهب هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من السمات العامة الضرورية للقيادة، ويمكن إذا ما توفرت في شخص ما، أن تجعل منه قائدا ناجحا، ومن ثم فإنه ليس بالضرورة أن تكون القيادة وراثية كما تقول نظرية الرجل العظيم[2]، وقد استخدمت السمات والخصائص لفترة طويلة لتفسير القيادة الفعالة، حيث كانت المنظمات تركز على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد[3]، إلا أننا لا نجد اتفاقا بين الباحثين والممارسين بخصوص نوع تلك السمات اللازمة للقيادة، إذ هناك العديد من الدراسات المتباينة.

أ)دراسة أردوايتيد Ordway.Tead

[1]طريف شوقي، مرجع سابق، ص ص58 - 59.

[2]أبو الفضل محمد عبد الشافي، مرجع سبق ذكره، ص17.

[3]عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، مصر، المكتب العربي الحديث، 1993، ص414.

يري تيد في كتابة " فن القيادة " (1935) أن القادة الناجين يمتلكون خصائص وسماتيمكن التعرف عليها، على أن من أكثرها أهمية [1]:

- الطاقة الفيزيائية و العصبية،فالقيادة عمل شاق و القائد لابد أن يمتلك أكثر من القدر المتوسط من الطاقة الفيزيائية و العصبية لتحمل ضغوط العمل القيادي؛
- الحس بالغرض أو الاتجاه،فلا بد للقائد أن تكون له أهداف،و أن يوحي للآخرين بأن يتبعوه؛
- الحماس، فالقادة الجيدون كثيرا ما يشعرون أن أنفسهم مدفوعة بقوة و بشكل ما يتحول حماسهم إلى نفوذ و تأثير في مرؤوسيهم؛
- الرفق و التعاطف، و لم يكن يرى تيد بأنه من الأفضل للقائد أن يكون موهوبا عن أن يكون محبوبا، على العكس فالقادة يحتاجون إلى مودة أتباعهم حتى يمارسوا عليهم النفوذ المطلوب؛
- النزاهة، فيكون القائد صادقا مع ضميره، وهو ما يجعله موضع ثقة مرؤوسيه، لذا فالمصداقية إحدى الدعائم الأساسية للنجاح في القيادة.

ب) دراسة رالف ستوجد يل Ralph stogdill

يعتبر ستوجديل أشهر من قام بدراسة شاملة لنظرية السمات، حيث توصل من خلال الدراسة الميدانية لمعرفة السمات التي تجعل من الإنسان قائدا ناجحا،ومن أهمها[2] :

- المقدرة على القيادة:وهي تتضمن قوة الذكاء، طلاقة و فصاحة اللسان، اليقظة، الأصالة و العدالة؛
- مهارة الإنجاز:وتتضمن التعليم و الثقافة، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة و نشاط؛
- تحمل المسؤولية : وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، الرغبة في التفوق والطموح؛
- المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل المنظمة أو خارجها، كما تتطلب أن يكون له مركز اجتماعي و مالي؛
- روح المشاركة: وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية، الطيبة، التعاون، القدرة على التكيف، روح الفكاهة والدعابة؛
- القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا، مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه و مصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت الظروف.

ت) دراسة برنارد باس Bernard Bass

تعتبر دراسة باس أكثر الدراسات حداثة للسمات القيادية (1990)، حيث يقترح ثلاث مجموعات من السمات تتمثل في[3] :

---

[1] جان ديكان، مرجع سبق ذكره، ص226.

[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص212- 213 .

[3] LE BOYER.CLet autres, RH : **Les apports de la sociologie du travail**, edorganization, Pari,2001, P332.

- الحيوية: أي أن يكون القائد مفعما بالطاقة ويعرف كيف يفرض نفسه عن طريق الاتصال بالآخرين للتأثير فيهم وإقناعهم بآرائه؛
- الذكاء والكفاءة: حيث يتمتع بالحدس بفعل المعلومات والخبرة التي يملكها من دون أن يتهور أو يتعجل،حيث أنه يعرف كيف يعيد التفكير في المشكلات إذا كان ذلك ضروريا وبسرعة؛
- الكفاءة الاجتماعية:وهي قدرة الاتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين والتفاهم معهم وإدارة الصراعات والاستجابة بطريقة ملائمة للأوضاع الجديدة،وكذلك الفهم الجيد لحاجات الجماعة وإشباعها.

***تقيم نظرية السمات :**

رغم الجهود التي قامت بها نظرية السمات لحصر الخصائص الأساسية للقادة،حيث توصلت إلى قوائم متعددة من السمات والمهارات الشخصية لتكون معايير عامة للقادة الناجحين، إلا أن نتائج هذه النظرية تعرضت للكثير من أوجه النقد،ولعل أبرز المآخذ التي وجهت لها[1]:

الكثير من السمات التي تفترض نظرية السمات أنها لا توجد إلا في القادة،قد تتوافر في القادة وغير القادة مثل الطموح، العدل و الذكاء، مما يجعل توافر السمات الشخصية في فرد ما لا يؤهله للقيادة. لا تعطي النظرية أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القائد تعتمد فعاليتها بدرجة كبيرة على نوع الموقف الذي يعمل فيه فشلت نظرية السمات في إثبات وجود علاقة بين سمات الشخصية والقيادة،كما أنها لم تتفق على قائمة محددة من السمات التي يتميز بها القادة عن غير القادة،حيث قام ستوجديلR.Stogdill بدراسة مسحية شهيرة على مرحلتين لكل الدراسات حول السمات القيادية في الفترة الممتدة من 1904إلى1947 ثم أتبعها بدراسة أخرى للفترة الممتدة من 1947 إلى 1970،وقد توصل من خلال الدراستين إلى عدة نتائج أهمها :

سمات القيادة في دراسات الفترة (1904–1947): قام ستوجديل بدراسة مسحية لنتائج 124 دراسة حول السمات القيادية تمت خلال الفترة (1904-1947)، وأسفر تحليله عن النتائج الموضحة في الجدول التالي:

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ص348- 349.

جدول رقم(1–2):نتائج دراسات القيادة في الفترة (1904–1947)

السمات القيادية	عدد الدراسات		السمات القيادية	عدد الدراسات	
	إيجابية	سلبية		إيجابية	سلبية
- الذكاء	23	2	- التزام قواعد الأدب و أصول	8	
-المشاركة الاجتماعية	20		التعامل	7	
-التفوق الدراسي والتعليمي	22	5	- القدرة على تكثيف و تنمية	7	
-الثقة بالنفس	17		التعاون	7	
-استشعار المسؤولية عن تحقيق الأهداف	17		- الرغبة في التفوق و الطموح	7	
-القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية	14		- الإبداع والابتكار	6	
-طلاقة الحديث	13		- قوة العقيدة و الإيمان	6	
-المكانة الاجتماعية –المركز الاجتماعي-	15		- الشخصية المستقيمة	6	
-الدافع لتحمل المسؤولية	12	2	- اليقضة والانتباه للظروف البيئية	5	
-الثبات والمثابرة في مواجه الغضب	12		- الاهتمام بالعمل	5	
-التعاون	11		- النشاط والطاقة	11	6
-المعرفة والخبرة	11		- الميل للتغير واتساع مجال التحرك	9	4
-القدرة على التكيف	10		- الرغبة في الاستعلاء والتسيد	7	4
-الشعبية والمهابة	10		- الطول	11	8
-المظهر والزي	13		- الوزن	10	8
-الحكم والحسم	9		- الاتزان العاطفي	5	6
			- العمر		
			- الانبساط		

المصدر:أبو الفضل محمد عبد الشافي، مرجع سبقذكره،ص:39

- **سمات القيادة في دراسات الفترة (1948–1970)**:أسفرت الدراسة المسحية الشاملة التي قام بها ستوجديل على 163 دراسة تمت خلال الفترة (1948- 1970) على النتائج الممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم(1–3): نتائج دراسات القيادة في الفترة (1947–1970)

سمات القيادة	التكرار الايجابي	سمات القائد	التكرار الايجابي
القدرة على تكوين العلاقات	35	المبادأة والمبادرة	10
الاجتماعية	31	المشاركة الاجتماعية	9
الرغبة في الاستعلاء والتسيد	28	الشخصية المستقيمة	9
الثقة في النفس	25	تقبل الاختلاف في الرأي والتجاوزات	9
الذكاء	24	الموضوعية	7
النشاط والطاقة	21	الدهاء وسعة الحيلة	7
الرغبة في التفوق والطموح	19	الحكم والحسم	6
المركز الاقتصادي والاجتماعي	17	العمر	6
الدافع على التحمل المسؤولية	16	الاستشعار بالمسؤولية عن تحقيق الأهداف	6
القدرة الإدارية	15	الميل للتغير واتساع مجال التحرك	6
طلاقة الحديث	14	التعاون	5
الاتزان العاطفي	14	اليقضة والانتباه للظروف البيئية	4
التفوق الدراسي و التعليمي	13	المظهر والزي	4
الإبداع والابتكار	13	الالتزام بقواعد الآداب أصول التعامل	4
الاهتمام بالعمل	12	الشخصية الجذابة	4
المعرفة والخبرة	12	رعاية الآخرين	4
الاستقلالية	12	القدرة على تكثيف وتنمية التعاون	3
فرض النفس على الآخرين	11	الحماس وقوة المشاعر	3
السلوك الطبيعي المتوافق		الانبساط	1

المصدر:أبو الفضل محمد عبد الشافي، مرجع سابق، ص ص40-41.

من الجدولين السابقين يمكننا أن نلاحظ:

- لا توجد و لا سمة قيادية واحدة تتفق عليها كل الدراسات خلال الفترتين، فأكثر تكرار نجده في سمة الذكاء (23) للفترة (1904-1947) وسمة القدرة على العلاقات الاجتماعية (35) للفترة (1948-1970).

- نجد بعض السمات تعتبرها بعض الدراسات ذات علاقة إيجابية بالقيادة الإدارية، في حين أن دراسات أخرى تعتبرها ذات علاقة سلبية بالقيادة، مثل سمة المستوى التعليمي و الدراسي، حيث أن عدد الدراسات التي تعتبر أن لها علاقة إيجابية بالقيادة22 دراسة في حين هناك 5 دراسات تعتبر أن لها علاقة سلبيةبالقيادة.
- انفردت دراسات كل من الفترتين بعدد من السمات جاءت دراسات الفترة الأخرى خلو منها، مثل سمات الطول، الوزن قوة العقيدة نجدها في دراسات الفترة (1904-1947) و غائبة في دراسات الفترة (1948-1970)، والعكس بالنسبة لسمات الإستقلالية، فرض النفس على الآخرين.

إلا أنه رغم الانتقادات الموجهة لنظرية السمات لعجزها عن إثبات العلاقة بين سمات الشخصية والنجاح في القيادة،فإن ذلك لا يعني بالضرورة انعدام العلاقة تماما،فالدراسات التي أجراها كرتشفيلدCrutchfield و وود وورث Wood Worth أثبتت وجود علاقة بين بعض السمات والنجاح في القيادة مثل: الذكاء، المبادرة والابتكار،والمهارة الإنسانية والذهنية،كما أن هذه النظرية قد افترضت سمات عامة تجعل لمن يتمتع بها مكانة عالية في الجماعة ترشحه للقيادة،إضافة إلى أنها قد وجهت الأنظار إلى أهمية برامج التدريب على القيادة لاكتساب وتنمية سمات القيادة[1].

وأخيرا نشير إلى أن عجز نظرية السمات عن إثبات وجود علاقة بين خصائص القائد وفعالية القيادة قد دفع البحث في مجال القيادة إلى الانتقال من التركيز على شخص القائد إلى دراسة سلوكه القيادي، أي تصرفاته وممارساته أثناء عملية القيادة، وهو ما يعرف بمدخل سلوك القائد.

3) المدخل الموقفي أو المدخل الاجتماعي

ساهم علماء الاجتماع وعلماء النفس في تطوير المدخل الموقفي ويعتقد علماء الاجتماع أن القيادة لا تكمن في السمات الشخصية وإنما في القدرة على إظهار الكفاءة في مواقف معينة[2]. والقيادة في نظرهم دالة الموقف الاجتماعي والموقف الاجتماعي يحدد نجاح القادة وأما السمات فإنها تحدد عظمة القادة ويدلل علماء الاجتماع على أهمية الموقف كما يذكر نواف كنعان كالتالي:

- اختلاف المجتمعات يؤدي لاختلاف النظرة للقيادة فمثلا ظهور غاندي في الهند كان بسبب تركيزه على الكفاح السلمي بينما القادة في الغرب لم يبرزوا بسبب تركيزهم على الاتجاه السلمي في الكفاح من اجل الحرية.
- اختلاف المواقف الإدارية يتطلب سمات مختلفة من القادة، فسمات المديرين في الأجهزة الحكومية تختلف عن سمات المديرين في القطاع الخاص.
- اختلاف المستويات يتطلب سمات مختلفة من القادة في هذه المستويات.
- اختلاف مراحل التنظيم تتطلب سمات مختلفة من القادة؛والقادة الذين ينجحون في مراحل التأسيس من خلال التركيز على العمل قد لا ينجحوا بعد انتهاء مرحلة التأسيس.

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص348 - 349.

[2] Peter G, Northouse, leadeship-theory andpractice, sage publications, Inc, 2001, pp11-15.

ويلاحظ اختلاف السمات المطلوبة كلما اختلف الموقف الإداري وبهذا تكتسب القيادة الإدارية الجانب الديناميكي ومن أهم المساهمات التي تحدثت عن الموقف واعتبرت أن نجاح القائد يعتمد على مدى ملائمة القيادة للموقف الإداري مساهمات تاننبا وموسكلر ومازاريك وفرد فيدلر وروبرت وجولمبيوسكي ووليم ريدن. ونظرية القيادة الموقفية لهريسي وبلانشارد ونظرية فيروم ويلتون المعيارية. وهناك العديد من المساهمات التي ركزت على سلوك القائد الذي يعتمد على عوامل الموقف مثل نظرية سلسلة السلوك القيادي ونظرية الشبكة الإدارية . وسيتم عرض نظرية فيدلر ونظرية القيادة الموقفية لهريسي وبلانشارد ونظرية فيروم ويلتون ويلاحظ أن معظم نظريات الموقف استفادت من دراسات جامعة أوهايو وبنيت على نتائج نظرية الشبكة الإدارية.

أ) نظرية فرد فيدلر[1]

يعتقد فيدلر أن القيادة مرتبطة بالموقف وان نجاح القائد يعتمد على قدرته في التحكم بعناصر الموقف وبنمط القيادة الذي يمارسه وقد حدد ثلاثة عوامل للموقف هي:

- علاقة القائد بالمرؤوسين.
- البناء التنظيمي للعمل.
- سلطة القائد المستمدة من مركزه.

واعتمد قياس كل عامل من هذه العوامل على قيمتين مثلا يقيس عامل علاقة القائد بمرؤوسيه بالقيم قوية أو ضعيفة وقياس البناء التنظيمي للعمل إما عالي أو منخفض وسلطة القائد إما قوية أو ضعيفة.

ويستخدم مقياس (Least preferred coworker) (LPC)لتحديد فيما إذا كان القائد من النوع الذي يهتم بالعمل أو من النوع الذي يهتم بالعاملين ويتم ذلك من خلال توجيه أسئلة للشخص الذي يريد تحديد نمط قيادته. ويركز في هذا المقياس على قيمة الاحترام والتقدير .وهذه الأسئلة عبارة عن قيم متضادة فمثلا قد يسال الشخص عن اقل قائد تفضيلا للعمل معه من الذين سبق أن عمل معهم. وهل هو عادل أم غير عادل وتجمع إجابات الشخص المستجوب فان كانت النتيجة ايجابية اعتبر من القادة الذين يهتمون بالعاملين وان كانت النتيجة سلبية اعتبر من القادة الذين يهتمون بالعمل. وعند حساب النتيجة تعطى للقيمة الايجابية (+1) والقيمة السلبية (1-) ومحصلة الجمع للإجابات تدل على نوعية القائد هل هو ممن يهتم بالعمل أم ممن يهتم بالعاملين.واستناداً إلى عوامل الموقف حدد فيدلر ثمانية مواقف قيادية يستطيع القائد أن يحدد نمطه من خلالها ومن خلال التحكم بعوامل المواقف وإذا لم يتمكن من التحكم بالموقف لا بد من تغيير نمط قيادته ليحقق النجاح وهذه المواقف مبينة في الجدول رقم(1-4)التالي:

[1] محمد عبد الله عفيفى، **النظرية الخلقية عند ابن تيمية**، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض الطبعة الأولى،1988،ص12-15.

جدول رقم(1–4)المواقف الثمانية ودرجات عوامل الموقف

المواقف الثمانية	8	7	6	5	4	3	2	1
علاقة القائد بالمرؤوس	قوي	قوي	قوي	قوي	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
البناء التنظيمي للعمل	عالي	عالي	منخفض	منخفض	عالي	عالي	منخفض	منخفض
سلطة مركز القائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
نوعية القائد	اهتمام بالعمل			اهتمام بالعاملين				اهتمام بالعمل

المصدر :محمد عبد الله عفيفى، **النظرية الخلقية عند ابن تيمية، مطابع الفرزدق التجارية**، الطبعة الأولى، الرياض، 1988،ص15.

وتتناسب هذه المواقف مع نمط القائد المقابل لها فإذا توفرت عوامل الموقف(قوي، عالي، قوي) في موقف رقم(8)كان القائد المناسب والذي لديه فرصة عالية لتحقيق النجاح القائد الذي يهتم بالعمل. وإذا كانت مستويات عوامل الموقف هي (قوي، منخفض، ضعيف) فإن القائد الذي يهتم بالعاملين سيكون ناجحا. وإذا صادف وجود قائد في موقف لا تتناسب عوامله مع نمط قيادته ولا يستطيع تغيير عوامل الموقف

وعليه تغيير نمطه حتى يحقق النجاح [1] وعملية التحكم بالموقف تسمى هندسة التنظيمات(Organizational Engineering Approach).

وهذه النظرية رغم المآخذ عليها تساعد إلى حد ما بالتنبؤ بنمط القيادة الذي يتوافق مع عناصر الموقف ويؤدي للنجاح ولا يتسع المقام لذكر المآخذ وخاصة المآخذ المتعلقة بالمنهجية المستخدمة من حيث قياس العوامل.

ب) نظرية فيروم ويلتون

تقوم هذه النظرية على تصنيف أنماط القيادة إلى النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي وأن على القائد أن يستخدم النمط المناسب حسب الموقف الذي يتواجد فيه .فإذا كان القائد يعلم أن المرؤوسين تنقصهم المعرفة الخبرة في عمل ما فلا جدوى من استشارتهم وعليه استخدام النمط الأوتوقراطي .وتقوم النظرية على أساس طرح أسئلة تكون إجاباتها بنعم أو لا ومن خلال التسلسل في طرح الأسئلة يحدد القائد أفضل نمط للتعامل مع الموقف الذي يتواجد فيه وكما يلي:[2]

- هل القرار من النوعية العالية؟
- هل لدي المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟
- هل المشكلة محددة؟

[1] نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص 365367.

[2] Ibid, Baron and G reenberg,1990,PP, 396 397.

- هل قبول المرؤوسين للقرار مهم للتنفيذ؟
- إذا صدر القرار من القائد منفردا هل سيكون مقبولاً؟
- هل يختلف المرؤوسين حول وسائل التنفيذ، وهل سيحدث صراع فيما بينهم؟
- هل يشترك المرؤوسين في الأهداف المراد الوصول لها(من خلال حل المشكلة)؟

ت) نظرية هيريسي وبلانشارد[1]

وتقوم هذه النظرية على فكرة مفادها أن نجاح القائد يعتمد على الموقف ويحتوي الموقف على عوامل هامة مثل الوقت ودرجة نضوج المرؤوسين ويشمل النضوج ما يلي:

النضوج الوظيفي: يعني بلوغ الفرد درجة عالية من الإتقان لعمله أو ما يسمى بالاحتراف الوظيفي.

النضوج النفسي: يعني أن يتوفر في الفرد ما يلي:

- الرغبة في العمل.
- الرغبة في تحمل المسؤولية.
- الالتزام العالي بالعمل.
- ثقة الفرد بنفسه وفكرته عن نفسه Self Concept

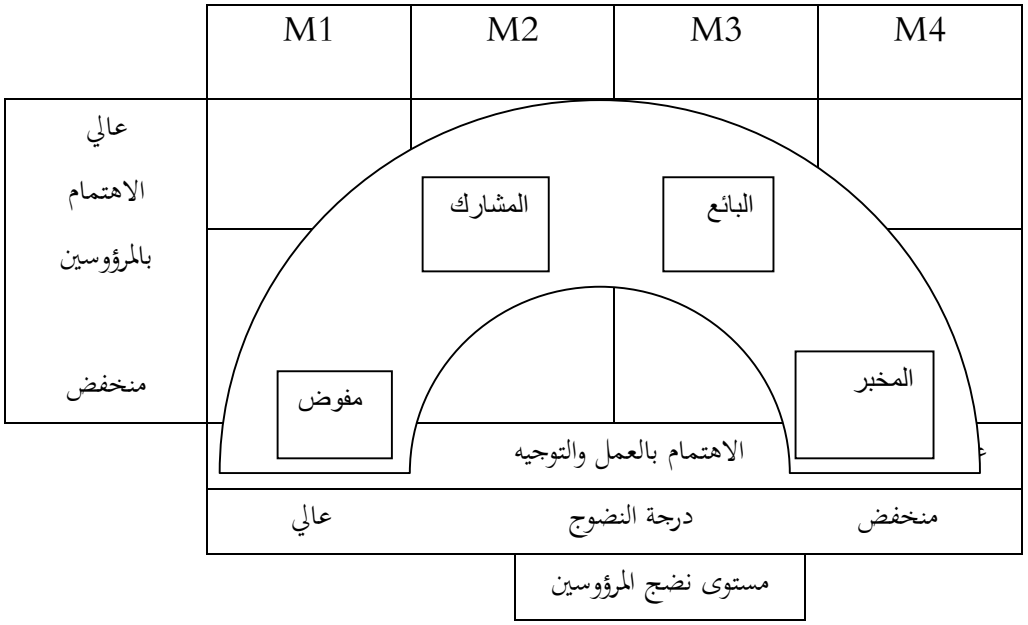
وتشكل درجة النضوج الوظيفي والنفسي مستوى النضوج لدى المرؤوسين وقد حددها أصحاب النظرية بأربعة مستويات هي (M1,M2,M3,M4) وهذه المستويات تحدد الربعة أنماط قيادية هي: المفوض والمشارك والبائع والمخبر[2].

وتعتمد هذه النظرية على مقدار السلوك الموجه للاهتمام بالعاملين ومقدار السلوك الموجه للاهتمام بالعمل ودرجة نضوج العاملين وهذه العوامل تحدد النمط القيادي المناسب من الأنماط الأربعة.

[1]Umstot ,Denis, D, **Understanding Organizational Behavior,2nd** edition New York:PublishingCompany, 1988, PP 389391

[2]Owens G.Robert, **Organizational behavior in Education, second edition**, prentice-hall N.J1981.P173

شكل رقم (1–4)نظرية النضوج لهيريسي وبلانشارد



المصدر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المهارات القيادية، الطبعة الثالثة، 2004، ص5(بتصرف)

- النمط المفوض: يمارس التفويض للمرؤوسين لأنهم على درجة عالية من النضوج.[1]
- النمط المشارك: يسمح بمشاركة العاملين بسبب أن درجة النضوج لديهم فوق الوسط.
- النمط البائع :الذي يروج لقراراته لان العاملين لديهم درجة نضوج دون الوسط.
- النمط المخبر : الذي يصدر الأوامر للمرؤوسين ويخبرهم بما عليهم تنفيذه لعدم نضوجهم.

ويلاحظ أن نظريات القيادة الموقفية تؤكد أن المهم هو توافق الموقف مع سمات القائد وهذا التوافق هو الذي يحدد نجاح القائد . وتعترف هذه النظرية بأهمية سمات القادة وبأن الموقف يحدد هذه السمات وقد ساهمت هذه النظريات في إظهار بعض السمات المناسبة لبعض المواقف الإدارية ولكن توفر السمات لا يعني بالضرورة نجاح القائد، لأنه قد لا يستخدم هذه السمات المتوفرة فيه في الوقت المناسب. ولم تتفق هذه النظريات على السمات القيادية ولم تتفق كذلك على عوامل محددة للموقف الإداري ونتج عن هذا الوضع عدم اتفاق على أنماط القيادة الفعالة والسمات القيادية اللازمة للنجاح. وقد أسهمت حالة عدم الاتفاق في تنشيط البحث العلمي وتطور المدخل الأخير أو المدخل التوفيقي (المدخل التعاملي).وهذا المدخل من أكثر المداخل قبولاً في تفسير ظاهرة القيادة في المجتمعات البشرية.

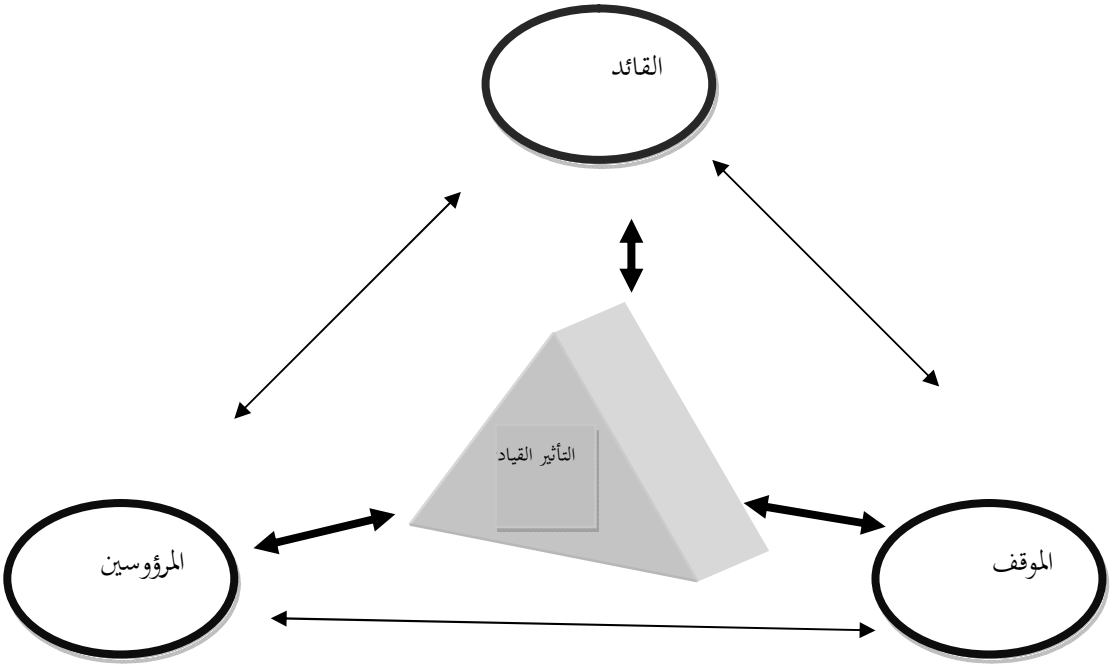
4) المدخل التوفيقي أو التفاعلي

لقد برز في الفكر الإداري العديد من الاتجاهات الفكرية لمعالجة القيادة الإدارية ويمكن تصنيف الدراسات والنظريات الإدارية في اتجاهين هما:أولاً التركيز على القيادة التعاملية(Interactional leadership) وثانياً القيادة التحويلية(Transformational Leadership)والمدخل التوفيقي يركز على التفاعل بين ثلاثة عوامل هي:

[1] محمود عيد المسلم الصليبي، مرجع سبق ذكره، ص ص106-107.

- سمات القائد.
- عناصر الموقف.
- خصائص الجماعة أو التابعين.

والشكل التالي رقم(1–5) يمثل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة:



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص439.

ويؤكد هذا المدخل أن السمات القيادية عامل مهم لنجاح القائد وأن عناصر الموقف مهمة ويجب أن تؤخذ بعين الاعتبار كما أن خصائص التابعين يجب الإحاطة فيها من حيث حاجاتهم وأهدافهم ومستوى احترافهم وإتقانهم للعمل وكيفية التأثير عليهم. ونجاح القائد يعتمد على قدرته في التأثير والتفاعل مع أعضاء الجماعة وتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم والسمات تتحدد بمقدرة القائد على التفاعل مع الجماعة . فالقائد لا يكون ناجحا لأنه على درجة عالية من الذكاء ولكن لان الجماعة تعتقد أن سمة الذكاء ضرورية للقائد حتى يتمكن من تحقيق أهدافها. وتؤكد هذه النظرية أهمية المرؤوسين لنجاح القائد وذلك لان قبول قرارات القائد وتنفيذها يعتمد على الجماعة وبهذا يحدث التعاون إذا كانت قرارات القائد مقبولة من الجماعة ويستطيع القائد أن يحدث الكامل في جهودها لتحقيق الأهداف[1].

لقد أضاف المدخل التوفيقي البعد الجديد الذي يركز على دور المرؤوسين ومساهماتهم في نجاح القائد عند اعتقادهم بان السمات المعينة في القائد تساعدهم على تحقيق أهدافهم . ومن الكتاب الذين ساهموا في تحديد السمات القيادية اللازمة لنجاح القائد توماس جوردون وسانفورد وهمفلو هولاندر وجوليان وهيريسي وشيتي. ويعتقد جوردون أن القيادة الفعالة تتركز حول الجماعة وأن السمات اللازمة هي التي تساعده على التعامل مع الجماعة بنجاح ومنها[2]:

[1]Nicole Aubert et autres, **Management : aspects humaines et organisationn elles**, paris, ed pue fondamentale, 1992,pp383384

[2]محمود عيد المسلم الصليبي، مرجع سبق ذكره، ص ص108 117.

- الذكاء المتوسط؛
- القدرة على تكوين العلاقات؛
- القدرة على القيام بما يتوقعه أفراد الجماعة؛
- الاتزان العاطفي؛
- القدرة على تمثيل دور المرؤوس مع رؤساؤه؛
- العدالة في التعامل مع أفراد الجماعة؛
- المقدرة على التعاون مع المرؤوسين.

ويميز جوردون بين السمات اللازمة للقائد السياسي التي تختلف عن سمات الشخص الذي يرأس اجتماعا إداريا والعامل المشترك بين كتاب هذا المدخل هو إبراز دور المرؤوسين في نجاح القائد.

والقيادة التفاعلية تعتمد على معرفة حاجات الأفراد المادية والحاجات الدنيا وتعمل على إشباع هذه الحاجات كحافز للأفراد لمضاعفة جهودهم وزيادة إنتاجهم. وأما القيادة التحويلية فتعتمد على معرفة الحاجات الدنيا والعمل على إشباعها وتركز على الحاجات العليا لدى المرؤوسين كوسيلة لزيادة إنتاجهم . وقد أدرك المصلح الاجتماعي مارتن لوثر كينج هذه الحقيقة وركز على الحاجات في خطابه "أملك حلماً" (I Have A Dream). والقيادة التحويلية تستطيع التقريب بين الجماعات المختلفة وتحدث تغييرات كبيرة في الجماعات والمنظمات وهذه التغييرات قد تحدث طوعا أو كرهاً باستخدام مركز قوة القائد. والقائد التحويلي يحفز الأفراد لرفع مستوى أدائهم أكثر مما هو متوقع منهم من خلال التأثير عليهم بقدراته الشخصية وأفكاره التي تعتبر مقبولة لديهم ، والقائد من هذا النوع لا تحكمه حسابات الكلفة والمنفعة والتركيز على الجوانب المادية وإنما يتعداها لتغيير مفاهيم التابعين وهو بهذا يختار المسار الصعب للقيادة[1].

وتشير الدراسات إلى صحة ما ذهب إليه أنصار هذا المدخل الذي يبدو واقعيا في تحليل خصائص القيادة لأنها ترى نجاح القائد يعتمد على مقدرته في تمثيل الجماعة وإشباع حاجاتها وإدراك الجماعة لأهمية دور القائد. وأعطى هذا المدخل دليلاً على أهمية السمات النابعة من علاقته بمرؤوسيه وقدرته على اختيار النمط القيادي المناسب للموقف ولحاجات العاملين وعليه يكون هذا المدخل قد أضاف للإيجابيات مدخل السمات والمدخل الموقفي بعد الاهتمام بالمرؤوسين ودورهم الهام.

[1]Bass, Bernard M, **Leadership and Performance Beyond Expectations**, London: The Free Press,1985, P P 14 20.

الجدول التالي رقم (1–6):يوضح المقارنة بين مداخل القيادة.

المدخل	نظرتها للقائد	نظرتها للفرد	نظرتها للمنظمة	تؤكد على	أسلوبها في تحقيق الأهداف
السمات	رئيس موهوب	كائن اقتصادي مطيع للأوامر التي تصدر من قائده	كيان بيروقراطي جامد	سمات القائد وصفاته الطبيعية	ممارسة السلطة وإصدار الأوامر من القائد لتحقيق الأهداف التي يضعها بنفسه
السلوكي	قائد يهتم برضا التابعين وطاعتهم الاختيارية لتحقيق أهداف المنظمة	كائن اجتماعي ذو حاجات إنسانية ينبغي إشباعها من قبل القائد	نظام اجتماعي مغلق	التفاعل بين القائد والتابعين	الاهتمام بالعاملين لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً
الموقفي	قائد يكيف الأدوار والمهام القيادية لتتناسب والموقف القيادي	كائن إنساني ذو حاجات اجتماعية واقتصادية يتأثر بالبيئة المحيطة به	نظام اجتماعي مفتوح يتأثر بالبيئة ومتغيراتها	التفاعل بين القائد والموقف والتابعين	تكيف السلوك القيادي بحسب متغيرات الموقف لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين

Source : Bass,1985,p13

المطلب الرابع: أساليب القيادة.

يوجد العديد من أساليب القيادة من أهمها مايلي[1]:

- القيادة الأوتوقراطية: من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره؛
- القيادة التسيبية: لا يقوم القائد بمجرد في توجيه وقيادة المرؤوسين وهو ينسحب من المواقف ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين ومثل هذا النمط دائماً غير محبوب وغير فعال؛
- القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والإقناع والتشاور عن اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط.

[1] البدري طارق عبد الحميد، **أساسيات علم إدارة القيادة**، عمان، دار الفكر، 2002، ص15.

المطلب الخامس: صفات القيادة وصفات القائد الناجح

أولا: صفات القيادة[1]

1) المعرفة: لكونها هي المعلومة المكتسبة والتي تشمل المعرفة المهنية ومعرفة المرؤوسين التي يحصل عليها القائد من الدراسة النظرية ومن ثقافته العامة؛

2) الشجاعة: لايمكن أن يكون الفرد قائدا ما لم يكن شجاعا لكونها تمكنه من مواجهة الخطر أو مقاومته بهدوء وثبات؛

3) القرار: أي أن خطة مهما كان حجمها إداريا، توضح بعد قرار، والقرار يوضح في النهاية من القائد نفسه، وهو يتحمل مسؤولية نجاحه أو فشله وعليه اختيار العناصر ذات المسؤولية التي يليه في القيادة من الذين يتحملون شر هذه المسؤولية؛

4) الحسم: وهو صفة مهمة يجب أن يتحلى بها القائد لأنه هو الذي يصدر القرار ويتحمل مسؤولية تنفيذه.

5) انتزاع الفرصة: يتطلب الاهتمام بالفرصة التي ننتزعها لا التي تمنح، لأن انتزاع الفرصة هي من الصفات التي يجب أن يتجلى بها القائد[2]؛

6) الاختبار:أي أن للقائد نظرة ثاقبة في اختيار المرؤوسين وممن يشرح لتنبؤ مواقع متقدمة في السلم الإداري؛

7) العدل: يجب على القائد أن يكون عادلا وأن يطبق هذا العدل على نفسه قبل غيره وهذا ما اشتهر به القادة العرب على مر التاريخ فكانوا يطبقون الأوامر على أنفسهم قبل غيرهم؛

8) الحصافة: وهي القدرة على معاملة الناس بالحسنى، وهي القدرة على القول والعمل الصحيحين في الوقت المناسب بطريقة يمكن التأثير فيها على الأشخاص؛

9) التأثير: وهي مهمة لشخصية القائد، أي قدريه على التأثير في سلوكيات وحركات الآخرين من خلال التأثير بسلوك وتصرف القائد نفسه.

ثانيا: صفات القائد الناجح:

الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة...

1) الثقة بالنفس و بالآخرين :

تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسيهم. ومن الممكن أن تخدع إذا وثقت كثيراً، ولكنك ستعيش في عذاب إذا لم تثق بما يكفي.

---

[1] بابا خديجة، بوشليلات سامية، **القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري**، ماستر، جامعة المدية، 2014، ص34.

[2] بابا خديجة، بوشليلات سامية، مرجع سبق ذكره، ص35.

2) الواقعية والمعرفة:

يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين، وعلى القائد الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والاتزان، والجهل سبب قلة المعرفة.

3) مد يد المساعدة للآخرين:

لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون، لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.

4) لديه القدرة على الاتصال:

القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال:كتابة التقارير، الحديث والإقناع، الاستماع و الإنصات....الخ

5) ينظم ويدير الوقت بكفاءة[1]:

يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

6) صناعة القرارات:

كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسئولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المداخلات والعلاقات والظروف إلى مداخلات معيّنة، ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات معبّرة وفي الزمن المناسب.

7) مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية:

لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

8) قدر كبير من الطاقة والنشاط:

القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة، ولكن بالرغم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

[1] أوكنز كارول، **القيادة الإدارية الناجحة**، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، بيروت، الدار العربية للعلوم، 1997، ص65.

9) ترتيب الأعمال حسب أهميتها[1]:

ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاعدة إلى القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف كيف تفعل في ذلك.

10) التحلي بالشجاعة:

القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة.

والقائد الجبان هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها، وليست هناك حلول وسطى فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.

11) الإخلاص والاجتهاد:

القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية.

والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيراً، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

12) الخلق والابتكار[2]:

القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

13) يضع الهدف نصب عينيه:

إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

14) الحماس الثابت والمستمر:

شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس؛

وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

15) القدرة على الحسم:

يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

16) ذو عقل مفتوح:

---

[1] بواشري آمنة، مرجع سبق ذكره، ص30.

[2] يونس طارق شريف، **الفكر الاستراتيجي للقادة**، مصر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2002، ص75.

أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

17) أن يمتلك الفكاهة:

الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

18) له رؤيا نافذة:

حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدراكها.

19) القائد يملك العقل والقلب:

فلا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

إلا أن القائد رغم ما هو مطلوب منه من مثالية في الشجاعة و الإقدام و التضحية و نجاح الخطط لا يملك الحرية المطلقة في التصرف و إنما يعمل في حدود تفرضها عليه رقابة تقيم أنشطته في النهاية و تحكم عليها بالنجاح أو الفشل، و في حالة الحكم الثاني تسعى لترشيد خطواتها و تصويب منهجها و تصحيح أخطائها ، لدى يتضح أن للرقابة تأثير بليغ على القيادة و الاثنين يتفاعلان مع بعضهما البعض.

المبحث الثاني: مفهوم الأخلاق

تظهر الأخلاق على صورة أفعال وأقوال عن الإنسان فتنعكس حكمة الأخلاقي على الأمور، وتتعدد مصادر الأخلاق، فالدين والتقاليد والأعراف والثقافة والجماعات المرجعية ووسائل الإعلام والخبرات العلمية تعد مصادر تسهم في تشكيل الأخلاق لدى الفرد.

المطلب الأول:ماهية علم الأخلاق

أولا:تعريف علم الأخلاق

يرى الدارس أن المفكرين وعلماء الاجتماع قد صوروا علم الأخلاق أحياناً بأنه علم معياري يهتم بما يجب أن يكون وحاولوا وضع المبادئ والمثل الأخلاقية[1]، وأحياناً أخرى اعتبر علم الأخلاق بأنه العلم الذي يهتم بالعادات وضرورة دراسة القوانين والعادات الخلقية عن الإنسان أو اعتباره علماً وضعياً يخضع للتجربة.

ويرى السفسطائيون أن علم الأخلاق يرتكز على كون الفرد هو مقياس الخير والشر وعارضهم سقراط الذي اعتبر أصل المعرفة بما في ذلك المعرفة الخلقية هو العقل الذي تقود إليه الحقائق والقيم الثابتة الموضوعية. ولكن علماء الاجتماع اعتبروا علم الأخلاق ذلك" العلم الذي يحدد القواعد السلوكية التي تسلم بها جماعة من الناس في حقبة زمنية معينة". وعليه فليس من الضروري أن تكون القواعد الأخلاقية ثابتة.

وهناك من يقول أن علم الأخلاق هو علم الخير وأن فلسفة الأخلاق تعكسها مظاهر السلوك الهادف لغايات نهائية (Ultimate Ends)وتبدو المشكلة الأخلاقية في تحديد الغايات النهائية للسلوك. فهل إشباع رغبة أو رغبات الفرد يعتبر خيراً أم أن هناك قواعد تحكم عملية اختيار الرغبة التي تعطي الأولوية في الإشباع؟ والإجابة على هذا التساؤل تظهر مشكلات أخلاقية يعود أساسها لبعض العوامل التالية:

- لا يمكن إشباع جميع رغبات الفرد؛
- أن تجاوز حد الإشباع لرغبة معينة قد يؤدي إلى مضار كثيرة؛
- قد تتعارض رغبة شخص مع رغبات الآخرين.

وهذه الاعتبارات الثلاثة تحتم وجود معايير لإشباع الرغبات دون خلق انعكاسات سلبية وخاصة عند تعارض الرغبات. وهذه المعايير تساعد في اختيار الرغبة التي تشبع أولاً وكذلك الإشباع المؤقت أو المستمر لرغبة ما أو الاعتدال في

[1] محسن منصور الغالبي طاهر، مهدي محسن العامري صالح، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**،دار وائل، عمان،2005، ص133.

الإشباع[1]،وإشباع رغبة معينة يعتبر خيراً أو يحقق لذة للفرد ما دام هذا الإشباع لا يتعارض مع الآخرين وقد تنوعت المدارس الأخلاقية في أولوية إشباع أو ضبط رغبات النفس وصولاً للخير الأسمى الذي يرى بعض الفلاسفة أنه ممكن.فالاعتدال في الإشباع مقبول من كثير من الفلاسفة ومشروع في الكثير من الديانات كما أن تنظيم الإشباع وضبطه والتحكم به والابتعاد عن اللذات يمثل تيارات فلسفية تتراوح بين الفلسفة الأخلاقية والدين.

وخلاصة القول أن الفلاسفة اليونان يعتبرون أصل الأخلاق يكمن في مفهوم الخير وفعله ويخالفهم بعض الفلاسفة في أن أصل الأخلاق يكمن في السلوك الملتزم أو قوة الالتزام التي تجبر الفرد على الاختيار بين بدائل السلوك المتاح في المواقف الاجتماعية في حياة الإنسان. وقوة الالتزام يردها البعض للعادات بينما يردها البعض الآخر للدين والقانون ويردها آخرون للعقل الذي يميز الخير من الشر.

[1] المرايا ترغدة، **أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011،ص230.

المطلب الثاني: تعريف الأخلاق والأخلاقيات المهنية.

أولا: تعريف الأخلاق.

إن مفهوم الأخلاق من المفاهيم التي شغلت عقول المفكرين والفلاسفة منذ العصور القديمة، كما انه شغل حيزا كبيرا في القرآن الكريم، والسنة النبوية. وقد تنوعت الكتابات في موضوع الأخلاق، وتعددت التعاريف للأخلاق، منها اللغوي، ومنها الاصطلاحي، أما التعريف اللغوي للأخلاق "فقد جاء من جمع خلق، ومن معاني الخلق في اللغة:{الطبع، والسجية، والعادة، المروءة، والفطرة، واشتق من خلق خليق، أما اخلقه ويقال للذي ألف شيئا، صار له خلق، أي: أصبح عنده عادة}

وفي قوله تعالى مخاطبا رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم بقوله: "وانك لعلى خلق عظيم" القلم(4).

وأشار كيران إلى أن الأخلاق هي: مجموعة من المبادئ المعيارية للأنماط السلوكية الإنسانية والتي تحكم سلوك الأفراد والمنظمات.

أما ناصر فأوضح أن الإنسان الخلوق: هو الإنسان الخير في حياته الظاهرة والباطنة، الخاصة والعامة، لنفسه ولغيره لجماعته ومجتمعه على حد سواء.

ويعرف صنيع الأخلاق بأنها: مجموعة السلوكيات التي يظهرها الفرد في تعامله مع الأحداث التي تواجهه أو الأفراد الذين معهم في الحياة، وينتسب معظمها من خلال التربية والبيئة التي عاش فيها خلال مراحل عمره المختلفة[1].

تعريف الأخلاق عند علماء الشرع بأنها "عبارة عن هيئة في النفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإذا كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الأفعال الجميلة والمحمودة عقلاً وشرعاً سميت تلك الهيئة خلاقا حسناً" وإن كانت الهيئة يصدر عنها أفعال سيئة سميت خلاقاً سيئاً.

وعرفت الأخلاق كذلك بأنها" التقيد بأحكام الشرع أمراً ونهياً وفي جميع التكاليف التي تربط الإنسان بخالقه في العقائد والعبادات، أو تربطه بالمجتمع الإسلامي وغيره من المجتمعات، ويظهر أن التعريف الأخير مستمد من الدين الإسلامي"[2].

وهناك عينات من التعاريف المستمدة من الشريعة الإسلامية مثل أن الأخلاق " هيئة النفس وصورتها الباطن" وإنها "انفعال النفس وتأثرها بما ينبغي أن يكون فيفعل وبما لا ينبغي أن يكون فيترك" وكذلك أنها " صفة في النفس مستقرة فطرية أو مكتسبة وهذا آثار في السلوك محمودة أو مذمومة"[3].

ومن خلال هذه التعاريف المستمدة من الشريعة الإسلامية تبين أن الأخلاق تتصف بما يلي:

- إن الأخلاق صفة من صفات النفس الراسخة.
- إن الأخلاق شاملة للحسن والقبيح من الأعمال.
- إن الأخلاق تعني القدرة على القيام بالأفعال الحسنة والقبيحة.

---

[1] ميسون محمد عبد القادر مشرف، **التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض المتغيرات لدى الجامعة الإسلامية بغزة**، ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص14.

[2] محمد عقله، **النظام الأخلاقي في الإسلام**، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة الرسالة الحديثة، 1986، ص12-15.

[3] ميسون محمد عبد القادر مشرف، مرجع سبق ذكره، ص15.

- إن الأخلاق متصلة بعمل الفرد خيره وشره.
- إن الأخلاق ترتبط بالظاهر من السلوك والباطن من النية.
- إن الأخلاق تشمل سمات نظرية وأخرى مكتسبة للفرد[1].

ومنه يمكن طرح السؤال التالي ماهي الأخلاق الإسلامية؟

الأخلاق الإسلامية هي:الصفات والسلوكيات التي أقرها الإسلام ودعا إلى التحلي بها وحذر من نقيضها[2].

التمييز بين الأخلاق والأخلاقيات:

ولكن من خلال اطلاعنا لمختلف المصادر المتعلقة بهذا الموضوع استنتجنا أن هناك فرق بين الأخلاق والأخلاقيات كما هو موضح في الجدول رقم (1-5) :

الجدول رقم(1-5): الفرق بين مصطلحي الأخلاق، الأخلاقيات.

أخلاقيات	أخلاق
-قيم ومعايير خاصة وفردية	ـقيم ومعايير شاملة
-وضع معايير الأخلاقيات بما يتوافق مع الأهداف المرسومة	-معايير الأخلاق إجبارية على الجميع
-الجيد هو كل ما يعتبر جيدا	-الجيد هو كل ما يتوافق مع المعايير لأخلاقية
-البحث والعثور على السعادة	-البحث عن الكمال و الأمثلية

Source: jean François Claude, **l'èthique au service dumanagement,** Editionliaisons.France, 1998, p52.

ثانيا: الأخلاقيات المهنية

أخلاقيات المهنة: هي القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، وفي مهنته، وتمتاز الأعمال المهنية بخصائص منها وجود نظام عام للمعرفة النظرية لهذه المهنة، وهذا النظام هو المصدر الرئيس لاكتساب المهارة فيه. وتقبل أفراد المجتمع ومنظماته لسلطة وخبرة أعضاء هذه المهنة، ووجود أعراف وتقاليد للمهنة تكسب أعضاء المهنة احترام المجتمع وأفراده[3].

[1] فتحي محمد، رفقي محمد، في النمو الأخلاقي، الطبعة الأولى، منشورات دار القلم، الكويت، 1983، ص ص187-188.

[2] العنزي سعد والساعدي مؤيد، **أخلاقيات الإدارة، مداخل التكوين في منشآت الأعمال**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد1، العدد3، 2002، ص45.

[3] العنزي سعد والساعدي مؤيد، مرجع سبق ذكره، ص46.

المبحث الثالث: القيادة الأخلاقية.

مع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل الفريقي التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم.كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها والاعتناء بالعامل والاهتمام به.

ومن بين تلك الأنماط والنماذج: القيادة الأخلاقية معنية بتطوير معايير أداء واضحة متبصرة لدى العاملين معها واعتبارهم مساءلين ايجابيا عنها وتحرص على تطوير أخلاقيات يتم إدراكها وتقبلها بإيجابية من الجميع ومن منطلق الاقتناع بكامل فائدتها لهم جميعا.

المطلب الأول: تعريف القيادة الأخلاقية ومبادئها

أولا: تعريف القيادة الأخلاقية

مع نهاية القرن العشرين وبدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، تبعه توجه مشابه في المنظمات التربوية، يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز. وتبني أنماط ونماذج قيادية جديد، تشجع العمل الفريقي التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم. كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية ونتاجها والاعتناء بالعامل والاهتمام به.

ومن بين تلك الأنماط والنماذج: القيادة، فالقيادة الأخلاقية معنية بتطوير معايير أداء واضحة متبصرة لدى العاملين معها واعتبارهم مساءلين إيجابيا عنها وتحرص على تطوير أخلاقيات يتم إدراكها وتقبلها بإيجابية من الجميع ومن منطلق الاقتناع بكامل فائدتها لهم جميعا[1].

لقد تعددت تعاريف فيما يخص القيادة الأخلاقية ونذكر مايلي:

وأشار شو(Shaw،2008): إلى أن القيادة الأخلاقية هي عملية تنظيم الأفراد، وتوجيه الموارد المنظمة بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية، ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد.

عرفت القيادة الأخلاقية بأنها: التوضيح العلمي للسلوك المناسب طبيعيا من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار[2].

[1] An in vronment of accountability, thousand[1]Strike, k. **ethical leadership in schools** Creating community in Oaks, CA :Crowin press, p34.

[2] عبد السميع صلاح ، نحو ميثاق أخلاقي لمهنة التعليم في العالم العربي، 2007، www.slah.jeeran.com/12345678/archive /2015/12/157255.html، تاريخ الاطلاع: 2015/12/15م.

وأشار هاوس بان القيادة الأخلاقية: استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل، بالشكل الذي يسهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم[1].

تعريف بيرنز(Burns ,1978): إذ يرى أن من مسؤولية القائد مساعدة الأتباع في تقويم قيمهم وحاجتهم الخاصة من احل الارتقاء بهم إلى مستوى أعلى من الأداء، إلى مستوى التأكيد على فهم قيم مثل الحرية والعدالة والمساواة.

كذلك عرف **بيرنز القيادة الأخلاقية:** انه من الضروري للقادة أن يشاركوا الأتباع ويساعدوهم في صراعاتهم الشخصية فيما يتعلق بالقيم المتصارعة. والعلاقة بين القائد والتابع. كما أكد بيرنز على أن العلاقة بين القائد والعاملين علاقة مبنية على غايات أخلاقية محددة في الوقت الذي تراعي فيه متطلبات وحاجات وطموحات وقيم منشودة وأساسية للعاملين[2].

ويقول **جرين ليف** (1970): بان القيادة توهب لشخص محب لتقديم الخدمة والرعاية بطبيعة، فهي تبدأ مع الإحساس الطبيعي برغبة الشخص في الخدمة أولا، بعد ذلك يأتي الاختيار الأخر بالطموح في القيادة.

تعريف أشار جي آر ماكدونالد: إلى أن القيادة الأخلاقية هي المفهوم المعروف "بالصواب الأقوى" الذي يعني بأن القائد يشارك الآخرين في اتخاذ القرارات الصعبة والأكثر صوابا في وقت قصير، مع تقديم قليل من التوجهات للمستقبل، ليشعروا بالثقة في مواجهة المشكلات المعقدة.

مفهوم هيفيتز (Heifetz 1994) للقيادة الأخلاقية: أن القادة يجب أن يستخدموا السلطة لحشد الناس لمواجهة القضايا الملحة، فالقائد يوجد لأتباعه بيئة مستقرة تتوافر فيها الثقة والرعاية والتعاطف...

كما قام هيفيتز بصياغة مدخل فريد في القيادة الأخلاقية، ويركز هذا المدخل على كيفية مساعدة القادة لأتباعهم على مواجهة الصراع، وإحداث تغيرات من خلال الصراع، وطبقا لهيفيتز، تشمل القيادة على استخدام السلطة لمساعدة الأتباع في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في تغيير بيئات العمل والثقافات الاجتماعية.

ويقدمها بيكيت (Pickett ،2005) بأنها: هي تكامل النظرية التنظيمية التي توفر نموذج طارئ يسمح للمنظمات لكي تطور استراتيجيا أنواع النتائج المسؤولة اجتماعيا، والتي ترتكز على المناخ الداخلي والبيئات وعمليات صنع القرار والقدرات[3].

ومن بين هؤلاء الباحثين **رون جيريفاس**Ron Gerevas: الذي طور مفهوم القيادة الأخلاقية بقوله" القيادة ليست حول تحقيق الأشياء بعيدا عن الذات الشخصي، وإنما حول تحقيق الأشياء للآخرين المستخدمين بالإضافة إلى الزبائن كما أنها تقوم على التشاركية في اتخاذ القرار.

---

[1] عبد الله كاظم حسن، العلاقة **بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختباريه في كلية الإدارة الاقتصاد**، جامعة القادسية، ص ص110 111.

[2] LayseLanglois,Ph.D**, le leadership éthique : vecteur d'intégrité professionnelle**, Université Laval, Langlois, 2012 , p p89.

[3] محمد سليمان محمد كريم، **سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحكومية في المؤسسات الليبية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص107.

والسيناتور **شوار زينبيرج** Senator Schwarzenberg: يصنع تعريفا لمفهوم القيادة الأخلاقية بقوله بأنها "القيادة التي تؤثر على أهمية الشجاعة والأمانة"[1].

من خلال ما تقدم يمكن استنتاج ثلاث نقاط أساسية مشتركة كمايلي[2]:

- العلاقة المركزية بين القائد والعاملين معه؛
- ضرورة اهتمام القائد بحاجات العاملين معه؛
- للقائد مسؤولية اتجاه المنظمة والمجتمع.

ومما سبق يمكن اخذ تعريف شامل للقيادة الأخلاقية(Ethical Leadership): هي التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة[3].

أو بمفهوم آخر "بأنهم أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة لتكون دليلا لكل عمل أو نشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم وإظهار الالتزام الكلي والمطالبة به وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار و الاقتراح[4].

ثانيا: أهمية القيادة الأخلاقية:

إن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والسلوك الأخلاقي ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، والمزايا التي تتوقع المنظمات الاقتصادية أن تحصل عليها إجراء العناية الكبيرة والممارسة الفعلية لأخلاقيات القيادة تتمثل في:

- الارتباط الإيجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود الاقتصادي والمالي الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن على المدى القصير فحتما سيكون في صالح المنظمة على المدى الطويل؛
- قد يكلف تجاهل السلوك الأخلاقي وعدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية المنظمة أعباء إضافية كمواجهة دعوى قضائية أو حتى جريمة في بعض الأحيان إذا تمادت المنظمة في تركيزها على الأرباح بغض النظر عن الوسائل المؤدية لها مما يؤثر سلبا على سمعتها في الأسواق ولدى مختلف فئات أصحاب المصالح المهمين؛

---

*وكذلك تسمى بالمنطقة الوسطى أي التي تقع بين الحالات المشروعة (البيضاء) والحالات الغير مشروعة وتضم هذه المنطقة الحالات الغامضة وهي الأعقد لأن الحكم بمشروعيتها أو لا صعب ويحتمل تباين الآراء مع وجود عدة تبريرات في الحالات الواحدة.

[1] رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، **القيادة الأخلاقية**، ماجستير، الطبعة الأولى، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012،ص ص55-59.

[2]Edward Freeman et autres, **developing ethical leadership**, Revue de Institute for corporateethucs,22/03/2016,23:19, P 2.

[3]رائد هاني محمود العرايضة، **مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين**، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2011، ص34

[4]خدير نسيمة، مرجع سبق ذكره، ص147.

➢ أصبح الالتزام بالمعايير الأخلاقية ضرورة لدخول في السوق العالمي والحصول على شهادات التميز المعروفة (إيزو 9000 إيزو 14000) وذلك بالتزامها بالعديد من المعايير في إطار الإنتاج ودقة وصحة المعلومات وغيرها.وبعبارة أخرى فان الشهادة الدولية تحمل في طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم[1]؛

➢ إحداث التوازن بين هدف المنظمة في تعظيم الربح وجعل القرارات تأخذ الجانب الاجتماعي والأخلاقيات بعين الاعتبار[2].

➢ تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وهذا له مردود ايجابي على المنظمة، كذلك أعضاء المنظمة لهم دور في تطوير الاقتصاد،إن اعتماد القيادة الأخلاقية كأحد مبادئ المنظمات من شانه أن يؤدي إلى تفادي أزمة عالمية أخرى[3].

ثالثا: مبادئ القيادة الأخلاقية

إن أي بناء أو تكوين فكري لأخلاقيات القائد الإداري يجب أن يقوم على مبادئ أساسية مرتبطة بالفرد ومحيطه، والمتمثلة أساسا في[4]:

➢ اعتبار المعايير الأخلاقية ذات قيمة موازية للمعايير المادية المتعلقة بتعظيم الربح؛

➢ الانفتاح على الحياة الاجتماعية وتنمية الوعي بقضايا المجتمع؛

➢ التطوير المستمر لمدونة الأخلاقيات والعمل بموجبها؛

➢ تحديد المنطقة الرمادية* في مجال عمل كل قائد وتحديد موقف الأخلاقيات الملائم في كل حالة؛

➢ العمل وفق أولويات: مصلحة المجتمع أولا، مصلحة المنظمة ثانيا، ومن ثم المصلحة الشخصية؛

➢ التقييم الدوري لمستوى الأخلاقيات لإدارته والعاملين معه؛

➢ قول الحقيقة في كل المواقف التي يواجهها القائد؛

➢ الالتزام بمعايير الأخلاقيات في التعامل مع القادة الآخرين؛

➢ المنافسة الشريفة مع المنافسين في السوق؛

➢ الإنسانية: وهي تقوم على أن الحياة ثمينة[5]؛

➢ الاستقلالية: أي أنه على الفرد أن يفكر أن يكون مسئولا؛

➢ العدالة: تقاسم مزايا ونقائص الممارسات المهنية؛

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، 2005، ص ص136، 138.

[2] Jean Christophe ،Manager une responsabilité sociale: éthique et performance, Edition liaisons, paris, lipissire,2001, pp 47, 5

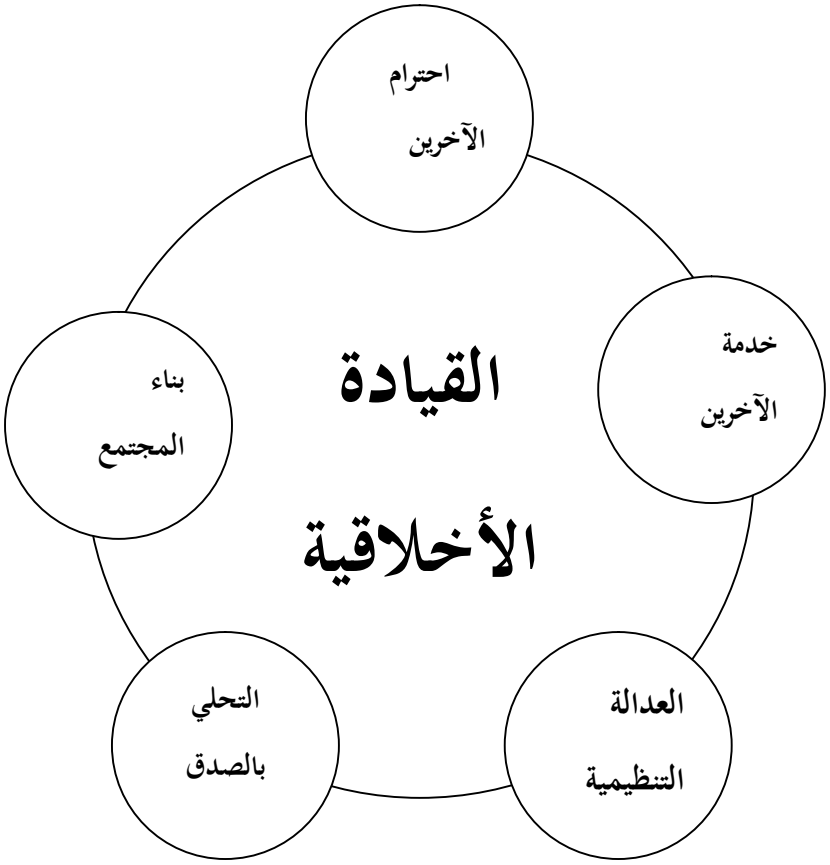
[3] عبد الرحمان العايب، بالرقي تيجاني، **الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات**، ملتقى دولي، جامعة عنابة، 2009، ص 5.

[4] جاو حدو رضا، **حقائق حول أخلاقيات الأعمال في المحاسبة، حالة الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**، مديرية النشر، العدد20، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007، ص69.

[5] نجم عبود نجم، **أخلاقيات في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، مصر، 2005، ص61.

- الاستفادة: أي ضرورة التصرف والحركة لفائدة المجتمع.

الشكل رقم (1–7) يوضح لنا مبادئ القيادة الأخلاقية من وجهة نظر نورث وبيتر:



المصدر:نورث هاوس، بيتر ج، **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق**، ترجمة المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006، ص342.

المطلب الثاني: مكونات وأساليب القيادة الأخلاقية

أولا: مكونات القيادة الأخلاقية

حسب وجهة نظر **بردي** 1990 هناك أربعة مكونات على أنها مكونات لا تنفصل عن بعضها البعض فالاهتمام بأي من هذه المكونات بصورة منفصلة يعتبر مضللا وغير كامل[1].

وهذه المكونات كمايلي:

- **الهدف**: القائد الأخلاقي يقنع بالحجة والمنطق ويتصرف بصورة حاسمة فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية وهذا يضمن التركيز والتماسك؛

[1] رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، مرجع سبق ذكره، ص ص61-71.

- **المعرفة:** القائد الأخلاقي يملك المعرفة للحكم والتصرف بتعقل وتدبر وهذه المعرفة يمكن إيجادها من خلال المنظمة وبيئتها؛
- **السلطة:** القائد الأخلاقي يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات ولكن أيضا يجب أن يعترف بأن كل هؤلاء المشاركين يجب أن تكون لديهم سلطة المشاركة اتجاه الأهداف المشتركة[1]؛
- **الثقة:** القائد الأخلاقي يحفز العاملين وهو المستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة فإن الناس سيتملكهم الخوف من ممارسة سلطتهم.

هنا نرى أن هذه المكونات الأربعة بالفعل يمكن تطويرها، باختصار فإن دور القائد يتركز في إرشاد وتوجيه القوة الإنسانية الكامنة لتحقيق وإنجاز الطموح المنظومي بطرق تحرر أكثر من كونها تقيد وتكبح تخيلاتهم وتحكمهم فالقيادة الأخلاقية يجب أن تكون مؤثرة وكافية وغير مضيعة للقوة البشرية الكامنة، وهنا تبرز القائد أهم مهاراته في زيادة السيطرة والتوجيه الذاتي للموظفين، ويحدث ذلك فقط عندما يكشف القائد احتياجات الموظفين، ويقوم بتلبيتها، فلو شعر الموظفون بأن المنظمة تستفيد من مهاراتهم ومواهبهم فسوف يبذلون أقصى طاقاتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وقد جاء في تقرير عن مركز دمج السياسة والأخلاق إلى أن كل الأخلاق ومبادئ السياسة وممارستها هي منبثقة من أربعة تصورات، هذه التصورات توجد في الأخلاق التطبيقية الآتية:

- **الهدف والأمانة:**أن تكون الأهداف مشتركة وصدق وأمانة في العمل ليكون لهذه الجهود قيمة ومعنى، وبصورة أساسية فإن أي قرار أو فعل يمكن أن يتم إرشاده بصورة دقيقة؛
- **الاختبار والأمانة:** الاختبار ضروري لمعرفة أمانة الشخص فليس من المحتمل بالنسبة للشخص منا أن ينجز هدفه حيث أن الآخرين غير أمناء بصورة أساسية؛
- **المسئولية والأمانة:** المسئولية بالمعنى المستخدم هنا تعني كونك مسئول ككونك المخطط، فنحن نملك السلطة إلى الحد الذي نكون فيه المخططون لحياتنا فلو أننا المخططون لحياتنا فنحن نكون السبب لحياتنا والمسئولين عنها ولو أن هؤلاء الذين تتعامل معهم لم يكونوا أمناء وصادقين مع أنفسهم ومع الآخرين فإنهم سيكونون غير قادرين على ممارسة سلطتهم بصورة عقلانية، فحيثما لا نستطيع أن نرسخ المسؤولية فنجد أنفسنا في هذا العالم المنحط حيث لا يمكن أن نعتمد على الأفراد ولا على المجتمعات حيث نفقد الشعور بالسلطة على حياتنا وهذه السلطة هي التي تجعلنا بشرا فاعلين؛
- **التعلم والنمو والأمانة:**التعلم والنمو هما كيفية تطور العالم وتطور عملية تعقد الحياة والمعيشة التي سمحت بالتطور الإنساني، ولو أن هؤلاء الذين نتعامل معهم لم يكونوا أمناء وصادقين مع أنفسهم ومع الآخرين فلن يكن لهم هذا الشعور بالحقيقة القاسية التي تفرض الفعل بقوة عندما تختلف الحقيقة عن نظرتهم للحياة الجيدة،بالإضافة إلى ذلك لا يمكن أن يكون

[1] رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، مرجع سبق ذكره، ص71.

لديهم الشعور الواقعي لإمكانات الفعل الإنساني،وبدون مثل هذا الفهم الصادق للحقيقة فإن الآخرين لا يمكنهم التعلم والنمو بالسرعة التي تؤدي إلى التنوع والدمج الذي يسمح بالتوازن والتناغم في عالم متطور ومعقد.

ثانيا: أساليب القيادة الأخلاقية

غالبا ما يعتقد بأن القيادة الأخلاقية يجب أن تكون معتدلة ولا تكون بعيدة عن الحقيقة، وكونك قائد أخلاقيا يعني تطبيق القدر الصحيح من السلطة في كل موقف، وفي بعض الأحيان فإن الموقف يتطلب أن تكون القيادة معتدلة وهادئة، والقيادة القاسية بلا مبرر لا يمكنها أن تدوم لفترة طويلة بدون نمو الاستياء والسخرية.

كما يمكن النظر إلى القائد الأخلاقي كممارس للسلطة من خلال خمسة أساليب متداخلة داخل الأحكام والأفعال كالتالي[1]:

- **الإلهام**: وهو يعطي المثل وذلك يجعل الأعضاء يساهموا بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف النظامية "أقل درجة من درجات التدخل".
- **التسهيل**: دعم الأعضاء وإرشادهم عند الضرورة لكي يستطيعون المساهمة بقدراتهم الكاملة بقدر الإمكان.
- **الإقناع**: اللجوء إلى المنطق لإقناع الأعضاء الآخرين للمساهمة في إنجاز الأهداف التنظيمية.
- **المناورة**: عرض وتقديم الحوافز والمحركات أكثر من القيمة الجوهرية للمساهمة في تحقيق وإنجاز الأهداف النظامية حيث يكون الالتزام ناقص.
- **الإكراه أو الإجبار**: إلزام الأعضاء الآخرين للمساهمة بقدر من قدراتهم وخصوصا عندما يكون لديهم درجة قليلة من الالتزام "أعلى درجة من درجات التدخل".

كما أورد تود مصفوفة تضم أساليب القيادة الأخلاقية، حيث أكد أن أسلوب القيادة الملائم يعتمد على السياق الأخلاقي للمنظمة، وثقافته التنظيمية، والحالة نفسها توجد النموذج المناسب في حياتها التنظيمية كما أنه ليس هناك "حالات بحجم واحد" ولا يوجد أسلوب واحد من القيادة يناسب لكل المنظمات، أو منظمة في جميع الاتجاهات في حياتها التنظيمية. وتقترح المصفوفة التالية ستة من أساليب القيادة، وأي منها قد يكون ملائما لأية منظمة أو للتعامل مع أي حالة من الحالات المعطاة.

والجدول الآتي رقم (1-8) يوضح تلك الأساليب:

جدول رقم(1–6): يبين مصفوفة لأساليب القيادة الأخلاقية.

استراتيجيات التغيير التحويلية	*استراتيجيات التغيير المتزايدة*	*استراتيجيات داعمة*	
التحويل المؤثر تستعمل متى كانت المنظمة ليست بحالة جيدة، أو بعيدا عما هو متفق عليه بسياقها الأخلاقي، ومع ذلك هناك القليل من الوقت متوفر، وهناك دعم للتغيير الجذري. تستعمل متى كانت المنظمة ليست بحالة جيدة أو بعيدا عما هو متفق عليه بسياقه الأخلاقي، ليس هناك وقت للاشتراك الشامل ولا دعم ضمن المنظمة للتغيير الجذري، لكن مثل هذا التغيير حيوي إلى البقاء التنظيمي وإنجاز مهمته.	**التطور الاشتراكي** تستعمل متى كانت المنظمة بحالة جيدة، وفي تزامن بسياقها الأخلاقي، لكن تعديل الحاجات البسيطة، أو ليست بحالة جيدة أو بعيدا عما هو متفق عليه بسياقها الأخلاقي، وفي نفس الوقت الأعضاء موجودون ورئيسيون ويفضلون تغييرا. تستعمل متى كانت المنظمة بحالة جيدة وجوهريا متفق بسياقه الأخلاقي، لكن تعديل الحاجات البسيطة، أو متى كانت ليست بحالة جيدة أو بعيدا عما هو متفق عليه بسياقه الأخلاقي، وأعضاؤه الرئيسيون يعارضون التغيير، لكن الوقت متوفر.	**القيادة الخادمة** تستعمل متى كانت المنظمة بحالة جيدة، والسياق الأخلاقي للمنظمة أساسه القيم، والهدف ورؤية وقيم المنظمة مشتركة مع كل الأعضاء الرئيسيين. قيادة ناجحة محايدة بشكل أخلاقي تستعمل متى كانت المنظمة بحالة جيدة، والسياق الأخلاقي للمنظمة أساسه قواعد جوهرية، وثقافة الالتزام مشتركة مع كل الأعضاء الرئيسيين.	❖ أساسه القيم ❖ قدرات ❖ الأنماط المقنعة ❖ أساسه القواعد ❖ أنماط مناورة قسرية.

Source : Todd D.Jick**, managing change, the portable MBA management, Ed**. Allan R. Cohen. New York, 1993, pp 340-368.

[1] رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، مرجع سبق ذكره، ص72.

المطلب الثالث: عناصر ونموذج القيادة الأخلاقية

أولا: عناصر القيادة الأخلاقية.

العديد من القادة يمارسون مبادئ جيدة وسوية أنه من الواضح أنه لابد من التفكير الدقيق لما يعنيه أن يقود الفرد وهو يتحلى بالأخلاق، فالعالم مليء بالقادة الأقوياء ومع وذلك فإن القيادة هي مصطلح محايد، ومن الممكن أن تكون جيدة أو سيئة. وفيما يلي توضيح لعناصر القيادة الأخلاقية الخمسة، والتي تمثل كمعيار للممارسة المميزة والفضلى للقادة الأخلاقيين، وهي:

- الاتصال الأخلاقي؛
- الجودة الأخلاقية؛
- التعاون الأخلاقي؛
- تخطيط التعاقب الأخلاقي؛
- السلطة الأخلاقية.

ثانيا: نموذج القيادة الأخلاقية[1]

نموذج بيكت(Pickett,2005): نموذج للقيادة الأخلاقية، مكون من خمسة خطوات يستند على البحث الأكاديمي له القدرة على تزويد المنظمات بما يمكن حقا أن يطبق المفاهيم التي يمكن أن يحدث ثورة في طرق قيادتهم ووجهات نظرهم للمشاركة في المسؤولية الاجتماعية. ويمثل الشكل الآتي رقم(1-9)مكونات النموذج:

[1]Pickett, M.C**, understanding ethical leadership retrieved** 12-1-2016 from http://www.asbbs.org/files/2005-pdf-pickett.pdf,ASBBS. E-journal, volum1, no. 1, 2005

شكل رقم(1-8): مكونات نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية



Source: pickett,p46.

من الشكل السابق نلاحظ المكونات الخمسة لنموذج بيكيت وهي كالآتي[1]:

1) **البيئة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي**: تم إجراء تحليل عامل استطلاعي من خلال السياقات الأخلاقية المختلفة في المنظمات ووجد أن المناخ الأخلاقي والثقافة الأخلاقية اقترنت بعناصر مختلفة من السياق الأخلاقي.

2) **البيئة الأخلاقية**: تشمل البيئة الأخلاقية القيادة الأخلاقية، وتشكل الأدوار، والمعايير الأخلاقية، وأنظمة الثواب التي تدعم التصرف الأخلاقي وتميّز الدرجة التي يعاقب عليها السلوك غير الأخلاقي في المنظمات ويحتوي على مناخ أخلاقي مختلف.

3) **المناخ الأخلاقي**: فيما يلي أنواع المناخ ألقيمي التسعة:

- الفرد الأناني: المصلحة الشخصية هي المعيار المتوقع.

[1] رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، مرجع سبق ذكره، ص 84.

- الأناني-المحلي: مصلحة الشركة تدل على القرارات التي يتخذها.
- الأناني-العالمي: الكفاءة هي المعيار المتوقع.
- الفرد المحسن: رفاهية الأفراد داخل المنظمة توجّه القرارات.

- المحسن المحلي: رفاهية المجموعات داخل المنظمة توجه القرارات؛
- المحسن العالمي: رفاهية الأفراد و المجموعات خارج المنظمة تدل على القرارات التي يتخذها[1]؛
- الفرد ذو المبادئ: الأخلاق الشخصية توجه القرارات؛
- ذو المبادئ المحلي: اللوائح و التعليمات التنظيمية هي المعيار؛
- ذو المبادئ العالمي: القوانين الخارجية و نظم السلوك يوجهان القرارات الأخلاقية.

4) **المناخ ألقيمي**: يعرف المناخ ألقيمي على انه تصورات الموظف السائدة عن الإشارات التنظيمية حول المعايير تأسس النوايا، وضع النتائج في الاعتبار، ملاحظة العقود، تحديد التوزيع وتطبيق الإجراءات. كما يتضمّن أيضا المكوّنات المتعددة الأبعاد التي يتضمن إطارها خمسة أبعاد وهي كالآتي:

- تأكيد الهدف؛
- تأكيد الوسيلة؛
- عاطفي اجتماعي وتدعيم الهدف؛
- وتوجيه الثواب.

5) **العمليات الداخلية للسلوك الأخلاقي**: هناك أربعة مكونات توضح العمليات الداخلية التي تنتج سلوكا، وهي

أ)الوظائف المكوّنة الرئيسية:

- يفسر الحالة من الناحية كيف أن أعمال الفرد تؤثر على رفاهية الآخرين؛
- يصوغ ما سيكون عليه منهج العمل الأخلاقي.

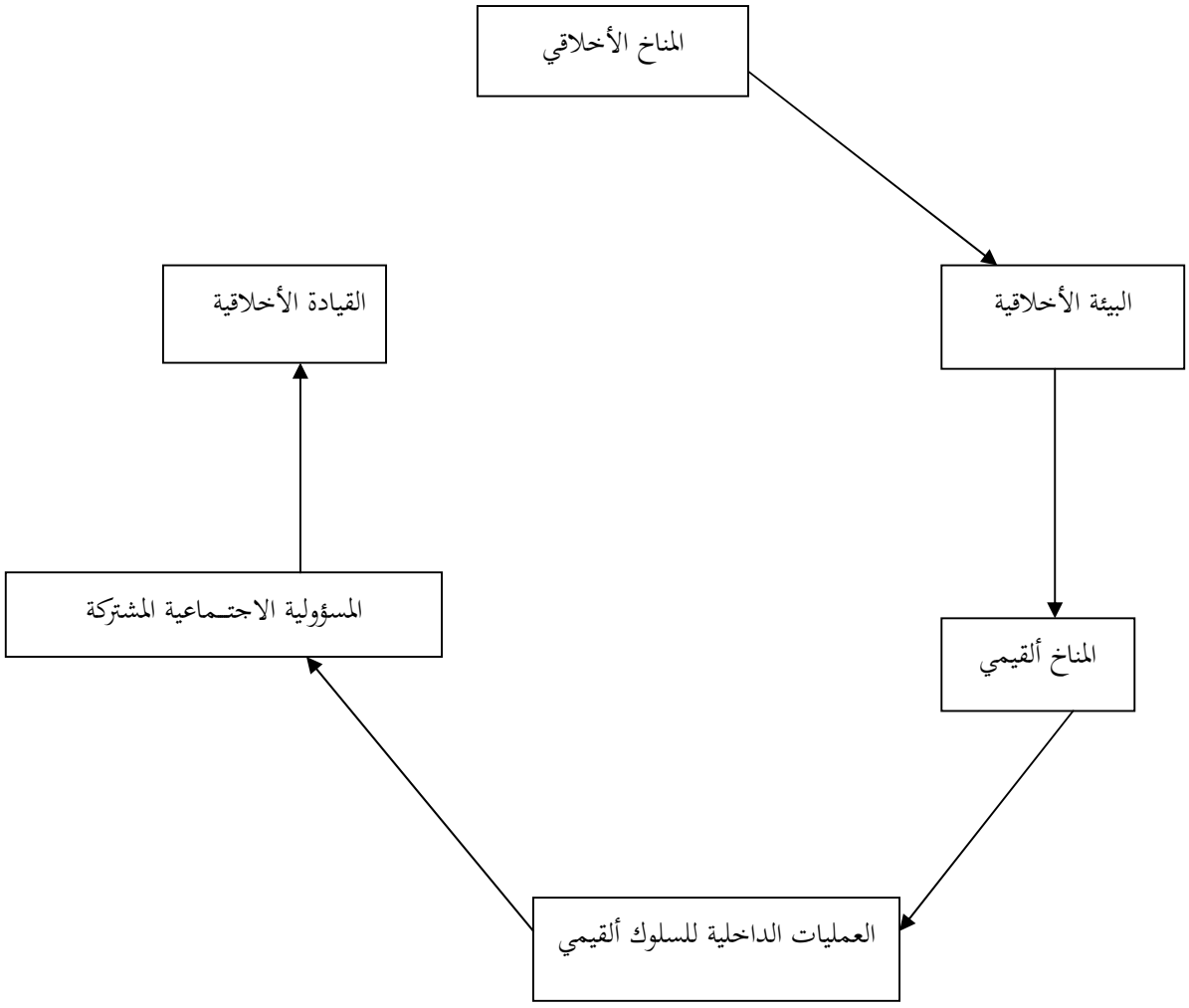
ب)يعرف المثالية الأخلاقية في موقف معيّن:

- يختار من بين نتائج القيمة التنافسية للمثل من خلالها يتصرف الفرد؛
- تقرير ما إذا كان يحاول الفرد أم لا تحقق المثل الأخلاقية؛
- ينفذ ويطبّق ما ينوي الفرد أن يعمل.

6) **نموذج عملي للقيادة الأخلاقية**: والشكل التالي يوضح ذلك

[1] رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، مرجع سبق ذكره، ص85.

شكل رقم(1–9) نموذج بيكيت العملي للقيادة الأخلاقية



Source : Pickett, p86

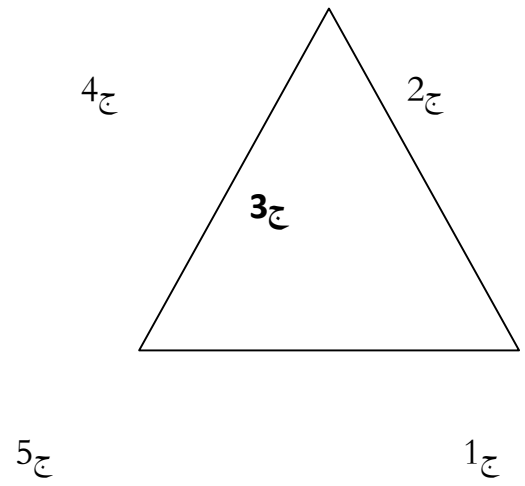
و من خلال الشكل السابق رقم(1–10)، يتضح[1] بان الشكل يضم المناخ الأخلاقي و البيئة الأخلاقية العامة النزعات المختلفة للمناخ الأخلاقي و البيئة الأخلاقية العامة. حيث تشغل البيئة الأخلاقية العامة النزعات المختلفة للمناخ الأخلاقي و التي من خلالها تحدث العمليات اليومية للمنظمة. و المناخ الأخلاقي يسبب الظروف التي بها تتم عملية اتخاذ القرارات في المنظمات.

[1] رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، مرجع سبق ذكره، ص ص86– 87.

وتحتوي هذه القرارات المختلفة المكونات التي تكون العمليات الداخلية للسلوك الأخلاقي الذي يؤدي إلى إدراك المنظمة للمسؤولية الاجتماعية المشتركة.

7) نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية:

شكل رقم(1–10) يوضح مكونات نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية



العمليات الداخلية للسلوك الأخلاقي

1	2	3	4

المصدر:.Cinlla, J.B, **ethics**, **the heart of leadership, Westport**, CT: greenwood, 1998, p88

وفيما يلي شرح لما يشمل عليه الشكل التوضيحي:

ج5: ويتضمن هذا المربع المناخ الأخلاقي للمصلحة الذاتية والكفاءة بمعنى اقتصاد المصلحة الذاتية أي أن هذه المنطقة من القيادة الأخلاقية ما هي إلا نموذج يشمل العمليات الداخلية لمكونات السلوك الأخلاقي 1و2.

ج4: ويتضمن هذا المربع المناخ الأخلاقي الذي يركز على الموظف أي كفاءة الموظف هذا المربع يتصل بالعمليات الداخلية لمكونات السلوك الأخلاقي 1و2.

ج3: هذا المربع يوفر الانتقال إلى الساحة القيادة الأخلاقية للمنظمة أي القواعد والإجراءات وهذه المنطقة من النموذج تتضمن العمليات الداخلية لمكونات السلوك الأخلاقي 1و2و3.

ج2: ويتضمن هذا المربع السلوك الأخلاقي يستطيع عن طريق الحفاظ على إتباع قواعد وآداب المهنة وتنفيذ هذه القواعد وهذا المربع يشارك في إدماج العمليات الداخلية لمكونات السلوك الأخلاقي 3و4.

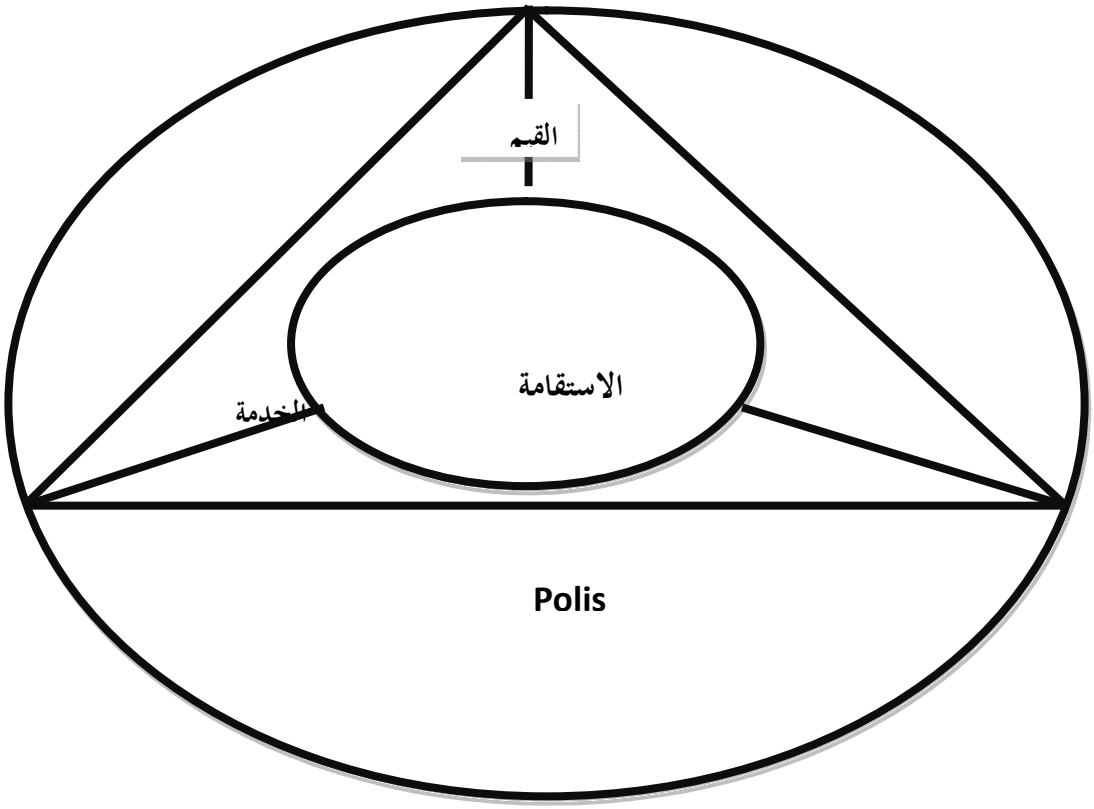
ج1: ويشمل المناخ الذي يركز على المجتمع حيث إشراك الموظفين وإحساس عال بالأخلاق الشخصية أي محسن الأخلاق الشخصية، هذا المربع أيضا السلوك الخيري في المنظمات عندما تشارك في الأنشطة التي تركز على المجتمع من أجل نشر حسن النية، وعلى هذا المستوى في نموذج القيادة الأخلاقية، في حالة وجود جميع العمليات الداخلية لمكونات السلوك الأخلاقي الأربعة حقا، فإنها تسمح للقادة الاختيار بين نتائج القيمة التنافسية للمثل العليا التي يتصرف الفرد بناءا عليها[1].

8) نموذج غراس للقيادة الأخلاقية:

وقد قدم بيل غراس 2007 نموذجا للقيادة الأخلاقية معتمدا على خبرته في القيادة واتجاهاته الشخصية حول الإيمان والأخلاق.

ومن خلال النموذج الآتي في الشكل رقم()، يضع بيل في المركز للقيادة الأخلاقية أناسا يريدون أن يصبحوا قادة يؤثرون الآخرين على أنفسهم ، و يجعلون ذلك التزاما في رحلة داخلية للصالح العام ، تبدأ بنظرة تطويرية لكيفية البدء في هذه الرحلة و هؤلاء الأفراد يعملون على نشر قيمهم ، كما يعملون على إظهار رؤيتهم لتطوير من حولهم من خلال مراعاة حاجات وأهداف وإمكانيات أعضاء المجتمع.

شكل رقم(1-11): نموذج غراس للقيادة الأخلاقية



[1]Source : Cinlla, J.B, pp 88-90.

المصدر:رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، مرجع سبق ذكره، ص92.

أ) فالرؤية: هي القدرة على تأطير أعمالنا فيما ينبغي أن تكون، خاصة فيما يتعلق بخدمة الآخرين.

ب) والصوت: الدعوة بالصوت، لإيصال رؤيتنا للآخرين، بالأسلوب المقنع الذي يحفزهم، و يحركهم للتنفيذ.

ت) والاستقامة: تعني الفهم لما نقوم به، و يتم ذلك من خلال ممارسة السلوك المستقيم، و بذل الجهد لعمل الشيء الصحيح و الجيد. و بهذه الطريقة تتطور خصائص الاستقامة، و بشكل خاص تؤيد الاستقامة للصالح العام.

ث) أما الخدمة: فتعني تقديم الخدمة للآخرين، عندما تكون قيمنا معروفة و مجربة.

ج) والسياسة polis: كلمة يونانية للمدنية ، و تعني (أهداف المجتمع و غاياته) أي أن تلتقي جميع أهدافنا الفردية و الجماعية في الصالح المشترك و هي المصلحة العامة و جذر الكلمة الانجليزية سياسة politicsو تعني ضم صوتنا لرؤيتنا التي هي ضمن السياق العام.

ح) أما التجديد: تغيير أعمالنا و تجديدها ، إذا ما تطابقت مع قيمنا المتعددة مع الأخذ بعين الاعتبار العمل في سياق تحقيق رؤيتنا.

المطلب الرابع: متطلبات تطبيق القيادة الأخلاقية

- القيادة الأخلاقية تتطلب الشجاعة: إن التفكير العميق فيما يعنيه أن يكون مدير مؤسسة قائدا أخلاقيا بشكل جوهري فإنه يتطلب منه أن يضع في الحسبان دور الشجاعة[1].
- القيادة الأخلاقية تحتاج إلى معرفة: يجب على القائد الأخلاقي أن يكون على دراية ومعرفة بما يحدث حوله، حيث أن القيادة الأخلاقية تدرك أن الالتزام الأخلاقي للقيادة بالوظيفة بشكل صحيح يتطلب المعرفة الكافية بها، فإن الاستقامة الشخصية وإلمام بالموضوعات التي تتطلب اتخاذ القرارات وعلى معرفة تامة بمهام وظيفته وأبعادها المختلفة.
- ولجعل القيادة الأخلاقية موضع التطبيق، يعتبر التحدي من الممكن أن يجسد ويترجم واقعيا وبشكل إيجابي، إذا انطلق المسئول من الالتزام بالمظلة الإيمانية التي تحرك كامن الإنسان بضرورة الالتزام بالبعد الأخلاقي في السلوك، وبعث الشجاعة والجرأة في السير نحو إحداث التغيير المطلوب لتجسيد قيادة أخلاقية في المنظمة تشمل مكونين أساسيين هما: مكون الأداء والسلوك، ومكون الأصالة والمصداقية .

فالمكون الأول الأداء/ السلوك فيشمل على:

[1] هاني عبد الرحمن طويل ، **أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها (الإدارة بالإيمان)**، الطبعة الأولى، عمان، نشر بالجامعة الأردنية، 2006، ص61.

- رسالة ورؤية Mission and vision: التي تتمثل في هدف أو قصد أو رؤية باعتبار أن هذه كلها من أولويات اهتمامات القيادة.
- قوةpower: أي أن الأداء يستند إلى قوة قرار ملزم؛
- بنيةstructure: أي أن الأداء يتضمن خططا ومسارات وهيكلة وبنية وعمليات تساعد في تحققه؛
- المصادر resources. إذ أن تفعيل أي أداء يحتاج إلى مصادر معينة سواء أكانت هذه المصادر بشرية أم مادية، وأي شيء يمكن أن يساعد في تحقيق الأداء يعّد مصدرا من مصادر تيسر تجسيده وتحويله إلى كينونة؛
- معنى Meaning:إذ أن المعنى يرسم ويحدد القصد من الأداء كما يتضمن أيضا قيما وعقلانيات متبصرة؛

أما المكون الثاني الأصالة والمصداقية فيشمل على:

- Authenticily: فهو على صلة بما يتوجب على القادة تفهمه قبل ممارستهم لأي دور قيادي، باعتبار أن الأصالة والموثوقية هي التي تربط الفكر بالعمل، كما أن صناعة أي قرار ابتكاري يتطلب طريقة تتسم بالصدق والأمانة والأصالة والبعد عن السطحية والسذاجة في التعامل مع الآخرين.

المطلب الخامس: معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية

هناك بعض العقبات التي تقف في طريق تطبيق القيادة الأخلاقية والعقبات الأكثر وضوحا هي نقص الشجاعة أو استقلالية التفكير، ونقص الخيال[1]، ففي بعض الأحيان ما يوقفنا من فعل الشيء الأخلاقي الصحيح هو أننا لا نستطيع رؤية ما وراء الحدود المعتادة للقضية ولا نستطيع رؤية طريقنا نحو الحلول الأخلاقية الأفضل وأحيانا ما يمنعنا من القيادة الأخلاقية هو ابتذال الشيء: فنحن نعمل في نفس الوظيفة لمدة طويلة ولا نستطيع أن نرى بان الشرارة الإبداعية والتكريس المتماسك الضروري للقيادة الأخلاقية قد اختفى منذ أمد بعيد (Beck 1994) كما يشير (الطويل ،2006 ،94) إلى عدد من الأسباب التي يمكن أن تعيق تطبيق القيادة الأخلاقية منها:

- تخلخل بعد الإيمان واهتزازه بل شكليته في نفوس الناس وطغيان جبروت المادة على الروح والفوائد والضمير مما حيد من اثر البعد الأخلاقي وتهميشه.
- الفشل في التفهم الإيجابي والصحي للمقصود من مصطلح "القيادة"ومن أنها في جوهرها سلوك أخلاقي الهدف من ورائه تجسيد المصلحة العامة.
- ضعف الدراية بمداخل وبث مضمون السلوك الأخلاقي ومعناه وبلورته وبكيفية غرسه في ذهنيات العاملين وفي مناخ عمل النظم.

[1] محمد عبد القادر عابدين، **درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس**، ماجستير، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثامن والعشرون (2)، 2012، ص347.

إن التحدي الحقيقي الذي تواجهه النظم الاجتماعية اليوم يكمن في مقدرتها على تبصر واقعها ، وتحليله على أن يشمل ذلك رؤى هذه النظم ومسلماتها والقناعات والبنى الذهنية للعاملين فيها ، وكذلك عمليتها وكل ما يتعلق بأخلاقيات الأداء والإنتاجية فيها ومن ثم اكتشاف السلوكات المحيطة أو المعيقة الظاهرة والخفية على حد سواء وتبصرها وتناولها بجدية ووعي ومسؤولية وأخلاقية قادرة على أن تصنع النقاط على الحروف مستبعدة عن ممارسة أي عملية تزييف على الذات.

خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق عرضه في مجال القيادة والنظريات المفسرة لها عدة أشياء نجمعها فيمايلي:

إن القيادة هي علاقة بين شخص وأخر، علاقة بين القائد والعاملين، وطالما أن لكل قائد عددا من العاملين، فتتجلى تلك العلاقة بتأثير القائد في أفراد مجموعته، وبالتحديد التأثير في سلوك الأشخاص الذين يعملون معه من أجل دفعهم وحفزهم للعمل لتحقيق الأهداف المرسومة والمشتركة، هذا فيما يخص المبحث الأول.

أما المبحث الثاني فتوصلنا إلى أن الأخلاق لا تقتصر على المرؤوسين فقط، بل الرؤساء هم حجر الأساس الذي تبنى عليه العلاقات في المنظمة، ليس بموجب السلطة الممنوحة له، وإنما تمارس بموجب القدرة والأخلاق التي يتمتع بها القائد في التأثير على الآخرين، ويتم عندما يستطيع أن يجعل الأشخاص الذين يعملون معه أن يقوموا بمهماتهم وواجباتهم عن طواعية واندفاع وتعاون فيما بينهم نتيجة اعترافهم بقيادته، مما تقدم يتبين أهمية الأخلاق التي أوصينا بها كونها تسهل العلاقات وتجعلها مرنة قابلة للعطاء والأخذ بسهولة في شتى مجالات الحياة.

وتدل الدراسات والإحصاءات على أن سبب تفشي الظواهر الاجتماعية مثل الفساد الإداري، الرشوة، يعود إلى عدم توافر الأخلاق فيها.

أما في المبحث الأخير الخاص بالقيادة الأخلاقية التي تهدف إلى تحديد ايجابيات المنظمة من يد عاملة والعمل على تأهيلها وتطويرها تطويرا فعالا يعود بالفائدة على المنظمة وأفرادها، كذلك دعمهم وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز المتوافق مع الأهداف المسطرة وبالتالي تحقيق النتائج المقصودة مع تحسين ورفع في أداء العاملين وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

تمهيد:

يحتل الأداء في طياته الكثير من المعاني والإيحاءات والتي تعبر في معظمها على النجاح والوصول إلى الأهداف، حيث يعتبر موضوع الأداء من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في مجال القيادة الأخلاقية، حيث أصبحت دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستخدمة من المنظمات في يومنا هذا لكونها تدرس أداء العاملين دراسة كاملة وشاملة.

فمجال تقييم الأداء يعتبر احد الركائز الحاكمة والمؤثرة على مجالات التطوير والتنمية لمختلف المنظمات فتطوير استمرارية الفرد وتنمية قدراته لن تأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي والتأكيد من استمرارية في تنفيذ أعماله وواجباته ومهامه المستندة إليه حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء العاملين تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تقدمها بالإضافة إلى التعرف من خلالها على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل، من اجل معرفة مستواهم ومكافئتهم إذا كان أدائهم جيدا، أو إعادة تدريبهم وتحسين أدائهم إذا كان ضعيفا.

إن عملية تقييم الأداء هي النقطة الأساسية والمفتاح الرئيسي لنجاح هذه المنظمات بغض النظر عن حجمها ونوعها وطبيعة نشاطها، كما يمكن اعتبارها وسيلة سد الفجوة بين الأداء والعاملين وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل:

سنتطرق في المبحث الأول إلى أساسيات حول الأداء أما في المبحث الثاني فنتطرق: إلى تقييم الأداء أما المبحث الثالث: فيتحدث على تحسين الأداء.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصف الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية، وذلك بالنظر لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته

إن العنصر البشري هو احد أهم مصادر الأداء في المنظمة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها ، إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية تكنولوجية أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي ، فالفرد يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء

أولا: مفهوم أداء العاملين:

توجد عدة تعاريف للأداء نذكر منها :

يعرف الأداء: "الأداء يعكس نتائج الأعمال السابقة، وهو مفهوم يتصل بالمستقبل و ليس الماضي"[1].

كذلك يعرف Miller et Bromily "الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[2].

ويعرف أيضا: الأداء هو الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز ، و الذي يتصف بالشمولية و الاستمرارية ، و من ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة و بقائها في الأسواق ،كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، ويقترن مفهوم الأداء بمصطلحين هامين في التسيير هما الكفاءة و الفعالية.

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to performe وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.

كما يعرف الأداء في القاموس بأنه : نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بـ: الأمثل الجيد، الكفء... الخ[3].

ويعرف أيضا "بأنه البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"[4]

كما يقصد بمفهوم الأداء" المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"[5].

---

[1]Joseph Noone, **articlea' propos de la performance humaine en entreprise,** paris, 1999, p3.

[2] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص38.

[3]Dictionaries **Larousse bordas**, 1997, p32.

[4]Alain Fernandez, **les nouveaux tableaux de bord des décideurs,** Editions d'organisation, paris, 2000, p40.

[5] الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السابع، 2009،ص217.

يبين هذا التعريف أن الأداء هو المخرجات التي ينتجها نظام معين (فرد، آلة، منظمة...) وذلك باستعمال مدخلات معينة، أي الوسائل المستخدمة في إنتاج المخرجات، إلا أن التعبير عن الأداء بالأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أو المسطرة في رأينا غير مقبول، لأن النظام يمكن ألا يحققها، وفي هذه الحالة لا تعتبر أداء، لذلك كان من الأصح استعمال عبارة الأهداف المحققة بدل الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها[1].

أما مصطفى عشوي فيرى" أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"[2].

يعتبر هذا التعريف أن الأداء هو نتيجة أي نشاط والتي تتجسد في تغيير المحيط، لذا فالأداء قد يكون جيدا أو سيئا حسب النتيجة، إلا أنه عند ذكر مصطلح الأداء يتصور الذهن تلقائيا فكرة الأداء الجيد.

ويلخص **Carla Mendoza, Pierre Bescos** مفهوم الأداء في البعدين التالين[3]:

- الأداء في المنظمة هو كل وفقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة- تكلفة، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمى أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها.
- الأداء في المنظمة هو كل وفقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط والطويل.

إن هذا التعريف للأداء يستند على مفاهيم القيمة والتكلفة وإستراتيجية المنظمة، حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق (الزبائن) على منفعة الخدمات والمنتجات التي تعرضها المنظمة، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال : أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة (مالية ،بشرية ..) لإنتاج المنتجات والخدمات، في حين أن الأهداف الإستراتيجية هي الرهانات التي اختارت المنظمة العمل لبلوغها.

أما من منظور **مدرسة النظم فيشير** الأداء إلى"قدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار و تحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة"[4].

إن هذا التعريف يضع الأداء ضمن مدخل متكامل يسمح بإعطاء صورة واضحة لإدارة المنظمة وقيادة العاملين بها، وذلك بأخذ العوامل التي تؤثر على الأداء والمتمثلة في علاقة المنظمة بالبيئة، الروح المعنوية للعاملين، استقرار المنظمة وقدرتها على التكيف مع بيئتها، وأخيرا حسن استغلال الموارد المتاحة، لذلك فهذا التعريف يعطي نظرة شاملة للأداء تماشيا مع مبادئ مدرسة النظم، حيث يأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة التي تؤثر عليه.

إذن يبقى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعا لاستعماله، أي أنه يتنقل بين عدة معاني حسب المستعملين[5]:

- فقد يعني نتيجة العمل عندما يعبر عن درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

---

[1] سهيل إدريس، **المنهل: قاموس فرنسي عربي**، الطبعة الواحد وثلاثون، بيروت، دار الآداب، 2003، ص895.

[2] مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص244.

[3] P. BESCOS, C.MENDOZA, **Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes** ,francs ,1994 p219.

[4] علي محمد عبد الوهاب، **العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج**، مصر، مكتبة عين شمس، 1984، ص290 .

[5] H. BOISLANDELLE**, Dictionaries de gestion , ed Economica,** Paris, 1998, PP 318- 319.

- قد يعني النجاح، وهذا ما قد يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمنظمة (أو الفرد)، فقد يعتبر مستوى أداء معين مرتفعا بالنسبة لمنظمة (أو فرد) وقد يعتبر منخفضا بالنسبة لمنظمة (أو فرد) أخرى، وهذا ما يجعل قيمة مفهوم الأداء التطبيقية (عند الممارسة) قابلة للنقاش.
- الأداء قد يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح، وهو ما يجعله صيرورة processus تستخدم فيها القدرات الكامنة في المنظمة أو الفرد، أي المراحل و الخطوات المتتابعة التي تعطي النتيجة أو العمل.

يعرف الأداء البشري بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الفرد العامل بأداء مهمته وتحمل مسؤوليته وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في العمل فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص والفعالية[1].

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء بأنه: سلوك ونشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية وفقا للموارد المتاحة.

ثانيا: أهمية الأداء

تكمن أهمية الأداء في مجموعة من العوامل هي[2]:

الأداء: القدرة× الدافع× التكنولوجيا× تصميم المهام× قواعد السلوك الجماعي× الأقسام المختلفة.

القدرة: تتمثل في معلومات ومهارات الموظف المتعلقة بالعمل وما تلقاه من تعليم وتدريب وخبرة عملية تمكنه من أداء عمله على النحو المطلوب[3].

الدافع: ويعني رغبة الموظف في القيام بالعمل وحماسه لإنجاز ما هو متوقع منه.

التكنولوجيا: ويقصد بها الآلات والمعدات التي يستخدمها الموظف في أداء عمله وتشمل حداثة التكنولوجيا وملاءمتها للعمل وتدريب الموظف على استخدامها.

تصميم المهام: ويعني طريقة تقسيم العمل والمهام المكلف بها الموظف وصلاحياته، وإجراءات العمل والقواعد والتعليمات التي تحكم سير العمل[4].

الأقسام الأخرى: إذا كانت الأقسام الأخرى غير متعاونة، فإن ذلك سيعيق الأداء، لأن التنظيم عبارة عن شبكة من الوحدات والأقسام المترابطة.

المطلب الثاني: مستويات الأداء وتمييزه عن بعض المفاهيم

[1] صالح محرزي، **أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، رسالة ماجستير، جامعة قالمة، 2010،ص43.

[2] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص32.

[3] مريم عباس، **أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين**، شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص03.

[4] خالد محمد بن حمدان ،وائل محمد صبحي إدريس، **الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن، 2007 ص 384.

أولا: مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمنظمة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلافات تعود

لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، وتتمثل هذه المستويات في[1]:

الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المريحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمنظمة.

الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

الأداء المعتدل: يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

الأداء الضعيف: والذي يمثل الداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

ثانيا: تمييز الأداء عن بعض المفاهيم

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء اختلاف، ولعل من أهمها ارتباطا بالأداء: الفعالية والكفاءة، لذلك وقصد تحديد أدق لمفهوم الأداء سنحاول إيجاد الفرق بينه وبين كل الفعالية والكفاءة.[2]

أولا– الفعالية l'efficacité

تعني الفعالية "فعل الأشياء الصحيحة"[3]، وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف.

تعرف الفعالية ببساطة على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"[4].

هذا يبين أن الفعالية هي مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن المجهودات التي بذلت للوصول إليها، فالمهم في الفعالية هو النتائج وليس النشاطات أو الجهود المبذولة، لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعة وليس الموارد المستخدمة، فإذا حققت المنظمة

---

[1] خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، دار اليازوري، الأردن، ص 385 ، ص386.

[2] السيد عليوة، **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد**، ايتراك للشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى،2001، ص46.

[3] أحمد ماهر، **الإدارة: المبادئ والمهارات**، مصر، الدار الجامعية، 2002، ص23.

[4] عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص26 .

معدل الأرباح الذي سطرته كانت فعالة، وإذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا، وإذا حقق مدير المبيعات خطة البيع و التسويق في الوقت المناسب كان فعالا.

لذا فإن مفهوم الفعالية يحاول الإجابة على السؤال: هل المنظمة تحقق أهدافها بطريقة مرضية سواء على المستوى الكمي أو النوعي، أم لا ؟

كما تعرف الفعالية –كميا– بأنها" النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعة مسبقا، ولهذا فكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المنظمة فعالة[1].

ويمكن التعبير عن الفعالية بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \frac{\text{المخرجات المحققة}}{\text{المخرجات المسطرة}}$$

إلا أن تعريف الفعالية لا ينحصر في هذه العلاقة الكمية التي تعتبر بعض مدارس الإدارة وخاصة مدرسة النظم وعلى رأسها W.Bennis أنها كلاسيكية، فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير إلى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف مع تغييرات البيئة، بالإضافة إلى تحقيق النمو و المرد ودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل (الإستراتيجية) ،متوسطة الأجل (التكتيكية) وقصيرة الأجل (العملية) [2].

إن أهمية الفعالية تكمن في أنها تتجاوز فكرة الربح كمؤشر وحيد للأداء في المنظمات الربحية، كما أن استنادها على فكرة تحقيق الأهداف يجعلها هامة حتى بالنسبة للمنظمات غير الربحية.

ثانيا– الكفاءة:

تعرف الكفاءة ببساطة على أنها" إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة[3]، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة.

كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات(النتائج) نضير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة[4].

يتضح من التعريف السابق أن الكفاءة تهتم بكمية الموارد المستخدمة لبلوغ الأهداف المحددة (عدد ساعات عمل الأفراد الإستهلاكات الوسطية، عدد ساعات عمل الآلات) ، ويمكن التعبير عن الكفاءة بالنسبة بين الأهداف المسطرة والوسائل المستخدمة لبلوغ هذه الأهداف وفق العلاقة التالية:

---

[1]H. M. BOISLANDELLE, OP-CIT, P140.

[2] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، الجزائر، دار المحمدية، 1998، ص341.

[3] ديف فرانسيس، **القيم التنظيمية**، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، 1995، ص91.

[4]Michel GARVAIS**, Contrôle de gestion, ed Economica**, Paris, 1994, P 14

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{نتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

مقارنة بين الكفاءة والفعالية.

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تكون المنظمة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات، أو أنتجت أكثر مخرجات انطلاقا من كمية معينة من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي سطرتها مسبقا والتي قد يكون من بينها مثلا ترشيد استخدام الموارد، أي تحقيق الكفاءة، وهو ما يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة،، لأنه من غير المعقول أن نتصور منظمة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء (فعالية) إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (بدون كفاءة)، "لذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية"[1]، وهو ما جعل الكثير من الدراسات تنظر إلى الفعالية كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة منها استخدام أقل الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة أي الكفاءة، والجدول التالي يعطي مقارنة أكثر تفصيلا بين الكفاءة والفعالية:

جدول رقم (2–1): مقارنة بين الفعالية والكفاءة

	تهتـــم	تعالـــج	تحـلل	معايير القياس
الكفـــاءة	بالوسيـلة	المـوارد	كيفية الوصول	المدخلات مثل: العمل، المعومات، المواد ، المعدات ...الخ
الفعالـية	بالهدف	النتائج	نقطة الوصول	المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال...الخ

المصدر: نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005 ص170.

من الجدول السابق نستنتج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرط كافيا للفعالية ولكنها متطلبا ضروريا لها، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أن دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف) يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية استخدام الموارد) [2]، وإذا كانت تحديد مستوى الكفاءة يعتمد على المدخلات كمعايير لقياسها، فإن تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النتائج أو المخرجات كمعايير لقياسها، مع العلم أن المدخلات هي

[1] A. HAMADOUCHE**, Critères de mesure de la performance dans les entreprises industrielles dans les PVD**, Thèse de doctorat, Alger, FSESG, 1993, P137.
[2] A. KHEMAKHEM, **La dynamique de contrôle de gestion**, ed Dunod, Paris, 1992, P311.

مكون هام في المخرجات، ولذلك فالجدول يبين أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما يبين أن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها متطلب ضروري لها[1].

المطلب الثالث: أهدف

إن أداء العامل هو انعكاسات لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف ويمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات:

مجموعة الهداف الروتينية: وهي التي تتميز بالخصائص التالية[2]:

- التكرار؛
- لها حلول جاهزة ومتفق عليها؛
- تحتاج إلى أدنى حد من المهارة والخبرة؛

يؤديها الأفراد بنفس درجة النجاح تقريبا ومهما اختلفت قدراتهم[3].

مجموعة الهداف المتعلقة بحل المشاكل:

تتمثل في القدرات والمهارات العالية لحل المشاكل التي يواجهها الأفراد وأثناء عملهم إما أنها لا تقتصر على حل المشاكل المؤقتة فقط، بل محاولة التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها، ووضع حلول لها مسبقة.

ومن خصائص هذه الأهداف

- تتطلب الخبرة العملية والقدرة والدراسة
- تحتاج إلى الوقت والجهد الكبير
- غير متكررة نسبيا

مجموعة الأهداف الخلاقة:

هي تلك الأهداف التي ترتبط بمظاهر الابتكار والاختراع مثل: صنع منتجات جديدة ومن خصائصها أنها تتطلب حد أقصى من الوقت والجهد، كما تتطلب حد أقصى من المهارة والخبرة العالية والمعرفة.

لايستطيع كل فرد إنجاز هذه الأهداف بنجاح، وذلك لعدم توفر القدرة على الابتكار والاختراع[4].

---

[1] عايدة خطاب، **العولمة وإدارة الموارد البشرية**، مصر، دار الفكر العربي، 2001، ص434.

[2] الداوي الشيخ ، **تقييم الأداء ومؤثراته**، مجلة الباحث، عدد07، جامعة الجزائر، 2009، ص219.

[3] لداوي الشيخ ا، مرجع سبق ذكره، ص ص220 221.

[4] أمين عبد العزيز، **إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين**، مصر، 2002، ص218.

المطلب الرابع: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولا: محددات الأداء

الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم الحافز إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

إدراك الدور والمهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة و الجهد المبذول، و نوعية هذا الجهد المبذول التي تعني مستوى الدقة و الجودة[1].

نمط الأداء: يقصد به السلوك أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداة حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسميا بالدرجة الأولى،كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة[2].

من التعريفين السابقين أنهما يحصران محددات الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط(الجهد، القدرات، المهارات، نمط الأداء)، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف بينما أن في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف أهم هذه المحددات ما يلي:

الوظيفة: (متطلبات العمل) وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

الموقف:(بيئة التنظيم الداخلية) أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

---

[1] أحمد صقر عاشورة، **إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، الدار الجامعية، مصر، 1986، ص50.

[2] أحمد صقر عاشورة، **السلوك الإنساني في المنظمات**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1989، ص34.

الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل بمقدار ما يكثف الفرد جهده مما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل، ويرى البعض من الكتاب و الباحثين إن أداء الفرد في العمل هو محطة لثلاث محددات هي :

الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من اتجاهاته التي يسعى لإشباعها والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها ملائمة أو معاكسة لاتجاهه.

القدرة: وتعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل بالإضافة إلى المهارات ومدى وضوح الدور.

بيئة العمل: و تتمثل في الملامح المادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة.

وأخرى معنوية مثل : العلاقات بالرؤساء و المرؤوسين و منه يمكن الوصول الى ما يلي :

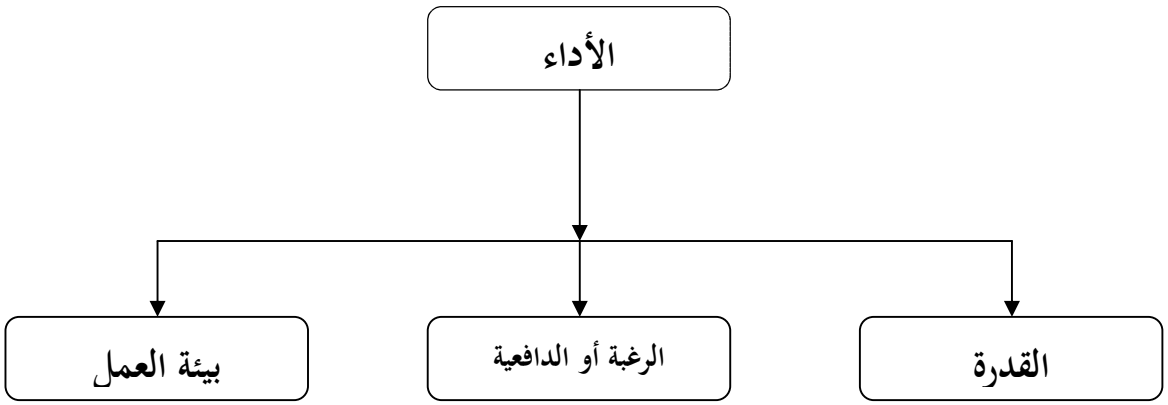
الرغبة: الاتجاهات و الحاجات الغير مشبعة × مواقف العمل.

القدرة: المعرفة في المهارات × وضوح الدور.

الأداء: الرغبة × القدرة × بيئة العمل.

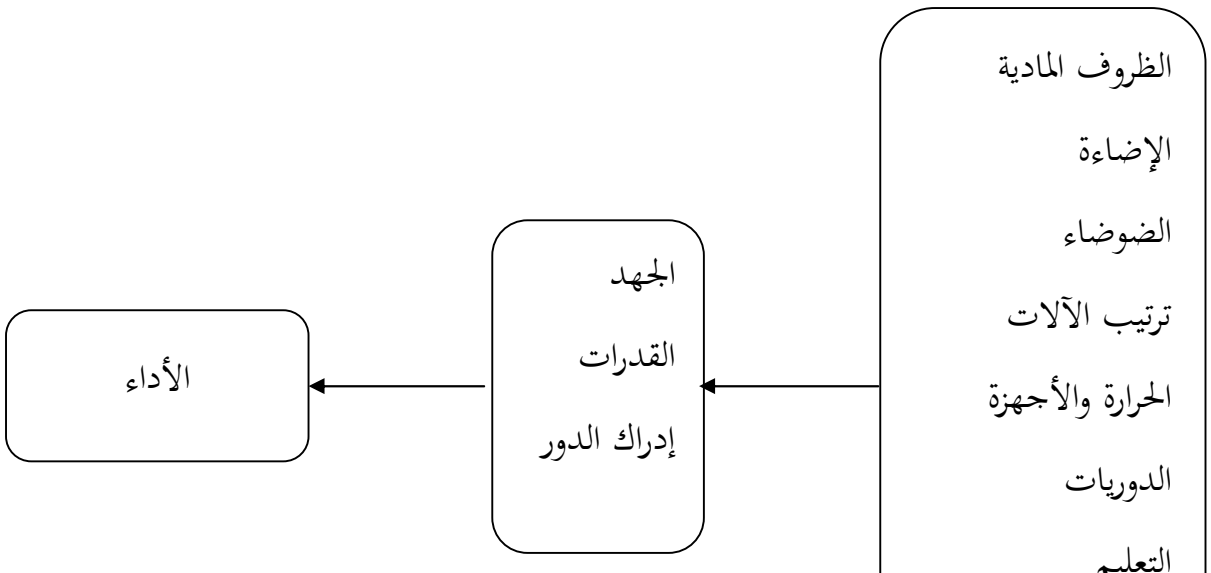
ويبين الشكلين التاليين محددات الأداء:

الشكل رقم(2-1) يبين محددات الأداء



المصدر: أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية من منظرون القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2000، ص147.

الشكل رقم(2-2) يبين محددات الأداء



المصدر: حسن رواية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص212.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء[1]

يتأثر الأفراد العاملين بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل العوامل إذ يقول : تكاد لاتوجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاقتصادية أو الحياة عموما لاتؤثر الأداء والى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ، ومن هنا يتضح تواجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى إلى حفظه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما :

عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

العنصر البشري: تشكل أهم مورد في المنظمة، فنمو تنافسية وتطور المنظمة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكيتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد اكبر وأداء أفضل منه : **الأداء = القدرة × البيئة × الدافعية**.

الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنسيق وتنظيم وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها ، فهي تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة .

التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المنظمة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وأحداث المتغيرات الأزمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شانه آن يؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون لأي منظمة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفقا للمستجدات الراهنة .

بيئة العمل :تشير إلى مدى أهمية العناصر ال حيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والانسجام الغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

[1] فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، **بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون، عدد واحد وتسعون، 2012، ص190.

طبيعة العمل : وتشير أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو و الترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد والوظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعتيه وحبه إلى عمله وولائه للمؤسسة.

العوامل الفنية : أن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

عوامل خارجية: تتكون من مجموعة من العوامل هي[1]:

- البيئة الاجتماعية والثقافية؛
- العادات والتقاليد الموروثة؛
- العرف وأمور الدين؛
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ، و رغباتهم في الحصول عليه؛
- التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني .

البيئة السياسية والقانونية:

- طبيعة النظام السياسي؛
- مدى الاستقرار السياسي؛
- مرونة القوانين والتشريعات؛
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

البيئة الاقتصادية[2]:

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (اقتصاد حر أو موجه)؛
- الاستقرار الاقتصادي؛
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك؛
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات؛
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

ومن مظاهر ضعف الأداء مايلي:

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.

[1] محمد أكرم العدلوني، **العمل المؤسسي**، الطبعة ا لأولى، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان، 2000، ص203.

[2] عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة كوندور (برج بوعريريج)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص53،

- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان الحافز وانتشار اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب وفقدان روح الخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطوير الوظيفي.

المطلب الخامس: أبعاد الأداء وتصنيفاته

أولا: أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي:

1)البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2)**البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها،ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء،مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية،و هذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية[1] إذ نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء،حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

3)البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. و تتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ،فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة(صراعات، أزمات....)

4)البعد البيئي:و الذي يرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية و تطوير بيئتها.

ثانيا: تصنيفات الأداء

[1] الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص219.

تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة و قياس الأداء، ومن أهم المعايير لدراسة الأداء الذي تقدمه الإدارة بالعمليات هو المعيار المصدر و معيار الشمولية.

1)**معيار المصدر**: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

أ–الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف اداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الاداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري و الأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

ب–الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

2)معيار الشمولية: يمكن تقسيم هذا الأداء إلى كلي وأداء جزئي[1]:

أ–الأداء الكلي: يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة. والأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة كالاستمرارية و النمو و الربحية.

ب–الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة و الوظائف الأساسية. و الأداء الكلي في الحقيقة، هو عبارة عن تفاعل اداءات الأنظمة الفرعية (الاداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل و التسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثانيا: قياس الأداء

منذ أكثر من قرن، كتب لورد كيلفين قائلا[2] :"عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئا عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية".

كما يضيف جينز بأن :"ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السليمة، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة".

إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقديم نحو الهدف بحيث يكون قياسا شاملا لجميع أبعاد الأداء.

والجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر استعمالا لقياس الأداء.

الجدول رقم (2–2): تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة

[1] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص89.

[2] كريس أشتون، **تقييم الأداء الاستراتيجي**، ترجمة:علاء أحمد إصلاح، مركز خبرات المهنية للإدارة، مصر، 2001، ص30.

الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وإن تدابير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد، وإن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: وائل محمد صبحي وطاهر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص78.

المبحث الثاني: طبيعة عملية تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، و عليه فهي مهمة على جميع مستويات المنظمة ، و لكي تحقق عملية تقييم الأداء أهدافها يجب التعامل معها بشكل نظامي و دقيق ، و بمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج ،كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم و الظروف التي تفرزها التغيرات في العمل ، و أساليب أداءه و الخصائص المعرفية للعاملين ، و العوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة أعمال المنظمات. و يخلق تبني هذه العملية من قبل المنظمة نوع من الثقة لدى العاملين بجديتها ، مما يرفع ولاءهم لها[1].

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

تعددت وجهات النظر حول تعريف تقييم الأداء ، فلقد حظي بالكثير من الاهتمام ، رغم ذلك لم يتوصل الباحثون إلى تعريف موحد يجمع بين جميع وجهات النظر العملية ، و الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم ، سيتم عرض مجموعة من التعاريف:

تقييم الأداء: هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعلمون و ينتجون و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفأتهم في الذي يعملونه[2].

لقد عرف على أنه"التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء ، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه المسارات الأنشطة بالمؤسسة. بما يحقق الأهداف المرجوة منها "[3].

[1] خالد عبد الرحيم الهيمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص ص196 198.

[2] شحاذة نظمي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص75.

[3] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي**، الإمارات العربية المتحدة، 2009،ص121.

كما يعرف على انه : عبارة عن نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، و يشتمل على مجموعة من الأسس و الإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل ، أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري اعلي بتقييم أداء مستوى الأدنى ، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا إلى القاعدة[1].

هناك من ينظر إلى تقييم الأداء على انه: دراسة و تحليل العاملين و ملاحظة سلوكا تهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ، و كذلك على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله المسؤوليات اكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.

كما عرف **تقييم الأداء على انه:** نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم[2].

كما أن تقييم الأداء هو " جميع العمليات و الدراسات التي ترمي إلى تحديد العلاقة بين الموارد المتاحة و كفاءة استخدامها في المؤسسة مع دراسة تطور هذه العلاقة خلال فترات زمنية متباعدة أو فترات زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف و المتحقق من الأهداف ، بالاستناد إلى مقاييس و معايير معينة.

قبل تقديم تعريف شامل لتقييم الأداء وجب تمييز تقييم الأداء عن بعض المفاهيم الأخر وهي كالآتي[3]:

هنالك مداخلات عديدة حول كلمة تقويم، فهل الأصح استخدام كلمة تقويم أو كلمة تقييم[4]؟

فالبعض ذهب إلى أن التقويم يشتمل التقييم ويستوعبه لأن معناه هو التطوير والتحسين نحو الأفضل، وذهب الآخرون إلى أن التقييم يسبق التقويم لأنه يقوّم على إعطاء قيمة للشيء. وذكر (الزمخشري1985: ص285) في معرض التصريف اللغوي للكلمة واصلها فنجدها تعني قوّم الشيء وأقامه، فقام واستقام وتقوّم أي إن التقويم هنا جاء بمعنى إصلاح الشيء، وجاء في القرآن الكريم في سورة التين (الآية 4) "ولقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم" والتقويم هنا يعني جعل الشيء في أفضل حال.

و يستخلص من التعاريف السابقة أن التقييم ينصب على أداء العاملين أو نتائج أعمالهم وعلى سلوكهم و تصرفاتهم ،كما أنها تقوم على الاتصال و الحوار بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين ، و هذه العملية تخضع لمعايير و أسس المقارنة.و عليه يمكن القول أن تقييم الأداء هو قياس لأداء و سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة و دورية ، و تحديد كفاءتهم ، و يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المشرفين في معظم الأحيان، و يترتب على ذلك إصدار القرارات التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة، أما بتطويره من خلال برامج التدريب أو ترقيته أو تحفيزه أو الاستغناء عنه[5].

وهنا يمكن طرح السؤال التالي: من يقوم بتقييم الأداء؟

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها مايلي:

---

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص363.

[2] صلاح عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية من إدارة الموارد البشرية في المؤسسات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص257.

[3] نور الدين بن عمارة، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة لبند غاز الجزائر**. الجزائر . وحدة ورقلة، شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، (2005-2009)، ص ص13 14.

[4] وليد حميد رشيد الأميري، **تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار**، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، 2009، ص56 ص57.

[5] نادر أحمد أبو شيحة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص218.

- الرؤساء المباشرين.
- التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم).
- الزملاء يقيمون بعضهم البعض.
- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

أما مؤشرات تعرف على أنها: أداوت للقياس الذي هو ضروري لصياغة السياسات والخطط وتحديد أهداف السياسة الاقتصادية والاجتماعية أو تقييم نتائجها.

كما يعرف قاموس التسيير مؤشرات الأداء بأنها "معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المنظمة"[1].

ونجد المصطلحات قياس وتقييم وتقويم، تتجه نحو معنى واحد ألا وهو تقييم الأداء ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بان عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية هي:

قياس الأداء المحقق ومقارنته بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس؛

تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا، بمعنى إعطاء قيمة للأداء ويطلق على هذه العملية، التقييم أو التقدير؛

تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق، ويطلق على هذه العملية التقويم وبالتالي فالعملية متكاملة وتقييم الأداء إنما هو مصطلح يحوي القياس والتقييم والتقويم.

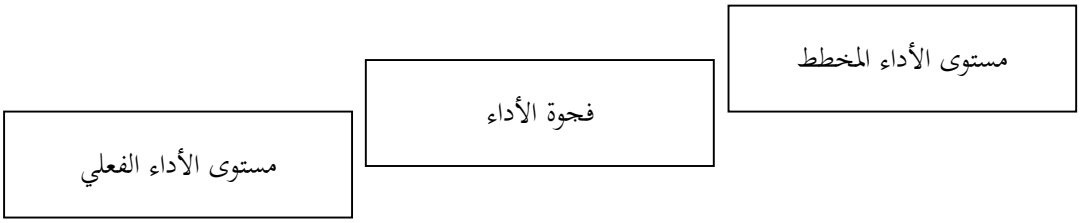
تشخيص الأداء:

تكمن الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء، في أن الأداء الفعلي غالبا ما ينجرف عن الخطة المحددة سواء كانت الكمية أو الوقت أو الجودة أو التكلفة، وبالتالي كانت الغاية الحقيقية لبذل المجهود في تشخيص الأداء هي العمل على علاج أسباب القصور وتلافيها، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. و يعني التشخيص التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها وأثارها.

ومنه عملية تشخيص الأداء هي "عملية تتضمن إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء.

ويقصد بفجوة الأداء هي ذلك الانحراف بين ما هو مخطط له وما هو محقق فعلا .والشكل الموالي يبين فجوة الأداء

الشكل رقم(2-3): فجوة الأداء



المصدر: علي سلمي، مرجع سبق ذكره، ص165.

[1] A.Burlaud,J.Y eglem Pmykita**, dictionnaire de Gestion,** édition foucher, Paris 1995 P271.

قياس الأداء:

القياس: هو"تحديد كمية أو طاقة عنصر معين"، وهو "مؤشر للأداء ويعبر عن علاقة عامل النجاح والأهداف الإستراتيجية التي تسمح بتقدير سيرورة الوظيفة. وهو معيار لقياس درجة بلوغ الأهداف الإستراتيجية، كما يتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المنظمة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناءا على معايير الفعالية والكفاءة.

من التعاريف السابقة الذكر نخلص إلى أن قياس الأداء هو تحديد كمية النتيجة أو الطاقة لوظيفة أو الأهداف، وظائف المنظمة ككل، بالإضافة إلى تحديد درجة بلوغ الأهداف، كما أن قياس الأداء يتم بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده، وتحديد تطوراته المحققة، بمعنى مقارنة الأداء المحقق بسنوات سابقة أو بأداء مخطط...

تقويم الأداء:

يعني "تقديم حكما ذا قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمالية والمادية المتاحة لإدارة المؤسسة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة[1]". وهو قياس النتائج المحققة في ضوء معايير محددة سلفا .ما يعرف تقويم الأداء على أنه" قياس الأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة سابقا وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، ويرى(STEPHEN 1976) بأنه "عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المؤسسات نفسها تحصل على مواردها وتنتفع منها بكفاءة وفاعلية في سبيل تحقيق أهدافها[2]".

الملاحظ من هذا التعريف أنه يركز على بعد الكفاءة والفاعلية كمعيار للقياس وربطها بطبيعة هدف عملية التقويم بوصفها مرشدا للنشاط في المنظمة.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

يمكن تبيان أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب و قدراته.

إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: إذ أن تقييم الأداء يسهم في اقتراح المكافاءات المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

تقييم المشرفين و المديرين: حيث يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم.

مقياس أو معيار: إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارا أو مقياسا مقبولا في تقييم سياسات و تطبيقات أخرى في مجال الأفراد و ذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المنظمة.

---

[1] حسن فلاح عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر،2006 ، ص241.

[2] احمد بن حماد الحمود، **تقييم الأداء الوظيفي**، دورية الإدارة العامة المجلد 34 ، العدد2، معهد الإدارة العامة الرياض سبتمبر 1994، ، ص337

تقديم المشورة: إذ يشكل تقييم الأداء أداة التقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم و قد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها، و بمعنى آخر يمكن أن يعتبر الأداء حافزا للتطوير الشخصي و مقياسا له إذ أن العاملين كثيرا ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم و في الواقع أن تقييم الأداء وسيلة ممتازة للإجابة عن مثل هذا السؤال.

يعتبر متطلب للمعرفة و الاطلاع: إذ أن تقييم الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية التقييم فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من المشرفين ،حيث أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عمن يقيمه.

اكتشاف الحاجات التدريبية: يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة[1].

رفع معنويات العاملين: ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس التفاهم بين الأفراد العاملين والإدارة مما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المنظمة.

يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة بمعلومات واقعة عن الأداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أأوضاع العاملين ومشكلات وإنتاجياتهم ومستقبل المنظمة نفسها كما يعتبر تقييم للأداء مؤشر العملية الاختيار والتعيين في المنظمة.

إن تقييم أداء الموارد البشرية (أداء العاملين) وفق نظام محدد ومواعيد مضبوطة يستلزم على الإدارات تقديم تقارير دورية حول كفاءتهم والاحتفاظ بالتسجيلات والتقيد بالمواعيد وذلك يضمن الاستمرارية والرقابة[2].

وهناك اعتبارات واجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء:

- يجب أن يؤكد تقييم الأداء علي الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها وجدارة نجاحه في تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها؛
- يجب أن يركز تقييم الأداء علي الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل؛
- أن يكون التقييم مقبولا من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه؛
- أن يستخدم تقييم الأداء كأساس في تحسين إنتاجية الفرد عن طريق تأهيله وتطويره بشكل أفضل؛
- أن يتم على أساس نتائج التقييم إصلاح وتقويم العمل في الشعبة أو الوحدة أو القسم أو الإدارة العامة ذات العلاقة بموضوع الخدمة أو المنتج.

قبل تناول أهداف وعناصر تقييم الأداء يجب التعرف على الخصائص التي يجب توافرها في أي نظام معين يتم تصميمه لهذا الغرض , ومن أهم الخصائص تلك التي أشار إليها (لكبيسي) والتي تتلخص في الأتي:

- أن يكون التقويم دوريا ومستمرا و متواصلا، ويتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية وتوضع نتائجه بين أيدي العاملين وتتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم؛

[1] مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الأفراد**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص87 88.

[2] نظمي شحاذة وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1991، ص76 86.

- أن يخضع للتقييم جميع العاملين وعلى كافة المستويات دون استثناء؛
- أن يشعر العاملون بأهمية التقييم، وذلك بتلمسهم للفوائد والايجابيات العائدة عليهم هذا التقييم، وكذلك فوائده في تحقيق أهداف المنظمة؛
- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم ويتم إصدارها بقرار أو بنظام من اعلي سلطة مختصة بالمنظمة كما يفضل تعدد النماذج والأساليب المستخدمة تبعا لتعدد المستويات والمهن؛

أن يشمل التقييم كافة الجوانب والمتغيرات المتعلقة بالموظف والوظيفة والمؤسسة بحيث يتم توضع أوزان كمية لها تبعا لدرجة أهميتها، ومن أهم تلك الجوانب والمتغيرات مايلي:

- الصفات والخصائص الشخصية ومدى توفر قيم الأمانة والصدق والإخلاص والانتماء والولاء للمنظمة وللمصلحة العامة في التصرف والسلوك؛
- احترام الوقت والالتزام بالمواعيد والخطط ومراعاة المكان والزمان المتفق عليهما؛
- القدرات والمواهب ومدى تطويرها وتنميتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل، وفي الابتكارات والتجديد؛
- العلاقات الإنسانية وهي التي تنظم علاقة الموظف برؤسائه ومرؤوسيه وأوقات العمل الإضافية.

المطلب الثاني: أهداف وعناصر تقييم الأداء

قبل التطرق إلى أهداف تقييم الأداء سنتطرق إلى وظائفه وهي كالتالي[1]:

- لحكم على مدى تحقيق الوحدة الإنتاجية للأهداف الموضوعة بالاستعانة بقدر كبير من البيانات و الإحصائيات.
- تفسير انحرافات النتائج تفسيرا واضحا مع الاستعانة بالمعايير و المعدلات الموضوعة من قبل.
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.

أولا: أهداف تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء تعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية للعمال وتحديد أنواع وبرامج التطوير اللازمة لهم، كما تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بنشاط وحيوية، وذلك بالإشراف الجيد على الأفراد العاملين بشكل مستمر وحثهم على العمل بفاعلية ويستهدف أداء العاملين إلى تحقيق مجموعة من الأهداف فيمايلي[2]:

على مستوى المنظمة:

- خلق من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالا شكوى العاملين أو اتهامها بالمحايدة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية و ليست موضوعية أو علمية.

[1] زينة قمري، واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية بسكيكدة ودورها في اتخاذ القرار، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، مداخلة، 2008/10/20، ص3.

[2] بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص19.

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة و توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم و كذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة .
- وضع معدلات موضوعية للأداء العامل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربح بين التكلفة والعائد[1].

أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين: من بين أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى المديرين ما يلي:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي.
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير و الموظف.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- تنمية قدرات الأفراد من جانب زيادة التعاون لرفع الكفاءة الإنتاجية.

أهداف على مستوى العمال: من ابرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين ما يلي:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات.
- تساعد عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين و تطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب عملية مستمرة.
- تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات و قدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل.
- تمد عملية تقييم الأداء العاملين بتغذية عكسية من أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم[2].
- يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين،و تسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية و وضع خطط لرفع مستوى أدائهم و تحسين إنتاجيتهم.
- من خلال عملية تقييم الأداء يتم تحديد مواطن الضعف عند العامل، من حيث القدرات و المهارات الفنية والإدارية وتكتشف عن مدى قدرته على التأقلم في بيئة عمله[3].

ثانيا: عناصر تقييم الأداء

تتعدد عناصر تقييم أداء العاملين لتشكل إطار متكاملا يفيد في تقييم هذا الأداء بما يساهم في تحقيق أهداف المنظم، و هذا عرض لأهم العناصر في تقييم الأداء، و هي على النحو التالي:

[1] عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**،الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص103.
[2] www.360.degreefeedbek,http://en.wikipedia.org/wiki.
[3] Jacqueline.b.fancoise k, martin.m, **la fonction reessources humaines,** paris: edition dunod, 2004, p23.

تحديد أهداف المنظمة: إن الأهداف العامة للمنظمة هي قبلة جهود الإدارة و العاملين و على ضوء هذه الأهداف تصاغ أهداف إدارة الموارد البشرية، وباقي الإدارات الأخرى للمنظمة، وكذا أهداف تقييم الأداء، وعلى ذلك فان الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون مرؤوسيهم على ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها، وبدون أهداف واضحة للمنظمة وأخرى محددة لكل إدارة تكون مدخلات تقييم الأداء الناقصة.

تحديد أهداف تقييم الأداء: إن أهداف تقييم الأداء تمثل مرشدا للرؤساء في عملية التقييم، فإذا تمثلت هذه الأهداف في استشراف ومنع الأخطاء قبل وقوعها و معالجتها فور وقوعها، وترشيد أداء العاملين بالنصح والإرشاد والتدريب فإنها تختلف تماما عن أهداف مؤداها تصيد أخطاء بعض العاملين ونقل أو فصل البعض الأخر و توقيع إجازات أو حرمان من حوافز للبعض الأخر فان أهداف تقييم الأداء يجب أن تكون ايجابية بناءه.

تحديد مجالات التقييم: ويقصد بذلك تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجالات أو عناصر هي:

- عناصر توضح طبيعة ودرجة الأداء الفني مثل: حجم نوعية الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيه.
- عناصر توضح سمات السلوك مثل: المبادرة والتعاون والحماس والالتزام والابتكار ومهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء أو المرؤوسين أو العملاء.
- عناصر توضيح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل.

تحديد معايير التقييم: فلا يمكن متابعة تقييم الأداء في غياب معايير التقييم، فهذه المعايير هي التي يقاس عليها الأداء، وهناك أربعة تقسيمات لهذه المعايير وهي[1].

الكمية: وهي حجم ما تم مقارنة بما كان متوقعا.

الجودة أو نوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

الوقت: مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب في الوقت المحدد وان كان هناك تأخير في الانجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير هل هو يعود للعامل، أم سوء في التخطيط والإدارة.

التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

ولا يكفي أن يكون عاملا أو موظفا متمكنا في أدائه بحيث يرتقي لمستوى الجودة المقبول لكنه ينجزه في أصول من الوقت المحدد أو المعياري، أو بتكلفة تفوق التكلفة المعيارية، ولا يكفي أن يرتقي أداءه لمعايير تقييم الأداء بما يهيئ تقييما متكاملا هادفا وفاعلا ومن المهم إعلان معايير التقييم بشكل واضح للرؤساء والمرؤوسين بحيث تؤخذ بالاعتبار من كلا الطرفين خلال وبعد التقييم.

تحديد أنسب طق التقييم: حيث تتعدد طرق تقييم الأداء كما سيرد لاحقا، ويتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار إحداها أو بعضها بشكل متكامل بما يتضمن تقييما سليما فقد تعتمد المنظمة الطريقة التقليدية، إن فاعلية التقييم تتوقف لحد كبير على فاعلية الطريقة المستخدمة وفاعلية استخدامها من جانب الرئيس المقيم أو المشتركين في التقييم.

[1] زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟**، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص99.

تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين: يتعين إعلان الرؤساء والمرؤوسين بطريقة أو طرق مناسبة لعملية التقييم كما يجعل طرفي التقييم على علم بالية التقييم الأهداف المعايير والطريقة المستخدمة.

تدريب الرؤساء على الطريقة أو طرق التقييم المتعددة: فمهما حسن تحديد أهداف ومجالات ومعايير وطرق تقييم الأداء، فلن تكتمل مقومات التقييم السليم دون تدريب الرؤساء على ممارسة طريقة التقييم ويبدو هذا أكثر أهمية ووضوحا عند استخدام طريقة محددة.

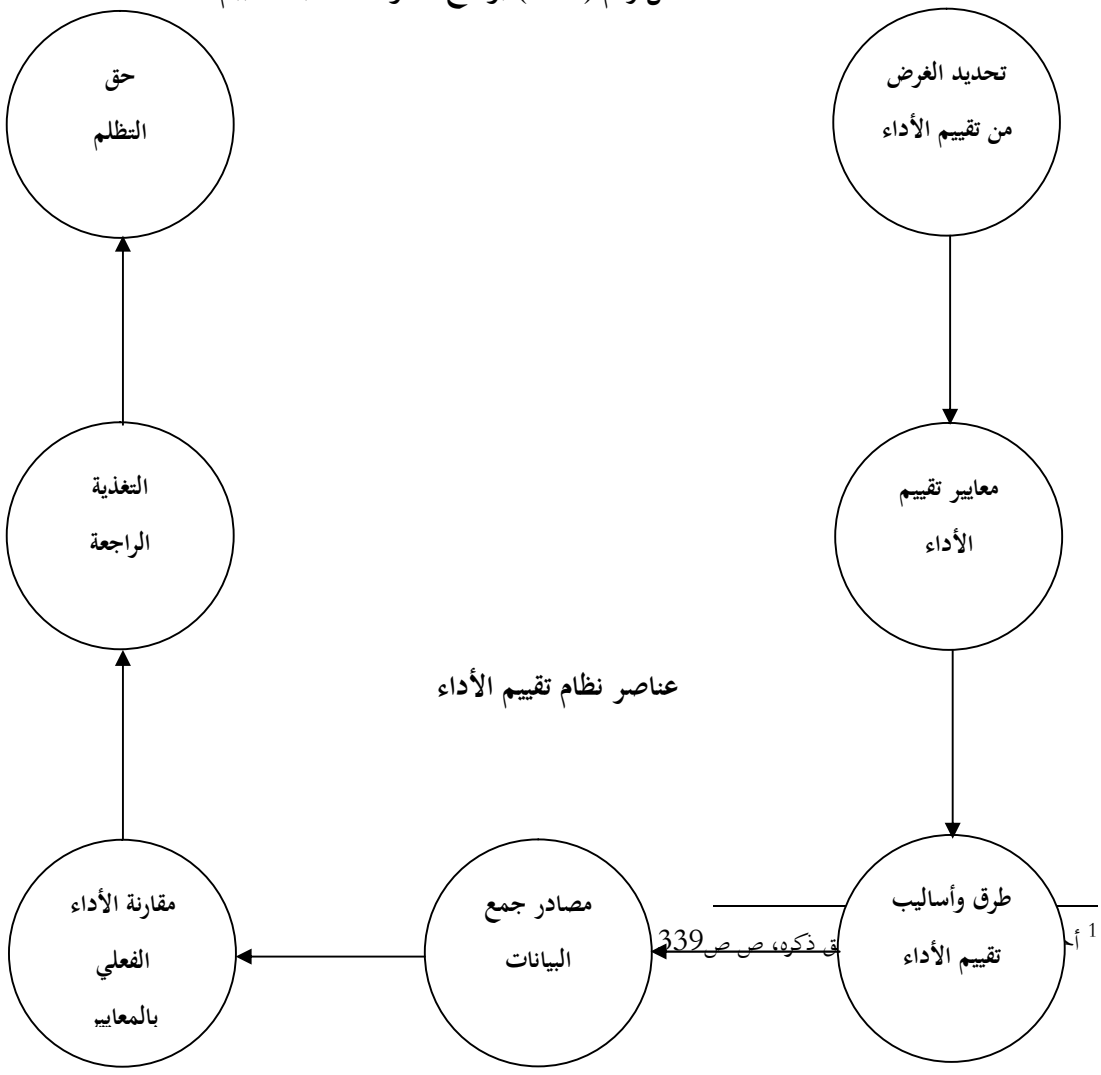
تقييم وتقويم التقييم: إن ما يتم من عمليات تقييم الأداء يجب أن تكون موضع تقييم وتقويم، حيث يتعين تقييم مدخلات التقييم بالرئيس ومدى صلاحيته للقيادة والتقييم والمرؤوس ومدى استيفاءه لمتطلبات الأداء والمعلومات عن المرؤوسين حيث مصادرها ومدى كفايتها ودقتها وحداثتها ومعايير التقييم وما إن كانت متساهلة أو معجزة أو مقبولة، وكذلك يتعين تقييم الطريقة المستخدمة في التقييم ومدى فاعلية الرئيس في تطبيقها كذلك يتطلب الأمر تقييم نتائج وتحديد وفائها بأهداف التقييم[1].

المطلب الثالث: خطوات ومؤشرات تقييم الأداء

أولا: خطوات تقييم الأداء

هناك عدة خطوات يراعي إتباعها عند القيام بعملية تقييم الأداء، ذلك حتى يتحقق الهدف المطلوب ونظرا لأن عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها، وجب على القائمين على العملية أن يخططوا لها جيدا ويقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة والتي تبدأ بتحديد الغرض من تقييم الأداء وتنتهي بالتظلم كما في الشكل التالي:

شكل رقم (2–4) يوضح خطوات عملية التقييم:



[1] أ ق ذكره، ص ص339

المصدر: خالد ماضي أبو ماضي، **معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص31.

1)الغرض من عملية تقييم الأداء: تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات في تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، ولتحسين الأداء إلى الأفضل وكذلك وتحديد مناسبة الوظيفة الحالية للموظف، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه، إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية بالإضافة إلى التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تستندها المؤسسة إلى الموظف، وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام وتحديد أوجه القصور في أداء الموظف، واحتياجه إلى التطوير والتنمية، وذلك من خلال جهود التدريب.

2)معايير تقييم الأداء[1]:

يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء:

هناك نوعان من معايير تقييم الأداء هما: معايير العناصر ومعايير معدلات الأداء.

- معايير العناصر: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتجلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة.
- معايير معدلات الأداء: يمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطة أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته.

ثانيا: مؤشرات تقييم الأداء

لعملية تقييم الأداء مجموعة من المؤشرات والمقاييس تعكس واقع الأداء بالمنظمة والأفراد العاملين بها، إلا أن تطبيق هذه المؤشرات تعترضها مجموعة من الصعوبات والعوائق، إلا أن هذه المشاكل لا تحول دون تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المنظمة.

إن مفهوم المؤشرات يدعى كذلك بالمقاييس: وتركز معظم التعاريف الخاصة بمؤشرات الأداء على الجانب الكمي، إلا أن بعض التعاريف بينت أنه ليس شرطا ضروريا أن يكون مؤشر الأداء مقاسا بل قد تكون المعلومة في شكل بياني أو رمز، ويمكن تعريف مؤشر الأداء البشري على انه: "معلومة كمية تقيس كفاءة أو فعالية جزء من عملية أو نظام الموارد البشرية لمعيار أو خطة أو هدف محدد ومقبول في إطار إستراتيجية المنظمة".

[1] موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص21.

ولوضع مؤشرات تعكس واقع الأداء بالمنظمة يجب أن تتصف بالخصائص التالية:

أن تكون بسيطة وسهلة التطبيق واقعية وتحدد مسؤولية كل الأفراد بالمنظمة، كما يستدعي تشكيل مؤشرات تقييم الأداء إتباع المراحل التالية: تحليل الإستراتيجية، تحديد الأهداف، العوامل الأساسية للنجاح، تحليل العمليات، توزيع الأهداف العامة على العمليات بالمؤسسة. ثم تشخيص الأنشطة الحاسمة، وتحليل الأداء ومن ثم تحديد خطط العمل ووضع نظام مؤشرات، وفي الأخير إعلان المؤشرات في شكل جداول القيادة.

كما تجدر الإشارة أن أداء المورد البشري ركز عليه معظم الباحثين لكنهم اختلفوا في كيفية تقييمه لذا توضيح أهم مؤشرات تقييمه وفق الجدول التالي الذي يوضح أنواع مؤشرات تقييم أداء الأفراد الخاصة بكل معيار الأداء المتعلقة ب: الكمية، التكلفة، الوقت، والجودة.

الجدول رقم(2–3): مؤشرات تقييم الأداء

المعيار	رمز مؤشر تقييم الأداء	نوع المؤشر	العلامة الرياضية	معنى المؤشر
الكمية	مؤشر التقييم1	نسبة العمال في قسم الأفراد.	عدد عمال القسم الأفراد/	معدل العمال إلى إجمالي عمال
	م أف 2	إنتاجية العامل بالمؤسسة	إجمالي العمال.	المؤسسة.
	م أف 3	نسبة الغيابات غير مبررة.	كميات الإنتاج عدد العمال	عدد الوحدات التي ينتجها العامل
	م أف 4	عدد الصراعات بين العمال	عدد الغيابات غير المبررة/	عدد اهتمام العمال بالعمل في
		في نفس المستوى.	مجموعة الغيابات.	المؤسسة.
			العدد.	الرضا أو عدم الرضا عن العمل في
				نفس المستوى التنظيمي بين العمال.
	م أف 5	عدد الصراعات بين العمال		الرضا أو عدمه عن العمل بين العمال
		ومشرفيهم.	العدد.	ومرؤوسيهم.
	م أف 6	متوسط الصراعات في اليوم.		عدم الرضا عن العمل خلال فترة ما.
		نسبة التوظيف.	عدد الصراعات/عدد أيام	مدى تلبية وظيفة الأفراد لاحتياجات
	م أف 7		العمل.	المؤسسة من الموارد
			عدد الموظفين خلال فترة ما/	
			احتياجات المؤسسة.	

المعيار	رمز مؤشر تقييم الأداء	نوع المؤشر	العلامة الرياضية	معنى المؤشر
				البشرية.
	م أف 8	نسبة نجاح التوظيف.	عدد العمال المسرحين خلال التربص/عدد العمال الموظفين.	نجاح أو فشل سياسة التوظيف في المؤسسة.
	م أف 9	معدل دوران العمل.	عدد العمال المنقولين/ عدد العمال.	مدى استقرار العمال في مناصبهم الداخلية فشل أو نجاح سياسة الترقية في المؤسسة.
	م أف 10	نسبة نجاح الترقية.	عدد العمال المنزلين من الترقية/ عدد العمال المستفيدين من الترقية.	نسبة مغادرة المناصب في المؤسسة.
	م أف11	نسبة تاركي الخدمة	عدد تاركي الخدمة/ مجموع العمال	
الوقت	م أف 12	إنتاجية ساعة عمل فعلية	كمية الإنتاج أو قيمته/ إجمالي ساعات العمل الفعلية.	كمية أو قيمة الإنتاج في الساعة الواحدة للمؤسسة.
	م أف 13	إنتاجية ساعة عمل مباشرة. القيمة المضافة لساعة عمل.	كمية الإنتاج أو قيمته/ إجمالي ساعات العمل المباشرة.	كمية أو قيمة إنتاج ساعة في ورشات الإنتاج فقط.
	م أف 14	نسبة التغيب	القيمة المضافة/ مجموعة ساعات العمل.	قيمة إنتاج ساعة عمل.
	م أف 15	متوسط التغيب	عدد ساعات التغيب/ إجمالي ساعات العمل.	مدى رضا العمال ونجاح الإدارة في القيادة.
	م أف 16	إنتاجية العامل بالقيمة	ساعات الغياب/ عدد العمال.	متوسط ساعات الغياب لكل عامل في المؤسسة.
	م أف 17	نسبة مصاريف العمال في المؤسسة.	قيمة الإنتاج/ عدد العمال.	مساهمة كل عامل في الإنتاج بالقيمة. نسب المصاريف التي تتحملها
	م أف 18		مصاريف العمال/ إجمالي التكاليف.	المؤسسة عن عمالها مقارنة مع مجموعة مصاريفها.

المعيار	رمز مؤشر تقييم الأداء	نوع المؤشر	العلامة الرياضية	معنى المؤشر
التكلفة	م أف 19	نسبة مصاريف العمال إلى الإنتاج .	مصاريف العمال/قيمة الإنتاج.	نصيب الأجور من تكاليف المؤسسة.
	م أف 20	الأجر المتوسط للعامل.	الأجور/ عدد العمال.	تطور مستوى الأجور في المؤسسة.
	م أف 21	نسبة علاوات المردود إلى الإنتاج.	علاوات المردودية/الإنتاج بالكمية.	مدى نجاح سياسة التحفيز بالمؤسسة بناءا على علاوات المردود.
	م أف 22	أهمية تكاليف قسم الأفراد.	مصاريف قسم الأفراد/مجموع مصاريف المؤسسة.	نسبة تكاليف قسم الأفراد إلى إجمالي مصاريف المؤسسة.
	م أف 23	نسبة الأصول الثابتة في قسم الأفراد.	قيمة الأصول الثابتة قسم الأفراد/مجموع الأصول الثابتة للمؤسسة	مدى استغلال المؤسسة لمواردها في قسم الأفراد.
	م أف 24	نسبة تكاليف التدريب.	تكاليف التدريب/إجمالي التكاليف.	وزن التدريب بالنسبة لتكاليف المؤسسة.
الجودة	م أف 25	نسبة الإنتاج المعيب لكل عامل.	الإنتاج المعيب/عدد العمال.	إنتاجية كل عامل من الإنتاج المعيب.
	م أف 26	نسبة أخطاء العمل.	عدد الأخطاء/عدد العمال.	عدد أخطاء العمل لكل عامل.
	م أف 27	نسبة تكلفة اللاجودة لساعة العمل.	تكاليف اللاجودة/مجموع ساعات العمل المباشرة.	جودة العمل بالساعات.

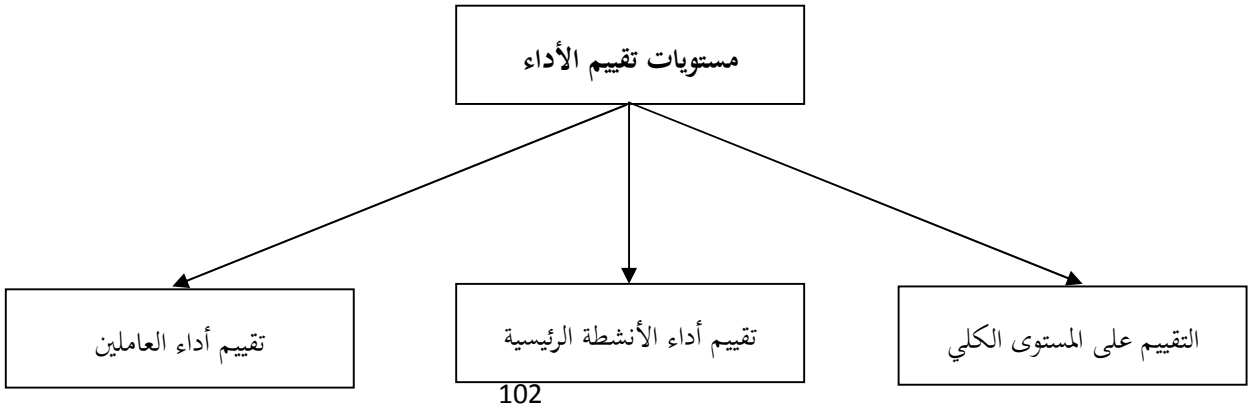
المصدر: أبو قحف عبد السلام، **سياسات الأعمال**، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص215 238.

المطلب الرابع: تصنيفات تقييم الأداء والطرق التقليدية والحديثة

أولا: تصنيفات تقييم الأداء

يمكن تصنيف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(2–5): مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟**، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص15.

- تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة

إن من أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية:

– الفعالية: وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للانجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين، رضا العملاء.

–الكفاءة: وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل، استغلال العمالة المهنية...الخ.

–التقديم في العمل: ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات....الخ

- تقييم أداء الأنشطة الرئيسية

حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المنظمة، والتي تتمثل في أربعة وظائف رئيسية هي: الإنتاج، التمويل، التسويق، والموارد البشرية.

–تقييم الأداء الإنتاجي: يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى، من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب.

ويمكن تبيان أهم المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على مدى فعالية أداء النظام الإنتاجي في الجدول الآتي:

الجدول رقم(2–4): أهم مؤشرات أداء النظام الإنتاجي

بنود التقييم	المؤشرات
الموارد الخام	–نسبة الموارد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. –نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. –متوسط فترة التخزين. –نسبة الإسراف في الخدمات (كمية الإسراف في الخدمات/ كمية الخدمات المنصرفة للإنتاج).
جودة المنتجات	–نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج. –نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج. –نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج.
الطاقة الإنتاجية	–نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية. –نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة.
الكفاية الإنتاجية	–معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل. –معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر –نسبة الطلبيات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد.
التكاليف	–نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة. –نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة. –نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة.

المصدر: زهير ثابت، **مرجع سبق ذكره**، ص59.

–تقييم الأداء التمويلي: يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة، وأهم مؤشرات هذا الأداء مايلي[1]:

مؤشرات سوق المال: وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم.....الخ.

مقاييس الربحية: وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية....الخ.

مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو: وتشمل الرفع المالي، تكلفة رأس مال المؤسسة.

–تقييم الأداء التسويقي: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

معدل نمو المبيعات.

الحصة السوقية.

كفاءة منافذ التوزيع.

حساسية السعر.

- **تقييم أداء العاملين[2]**:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية، وأهداف الإنتاج والتسويق، لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، فبقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية.

ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان؛
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛
- تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجه؛
- يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل؛
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية و بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

ثانيا: الطرق التقليدية والحديثة لتقييم الأداء

1)الطرق التقليدية لتقييم الأداء

[1] نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص213.

[2] عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012،ص59.

تفرض جميع أنواع طرق التقييم التقليدية انه لا يوجد تماثل تام بين أداء العمال لا من حيث الكمية أو النوعية أو السلوك الوظيفي ،بل يفترض وجود تقارب بين أداء و انجازات العمل ، لذلك حاولت هذه الطرق قياس تصرفات الأفراد وفق معايير تضعها المنظمة، حيث كان التأكيد دائما على قياس خواص الأفراد أثناء عملهم، إلا انه كثيرا ما كانت هذه الخواص غير واضحة والأهداف متشابكة ومن أهمها:

طريقة الترتيب العام:

تقوم هذه الطريقة على أساس ترتيب العمال ترتيبا تنازليا أو تصاعديا وفق درجة كفاءة أداء كل عامل من المجموعة المراد تقييمها ، بحيث يتدرج السلم من الأحسن إلى الاسوء مقارنة بالمستوى العام لأدائهم و قيمة هذا المستوى أو مساهمة في بلوغ أهداف القسم أو المنظمة. و عمليا يتم تطبيق هذه الطريقة باختيار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم، الفرد العامل الذي يملك اكبر قدر من الصفة التي يتم قياسها و يعطيه المرتبة الأولي، كما يختار اضعف عامل لديه يفتقر إلى الصفة المقاسة ويعطيه المرتبة الأخيرة في الترتيب، ثم الفرد الذي يليه و تتكرر العملية مع باقي العمال بان يختار الأحسن والاسوء من باقي أفراد المجموعة إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة[1].

كما تعرف طريقة الترتيب أسلوب آخر بديل لها ، بان يقوم المشرف بتصنيف مرؤوسيه في شكل مجموعات جزئية مثل:مجموعة الممتازين و مجموعة الجديين و مجموعة المتوسطين و مجموعة الضعفاء و هكذا ، و يتم ترتيب العمال داخل كل صنف وفق مبدأ طريقة الترتيب التنازلي باستعمال مقياس مستوى الأداء من الأحسن إلى الاسوء للوصول إلى قائمة الترتيب العام[2].

و تتميز هذه الطريقة بالبساطة و سهولة الاستعمال ميدانيا و كثيرا ما يتم استعمالها بغرض توزيع كتلة الأجور، و من اجل تحديد أفضل عامل في المجموعة أو الفوج الخاضع لعملية التقييم، ويعاب عليها اعتمادها على معيار مستوى الأداء العام لعمال و ليس على التقييم التفضيلي لأداء العامل كما أن نتائجها تفتقر إلى الدقة مما يصعب التفرقة بين عاملين متقاربين في مستوى الأداء. كما يتميز أسلوب الطريقة باعتماده على التقدير الشخصي للقائم بعملية التقييم مما قد يدخل عوامل التحيز، و التعميم التساهل التشديد لتحل محل النزاهة و الموضوعية و العدالة و الدقة في تقدير مستوى كفاءة أداء العامل[3].

طريقة المقارنة المزدوجة أو الثنائية بين العاملين:

تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة المزدوجة لأداء العمال الخاضعين لعملية التقييم، بعد أن يتم توزيعهم إلى مجموعات جزئية ثنائية، ليتم مقارنة أداء عامل آخر من باقي المجموعة فردا بفرد والعامل الذي يحصل على تفضيلات اقل يرتب على انه أسوء ويتكرر ذلك لعدد من المرات يتناسب و عدد الثنائيات المشكّلة، والتي يتم تحديدها وفق العلاقة التالية:

عدد المجموعات الثنائية الممكنة:$N\ (N-1)/2$

حيث Nعدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

تتسم هذه الطريقة كغيرها من الطرق المقارنة بالبساطة و السهولة في التطبيق ،نظرا لاعتمادها مفهوم موحد لمعيار التقييم، وتتجلى أهميتها في حالة اختيار العمال الجدد المرشحين للعمل في المنظمة.كما توحي بان نجاح الطريقة تتوقف على عدد الأفراد الخاضعين للتقييم فكلما

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، دار المناهج، عمان، 2005، ص300.

[2] محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993، ض309.

[3]Sekiou, op, cit,p345 346.

صغر العدد كلما زادت نجاعة هذه الطريقة، و يؤخذ عليها عجزها على الكشف عن الفروق بين العمال الذين يكونون في رتب متقاربة ولا تحدد بدقة نقاط القوة و الضعف بالنسبة لكل عامل مقيم، كما يؤخذ عليها باعتبارها من المقاييس التقديرية لا تصلح لاعتمادها في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بشغل الوظائف العليا أو القيادية، لكونها لا توفر المعلومات اللازمة عن القدرات و الصفات الشخصية للعمال والتي يجب معرفتها لمقارنتها بمواصفات الوظيفة الشاغرة المرشح توظيفها، بالإضافة إلى الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم، فكلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية، و يعاب عليها بأنها لا تتصف بالموضوعية، كونها تعتمد على الحكم شخصي للمقيم بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب.

طريقة التوزيع الإجباري:

تستند هذه الطريقة في تقييم الأداء إلى ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلولها يستند على أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي الذي يعتبر أن الظواهر تميل إلى تركيز نحو القيمة المتوسطة لها، و يقل تركيزها عن الطرفين، و هذا ما تراه الطريقة في تقدير مستويات الأداء لدى العمال، إذ تتركز تقديرات الأداء حول الوسط وتتدرج ارتفاعا وانخفاضا في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي. وطبقا لهذه الطريقة يتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم وتتمثل نتائج هذا النوع من التقييم في[1]:

- إعطاء مجموعة الممتازين نسبة 10% من عدد الموظفين.
- 20% لمجموعة الذين أداؤهم أعلى من المتوسط (الجيد).
- 40% لمجموعة الذين أداؤهم أقل متوسط.
- 20% لمجموعة الذين أداؤهم أقل من المتوسط.
- 10% لمجموعة ضعيفة الأداء.

لقد استحثت هذه الطريقة للحد من ظاهرة التميز بمنح جميع العمال أعلى التقديرات أو اقلها أي تقلل من حالة التساهل أو التشديد التي تشوب المقاس السابقة، كما تتسم بالسهولة و البساطة في التطبيق وتقترب نتائجها من المنطق و التوازن والموضوعية، كما تبث روح المنافسة بين الأفراد الخاضعين للتقييم فيؤدون أعمالهم بشكل أفضل ليحتلوا مكانة أعلى في قائمة الترتيب[2].

طريقة التقييم بالدرجات:

تعتبر هذه لطريقة من أقدم وابسط طرق التقييم وأكثرها شيوعا، وهي تعتمد على نموذج يتضمن مجموعة من الصفات و الخصائص المكونة لعناصر التقييم التي تراها الإدارة والمشرف على التقييم المناسب للتعبير عن مستوى أداء العامل لمهامه، و يمكن أن تكون هذه العناصر عبارة عن صفات مطلقة أو في صورة أسئلة مدققة، يراد معرفة درجة احتوائها لدى العامل الخاضع لعملية التقييم للحكم عليه من خلالها على درجة أدائه ضمن المجموعة، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، يقوم المشرف عند

[1] حسن بلوط، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث، عمان، 2002، ص223.

[2] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره،ص814.

التقييم بوضع دائرة عند كل مستوى وعند كل صفة ينطبق حكمها على العامل الخاضع للتقييم و بتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم[1].

وهذه تعد من أكثر الطرق استعمالا وأقدمها في تقييم أداء العمال نظرا لسهولتها وقابليتها للتطور والتكيف مع طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم، إلا أنها لا تخلو من العيوب، فبالإضافة إلى العيوب الناشئة من مشكلة التحيز و عدم الموضوعية و التأثير والتساهل والتشدد والتعميم إلى جانب كون الصفات المقاسة غالبا ما تكون عامة غير دقيقة،كذلك اختلاف الطرق و النماذج في تحديد درجات القياس و أوزانها[2].

إن طرق التقييم السابقة الذكر رغم بساطتها وسهولة استعمالها إلا انه يعاب عليها كونها ذات طابع دفاعي لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين،كما أنها عرضة للتحيز الشخصي للرؤساء مما يفقدها الموضوعية و يطرح بعض الشك في جدية و صحة نتائج التقييم كونها غير كافية لاعتمادها في تحديد ورسم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية،و كنتيجة لهذه النقائص التي تميزت بها الطرق التقليدية، بدا الاتجاه نحو طرق أكثر حداثة وموضوعية .

2)الطرق الحديثة لتقييم الأداء.

تسمح هذه الطرق بالاعتماد معايير نموذجية لتقييم أداء العامل دون المقارنة مع زملائه من العمال الآخرين،كما أنها تتيح للعامل بتدارك طموحاته و العمل على بلوغها مما يمكن المنظمة من الوصول إلى نتائج تنافسية في أداء عمالها نتيجة تشجيعها لعمالها على التحدي لتحطيم الأرقام القياسية في مستويات الأداء التي من أهمها ما يلي:

طريقة الاختيار الإجباري:

تعتبر أسلوب الاختيار الإجباري من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية و العدالة في تقييم الأداء،وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا و استخداما في التقييم،و تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصفا و انطباقا على الفرد العامل مثل: يعمل بجدية وحرص أو يتأخر عادة عن العمل،وهذه التقييمات والصفات تجمع من قبل إدارة الأفراد و تعطي لها درجات حيث تكون سرية و غير معروفة[3]. لذلك يمكن القول بان هذه الطريقة تقوم على إخفاء جوانب الأداء الفعلية المقصودة توفرها في العامل لتجنب المشرف الوقوع في حالة التحيز التي تسئ إلى نتائج التقييم.و تتسم هذه الطريقة بالموضوعية، كما تتجنب إلى حد ما أخطاء التحيز وتعميم والتأثر وبالتالي نتائجها أكثر دقة مقارنة بالطرق التقليدية، كما أنها لا تتطلب أي نوع من التدريب للمشرفين المباشرين على التقييم، ويعاقب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات والقيم المخصصة لها حيث أنه يخشى أن يعطى من غير قصد تقديرا جيدا لعامل ضعيف أو تقديرا ضعيفا لعامل جيد، مما قد يفوت الفرصة على الإدارة توجيه العامل نحو تجنب جوانب القصور في أدائه وتحسين مستوى هذا الأداء، إضافة إلى انه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط الإصلاح وتطوير الأداء كما أنها صعبة ومعقدة في محتوياتها[4].

---

[1] محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص306.

[2] ربحي سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص166.

[3] نظمي شحادة، مرجع سبق ذكره، ص83.

[4] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص133.

طريقة الأحداث الجوهرية:

تعتبر هذه الطريقة من احدث الطرق في تقييم أداء العمال، حيث يتم بموجبها عن طريق دراسة طبيعية كل نوع من الوظائف من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها وتحديد مجموعة من السلوكيات التي تؤثر في أدائها إيجابا وسلبا، على أن تكون هذه هامة وحساسة وذات علاقة وتأثير مباشر في أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك ليس له تأثير يذكر في الأداء، وبعدها يتم إعطاء قيمة حادثة على حسب أهميتها في العمل، حيث تكون هذه القيم سرية لا يعرفها المقيم ضمانا لتوفر الموضوعية في التقييم[1].

وفق هذه الطريقة يتم التركيز في التقييم على سلوك العمل الفعلي بدلا من التركيز على الصفات غير المحددة، وهذا ما يعطي لها صفة الموضوعية، والملاحظ أنها واقعة لاعتمادها على أحداث فعلية في تحديد مستوى كفاءة أداء العمال، كما أنها تبرز نواحي الضعف والقصور في أداء العاملين وأسباب انخفاض كفاءة أدائه، مما يسمح للمؤسسة بالعمل على تحسينه، ويعاقب عليها أنها تتطلب أن يكون لدى الإدارة المسؤول على التقييم والمشرفين مستوى عال من الكفاءة والمقدرة وقوة الملاحظة والمثابرة على المتابعة المستمرة في تسجيل الأحداث بالانتظام وهذا يشكل جهدا وعبئا عليهم[2].

الإدارة بالأهداف:

تسعى هذه الطرقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف المخططة أو الموضوعية للفرد مع ما تم إنجازه فعليا خلال فترة زمنية محددة، بعد ذلك يتم عمل تقرير يتضمن الأهداف والخطط المستقبلية للفرد، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف حيث يتم التركيز في الطريقة التقليدية على الماضي بينما الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقديم النضج والإرشاد والمشارك في التقييم بهدف التعليم[3].

ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تعمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم، فهم يساهمون في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم، كما تعمل على تعريف الأفراد بعملهم فهم يعملون ما هو مطلوب منهم مسبقا، وتحقق هذه الطريقة ميزة التنسيق، مع العلم بأن الإدارة العليا تتفق مع الإدارات الأخرى على جملة من الأهداف وبهذا يمكن أن يكون هناك تنسيق تام بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة[4].

كما يعاب عليها بأنها من الصعب مقارنة أداء العمال فيما بينهم، لأن لكل منهم أهداف مختلفة فالبعض منهم له أهداف سهلة المنال ربما يظهرون أفضل من العمال الذين لديهم أهداف أكثر صعوبة، وثبتت التجارب العملية لهذه الطريقة أنها ترتكز على النتائج التي حققها العامل، بينما تعطي اهتماما قليلا للأسباب التي من شأنها تحسين مستوى أداء العامل في المستقبل، كما أنها تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط، ولا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى مستقبلا[5].

طريقة إدارة الجودة الشاملة:

---

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص423.

[2] ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص164.

[3] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص100.

[4] نظمي شحادة، مرجع سبق ذكره، ص85.

[5] كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص85.

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب إدارة الموارد البشرية يوضح الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، لأن المؤسسة الآن أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكنها من النجاح. وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم أداء العمال، يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل[1].

من مزايا هذه الطريقة أنها تقيس الأداء في صورة جودة، عكس ما تقوم به الطرق الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية، كما تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، عكس الطرق السابقة التي تركز على مسألة العاملين على نتائج أعمالهم وغالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي، وتولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها، ورغم هذه المزايا فكثيرا ما تتعارض الأهداف بين مصالح المديرين، بحيث لا يمكن الحزم بوجود إجماع تام في المنظمة على أهداف مشتركة محددة بين الجميع.

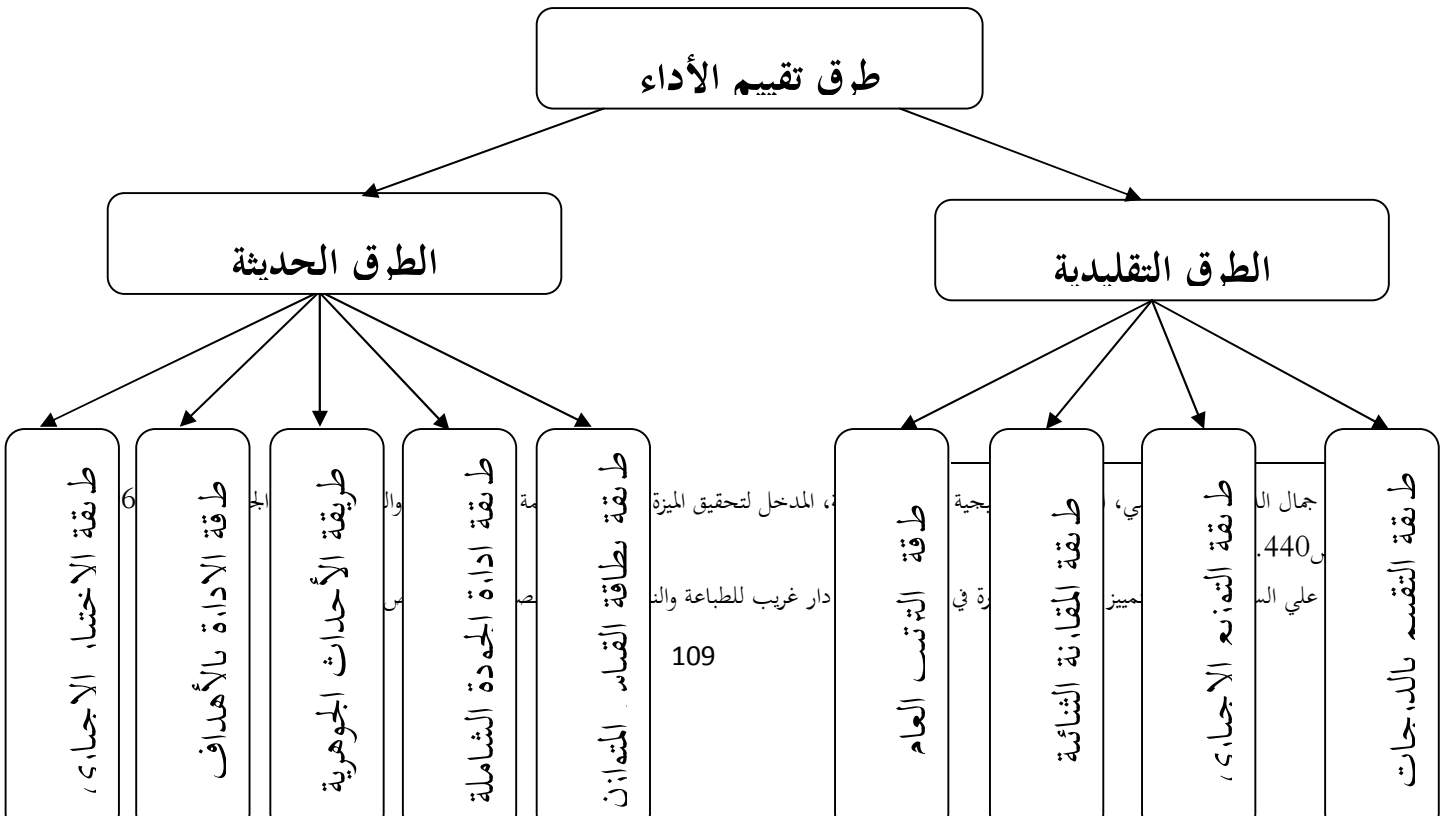
بطاقة القياس المتوازن:

لقد قدمت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كوسيلة لتقييم الأداء، ثم تحولت فيما بعد إلى نظام للإدارة تسمح بنشر الإستراتيجية وتحديد الأهداف العلمية لكل فرد في المنظمة وتحديد سلوكهم، حيث توفر للإدارة معلومات سريعة، مستمرة، متجددة عن مستويات الأداء الفعلي في جميع عمليات المنظمة واتجاهات التطور المتوقعة ومدى توافقه مع الخطة الإستراتيجية.

تتميز بطاقة القياس المتوازن عن غيرها من نظم التقييم التقليدية في كونها تشجيع على تطور برامج الاتصال، حيث يتم التعريف بالإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة من خلال مجموعة أهداف مفهومة وقابلة للقياس، وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة من خلال التعرف باستمرار على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، وهي وسيلة فعالة للرقابة على العمال والرقابة الذاتية، إذ يدرك كل عامل أن هناك أهدافا محدد يجب تحقيقها خلال مدة محددة، أو مجموعة من الواجبات والمسؤوليات عليه تأديتها لتحديد الهدف من أدائه لوظيفته، وبهذا يخفف العبء عن الإدارة في الرقابة ولكن في بعض الأحيان قد لا تدل على شيء وبالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم[2].

والشكل التالي يوضح طرق تقييم الأداء:

الشكل رقم(2–6): طرق تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة.

سنقوم بمقارنة بين طرائق التقييم التقليدية والحديثة وهي موضحو في الجدول كالآتي:

الجدول رقم(2-5): مقارنة بين طرائق التقييم التقليدية والحديثة

أدوات التقييم التقليدية	أدوات التقييم الحديثة
على مستوى الأهداف	**على مستوى الأهداف**
-التحقق من ملائمة الإستراتيجية مع العمليات والأهداف التقليدية. -تنفيذ ومتابعة المخططات. -ردة الفعل بطيية ومتأخرة. -تفسير النتائج يكون من معطيات داخلية. -الاعتماد على معطيات كمية. -مساهمة قليلة وممركزة. -أهداف جزئية.	-التحكم المسبق في الإستراتيجية والأهداف. -ردة الفعل سريعة وتوقعية. -التفسير يكون انطلاقا من معطيات خارجية. -الاعتماد على نظام التكوين والتدريب. -الاعتماد على معطيات نوعية. -مساهمة تفاعلية وغير ممركزة. -أهداف شاملة.
على مستوى الوسائل والأدوات	**التحكم على مستوى الوسائل والأدوات**
-الاعتماد على نظام المعلومة المحاسن. -معالجة صلبة للمعلومات. -معلومة كمية تسلسلية وصاعدة مخصصة لكل مهتم. -نظام المعلومات وعامة للوصفة. -مؤشرات تحليلية مالية. -تحليل عمودي يستند إلى مراكز المسؤولية. -دورة الرقابة والتقييم شهرية.	-الاعتماد على نظام معالج المعلومة كمادة أولية. -معالجة مرنة. -البحث عن معلومة شفافة صاعدة نازلة ومشتركة. -نظام المعلومات دعامة للاتصال بين الوظائف. -مؤشرات مادية ومعنوية شاملة. -تحليل أفقي يستند إلى النشاطات والعمليات. -الدورة مكيفة ومرتبطة بإمكانيات عمل المسيرين.

Source: N.Guedi et autre **le contrô de gestion poure améliorer la performance des entreprises**, paris: edition d'organisation, 3eme édition1, p60.

المطلب الخامس: المشاكل ومعالجة المشاكل التي تواجه تقييم الأداء

من ابرز المشاكل التي تواجه المسير عند قيامه بعملية تقييم الأداء:

1)مشاكل تتعلق بنظام التقييم

- وجود عدة عناصر غير قابلة للقياس مما يؤدي إلى صعوبة قياس أدائه.
- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم.
- سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم المنظمة على فهم غايات المعيار الذاتي، ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية قياس والتقييم.

2)مشاكل تتعلق بالقائمين بعملية التقييم

تتعلق هذه المشاكل بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم بشكل مباشر أو غير مباشر، فإذا كان القائمون بالتقييم حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة والصرامة على عكس المقيمون ذوي الخبرة الإدارية والإدراك والاستقرار والرفق بالآخرين والتساؤل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي[1].

3)مشاكل تتعلق بالعامل الخاضع للتقييم

من المشاكل التي تؤثر على عملية التقييم في المنظمة، وجود صراعات بين العمال أنفسهم أو بين الرؤساء والمرؤوسين من العمال، وعادة ما ينشأ مثل هذا الصراع عندما يكون العامل على علم ودراية بالوظيفة التي يشغلها، من حيث النواحي الفنية والمهارات العالية في هذه الوظيفة، مما تؤثر على كفاءة وفعالية العملية في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وبيت قدرات وطاقات العمل[1]

[1] خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص2013

ثانيا:

لا توجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الأداء ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهي[2]:

- **تصميم نظام تقييم الأداء:** يجب تصميم نظام تقييم الأداء بحيث يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، حيث أن عناصر التقدير تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى، كما يجب أن تأخذ أوزانا تتفق مع هذه الأهمية، وبشكل عام فان تصميم النظام يجب أن يتضمن كافة البيانات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل بحيث يكون واضحا للجميع.
- **التدريب للمقيمين:** يعد تدريب المقيمين أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم أمر مهم، حيث أن عملية تقييم الأداء عملية حساسة بالنسبة للعاملين، حيث ترتبط هذه العملية بمواضيع لها علاقة بالعاملين مثل الترقيات والمكافآت والعلاوات، كما أن تدريب المقيمين يضمن وجود أشخاص قادرين على أداء العملية بموضوعية وإتقان وبعيدا عن الأخطاء الدارجة.
- **استخدام أكثر من طريقة:** يفضل استخدام عدة طرق لعملية تقييم الأداء وذلك باختلاف الوظائف، والمستويات التنظيمية وينبغي أن تكون هذه الطرق واضحة ودقيقة بحيث أن تتضمن إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم.
- **اختيار معايير صحيحة:** يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء، واقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية، كما يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها كما يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها، كما يفضل أن يكون العاملين على علم بهذه المعايير وأهمها وأوزانها النسبي، تحقيقا لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم.
- **اللجوء إلى التغذية الراجعة:** من اجل أن يكون هناك نظام تقييم فعال يجب أن يكون هناك تغذية راجعة تعمل على إخبار العاملين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات الداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن.
- **إجراءات التظلم:** يجب ضرورة منح العاملين حق التظلم، ويعني التظلم إعطاء الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم، ويتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة. حيث من الضروري عند وضع نظام لتقييم الداء والقيام بتنفيذه على أساس سليم أن يتم فتح باب التظلم أمام العاملين، الذين ظلموا من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، وحق التظلم يفيد في انه يجعل الرؤساء المقيمين أكثر جدية وموضوعية وعدالة عند قياس الأداء باعتبارهم سيكونون مسئولين عن صحة تقديراتهم.

ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تتجنبها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء فيما يلي:

-تنمية وتطوير أداء الموظفين.

-زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.

---

[1] عبد الرحمان توفيق، **منهج الإدارة العليا: مجالات تقييم الأداء الفعال**، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004، ص64 66.

[2] موسى محمد أبو حطب، مرجع سبق ذكره، ص38.

-تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.

-توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.

-تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.

-الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.

المبحث الثالث:تحسين الأداء

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وأهدافه

يعرف العبادي تحسين الأداء بأنه"التحسين محاولة النهوض بالشيء إلى حالة أفضل إذا كان رديئا أو المحافظة عليه وتطويره إذا كان جيدا مع التعرف على أسباب الضعف في محاولة للتوصل إلى سبل معالجة أو الحد منه".

ويمكن تعريف التحسين بأنه "النظام الصلب الذي يحدد الأداء الجيد مع إمكانية الترقية والتشجيع بحيث يكون بإمكان المنظمة تحديد الأشخاص وإعدادهم للمناصب المهمة وبطرق متعددة".

إن تحسين الأداء هو "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"[1].

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء[2]:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/ خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- التركيز على النظم والعمليات؛

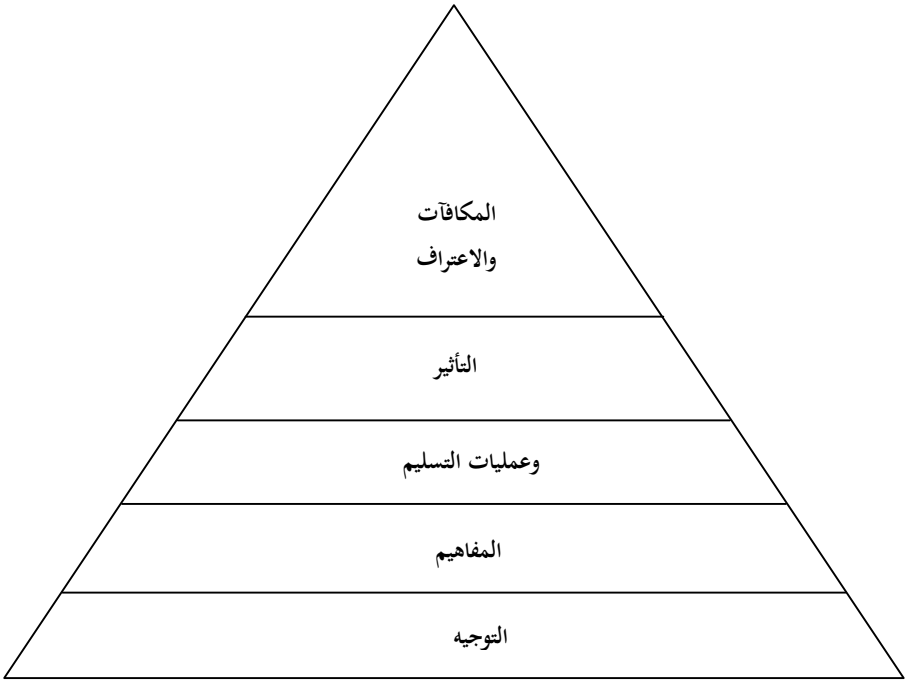
[1] عبد الحكم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء الثالث، مكتبة، ابن سينا، مصر، 1999، ص11.

[2] ياسر إبراهيم العبيداء، مؤشرات الأداء، الزمالة الأمريكية لجودة المنشأة الصحية، www. Yaseralobaida/ presentation/ arabic/ 13. pps

- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

ويعني استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة) لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل ويتكون من خمسة عناصر أو طبقات أساسية كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم(2-7): يوضح عناصر إدارة التحسين الشاملة للأداء



المصدر: وسام سليمان عمر، **علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية _قطاع غزة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص37.

- **التوجيه:** وهو يمثل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المؤسسة؛

- **المفاهيم الأساسية:** وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال؛
- **عمليات التسليم:** وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة؛
- **التأثير التنظيمي:** وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- **بالفضل المكافآت والاعتراف:** ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

ثانيا: أهداف تحسين الأداء[1]

يمكن أن يستخدم المدراء والمشرفون وقادة فرق العمل وأعضاءها عملية تحسين الأداء لتحقيق الآتي:

- تخطيط أداء الأفراد؛
- وضع أهداف بشكل ينتظم ويتفق مع الأهداف التنظيمية؛
- وضع توقعات الأداء؛
- قياس الأداء الحقيقي للشخص مقابل الأداء المرغوب؛
- توافر الأسس لتمييز أداء الشخص؛
- الهدف الأساسي من العملية هو لتوافر المعلومات عن أداء الشخص للعمل لاسيما أن مثل هذه المعلومات ذات أهمية في خدمة أغراض أخرى؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- تحديد الأجور والمكافئات والرواتب والتغيرات في منصب وموقع العمل؛
- توجيه وتبادل الاستشارة مع الملاك فيما يتعلق بتحسين الأداء.

المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، و نذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر هي:معدلات التغير السريعة المنافسة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودةّ :

1)دوافع التحسين المستمر:

ا–معدلات التغير السريعة:وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط و وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية و النهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية ، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام رؤوس الأموال، العمالة و المعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فان بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات

[1] http://www.nonprotitrisk.org, 30/03/2016, 21:20.

وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

ب–الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المترقبين تطبيقها، فان للمؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

ج– الاهتمام بالجودة: ومنه فان المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المنظمات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة .

د– المنافسة :وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الزيادة في السوق وذلك باعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2)المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة: تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "الإدماج الاختياري من طرف المنظمات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة".

فالمنظمات لها سلوكات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من اجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية .

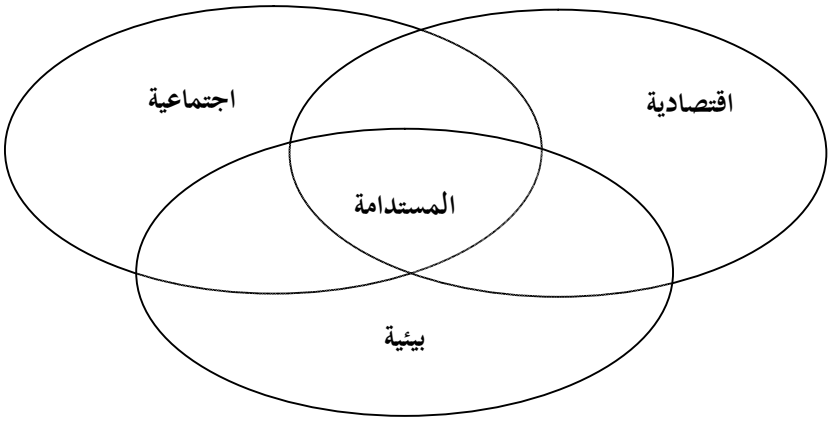
من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها هي[1]:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛
- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينهما وبين جميع الأطراف ذات المصلحة؛
- أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة[1].

[1] Alain JOUNOT, **100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable**, AFNOR, Paris, 2010, pp.15-16.

فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي : الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثله الشكل التالي:

الشكل رقم(2–8): أساسيات التنمية المستدامة



Source: Alain jounot.op.cit. p04.

إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بشرطين هما: أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعا عادلا، والموارد الطبيعية تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعا عادلا، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة.

المطلب الثالث: القواعد والقوانين المنظمة لعملية تحسين الأداء نموذجه

أولا: القواعد والقوانين المنظمة لعملية تحسين الأداء

- شعور العالين بالعدالة والمساواة؛
- يجب أن يعرف العاملين بالمعايير التي سيتم بموجبها تقييم الأداء ؛
- من المهم أن يعرف العاملون بنوعية المكافأة أو الحافز المقدم؛

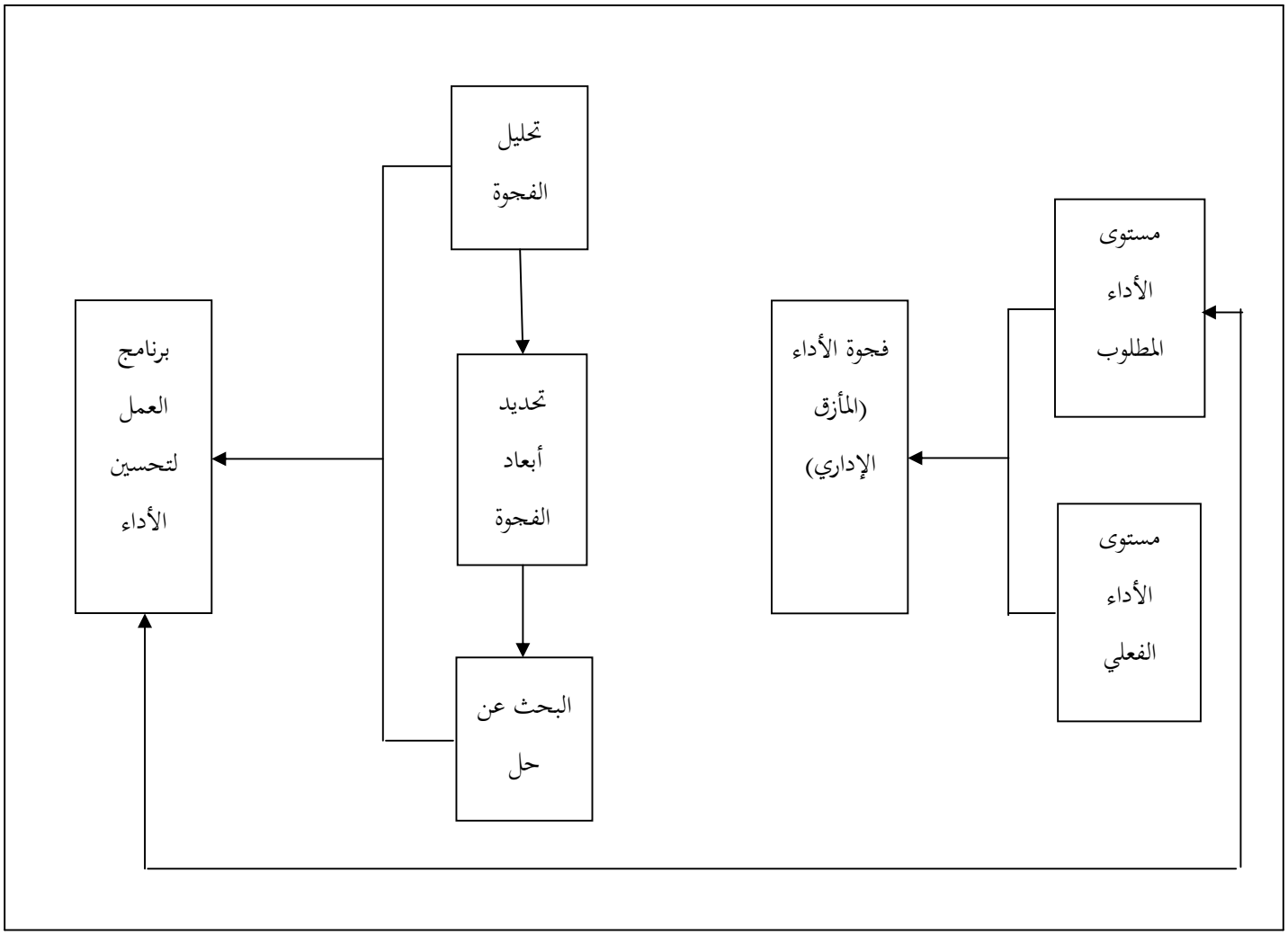
[1]Yves enregle et Annick souyet, La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), Amaud, Franel Edition, Québec 2009, p129.

- يجب توضيح معايير الحكم على الأداء}
- يمكن استبعاد بعض عناصر الأداء.
- يجب أن تحتاط الشركة من تعمد بعض العاملين عدم فهم المعايير الموضوعة لتقييم الأداء؛
- يجب أن تفي المنظمة بكل ما وعدت به مقابل تنفيذ الأداء المطلوب.

ثانيا: نموذج تحسين الأداء

من اجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، و البحث عن مصادر هذا الانحراف و اقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف[1]، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.

الشكل رقم(2–9): نموذج تحسين الأداء



[1] مسعودة شريفي، سعاد دولي، **تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي**، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10 و11 نوفمبر 2009، ص4.

المصدر: على السلمي، **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص147.

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي:

1)تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها و قدراتها ، وهو تعريف و تحليل للوضع الحالي و المتوقع للمؤسسة.

2)**البحث عن الجذور المؤسسات:** هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي، و عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط و ليست المسببات الحقيقية للمشكلة، و لكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فان تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

3)اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة[1]: التدخل هو طريقة منتظمة و شاملة للاستجابة لمشاكل الأداء و مسبباته، و عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة و لوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، و عادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة يعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

4)التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير مباشرة وغير مباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

5)مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصر ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط[2].

المطلب الرابع: مداخل تحسين الأداء

هناك نمطين أساسيين متكاملين لتحسين الداء، هما التحسين المستمر والتحسين الجذري المرتبط بإعادة التصميم، فالتحسين التدريجي المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات اليومية التي تواجهها.

[1] شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير، 2008، ص50، ص51.

[2] علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، در غريب للطباعة والنشر، مصر، 1995، ص287.

أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجأ المؤسسات إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والمرغوب فيه الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة[1].

ويوضح الجدول التالي خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين الجذري وفق عدة معايير (طبيعة التغيير، نقطة البداية، تكرار التغيير، الوقت اللازم، المشاركة ومدى التغيير):

الجدول رقم(2–6): متغيرات مداخل التحسين

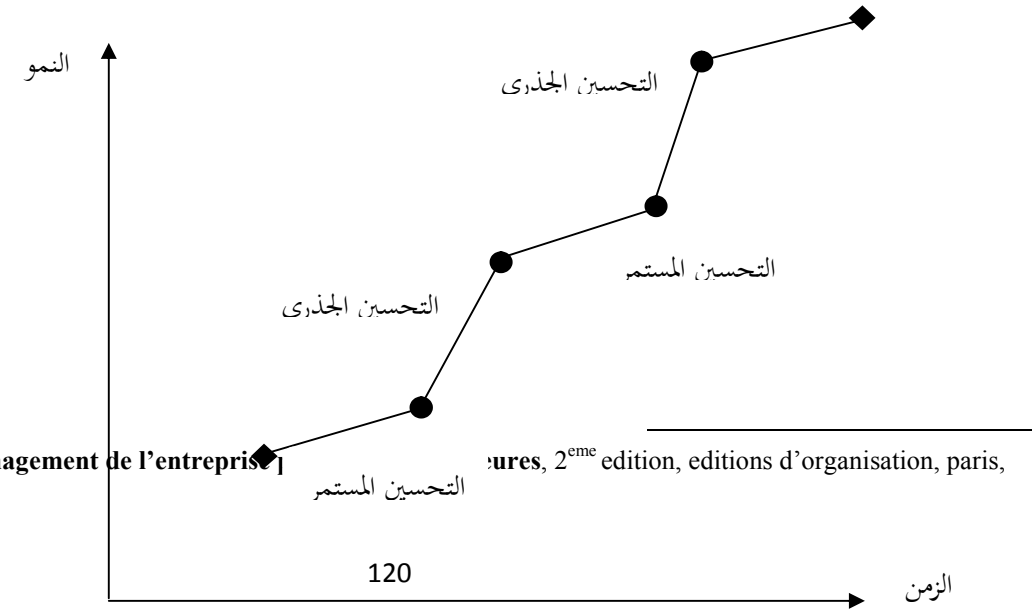
	التحسين المستمر	التحسين الجذري
طبيعة التغيير	جزئي	جذري
نقطة البداية	عملية موجودة	البدء من جديد
تكرار التغيير	مرتفعة	منخفضة
الوقت اللازم	قصير	طويل
المشاركة	من أسفل إلى أعلى	من أعلى إلى أسفل
مدى التغيير	ضيق (داخل الأقسام)	واسع (بين الأقسام)

Source: Vincent bronet, **amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus réfèrent**, thèse de doctorat, université de Savoie, France, 2006, p23.

إن مداخل التحسين المستمر تعني ب: التغيرات الصغيرة، المتكررة، التدريجية ويظهر التحسين في وقت قصير، في حين أن التحسين الجذري يعني ب: التغييرات الكبيرة، والمحددة، والتي ليس لها علاقة بالسير الموجود في داخل المؤسسة وتأخذ فترة نوعا ما طويلة لتنفيذها.

من المهم توضيح أنه لا يوجد هناك تفضيل مدخل على آخر، فكلا المدخلين متكاملين تقديم أداء مرتفع ودائم، لهذا فمن اللازم على كل مؤسسة أن تقوم بكلى التحسينين بصفة مستمرة ودورية ومتتالية مع بعضها البعض.

الشكل رقم (2–10): تكامل التحسين المستمر والتحسين الجذري



[1] Raymond Leban, **management de l'entreprise [illegible]ures**, 2eme edition, editions d'organisation, paris, 2008, pp207- 211.

Source: Vincent Bronet, op. cit. p24

إن مدخلي التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركون في إشباع الزبون عن طريق تعديل عمليات المؤسسة، فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جدا وفق نظام قيادي.

كذلك فإن نوع التحسين يرتبط بالقيود التالية:

- الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والتأهيلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين.
- حجم الموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين.
- مستوى الالتزام المنتظر من الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة للتحسين.

والجدول التالي يبين الحاجة لهذه المعايير بالنسبة لهذه القيود في مدخلي التحسين وهذا بوجود مدخلين للتحسين المستمر ومدخلين للتحسين المستمر ومدخلين للتحسين الجذري وهي: مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل كايزن بالنسبة للتحسين المستمر ومدخل إعادة الهندسة وإدارة هوشين بالنسبة للتحسين الجذري.

الجدول رقم(2-7): مميزات التحسين المستمر والجذري

	التحسين المستمر		التحسين الجذري	
	كايزن	الجودة الشاملة	إعادة الهندسة	هوشين
خطر الفشل	*	*	***	**
أرباح الأداء	*	*	***	**
الصعوبة التقنية	*	**	***	***
الموارد المعبئة	*	**	***	**
التزام الإدارة	**	***	*	**

***هامة، **متوسطة، *ضعيفة

Source: Vincent Bronet, op, cit, p25.

يمكن تحديد نوع التحسين الذي تختاره المؤسسة بالنسبة لهذه المعايير التي تظهر أكثر أهمية للمؤسسة فمثلا طريقة التحسين بكايزن إذا كانت المؤسسة تفضل أن لا تكون لها نسبة كبيرة من خطر الفشل، أو تختار التحسين بهوشين إذا كانت تريد أن تكون فترة التحسين قصيرة نوعا ما، أو إعادة الهندسة من أجل التحسين الكبير في الأداء، وإدارة الجودة الشاملة من أجل التوفيق بين جميع العناصر المذكورة.

أولا: مداخل التحسين المستمر

1) إدارة الجودة الشاملة

أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى اعتبار أن الجودة ماهي إلا محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة (الإنتاجية، المالية، التسويقية....)، ونتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها وأصولها المالية والبشرية والتكنولوجية.

فالجودة تشمل على الأبعاد الإستراتيجية والتنظيمية، مما أدى إلى بروز ما يعرف بالجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف المؤسسة، فهي تمثل التكيف المستمر للمنتجات أو الخدمات مع ما ينتظره الزبون، من خلال التحكم في الوظائف المؤسسة وأساليب العمل، حيث تتميز ببعدين هما:

- البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف للحصول على الجودة؛
- البعد الاجتماعي المرتبط بتعبئة وتحفيز العاملين وإرضاء العملاء.

أ)تعريف الجودة الشاملة: بأنها "الطريقة النظامية في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر في المؤسسة التي تركز على إرضاء الزبون وتلبية توقعاته وتحديد المشكلات والتعرف عليها وزيادة الانتماء لدى العاملين، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات تحليلية وإحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرار".

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعارف والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة في المؤسسة، كما يعد عنصرا أساسيا في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذلك يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات من سلع وخدمات من جهة أخرى[1].

ب)أهداف إدارة الجودة الشاملة: إن الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها هي:

- تحقيق مستوى عال من الجودة؛
- الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون؛
- تحقيق مرونة أكبر للتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في احتياجات الزبون وسوق العمل المحيط بالمؤسسة؛
- تخفيض تكاليف الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة؛
- تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لدى المؤسسة والزبون.

ت)مراحل الجودة الشاملة: يمكن تحديد خمس مراحل أساسية الشاملة:

ت–1)مرحلة الإعداد: يشمل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزءا من ثقافة المنظمة والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة من خلال تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر، وتعريف قيادات المؤسسة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

[1] يحضيه سملالي، **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة الجزائر ، 22 و 23 أفريل 2003، ص178.

ت–2)مرحلة التخطيط: وتهدف إلى تعريف العاملين في المنظمة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التمييز الإداري للجودة وإعداد خطة شاملة لتطبيق الجودة الشاملة لتطبيق الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم وضمان التزامهم وكسب رضاهم.

ت–3)مرحلة التقويم: وهو تشخيص الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على جوانب القوة لدعمها وجوانب الضعف لمعالجتها، ومراجعة ثقافة المنظمة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة.

ت–4)مرحلة التطوير: تخصيص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة من خلال تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدوره في عملية التغيير.

ت–5)مرحلة التحسين المستمر: تستهدف هذه المرحلة تعريف على أفضل الممارسات وأفضل الاداءات من أجل استثمارها مرة أخرى في عمليات التطوير المستمر، وتتضمن هذه المرحلة الآتي:

- الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقويم برنامج التطبيق؛
- دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المؤسسة للمشاركة في عملية التطبيق؛
- تزويد جميع العاملين في المنظمة بالتغذية العكسية على نتائج التقويم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة.

ث)**أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء**: تنعكس أهمية تطبيق الجودة الشاملة على أداء كل من المنظمة، وعامليها وزبائنها كمايلي[1]:

ث–1)بالنسبة للمنظمة: تظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة في العناصر التالية:

- تحسين الجودة والقدرة على المنافسة؛
- تحسين الاتصال والتعاون داخل المنظمة؛
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر؛
- تقليل معدل دوران العمالة؛
- تقليل الأخطاء والوقاية منها، من منطق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكلفة.

ث–2)بالنسبة للعاملين: من بين الفوائد التي ستنعكس على العاملين نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد:

- رفع معنويات العاملين؛
- تخفيض شكاوي العاملين وتحسين التعاون والاتصال؛
- خفض نسبة الصناعة؛
- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.

ث–3)بالنسبة للزبائن: يعد الزبون جوهر وسر وجود المنظمة، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى:

- كسب رضا العميل؛

[1] عياش قويدر، **إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق تنافسية ال م ص و**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر 17 و 18 أفريل، 2006، ص711-712.

- المحافظة على العملاء الحاليين والعمل على جذب المزيد منهم؛
- تصميم منتجات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة والجديدة؛
- حماية الزبون بتوفير كافة المعلومات عن السلعة، من حيث التركيب والصلاحية والمواصفات؛
- تقليل وقت إنجاز الأعمال، وتطوير المنتجات التي تلبي رغباته.

وقد أثبتت الدراسات أن المنظمات تتحمل تكلفة تقدر ب4 إلى 5مرات من تكلفتها المنفقة للمحافظة على عملائها الحاليين إذا اضطرت إلى جذب زبائن جدد، فعلى المنظمات أن تهتم بزبائنها أكثر، وتقوم بتوطيد علاقتها معهم لفهم تطلعاتهم وبالتالي كسبهم، وتحقيق تخفيض التكاليف وتجنبا لعدم موالاتهم للمنظمة، ومن ثم على مركزها التنافسي.

2) منهج كايزن KAIZEN

منهج كايزن هو عبارة عن سيرورة تدريجية تحث كل عامل على التفكير في محيط عمله، واقتراح تحسينات لذلك فهو لا يتطلب الكثير من الاستثمارات المالية بل فقط التحفيز القوي للعمال.

فكايزنKAIZEN هي كلمة يابانية تتكون من مقطعين هما، "كاي" وتعني التغيير و"زن" للأفضل أو الأحسن وتترجم إجمالا KAIZEN بالتحسين المستمر.

ويتم تنفيذ تقنيات كايزن في "جمبا" GEMBA وهي كلمة يابانية تعني موقع العمل أين تكون العمليات التي تعطي قيمة مضافة وتترجم إجمالا KAIZEN GEMBA ، بالتحسين المستمر في مواقع العمل أو العمليات.

فكايزن تبدأ من فرصة أن كل عمل يمكن تحسينه، وكل عملية لابد وأنها تحتوي هدرا، لذلك فلابد من الاستمرار في التعديل والتخلص من هذا الهدر الذي ينتج قيمة مضافة للعملية، ويستفيد الزبون من ناتجها، لذلك فمنهج كايزن هو منهج موجه نحو حل المشاكل البسيطة والتحسين السريع يدعى بـــــ: فريق التحسين المستمر.

ومنه فإن عمليات التحسين تكون في فترة قصيرة من الزمن من طرف فريق متعدد الأنظمة، إيجازا فإن kaizan تشمل الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهو؟: التحسين؛
- لماذا؟: مواجهة المنافسة؛
- أين؟: الورشة، مكان العمل؛
- من طرف من؟: فريق متعدد الأنشطة؛
- كيف؟: بواسطة موارد المنظمة؛
- متى؟: فورا.

1)مبادئ كايزن: تتمثل هذه المبادئ في:

أ)الإنجاز الجيد من المرة الأولى :وهذا بالبحث عن أفضل طريقة من البداية، من خلال معرفة جميع حالات الفشل التي مرت بها المؤسسة أو المؤسسات الأخرى؛

ب)الحذف الكامل للعيوب من خلال:

- دمج الجودة في جميع مراحل العملية؛
- التحكم في العيوب بتجنب عدم ظهورها مجددا، وجعل هذه الأخطاء سهلة الكشف؛
- قياس تطور نسبة العيوب والأخطاء.

ت)عدم البحث عن المثالية قبل التنفيذ وهذا بـ:

- تحليل الوضع بالبحث عن أسباب الخطأ؛
- لا يمكن التأكد من شيء قبل مباشرة عملية التحسين؛
- تعديل الأعمال و الأفكار وفق المحاولات السابقة.

ث)العمل بالتعاون وهذا بالمبدأين التاليين:

- العمال المتضامنون أفضل من العامل الذكي؛
- مفتاح النجاح هو تشارك الأفكار في مشروع مشترك للفريق.

2)أهمية تطبيق منهج كايزن:

- التخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان، مما يؤدي بالتالي في تحسين زمن وتكلفة وجودة العملية؛
- تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين والمنظمة من خلال التعلم باعتبار أن التعلم جزء أساسي في فلسفة كايزن وهذا بأن الفرد يتعلم كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه؛
- يساعد كايزن على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد؛
- تفتقد منظمات القطاع العام طعم العمل بروح الفريق وبالتالي فإن كايزن يساعد على جعل هذه الروح لدى جميع الأفراد؛
- يقلل كايزن من المناوشات والاختلافات التي تكون بين الطبقات الإدارية، كما يساعد على تكوين أسس الإبداع داخل المنظمة.
- من هذا يتبين أن الخصائص الأساسية لكايزن، هو إدخال جميع الفاعلين في المنظمة في عمليات التحسين التي تشمل:
- تحسين التدفقات؛
- تحسين الجودة؛
- تحسين الزمن؛
- تحسين الإنتاجية؛
- تحسين تسيير الموارد؛
- تطوير المنتجات الجديدة.

3)شروط تطبيق كايزن: إن مفاهيم وتطبيقات كايزن يمكن أن تستخدم في أي مرحلة من مراحل عمر المنظمة أي كان نوعها، لأنها تقوم على مبدأ أن هناك دائما فرصة للتحسين والتطوير، ولتنفيذ ذلك يستلزم[1]:

[1] محمد صلاح، كايزن، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 15:10، www.vb.naqaae.eg.2016/04/16

- إقناع وإلزام الإدارة العليا بالتغيير، لأنها هي السر خلف نجاح أي تغيير مثل القدوة لباقي العاملين، فهي من تصنع الأهداف والإستراتيجيات، وهي من توفر الموارد لعملية التحسين؛
- التركيز على مواقع العمل الفعلية أين تكون العمليات ذات القيمة المضافة للزبائن وباقي الأطراف ذات المصلحة، التي تعتبر أحد مفاتيح نجاح التغيير والتطوير في أي منظمة؛
- مشاركة العاملين في جميع المستويات في عملية التغيير، وخلق الرغبة في التغيير نحو الأفضل؛
- البدأ بالعمليات التي يمكن التعامل معها بسهولة لتحقيق نتائج سريعة تسهل عملية قبول التغيير من قبل الأفراد مما يدعم التطوير وقبول فكرة أن كل عملية يمكن تحسينها.

4)مراحل تطبيق كايزن:

لتحقيق التحسين بواسطة كايزن يتم تتبع الخطوات التالية:

أ) التخطيط: ويتعلق الأمر بالأهداف المراد الوصول إليها، والعمليات التي يجب تحسينها، كذلك بتعيين الأفراد المشاركون في فريق التحسين المستمر، وهذا فقط لفترة من الزمن مع وضع القواعد الأساسية لسير عملية التحسين.

فعملية التخطيط تشمل الإجابة عن كيفية تحقيق تحسينات ملموسة في وقت قصير تسمح بتغيير:

- الماضي (إلغاء التبذير والهدر في الموارد) ؛
- الحاضر (تحسين العمليات) ؛
- المستقبل (دمج عملية التحسين في سير المؤسسة).

ب) ما قبل كايزن :وهو قيام فريق التحسين بالتحسين فيما يخص

- شرح مبادئ كايزن كالأدوات الأساسية المستعملة؛
- توضيح العمليات التي ستدرس؛
- زيارة الأمكنة التي ستدرس من أجل معرفة الوضع الحالي.

ت) التحسين ويكون بـ:

- تقييم حجم الاستثمارات اللازمة وتعبئة الموارد؛
- وضع لوحات التحسين للأفراد التي فيها المشاكل والحلول للعمليات؛
- إزالة الأنشطة التي لا تولد قيمة، وتقليص عدد مراحل سير العمليات؛
- وضع التنسيق بين الأقسام، وتنظيم الأدوات اللازمة لأدوات التحسين.

ث) ما بعد كايزن :وهي المتابعة اللصيقة لأنشطة كايزن من طرف فريق داخلي صغير له وظيفة متابعة نتائج كايزن ومشاريع التحسين.

ثانيا: مداخل التحسين الجذري

1) إعادة الهندسة

إن موضوع إعادة الهندسة يركز على الوصول إلى تحسينات جوهرية في عمليات المنظمة بما يحقق متطلبات المستهلك من ناحية الجودة، السرعة، التجديد، التنوع، و الخدمات ويتطلب تحقيق هذا التعرف على المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل و مكان أدائه و توقيت أدائه وتجميع البيانات ودمجها وتحليلها[1].

أ)مبادئ إعادة الهندسة

تتميز إعادة الهندسة بالمبادئ التالية:

أ-1)نظم حول المخرجات وليس المهام :فالتنظيم حول المخرجات يؤدي إلى تحقيق سرعة أكبر في تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاجية والاستجابة إلى طلبات المستهلكين.

أ-2)جعل الذين يستخدمون المخرجات يؤدوا العملية: وهذا يتطلب أن الأفراد الذين يقومون بالعمل والمتخصصين بالعمليات والأقرب لها هم المسئولون عن أداء العملية لقيام الموردين بإدارة المخزون.

أ-3)دمج العمليات المتوازية بدلا من دمج نتائجهم: إن **عمليات دمج نتائج العمليات فقط هو المسؤول** عن إعادة العمل والتكاليف العالية، وتأخير المخرجات النهائية، ولهذا لابد من دمج العمليات نفسها والتنسيق بينها خلال العمليات، والهندسة المتزامنة خير دليل، ومثال ذلك يتم في مرحلة التقييم دمج المسئولين عن التصميم الهندسي، العمليات التشغيلية، الأنشطة التسويقية للتعرف على احتياجات العملاء المتوقعة وترجمتها في شكل مواصفات للمنتج تضمن ملائمتها مع القدرات التنظيمية المتاحة.

إن هذه المبادئ يجب أن تسمح بـ:

- تخفيض خطوات الإنتاج؛
- تخفيض عدد الموردين؛
- تخفيض عدد عمال الإنتاج؛
- تخفيض عدد طبقات التنظيم؛
- تنظيم العمليات وفقا للعملاء أو خطوات الإنتاج؛
- الاستثمار في المعدات الأوتوماتيكية؛
- تحسين تدفق العمليات.

ب)خطوات إعادة الهندسة :تمر عمليات إعادة الهندسة بعدة مراحل، قد تختلف من منظمة لأخرى، إلا أنه في كثير من الحالات تكون هذه الخطوات كالتالي :تحديد الهدف، دراسة العمليات الحالية، القياس المقارن بأفضل أداء (المقارنة الرجعية)، تحديد الرؤية المستقبلية، تصميم عمليات إعادة الهندسة، تصنيف الغير، التحسين المستمر.

[1] سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص313-326.

ب–1)حديد الهدف: وهو تحديد هدف العملية من وجهة نظر المستهلكين، سواء كان داخليا أو خارجيا، كما يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن متابعة تحقيقها، ويمكن التعرف على احتياجات المستهلكين من خلال بحوث المستهلك.

ب–2)تحديد ودراسة العمليات الحالية: يجب تحديد جميع العمليات الرئيسة في المؤسسة، وهذا لا يعني بالضرورة أنه يجب أن يتم إعادة هندسة جميع المعلومات، ويمكن الاستعانة بمجموعة من الأسئلة لتحديد العمليات المطلوبة مثل:

- ماهي العمليات التي تمثل مشكلة المنظمة؟
- ماهي العمليات التي تعتبر حرجة وهامة ولها تأثير قوي على مستهلكي المنظمة؟
- ماهي العمليات التي تزيد من احتمالات نجاح إعادة تصميمها؟
- ماهو نطاق مشروع إعادة الهندسة والتكاليف المتاحة والمطلوبة لتطبيقه؟

فلابد من فهم العمليات الحالية والتعرف على نواحي القصور وعدم الكفاءة قبل وضع حلول للتطبيق مع ملاحظة أن معظم عمليات المنظمة ذات علاقة متداخلة وتؤثر بعضها على بعض.

ففي هذه الإجراءات قد تكون هناك تحسينات بسيطة في بعض العمليات هذا ما يؤدي إلى تحسين ملّح وظفي الأداء، وفي حالات أخرى قد تكون عمليات إعادة الهندسة تحتاج إلى تغير جذري في العمليات حتى يمكن الوصول إلى تحسين هام.

ب–3)القياس المقارن بأفضل أداء (المقارنة المرجعية): إن الدراسة الداخلية للعمليات يمكن أن تؤدي إلى تحسينات ملموسة في الأداء، إلا أن التجديد من خلال عمليات إعادة الهندسة، ثم الوصول إليه من خلال القياس المقارن بأفضل أداء للعمليات (المقارنة المرجعية)، وترتكز على إيجاد مدخل مختلف بشكل جذري لأداء العمليات، وكثيرا ما يتم الحصول على هذا المدخل من منظمات خارج الصناعة التي تعمل فيها المنظمة.

ب–4)إعادة تصميم العمليات :بمجرد أن يتم تحديد التحسينات المحتملة والمرغوبة في العمليات الحالية، حيث يتم إعادة خطة تنفيذية تظهر كيفية تطبيق عمليات إعادة التصميم وتحديد مداها، كما يجب أن تظهر خطة التصميم الاستثمارات المطلوبة لتغيير العمليات.

ب–5)تطبيق التغيير: تعتبر القيادة عنصر هام لنجاح جهود إعادة الهندسة، وتحديد مدى التغيير وضرورته يتطلب الالتزام المباشر من جانب المدير العام والإدارة العامة.

ويتطلب التطبيق الكامل لعمليات إعادة الهندسة، وضع الأهداف وتحديد الاختصاصات ووضع خطة تفصيلية وفق فترات زمنية وجدولة تطبيق التحسينات؛ فتشمل الدراسة على الأنشطة المتداخلة مما يؤدي إلى الوصول إلى نتائج ملموسة، وتشتمل عملية التغيير على:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات؛
- عمليات القياس؛
- عمليات التحفيز؛
- الهيكل التنظيمي؛
- تكنولوجيا المعلومات.

ب–6)التحسين المستمر: وهنا يتم وضع فريق لتقييم العمليات بصورة مستمرة في المنظمة، بحيث يتولى هذا الفريق متابعة الأداء وقياس وإصدار التوصيات.

وكثيرا ما يثار الجدل حول تعارض جهود التحسين المستمر وإعادة الهندسة، ولكن ليس بالضرورة أن أحدهما يحل محل الآخر.

فأوجه الاتفاق تكون:

- كلا من هذين المدخلين ينصب على العمليات كوحدة أولية في عملية التحليل؛
- يتطلب كلا من المدخلين تغيير تنظيمي وتغيير سلوكي.
- أما أوجه الاختلاف فهي:
- برامج إعادة الهندسة تهدف إلى التحسين الكبير في الأداء بينما برامج التحسين المستمر تتولى تحسينات بسيطة قد تصل فقط إلى10%؛
- تعتمد برامج التحسين المستمر على الرقابة الإحصائية للعمليات لتقليل الاختلالات العشوائية بينما برامج إعادة الهندسة تعتمد على تحديد العوامل التكنولوجية والتنظيمية التي قد تؤدي إلى تعظيم الاختلالات أو إحداث تغيير مثمر.

3) إدارة هوشين كانري

إن إدارة هوشين هي طريقة للإدارة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بتعبئة مواردها من أجل التركيز على بعض النقاط المفتاحية التي تتعلق بأهداف النمو .وكلمة هوشين هي كلمة يابانية تتكون من مقطعين "هو "تعني طريقة و"شين "تعني البوصلة، أما كلمة كانري فتعني التخطيط، فإدارة هوشين تعمل بمثابة بوصلة للإدارة من أجل توجيه السياسات الإستراتيجية وتنفيذها على نسق واحد[1].

إن إدارة هوشين هي طريقة لتوحيد موارد المؤسسة لسد الثغرات الحيوية في الأداء الإستراتيجي، فالطرق التقليدية للتخطيط الإستراتيجي تضع الأولويات بناءا على تغيرات الظروف البيئية، طبيعة الصناعة وحاجات الزبون، أما التخطيط بواسطة هوشين، فيحدد أكثر هذه الأولويات أهمية، ويدفع المؤسسة لتحقيق رؤيتها بصفة دائمة.

تقوم إدارة هوشين باعتبار أن التحسين يكون على عمليات المؤسسة في جميع المستويات التنظيمية (الإستراتيجية،التكتيكية والعملية) وهذا بـ:

- التكامل العمودي: بتوجيه جميع الأفراد داخل المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، أي تلك الصورة والرؤية المشتركة المحددة لاتجاه المنظمة؛
- التعاضد الأفقي: بقيادة المؤسسة عن طريق الأعمال العرضية متعددة الأنظمة والوظائف بواسطة أدوات التخطيط والمراقبة؛
- أمثلة الوحدات Optimisation des unités، بتحديد الأهداف لكل وحدة حتى يتمكن كل نشاط من التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية الخارجية والداخلية.

أ)**أهداف إدارة هوشين** :تسمح إدارة هوشين بتحقيق الأهداف التالية

- ضمان أن جميع الفاعلين في العملية يتشاركون في نفس الأهداف المفتاحية لأداء هذه العملية، بواسطة استعمال مقاييس مباشرة ومعدلة لكل مستوى تنظيمي؛

[1] www.bts-ati.info/IMG/pdf/07-hoshin.pdf

- توجيه جميع وظائف ومهام المنظمة لتحقيق أهدافها، وبالتالي السيطرة على سيرورتها؛
- التعديل الفعال لأهداف وأنشطة المؤسسة بطريقة تمكن المؤسسة من التكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة للمحيط؛
- تحديد الثغرات الإستراتيجية التي يجب سدها بغرض الرفع من أداء المؤسسة؛
- ربط الأنشطة اليومية بالنتائج والأولويات الإستراتيجية المحددة.

[)مبادئ إدارة هوشين

من مجموع المبادئ التي تقوم عليها إدارة هوشين هي:

- التخطيط الإستراتيجي: وهو وضع الأهداف والأولويات ،الوسائل والموارد اللازمة في إنجاح مشروع التحسين؛
- نشر الأهداف على جميع المستويات بدمجها في المهام اليومية لنشاط المنظمة؛
- المراقبة المستمرة من أجل تجنب الانحرافات للأعمال المنجزة؛
- الأهداف الموضوعية طموحة وواقعية لتحفيز العمال.

ت) تطبيق إدارة هوشين

تعمل إدارة هوشين وفقا للخطوات التالية:

- تهيئة المؤسسة للاستجابة لمتغيرات بيئتها الخارجية؛
- تحديد الثغرات الإستراتيجية؛
- ترجمة الثغرات الإستراتيجية إلى مجموعة من المهام على كافة المستويات الإدارية؛
- تعبئة موارد المؤسسة بكاملها لسد هذه الثغرات لأداء هذه المهام.

فالثغرة الإستراتيجية هي الفرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، فتقوم الإدارة العليا بمقارنة الحالة الراهنة للمنظمة بالحالة المخطط لها، ثم تحدد ما يجب عمله لسد الثغرة الموجودة بين الحالتين، فتقوم بتحديد الثغرات الأكثر تأثيرا على أداء المنظمة في كل مستوى من مستوياتها، فتوضع الأهداف الإستراتيجية لهذه الثغرات مما يسهل على الأفراد تركيز جهودهم على المهام التي تحقق هذه الأهداف وعدم الوقوع في الخطأ أو إهدار للموارد، وتشمل هذه العملية:

- التحسين في الأعمال اليومية: الفعالية، الجودة، تخفيض الإهدار...؛
- حل المشكلات سواء القديمة أو الحديثة أو حتى الصعوبات المستقبلية؛
- الإبداعات التقنية، التكنولوجية، الإدارية...؛
- التكوينات، تطوير الكفاءات والأفراد...

ومنه فإن إدارة هوشين هي طريقة لإدارة التغيير، فهي توحد الرؤية وتنسق أنظمة المنظمة الرئيسة لتحقيق أهداف محددة، فهذا المدخل يفرض مراقبة النتائج المتحصل عليها من أجل مقارنتها مع الأهداف.

وإذا كانت التطورات المنتظرة ليست موافقة لمخطط العمل الموضوع، تحدد المشاكل وتوضع الأعمال التصحيحية، لذلك توضع معايير لقياس مستوى تحقيق الأهداف عند كل مرحلة تحسين، فعندما يحقق هدفا فإنه في الواقع تتحقق مرحلة واحدة من مراحل التحسين المتتابعة، ويحتاج توجيه المنظمة إلى أربعة نظم إدارية أساسية هي:

- إدارة إشرافية لإدارة المستقبل؛
- إدارة يومية لإدارة الوضع الراهن؛
- إدارة عرضية لإدارة العمليات أفقيا؛
- إدارة إستراتيجية لإدارة التغيير.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية أداء المنظمات وذلك من خلال استعراضنا لمجموعة من المصطلحات اللفظة للتسيير. وفي إطار دراستنا هذه ركزنا على مختلف المصطلحات التي قد تتداخل مع مصطلح الأداء. إضافة إلى ذلك تطرقنا إلى مختلف أنواع أداء المنظمات والتي هي ترجمة لأداء الأفراد داخل المنظمة مع تناولنا إلى مجموعة العوامل المؤثرة التي تحول دون تحقيق أهدافها. وكذا أساليب ونماذج قياس الأداء ومجموعة المؤشرات الأكثر استعمالا في عمليات تقييم الأداء، و أهم النقاط التي تعتبر من معوقات عملية التقييم.

ثم تم التوصل إلى تحسين الأداء، بجميع جوانبه في المنظمة، يكون بالتطبيق الجيد للإدارة وجميع فروعها .وتشمل كيفية التحسين:

-وجود مداخل كثيرة لتحسين الأداء ؛

-تقدم الإدارة مؤشرات تساعد على القياس الجيد للأداء وبالتالي تحسينه؛

-تساهم الإدارة في القيادة الجيدة للمؤسسة وإعطاء مفاهيم تشتمل على قيادة الإستراتيجية والقيادة بالقيمة والجودة؛

-تقدم الإدارة الجيدة أدوات إدارية تساعد في تحسين الأداء ومتابعته وتصحيح الانحرافات.

من هنا نرى أن العاملين وجب تحفيزهم بشكل جيد لكي يكون بذل المجهود لتحقيق أهداف المؤسسة وتقييم الأداء مع تصحيح الانحراف لكي يكون تحسين مستمر في أداء العاملين للوصول به إلى أعلى إنتاجية تفوق توقعات المنظمة وتثبت نفسها في مجال نشاطها.

تمهيد

أصبحت الإدارة العمومية وتوازناتها من أهم الموضوعات التي التفتت إليها المقاربات الاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية في المجتمعات المعاصرة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية خاصة، وذلك لإصلاح ما أفسدته الحرب، وفي البحث عن الأنظمة والآليات الجديدة ذات الطابع العمومي لتحقيق التنمية والتطور، مع التفكير في تنظيم نقل الموارد والتكنولوجيا من المجال العسكري إلى الحياة المدنية، فلقد تغير مفهوم الإدارة العمومية من المفهوم الكلاسيكي في المحافظة على الأمن وتطبيق القوانين وتوفير الخدمات الأساسية كالصحة والتعليم إلى المفهوم المعاصر بأبعاده الجديدة مثل: دولة الخدمات العمومية ودولة الرفاهية والتكنولوجيا ودولة المؤسسات ودولة السياسات العامة والاهتمام بشؤون المواطن والمواطنة، وهذا ما يبين التعقيد وعدم الوضوح الذي أصبح يميز الإدارة العمومية في مجالاتها، ووسائلها، ومهامها، ومناهجها في تنفيذ نشاطاتها، وفي توجيه أدائها....الخ.

إذا سنتطرق في الفصل الأول إلى مفاهيم تخص الإدارة العمومية ومجالاتها ووسائلها، ومناهجها في توجيه أدائها، وذلك ضمن المبحث الأول الذي سيتطرق إلى المفاهيم والمبادئ الأساسية في مجال الإدارة العمومية، أما المبحث الثاني: فنتطرق إلى تحليل نتائج ال

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة العمومية

إن الإدارة العمومية هي الصورة المعبرة عن مدى تقدم الدولة أو تخلفها، وهي تستمد قوتها وصلابتها من قوة وصلابة الدولة، كما تستمد عجزها من عجز الدولة، فالدولة القوية المتحضرة تنتج بلا شك إدارة عمومية مطابقة لها في القوة والحضارة، فالإدارة العمومية هي جزء هام في المجتمع لذا وجب على الدولة التطرق إليها والاهتمام بها بشكل كبير.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية

المعنى اللغوي

تنحدر العبارة"administration publique" من أصل لاتيني، أين تتألف من كلمتين، هما "administration" و"publique"، فلفظة administration جاءت من الجذر اللاتيني adminustrare، المعبّر عن معنيين، المعنى الأول يقصد به: الحاكم أو الإدارة، أما الثاني: يكون متمم للمعنى الأول، فيقصد به: مقدم الخدمة، بما يشكل معنى معقد، هو: الحاكم/ الإدارة مقدمة الخدمة. وبالموازاة مع ذلك يصبح معنى عبارة administration: الإدارة مقدمة الخدمات، أي الإدارة المسؤولة عن تقديم الخدمات. أما لفظة publique، عمومية، فمعناها هو: عامة الناس، وعند إدماج هذه اللفظة الأخيرة باللفظة الأولى administration، تنتج عبارة administration publique، والتي تعني الإدارة مقدمة الخدمة العمومية، أي: الإدارة المسؤولة عن تقديم الخدمات العمومية[1].

والمقصود من عبارة " العمومية" بشكل أولي، وطبقا للسياق اللغوي، يمكن القول أن هذه العبارة تعني الشمولية أو العامة، فإذا كان الحديث عن مصلحة عامة أو منفعة عامة لجماعة ما مثلا، فإن المقصود بذلك تلك المصلحة العامة أو المنفعة العامة التي تهم كل أفراد تلك الجماعة كافة، وليس جزءا منهم أو أحدهم فقط.

المعنى الاصطلاحي

إن الحقول المعرفية المهتمة بالإدارة العمومية عديدة متباينة ومتشابكة، كالعلوم السياسية، القانونية، مما تسبب في تعقيد موضوع الإدارة العمومية، وتأثير على وجهة نظر الباحثين، وبالتالي ستتعدد التعاريف المقدمة للإدارة العمومية كل حسب وجهة نظره إلى الموضوع، فتعرف الإدارة العمومية من وجهة إدارة الأعمال والاقتصاد: بأنها تمثل مجموعات من الأنشطة المتعلقة بتنفيذ خيارات إدارية حسب معيار الكفاءة، وخيارات اقتصادية متعددة يراعي فيها المفاضلة على أساس التكلفة والعائد[2].

-ويليام جونسون: يعرفها على أنها نشاط أو عملية، وتعني نشاطات الدولة في تقديم السلع والخدمات للمواطنين.

-دافيد روزنبلوم: كأداة، هي الأداة التي بواسطتها تستطيع الحكومة تنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق متطلبات المجتمع.

-جيفري ستروسمان: كمجموعة من الوظائف، هي الوظائف الرئيسية التي يقوم بها أي مدير في الإدارة العليا في أي منظمة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق وإعداد التقارير والتمويل.

[1] Jean mercier. L'administration publique "**De l'Ecoleclassique au nouveau management public**". [En line]. 5e édition. Québec: les presses de l'université LAVAL, 2007. Disponible sur: <http:// www.pulaval.com> (consulté le 22/03/2016), p13.

[2] عبد المعطي محمد العساف، مبادئ الإدارة العامة، عمان، دار زهران، 2009، ص39.

-موفق حديد محمد: كنظام، وتعني مجموعة من القوانين والأنظمة واللوائح، والممارسات والعلاقات والتقنيات والعادات التي تظهر في أي وقت وفي أي اختصاص من اجل تنفيذ السياسة العامة.

ومن المؤلفين من صّرحوا في كتاباتهم بأن مجال الإدارة العمومية يعتبر احد موضوعات التنظيم الإداري، وهناك من يعتبرها كعلم وفن معا ف:

-ميلاكوفيش، غوردون: يعتبرانها كتنظيم، بمعنى تنظيم وتنسيق مجموعة الأجهزة والأفراد بمقتضى الوظائف والإجراءات، بشكل يسمح بلعب الدور التنفيذي، من اجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الجهات التشريعية والقانونية.

وبناءا على ما سبق تم استنتاج تعريف للإدارة العمومية كمايلي:

" **الإدارة العمومية:** هي تلك الإدارة الممارسة في المنظمات والأجهزة الحكومية والرسمية التي لا تأخذ الربح هدف أساسي لها، بل تحقيق المنفعة العامة للمواطنين من خلال الأنشطة المتعلقة بتقديم السلع والخدمات العمومية على المستويين المحلي والوطني، في إطار تنفيذ السياسات العامة. ويغلب على المنظمات والأجهزة الحكومية المسؤولة عن تقديم الخدمات والسلع العمومية الطابع القانوني والاعتماد على الأنظمة واللوائح في توجيهها وضبطها.

المطلب الثاني: مراحل تطوير الإدارة العمومية

لقد مر حقل الإدارة العمومية بمراحل تطور اتسمت بصفات أساسية أكد عليها رواد الفكر الإداري الذين عايشوا هذه المراحل[1]. وعليه يمكن تلخيص أهم ما جاء فيها وفقا للجدول(3-1) كالآتي:

[1] صلاح الدين الهيتي .تحليل أسس الإدارة العامة .عمان :دار اليازوري، 2009 ، ص.ص20- 22.

الجدول(3-1): مراحل الإدارة العمومية

المرحلة	رواد المرحلة	السمات الأساسية للمرحلة
ما قبل الولادة (**الطبيعة المعنوية، القضايا السياسية وتنظيم الإدارة العمومية**)	أفلاطون	التأكيد على دور التفكير والتنظيم السياسي والنظام الإداري السليم؛ الاهتمام بالظاهرة الإدارية، تحديد الوظيفة الحكومية والتدريب على أعمال الحكومة لتولي الوظائف السياسية والإدارية للدولة.
	أرسطو	دور الدولة في بقاء الإنسان واستمراريته؛ ربط عملية اتخاذ القرار بالمصلحة العامة (البرلمان).
	ميكيافليي	اعتبار الإداري الكفء ذلك الشخص التمكن في السياسة؛ اتصاف الموظف الحكومي بالقوة والسلطة خدمة للمصلحة العامة.
	فريدريك ويليام الأول	إنشاء مناصب الأستاذية في الجامعات للبحث في مجال الضرائب والإحصاء والإدارة.
المرحلة الأولى (**الإدارة العمومية شكل من القانون الإداري، ومحاولة الفصل بين الإدارة العمومية والسياسية**)	لورتس قون ستين (أوروبا 1855)	الإدارة العمومية تتشكل من عدة حقول معرفة متكاملة (الاجتماع، والسياسية والقانون الإداري والمالية العامة)؛ الإدارة العمومية يقودها التطبيق وتشكيل فيها النظرية الأساس؛ ضرورة تبني الطرق العلمية في الإدارة العمومية.
	ودرو ويسلون (الولايات المتحدة الأمريكية، 1887).	الفصل بين السياحة (صاحب القرار) والإدارة العمومية (منفذ القرار) للحد من الفساد الإداري؛ الاهتمام بالحكومة من منظور تجاري (الصلة بين الإدارة العمومية والمشروعات الخاصة)؛ القيام بالتحليل المقارن بين المنظمات السياسية والخاصة؛ تدريب وقياس جودة موظفي الخدمة العمومية.
المرحلة الثانية (**الإدارة العمومية محل التنظيم البيروقراطي، والإدارة العلمية، وتحليل السلوك**)	ماكس فيبر (ألمانيا 1095-1915)	النموذج البيروقراطي للتنظيم (الشكل الهرمي، نظام اللوائح، التصرف الرسمي، التعيين على أساس المؤهلات الفنية، ونظام الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية)؛ الربط بين النموذج البيروقراطي للتنظيم والسعي لتحقيق أقصى درجات الكفاءة.
	تايلور، جيلبرت (الو.م.أ، 1911)	أسلوب أداء الأعمال لزيادة الكفاءة الإنتاجية؛ إحلال الأسلوب العلمي في الإدارة

المرحلة	رواد المرحلة	السمات الأساسية للمرحلة
الاجتماعي والفردي، والضبط الوظيفي)	فايول (فرنسا، 1916)	المبادئ العلمية التي تطبق في جميع المجالات الإدارية؛ تحديد وظائف الإدارة والمدير ووظائف المنظمات خاصة كانت أم حكومية.
	مايو، وفولت (الو.م.أ1945-1963)	أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية؛ دور التنظيم غير الرسمي.
	كيوليك، هوايت، برنارد (الو.م.أ 1926)	وجود "نظرية إدارة شاملة" مابين القطاع العمومي؛ الاهتمام بإدارة الأفراد، والقانون الإداري، ونظم الرواتب، والضبط الإداري والتقاعد؛ تحديد وظائف الرؤساء، وفكرة قبول السلطة، ووضوح الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية.
المرحلة الثالثة (**الإدارة العمومية والاهتمام بجوانب العمليات الإدارية**)	سايمون، والدو، موشر، ابلبياي، ويلدافسكي،1945	دراسة مواضيع جديدة مثل (إدارة شؤون الموظفين، والميزانية المالية العامة، والتحليل التنظيمي، والإدارة المحلية؛ دراسة عملية الفصل بين السلطات والمسؤولية الإدارية.
	دروكر، دال كونتر (الو.م.أ بعد 1945)	التركيز على النواحي الوظيفية التي يتضمنها اصطلاحPOSDCORB[1]؛ تأسيس لجنة "هوفر" (HOOVER)** لتقديم خدمات استشارية للحكومة في جميع المستويات.
المرحلة الرابعة (**نموذج الإدارة العمومية الجديدة، NPM*******)	أوستورن، جلبر (الو.م.أ، نهاية الثمانينيات، التسعينيات)	أهمية استخدام إبداع القطاع الخاص، والموارد، والأفكار التنظيمية من اجل تحسين أداء القطاع العام؛ اعتبار المواطنين مستهلكين أكثر مما هم مواطنون، وان المستهلكين هم بمثابة مستخدم نهائي للحكومة أكثر من كونهم جزءا من عملية رسم السياسة وصنعها؛ ركز النموذج على الفرد كوحدة في الاقتصاد أكثر مما هو وحدة في المنظومة الديمقراطية.
المرحلة الخامسة (نموذج الخدمة العمومية الجديدة NPS****)	جانب، دانهارد (الو.م.أ، بداية القرن الواحد والعشرين)	التركيز على الأفراد ومعاملتهم كمواطنين أكثر من كونهم زبائن؛ منح المواطنين دورا أساسيا للمشاركة في الحكومة من خلال عملية تنفيذ السياسة.

المصدر: مروان رابح، **نظم المعلومات الحديثة ودورها في الرفع من أداء الإدارة العمومية**، كلية علوم التسيير، ماجستير، جامعة الجزائر3، 2011، ص7.

[1]POSDCORB: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Control, Reporting, Budgeting.

** .لجنة كان يرأسها"brownlow" من جامعة شيكاغو، اسند إليها إعادة تنظيم الحكومة.

المطلب الثالث: خصائص الإدارة العمومية وأهدافها

أولا: خصائص الإدارة العمومية ومقارنتها مع إدارة الأعمال

بعد انفصال حقل الإدارة العمومية عن العلوم السياسية والتركيز على مجال التنظيم الإداري وإعادة تشكيل الحكومات، وفي البحث عن تحقيق التنمية خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، بدأ التوسع في أنشطة الإدارة العمومية في الدول المتقدمة والدول النامية، مما أكسب مجال الإدارة العمومية خصائص ميزها عن إدارة الأعمال، تتمثل في**:

1)الهدف: إن هدف المشروعات الاقتصادية هو تحقيق الربح، أما بالنسبة للمشاريع الحكومية فهو تحقيق المصلحة العامة.

2)صناعة القرارات ونطاق الاهتمامات: صناعة القرار في مجال إدارة الأعمال يتصف بوجود عملاء محدودين في العدد، والتنظيم المعني يبحث وراء مصلحته الخاصة أولا وله منافسون محددون، فكل شركة لها سوق خلفي.كما أن الشركة غير مهتمة برفاهية مورديها ولا عمالها ولا المجتمع إلا بقدر ما يحقق لها من السمعة والاستمرارية والربحية. إما الحكومة لها عملاؤها وهم يمثلون الملايين من أفراد الشعب ومعظمهم من دافعي الضرائب ومستفيدون من الخدمات الحكومية ، والحكومة لاتجري وراء مصلحتها الخاصة بل وراء المصلحة العامة، ولا يوجد للحكومة منافسون حقيقيون لخدماتها المحلية والدولية بل تحتكر الخدمة التي تقدمها.

3)المسؤولية: يكون الموظف الحكومي مسؤولا أمام الجهات العليا التشريعية ويعطي التصريحات لوسائل الإعلام بخصوص قضايا معينة وتمارس عليه الضغوط من قبل جماعات المصالح وقد تهاجمه الصحف وتنتقده وتستفسر عن سلوكه وتبرير السياسة التي ينفذها، أما الموظف في المؤسسات الخاصة فهو غير معتاد على هذه المساءلات.

4)الصبغة الرسمية: تمثل الإدارة العمومية العمل الحكومي باعتباره أداة تنفيذ السياسات العامة، فهي تتعامل دائما على أساس شخص عام و ليس خاصا، و يحكم الإدارة العمومية القانون الإداري و يعمل الموظف العمومي بصفته الرسمية و ليس بصفته الشخصية، كما إن الإدارة العمومية تنشئها السلطة العمومية و تخضع لسلطة الدولة و لمؤسساتها السياسية الرسمية و تعمل ضمن إطار السياسة العامة التي يرسمها القانون.

5)الشكل التنظيمي:يحدد شكل الإدارة العمومية بالبناء الهرمي للجهاز الإداري و ما يتضمنه من مستويات إدارية مختلفة كما يحدد العلاقات التي تحكم هذه المستويات.و تشمل الوزارات و الدوائر المركزية و المؤسسات الحكومية و السلطات المحلية و غيرها من التنظيمات الرسمية.

6)بيئة الإدارة العمومية:في تأثير مكوناتها على رسم الساسة العامة، من خلال العوامل الخارجية بالإضافة إلى البيئة الداخلية من الرئاسات العليا في السلطة التنفيذية و السلطة التشريعية الممثلة بمجلسي النواب و الشعب و الرأي العام.

كما يمكن التمييز بين البيروقراطية الحكومية و إدارة الأعمال، في كون الادراة الحكومية تخضع إلى المؤثرات و الضغوط الخارجية و الداخلية في أن واحد عند وضعها للسياسات التي تتعلق بأهدافها الرئيسية، بينما تخضع منظمات إدارة الأعمال إلى المؤثرات الداخلية أكثر من المؤثرات و الضغوط الخارجية[1].

[1] محمد عبد الفتاح ياغي، **مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية**، عمان، دار وائل، 2011 ، ص19.

ثانيا:أهداف و اهتمامات الإدارة العمومية:لا شك أن الهدف العام بالنسبة للإدارة العمومية يدور حول أفضل استعمال للوسائل الموجودة في يد الادراة و موظفيها بحيث يحقق الإداري أكفا استغلال للقوى البشرية و المادية لتحقيق رخاء و مصالح المواطنين. فبصفة عامة، تتمثل أهداف و اهتمامات الإدارة العمومية في أهداف و اهتمامات الدولة ذاتها و ما يتطلب من الإدارة إن تحققه يختلف حسب رغبات الشعوب و ما تنتظره من حكومتها. و بالتالي فالإدارة العمومية تكون مسؤولة بصفة أساسية عن المساهمة في وضع و تنفيذ السياسات العامة للدولة لتحقيق الأهداف و الاهتمامات المتعلقة بمهام الدولة، فتكون على النحو الأتي:

1) أهداف المهام السيادية: و تحتوي على مجموعات، في أهداف تتعلق بتحقيق الأمن القومي، و تطوير الدفاع و العلاقات الخارجية، و حفظ الأمن الداخلي و إقرار العدالة في المجتمع، و في تطوير إدارة المؤسسات السياسية، و الانتخابات، و تنظيم العلاقات مع المؤسسات الدينية و إعلام الرأي العام.

2) أهداف المهام الاقتصادية:و تحتوي على ثلاث مجموعات، من خلال أهداف تتعلق بمعالجة المشكلات الاقتصادية لمختلف قطاعات الدولة كالإنتاج، و القوى العاملة، و الضرائب و التجارة، و تحقيق التنسيق العام للسياسات الاقتصادية و المالية المختلفة، و في تحقيق الأهداف الفرعية لمجالات الطاقة، المناجم، النقل، الاتصال، و النقود.

3) أهداف المهام الاجتماعية : بصفة أساسية هي أهداف ترتبط بتفعيل أنشطة الإسكان، والصحة والتخطيط العمراني، وإعادة توزيع الدخول لصالح الفئات ذات الدخول المنخفضة، وفي صيانة وحفظ التركيب الاجتماعي للأسرة.

4) أهداف تعليمية وثقافية : وتشمل تطوير البحث العلمي، ومهام تعليم الأطفال والشباب مهنيا وعلميا، تطوير الأنشطة الفنية.

كما تتجلى أهداف الإدارة العمومية ذات الصلة بالأطر الإدارية والتنظيمية لمؤسسات المجتمع في:

ا_ وضع إطار تنظيمي وإداري لمنظمات القطاع العمومي ليقوم بالأنشطة التي يعجز القطاع الخاص أو لا يرغب في القيام بها، وتحديد مجالات عمل القطاع، من خلال تحديد أسس ومعايير المتابعة وتقييم الأداء للتأكد من كفاءة هذا القطاع في استخدام الموارد، ومن فعاليته،

ب- وضع الأطر التنظيمية والأطر الإدارية الملائمة للأجهزة الحكومية والإدارية التي تجعلها ميسرة للقطاعات الأخرى، لبلوغ مستويات مقبولة من التنمية، من خلال السياسات والضوابط التي تحقق الانضباط السلوكي والاحتراف المهني عند وحدات الجهاز الإداري وموظفيها،

ج- تهيئة المناخ للمؤسسات المدنية للدولة، ومحاولة الاستفادة من الكفاءات القيادية فيها.

ثالثا:مداخل دراسة الإدارة العمومية :

لقد حققت بعض المداخل المختلفة في دراسة الإدارة العمومية نقلة نوعية في التفكير بالأساليب الإدارية وأدواتها الناجعة ، نتيجة تنوع التحديات التي أفرزتها تطورات المجتمعات. فما هي أهم هذه المداخل ومضامينها الجوهرية

أ) مداخل القانون، التنظيم وعلوم السلوك

حسب المعيار التاريخي في ظهور الأفكار والتطبيقات التي تناولت الإدارة العمومية بالبحث والتطبيق، تم تجميعها من قبل المؤلفين للتعبير عنها بصورة مداخل، فظهر في البداية كل من المدخل القانوني والتنظيمي ومدخل علوم السلوك.

1.المدخل القانوني

يعتبر هذا المدخل من أقدم المداخل لدراسة الإدارة العمومية،من رواده "ويلسن ،غالدن"، حيث يعتبر الإدارة العمومية انعكاسا لقوانين عامة منظمة للعمل، فيرتكز على الإطار القانوني للحقوق والالتزامات والتي تنشا من القوانين واللوائح التي تصدرها السلطة التشريعية وتنظم عمل ونشاط السلطة التنفيذية للدولة وأجهزتها. كما ينظر إلى الدستور كمرجع أساسي لعمل الإدارات الحكومية. وعلى احترام مبدأ الفصل بين السلطات الثلاث التشريعية، القضائية والتنفيذية، كدعم لتحقيق التوازن بينهما. إضافة إلى الفصل بين السياسة والإدارة، فالإدارة العمومية بالنسبة إليه تتمثل في مجموع العمليات الفنية المختلفة عن السياسة. فإذا يتم ممارسة العمليات الإدارية في ظل توافر الضوابط القانونية واللوائح التي تتيح لها تنفيذ القانون[1].

2.المدخل التنظيمي:يهدف هذا المدخل إلى الحد من الفوضى و التفضيلات الشخصية، بالاعتماد على المبادئ العلمية من خلال العقلانية و التخصص في المستويات الإدارية و المهنية و كذلك ضمان التنسيق و الرقابة و اللجوء إلى السلطة القانونية في بناء الهيكل التنظيمي، من اجل تحقيق هدف تحسين الأداء و الرفع من مستويات إنتاجية الخدمات العمومية. فإذا يستند هذا المدخل إلى النظرية الكلاسيكية التقليدية و العلوم السياسية، و يتأثر بكتابات الإدارة العلمية و نجحاتها في التنظيمات الكبيرة الحجم و الابتكارات المتعلقة بترشيد الإنتاج كما هي مطبقة في خطوط الإنتاج الصناعية. فهو يركز الحديث عن الهيكل التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ويعطي اهتماما ملحوظا للرقابة المالية و القانونية. و بالنسبة لدراسة الهياكل التنظيمية، يهتم هذا المدخل بدراسة العلاقات التنظيمية لأجهزة الدولة من حيث عدد المستويات الإدارية والسلطات، المسؤوليات المحددة لكل مستوى و الوظائف التي يسيرها، العلاقات بين الوظائف وبين المستويات، و نوع ومدى السلطة الممنوحة لكل منها وكيفية تسلسل القرار عبر هذه المستويات. أما فيما يتعلق بالموارد البشرية، فيهتم بتحليل مهام إدارتها في الأجهزة العمومية بما فيها إعداد واختيار الأفراد و تدريبهم و وصف الوظائف، وإعداد ميزانيتها و وضع هيكل للأجور و الحوافز...الخ. و بخصوص الرقابة المالية، يركز المدخل على كيفية تخصيص الموارد المالية واستثمار الأموال وإعداد الميزانيات العامة للإنفاق وأنماطها وأهداف كل منها.

3.المدخل السلوكي: يبحث هذا المدخل في النظر إلى المسببات والعوامل الإنسانية التي تدفع بالإفراد إلى زيادة الإنتاجية وتحسين المردودية و الرفع من فعالية الأداء في المنظمات العمومية، وهي نظرة مختلف تماما عما جاءت به المداخل السابقة (القانونية، السياسية و التنظيمية). حيث يعود السبب في اختلاف هذه النظرة عن سابقها إلى ظهور ثلاثة مصادر ساهمت في بلورة هذا المدخل و هي:

ا.مسالة التحفيز المشتقة من دراسات السلوك التنظيمي،ب.المؤلفات في العلاقات الانساسية في الخمسينات،ج.تأثيرات علم النفس و علم دراسة الإنسان. و قد كتب في هذا المدخل عدة باحثين، مثل "مايو" و "فوليت" في أهمية الجوانب النفسية و الاجتماعية و دور التنظيم غير النفسي، و"ليكرت" الذي كتب في الإشراف، حيث تطرق فيه إلى دمج الشخص بالمنظمة و كذا التدريب الإداري و تطوير الشخصية الإدارية. وكذلك"ماكريغور"في كتابه الجانب الإنساني للمنظمة، و نظريةx و y المتعلقة بمهمة السيطرة و النفوذ الإداري.

[1] شريفة رفاع، **نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية" نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة**"،أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، فرع إدارة الأعمال، الجزائر،2008، ص 25.

4.مداخل الأنظمة المتفاعلة مع البيئة: (النظم المفتوحة)

تأثر هذه المداخل بأعمال عالم الأحياء "فان بيرتالانفي" التي تمثلت في أبحاثه حول القواعد والآليات التي تحكم وتسير الأنظمة المادية في علوم الطبيعة والحياة. فوفقا لهذا المدخل يمكن إجراء مقاربة القواعد والآليات التي تسير المنظمات الإنسانية إلى تلك التي تسير الأنظمة الطبيعية. وبالتالي ينظر إلى الوحدة التابعة للإدارة العمومية كجزء من النظام الإداري العام للدولة. تتأثر بالقوى المختلفة للبيئة التي توجد فيها و في ذات الوقت فان هذه الوحدة تصدر قرارات و تقوم بتصرفات لها تأثير على البيئة نفسها. و يتشكل نموذج الإدارة العمومية من مدخلات و مخرجات، أين تتكون المدخلات من المطالب و التأييد و الموارد و المعلومات و التصرفات الأخرى التي ينتجها التنظيم المعني ضمن البيئة التي يعيش فيها.

و يترتب اعتماد فلسفة المدخل النظمي في التنظيم الإداري للإدارة العمومية مجموعة أسس هي:

- ينبغي أن تراعي المستويات حيث أن لكل مستوى من نظم الإدارة العمومية مدخلاته و عملياته و مخرجاته و تغذيته الراجعة بها تكشف عن نتائج أدائه.
- تتأثر السلوكات التنظيمي و الوظيفي لوحدات الجهاز الحكومي و يؤثران في السلوكين التنظيمي و الوظيفي للجهاز الإداري العام للدولة، حيث يمكن أن يكون كل منهما مصدرا لتوليد الضغوط و التوتر و القلق...الخ
- من الخطورة أن يتم اتخاذ قرار ما في إحدى المستويات دون مراجعة تلك القرارات ذات العلاقة بالمستويات دون مراجعة تلك القرارات ذات العلاقة بالمستويات الأخرى.
- يتوقف تأثير التفاعل الداخلي داخل كل مستوى على مدخلاته من المستويات الأخرى، وعلى خصائص تلك المدخلات من جانب وسمات وقدرات التشغيل الداخلي في كل مستوى من جانب آخر؛
- يتحمّل كل مستوى من هذه المستويات قدرا من المسؤولية عن فعالية أداء المستويات الأخرى. ومن ثم التفكير بآليات معالجات حالات اللاتوازن بالعلاقات الداخلية في المستوى الواحد والعلاقات الخارجية ما بين مختلف المستويات ضمن المحيط العالمي، والدولي والإقليمي.

5) مداخل أخرى حديثة (التمكين، المقارنة)

إن المداخل المعاصرة التي ظهرت في العقود الأخرى، والتي وجدت صداها ولقيت استجابة معتبرة واستخدمت أفكارها وتطبيقاتها في مؤسسات الإدارة العمومية في المجتمع المدني المختلفة الصيغ والمتنوعة المقاصد، مدخل التمكين ومدخل المقارنة.

أ)مدخل التمكين(المشاركة)

ينطلق هذا المدخل من جملة افتراضات في دراسة الإدارة العمومية، من خلال هيمنة اللغة الواقعة في تبني قيادات المنظمة العمومية "التمكين" ثقافة وتعلما وتطبيقا، وتزامن الاهتمام به مع بروز تصورات جديدة في تصميم المنظمات العمومية ومنها إعادة هندسة الأعمال، والجودة الشاملة للخدمات العمومية، والتعلم التنظيمي، وإعادة ابتكار منظمات الدولة والحكومة الإلكترونية،؛ وفي تبني القيادات الحكومية فلسفة إدارة الذات التي تؤمن بجعل العاملين يديرون أنفسهم ذاتيا ويؤدون أعمالهم طوعيا؛ مع أخذ التمكين للعاملين خصائص مختلفة منها التعزيز الذاتي، والأهمية الذاتية، وبناء الثقة بالنفس وتعزيز القدرة على التأثير؛ إضافة إلى تبني المدخل نموذجا ذا حلقات متنوعة

متداخلة تكشف عن خطوات عملية التمكين وما يرافقها من أخطار التمكين التي تترجم كأخطاء وسلبيات أو بصيغة مساءلة وإحباط ومن ثم وقف عمليات تقديم الخدمات العمومية.

ب)المدخل المقارن

نتج هذا المدخل على إثر البرامج والمساعدات الاقتصادية للدول النامية في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية[1]. فمضمون الفكرة التي يقدمها هذا المدخل يتمثل في مقارنة النظم الإدارية والأساليب والأنماط المتبعة في الإدارة العمومية بين بلدين أو أكثر. كما أن المقارنة المتعلقة قد تكون حول النظام الإداري العام بالكامل بين بلدين أو قد ترتكز على بعض جوانب الإدارة، مثل تلك المقارنة المتعلقة بأساليب تحقيق ومتابعة الأداء في إدارة الخدمات العمومية بين عدد من البلدان.

كما يمكن أن تستند مقارنة الأنظمة الإدارية في بلد ما إلى نظام إداري يعتبر كمرجع يمثل انجح النظم الإدارية المطبقة على ارض الواقع في بلد آخر، أو قد يكون كل هذا داخل البلد الواحد.

ومن المؤلفين والمختصين الذين يمثلون هذا النموذج أو الاتجاه في التحليل الإداري هناك كل من "هيدي، سيفين، ريجز" ،حيث قام هؤلاء بإجراء دراسات لعدد من المتغيرات البيئية، سميت هذه الدراسات فيما بعد بدراسات المقارنة للأساليب الإدارية، تم فيها القيام بتسجيل المقارنة بين نظم وعمليات إدارة عمومية في بلدين أو أكثر بهدف الوصول إلى قواعد أساسية وممارسات لها صفة العمومية في التطبيق على مختلف الدول باختلاف ظروفها البيئية.

المطلب الرابع: بيئة، مكونات وموارد الإدارة العمومية

أن جل الأبحاث والدراسات المتعلقة بالأنماط والأساليب الإدارية في الإدارة العمومية، لا بد وان تأخذ بالتحليل متغير واحد أو أكثر من متغير يتواجد ضمن بيئة الإدارة العمومية، أو أن يتمثل هذا المتغير في المكونات الهيكلية للإدارة العمومية أو فيما يرتبط بتنظيم وتخصيص مواردها المختلفة. وهذا ما سيعالجه هذا الطلب.

أولا:التوصيف البيئي للإدارة العمومية

يحتاج الفهم الجيد لموضوع بيئة الإدارة العمومية إلى حتمية التعرف على المقصود من مفهوم القطاع العمومي وجانب الخدمات العمومية ثم بعدها العمل على تعريف بيئة الإدارة العمومية والأطراف الفاعلة فيها.

1- تعريف القطاع العمومي

يعتبر مفهوم القطاع العمومي، من وجهة نظر الاقتصاد الوطني، عن مجموع المجالات التي تشكل حيز لممارسة أنشطة غير سوقية (غير ربحية) وبكل مايرتبط بها من إمكانيات ووسائل.كما أن ابرز مؤشر يمكن له أن يبين أهمية وحجم القطاع العمومي من الناحية الإدارية والمالية، هو ذلك المتعلق بحجم النفقات العمومية الموجهة لمجالات النشاط العمومي، والتي أصبحت تعرف ارتفاع في السنوات الأخيرة بالنسبة للدول في العالم، مما أدى إلى اتساع حجم القطاع العمومي، ففي بعض الدول الأعضاء لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ، وفي سنة 2002، وصلت نسبة استفادة القطاع العمومي من الناتج المحلي في السويد إلى 58%و53%في فرنسا35%في الولايات المتحدة

[1] محمد موفق حديد، الإدارة العامة" هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية"، الطبعة الأولى، الإصدار الرابع، عمان، دار الشروق، 2007، ص39 .

الأمريكية، وكمعدل عام لكل الدول الأعضاء وصلت النسبة الى40.7%. أين ستتوزع هذه الأرقام على المجالات الكبرى المكونة للقطاع الحكومي غير الربحي، والتي تظهر فيما يلي:

أ–مجالات النشاط العمومي التابع للدولة أو للإدارات المركزية: في نشاط موظفي الحكومة ومختلف الوزارات مع فروعها الأخرى مثل: وزارة التربية الوطنية، وزارة المالية، الداخلية، التجهيز والعمران، الفلاحة،والعمل...الخ

ب–مجالات النشاط العمومي المتواجد ضمن الهيئات المحلية:في نشاط الولاة وموظفي المجالس الولائية، ورؤساء البلديات والأمناء والمجالس وموظفي وعمال المحيط الحضري التابع للبلدية ...الخ

ت–مجالات القطاع الصحي وقطاع الخدمات الأخرى: وما يتوافر فيه من إداريين ومتصرفين ومنهيين وموردين.فإذا، بالاعتماد على معيار المجالات التي تتضمن الأنشطة غير الهادفة إلى الربح، يمكن اعتبار المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والتي تقوم بتقديم خدمات للمواطن في إطار تحقيق المنفعة العامة بعيدا عن الربح، مثل إدارة الوزارات وإدارة الولايات، والجامعات، ومراكز التكوين، والمستشفيات ...وغيرها، مكون من مكونات القطاع العمومي[1].

وتجد الإشارة، انه على الرغم من كون القطاع العمومي يظهر بشكل جلي في المجالات غير السوقية أو غير الربحية للدولة، إلا أن البعض يرى في المجالات التي تظم المنظمات والمؤسسات العمومية التي تمارس أنشطة تهدف إلى الربح، مثل المؤسسات الوطنية الطاقوية، مكون من مكونات القطاع العمومي؛ بما أن ملكية هذه المؤسسات تابعة للدولة من جهة وعلى اعتبار ميدان يطبق فيه القانون الإداري من جهة. فالظروف والمشاكل التي سببتها الحرية الاقتصادية وأزمة الكساد العالمي، والظروف التي تمثلت في انهيار الاقتصاديات العالمية في الحربين العالميتين، دفعت بالحكومات إلى التدخل في الاقتصاد من خلال الإنتاج ، فلقد شهد القطاع العمومي في مختلف الدول الرأسمالية انتشارا واسعا للمؤسسات الربحية التي تعود ملكيتها للدولة سواء بالتأميم أو الإنشاء، وبالتالي تم التخلي عن فكرة حياد الدولة في الاقتصاد، وهذا ما زاد في عدد مكونات القطاع العمومي.

- **الخدمات العمومية**

للإحاطة بقضية الخدمات العمومية، سيتم اللجوء إلى تبنيها مع أصنافها حسب الزاوية القانونية مع الاسترشاد بالخصائص الاقتصادية وفقا لبعض المنظرين القانونيين والاقتصاديين، ثم الإشارة إلى عوائق تنفيذ الخدمات العمومية .

- **الاجتهاد القانوني حول مفهوم الخدمة العمومية**

تظهر الجذور القانونية لإدارة النشاط العمومي أن استخدام مصطلح الخدمة العمومية يعبر عن الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية في مسيرتها نحو تحقيق المنفعة العامة لأفراد المجتمع، سواء كان هذا بصورة مباشرة أم غير مباشرة، أي باستخدام الحكومة للموارد والوسائل التي تملكها، أم بالرجوع إلى إسناد المهام التنفيذية للقطاع الخاص بالنسبة لتلك الخدمات العمومية التي يستطيع القيام بتأديتها، كما تصنف الخدمات العمومية بصفة عامة إلى ثلاث أصناف رئيسية، وهي:

[1] نبيلة مرماط، **فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري**، رسالة ماجستير، تخصص تسيير، فرع إدارة الأعمال، الجزائر، 2009، ص 81.

- **خدمات الشؤون السيادة والضبط العمومي**: المرتبطة بالوظائف التقليدية للدولة (في العدالة، القضاء، الأمن، الدفاع، المالية العمومية...)[1].
- **الخدمات الاجتماعية والثقافية**: والتي تغطي كل من(التعليم والصحة، الحماية المدنية،التكفل الاجتماعي، والأنشطة الثقافية ...)
- **الخدمات ذات الصيغة الاقتصادية**: والمعبر عنها باللغة القانونية "بالخدمات العمومية الصناعية والتجارية " ما يسمى بspic، حيث تعتبر هذه الخدمات على درجة كبيرة من الأهمية نظرا للدور الذي تلعبه في توفير الحاجات التي يعجز القطاع الخاص عن تأديتها بسبب ضخامة تكاليفها، ومن الأمثلة على هذه الخدمات: الخدمات الطاقوية، والكهرباء، والمواصلات الجوية، والسكك الحديدية...الخ.

وبالإضافة إلى ماسبق، يكشف الجانب القانوني مرة أخرى، إن المنظمات العمومية والأجهزة الحكومية ملزمة بالعمل وباحترام المبادئ التوجيهية أو القيم التوجيهية أثناء ممارسة نشاطها في تقديم الخدمات العمومية لأفراد المجتمع، حيث تتمثل هذه المبادئ التقليدية في: المساواة ، الاستمرارية، وقابلية التكيف.فالمقصود بالمساواة هنا، هو الابتعاد عن التفرقة التي تمارسها الإدارة العمومية اتجاه الأفراد في الحصول على هذه الخدمة ؛ أما المقصود بالاستمرارية، فهو عدم توقف الإدارات العمومية عن تقديم الخدمات العمومية، كشكل من أشكال التعسف نحو أفراد المجتمع ، وفيما يخص القابلية للتكييف، فهي تعني تكييف حجم ومستوى الخدمات العمومية مع مطالب الأفراد في المجتمع، ومع التطورات التي يفرضها المحيط العام للإدارة العمومية[2].

- **الخاصية الاقتصادية للخدمة العمومية**

كان مفهوم الخدمة العمومية محل العديد من التقارير، وكان للاقتصاديين إسهامات معتبرة فيها، فكل اقتصادي أعطى تعريف على حسب اجتهاده، بالنسبة ل"هينري"(Henry): فهو يركز بالخصوص على التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن للإقليم، فوجود بعض الخدمات في قطاع النقل، والطاقة، والاتصالات في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يسهم في الحفاظ على النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه هذه الخدمات تسهم في جعل تهيئة الإقليم أكثر فعالية .

أما حسب لفيك (Léveque) ومن أجل التمييز بين الخدمة العمومية يمكن استعمال أربعة متغيرات وهي صنف السلعة أو الخدمة المقدمة (جماعية، فردية)، نوع الاستهلاك (إجباري أو اختياري) وطريقة الحصول عليها (بالمقابل ودون مقابل) وكذلك طريقة تمويله**.

المطلب الخامس: المشاكل التي تواجه الإدارة العمومية

ومما يجب التذكير به هو أن الأجهزة الحكومية، في تأديتها للخدمات العمومية، تواجه العديد من المشاكل والأزمات في مجال تنفيذ الخدمة العمومية، لذلك يتوجب على الحكومات أخذها بعين الاعتبار خاصة في عمليات إعداد الميزانية العمومية، وهذه بعض أنواع المشاكل التي تمر بها: التضخم وارتفاع تكلفة المعيشة، نوعية التعليم ونسبة الأمية، تلوث البيئة، نسبة الفقر، الفساد الإداري، الرشوة، البيروقراطية السلبية، سوء استخدام الضمان الاجتماعي، انحراف الأحداث، العنف والجريمة، الكوارث الطبيعية.....الخ

[1] ناصر دادي عدون.،**اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين**، الطبعة الثانية، الجزائر، دار المحمدية العامة،1998، ص58.

[2] Antony Taillefait. **DEONTOLOGIE DES FONCTIONNAIRES ET PRINCIPES DU SERVICE DE L'EDUCATION NATIONELE**. 27 Mais 2010. academie de poitiers: ESEN, 2010, p12.

**عن طريق الضرائب أو بإيرادات مقبوضة من المستعملين أو بواسطة طريقة مختلطة، بمقابل ومع وجود الدعم.

-بيئة الإدارة العمومية والأطراف الفاعلة فيها

من المعروف أن السلوك الاجتماعي للأفراد يكون متأثر بالبيئة أو المحيط الذي يأتي منه أو يعمل فيه هؤلاء فهو يبلور قيمتهم ومعتقداتهم، وهذا يعني أن المخاطرة كبيرة في حالة عدم الالتفات إلى الفروق الثقافية والبيئية في المنظمات خاصة كانت أم عمومية.

فبدأ الاهتمام بدراسة البيئة، في الإدارة العمومية، يظهر بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية؛ نتيجة لزيادة الاتصالات والعلاقات بين الدول والمعونات التي تقدمها الدول للدول الأخرى وامتداد الأبحاث في العلوم الإدارية إلى المجتمعات الجديدة. كما أن الدراسات التي تمت حول بيئة الإدارة العمومية أظهرت أن هذه الأخيرة تتشكل من نوعين رئيسيين، بيئة خارجية وبيئة داخلية:

- بيئة الإدارة العمومية غير المباشرة (الخارجية)

تشمل هذه البيئة على متغيرات يصعب السيطرة عليها، مثل البيئة السياسية، البيئة الاجتماعية، البيئة الاقتصادية.....الخ

- بيئة الإدارة العمومية المباشرة (الداخلية)

وتشمل الأحزاب السياسية والصحافة وجماعات المصالح والسلطة التشريعية بالإضافة إلى الأجهزة الإدارية الحكومية المركزية والمحلية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الذي استخدمناه، حيث يبين كلا من مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة وطرق جمع البيانات، الإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وإجراء تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات و معالجة المعلومات واستنباط النتائج.

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

أولا: منهج الدراسة

يعرف المنهج على انه "طريقة تصور وتنظيم البحث حول موضوع دراسة ما" حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي كونه يعكس التحليلي (Analytical Descriptive) الممارسات و الظواهر الموجودة ويرصد مدى توافر كل من القيادة الأخلاقية ويبني الإدارة العمومية الجزائرية لهذا الأسلوب، بالإضافة إلى التعرف على مستويات الأداء السائدة فيها، وكذا تفعيل الأداء من خلال القيادة الإدارية وأخلاقيات القيادة ودورها في تحسين الأداء، بالإضافة إلى اثر المتغيرات الشخصية تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وسبب اختيار هذا المنهج هو أن من أهم خصائصه أن يسعى إلى جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد، وذلك بهدف وصف الوضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي ودقيق.

حيث يتم دراسة لظاهرة كما هي موجودة عليه في الواقع ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيرا كميا بوصفها رقميا بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يكتفي بوصف الظواهر كما هي عليه في الواقع بل أيضا يقدم نتائج واستنتاجات تساعد في حل المشكلات.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع عامة **Statistical Population** بأنه كل المفردات التي تجمعها صفات و خصائص الإحصائية مشتركة، أي يجمعها إطار عام واحد، "كما أن هناك حدود واضحة وقاطعة من حيث الزمان والمكان لهذه المفردات بحيث يكون معروفا تماما المفردات التي تنتمي لهذا المجتمع دون أدنى شك" وهذه المفردات قد تكون بشرية وقد تكون غير بشرية كما قد تكون قياسات لظاهرة ما. فالمجتمع الإحصائي هو تجمع من المفردات تشترك في صفات وخصائص عامة يمكن قياسها.

وفي دراستنا فان مجتمع الدراسة يتمثل في العمال الإداريين لمديرية ولاية المدية، ونظرا لضيق الوقت قمنا بالاعتماد على المعاينة الاحتمالية في تحديد نوع العينة وذلك باختيار العينة العشوائية، وقد تم تحديد حجم العينة البسيطة بـ114 عامل إداري من مجموع عامل 170 عامل التي تمثل مانسبته67.05%.

ثالثا: عينة الدراسة

هي"مجموعة الأشخاص التي ينتمون إلى مجموعة البحث، يجب أن تكون العينة المختارة لمجتمع Sampaleالعينة البحث في مزايا مختلفة" العينات العشوائية هي العينات التي تحقق مبدأ العشوائية عند اختيار مفرداتها. فمبدأ العشوائية هنا يعني: إتاحة الفرصة لكل مفردات المجتمع للظهور في العينة. والعشوائية البسيطة تعني إتاحة الفرصة نفسها لكل مفردات المجتمع للظهور في العينة ونظرا لعدم قدرة الطالبة على إجراء الدراسة على المجتمع ككل، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لتمثل هذا الأخير شملت 114 من بينهم الرئيس و العاملين أي ما نسبة

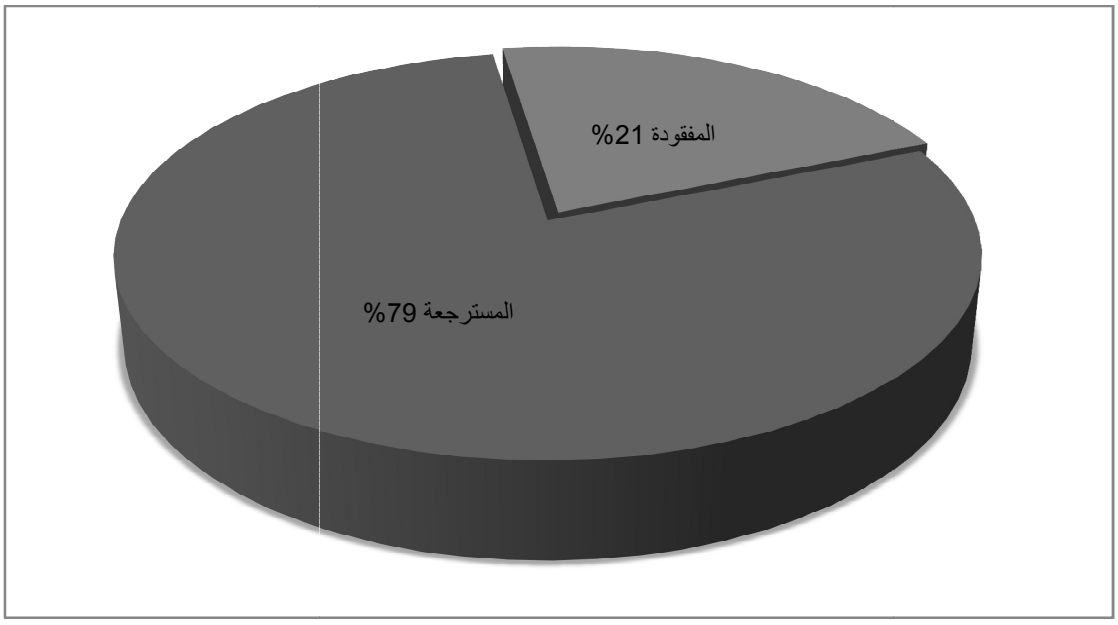
67.05% من مجتمع الدراسة، وبعد توزيع الاستبيانات تم استرجاع89 واستبعاد26 استبيان، وبالتالي وصل عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل (89-26=63) التي تمثل ما نسبته 37.05%، الجدول، والشكل الآتيين يوضحان مكونات عينة البحث.

الجدول رقم(3-2)تعداد الاستبيانات في الدراسة

ستبيانات	زعة	سترجعة	قودة	ستبعدة	هائية
موع	11	8	2	2	6
سبة المئوية	67.05	78.07	21.36	%29.2	70.78

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيانات المسترجعة.

الشكل رقم(4-1): الاستبيانات الموزعة المسترجعة والمفقودة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (4-1)

واعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

***البيانات الأولية**: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج spss (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

***المصادر الثانوية**: قامت الباحثة بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوعية قيد الدراسة، والتي تتعلق بالتعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في المنظمة، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال الدراسة

رابعا: محددات الدراسة

تحيط بهذه الدراسة مجموعة من المحددات المرتبطة بإجراء الدراسة ومن أهمها:

-اقتصرت هذه الدراسة على مستوى من مؤسسات الجزائرية وهي مديرية العمومية بالمدية.

-تم توزيع الاستبيانات بصعوبة نوعا ما وذلك لانشغالاتهم الكثيرة وبالتالي القدرة على إجراء مقابلات مباشرة معهم للحصول على معلومات وبيانات إضافية أمر صعب جدا.

المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة للاستبانة المقدمة للعاملين

سيتضمن هذا المبحث تحليل إجابات عينة الدراسة (العاملين) التي تم جمعها من خلال توزيع الاستبانة التي تم إعدادها لغرض البحث العلمي فقط، وذلك بالاستناد إلى أهداف الدراسة وفرضيات التي تم عرضها في مقدمة البحث، بحيث سيتم عرض مختلف البيانات الشخصية و الوظيفية التي تخص عينة الدراسة (العاملين) وكذا نتائج المحاور الأساسية للاستبانة ثم سننقل إلى عرض شامل لنتائج الاستبانة المقدمة للعاملين.

المطلب الأول: البيانات الشخصية

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة الخصائص الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات الجنس، والعمر، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.

أولا: متغير الجنس

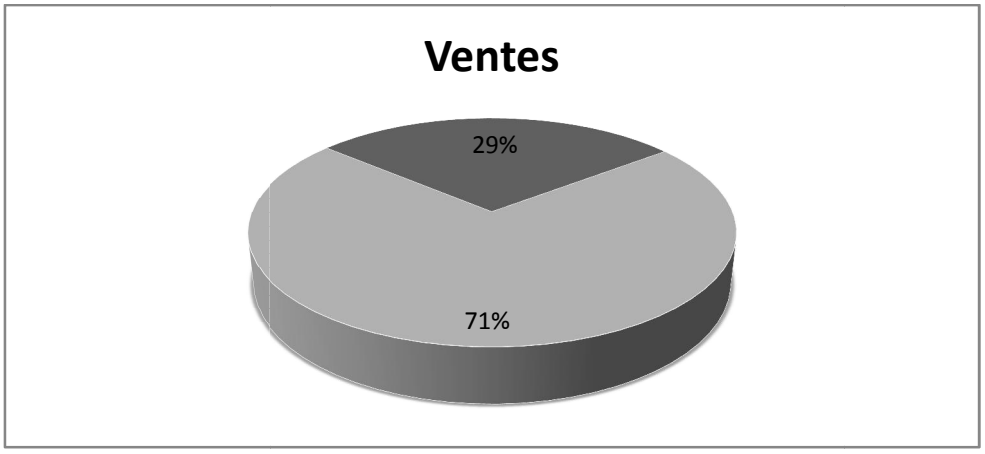
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم(3-3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	45	%71.4
أنثى	18	%28.6
المجموع	63	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول(3-8).

من خلال الجدول(3-8) والشكل (3-5) نجد أن أفراد العينة اغلبهم ذكور إذ بلغت نسبتهم 69.6% من إجمالي عينة الدراسة، وبلغت نسبة الإناث 30.4%، وهذا يعني أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث، ولعل هذا يتعلق بنشاطات المؤسسة وعدم اقتصارها على

الوظيفة الإدارية فقط، ويرجع كذلك إلى أن مشاركة المرأة في مجال الأعمال لاتزال اقل من مشاركة المرأة في مجال الأعمال لاتزال اقل من مشاركة الرجال.

ثانيا: متغير العمر

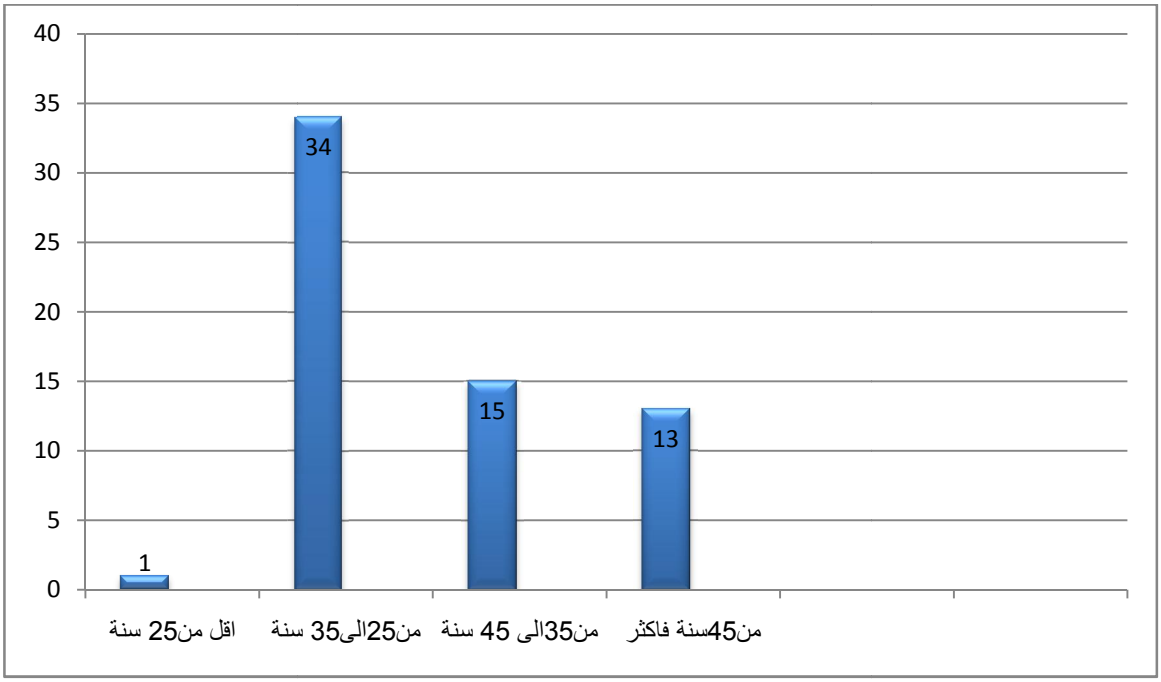
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من25 سنة	1	%1.6
من25 سنة إلى 35 سنة	34	%54
من 35 إلى 45سنة	15	%23.8
من45سنة فأكثر	13	%20.6
المجموع	63	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامجspss

الشكل رقم(3-3) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول(3-9)

من خلال الجدول(3-9) والشكل (3-6) نجد أن 53.96% تتراوح أعمارهم مابين (25الى 35سنة) أي34 فردا من عينة الدراسة، بينما23.8% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (35الى 45)، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم فيها مابين (45سنة فأكثر) وذلك بنسبة 20.6%، في حين كان عمر عامل فقط من عينة في الفئة (اقل من25سنة) التي بلغت نسبتها المئوية

1.6%، وهذا ما يدل على أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة هم من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 25سنة، وكذلك راجع إلى استمرار المؤسسة في استقطاب الإطارات.

ثالثا: متغير المستوى الدراسي

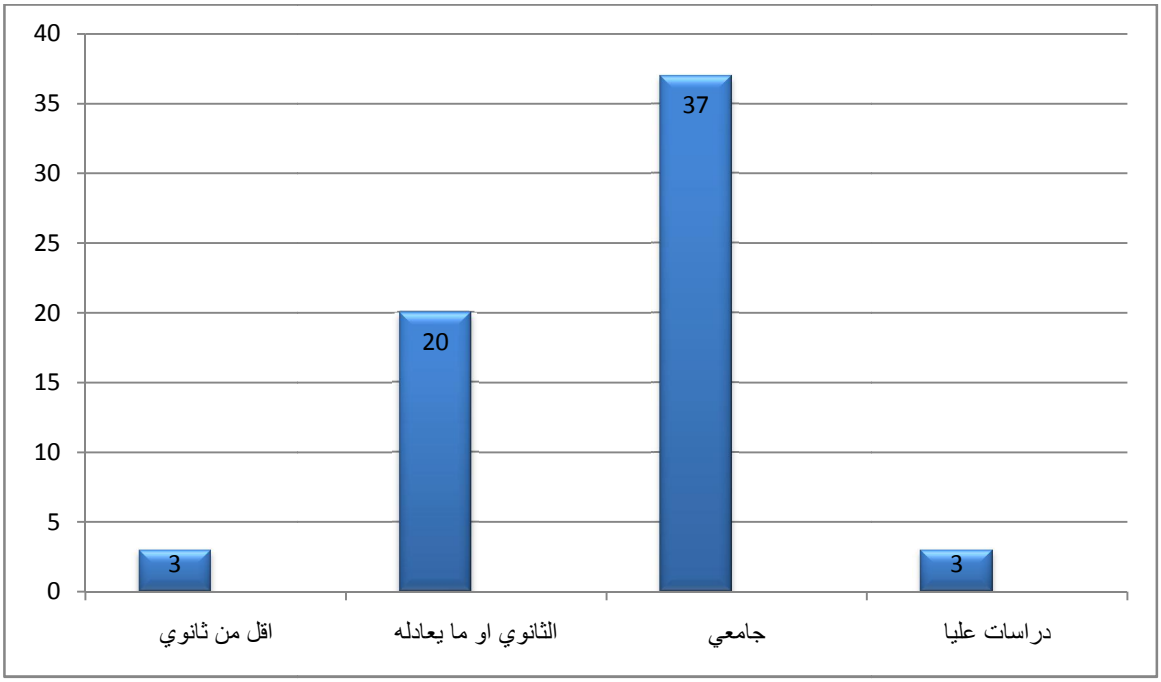
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
اقل من الثانوي	03	%4.8
الثانوي أو ما يعادله	20	%31.7
جامعي	37	%58.7
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراء)	03	%4.8
المجموع	63	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامجspss.

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (3-10)

من خلال الجدول(3-10) والشكل (3-7) نجد أن مستوى الدراسي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو الجامعي، حيث بلغت نسبة حامليه 58.7% من عينة الدراسة، يليه المستوى الثانوي بلغت نسبته في عينة الدراسة 31.7%، ثم يأتي اقل من الثانوي و الدراسات العليا لهما نفس النسبة 4.8%. ويلاحظ أن أغلبية المبحوثين جامعيين، ويرجع ذلك إلى أن النسبة الكبيرة من المبحوثين في العينة جامعيين، إضافة إلى طبيعة العمل الإداري والذي يتطلب توفر مستوى تعليمي عال لما يتضمنه من دقة، ويؤكد هذا حرص المنظمة على الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في تسيير أعمالها .كما أن هذه النسبة المعتبرة من الجامعيين في الإدارة ستساعد المنظمة على التغيير

وتطوير أساليب جديدة في العمل الإداري يؤدي إلى تنمية الثقافة التنظيمية لهم، أما النسبة المتبقية فقد تقاسمها كل من المستوى الثانوي والمتوسط، في حين لم يحض المستوى الابتدائي سوى بنسبة صغيرة من العينة، وأغلبيتهم يعملون في مناصب إشرافية لا تحتاج لمعرفة علمية بقدر الخبرة المهنية الطويلة.

رابعا: متغير الخبرة المهنية

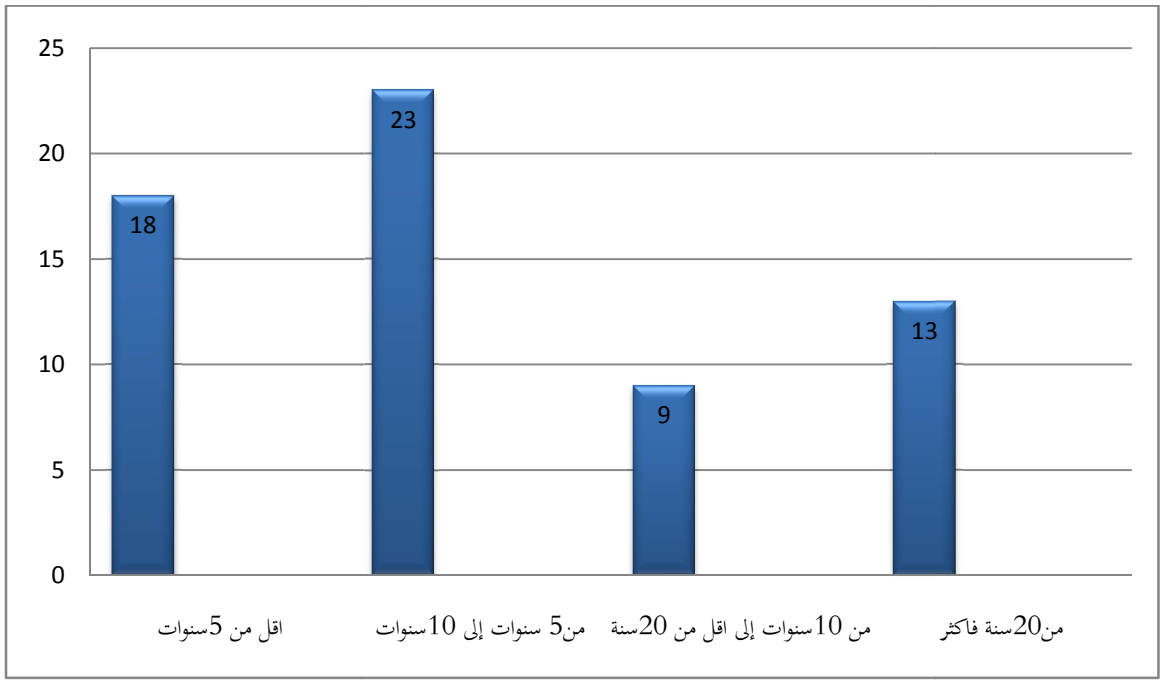
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم(3-6) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5سنوات	18	%28.6
من5سنوات إلى 10سنوات	23	%36.5
من10سنوات إلى اقل من 20 سنة	9	% 14.3
من20 سنة فأكثر	13	%20.6
المجموع	63	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم(3-5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (3-6)

يتضح من خلال الجدول (3-6) والشكل (3-5) إن فئة الخبرة الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي (من5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 36.5%، تلتها الفئة مابين (اقل من 5سنوات) بنسبة مئوية بلغت 28.6% من عينة الدراسة، تلتها الفئة (من 20سنة فأكثر) بنسبة مئوية بلغت 20.6%، تلتها الفئة مابين (10الى 20 سنة) بنسبة مئوية بلغت 14.3%.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

1)بناء أداة الدراسة

اخترنا في دراستنا هذه أن نستعمل الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالملاحظة الشخصية أو الزيارات الميدانية أو المقابلات، وعليه فقد قامت الطالبة بتصميم الاستبانة، ونظرا لطبيعة البحث قمنا بتقديم الاستبانة إلى أفراد عينة الدراسة، وعملنا على شرح البحث وأهدافه كما أننا قمنا بشرح العبارات الغامضة لهم، وأكدنا كذلك لهم على سرية استخدام ومعالجة البيانات واقتصارها على البحث العلمي.

2)نموذج الدراسة

تم إعداد الاستبانة (ملحق رقم1) على النحو التالي:

1-إعداد استبانة من اجل استخدامها في جميع البيانات والمعلومات؛

2-عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات؛

3-تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب النقاش الذي تم مع المشرف؛

4-تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛

5-إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب؛

6-توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة وعينة الدراسة ويتكون من 5فقرات.

القسم الثاني: يتكون من 5 محاور تتناول أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين كالتالي:

-المحور الأول: يناقش الصفات الشخصية الأخلاقية، ويتكون من10 فقرات.

-المحور الثاني: يناقش الصفات الإدارية الأخلاقية، ويتكون من 09 فقرات.

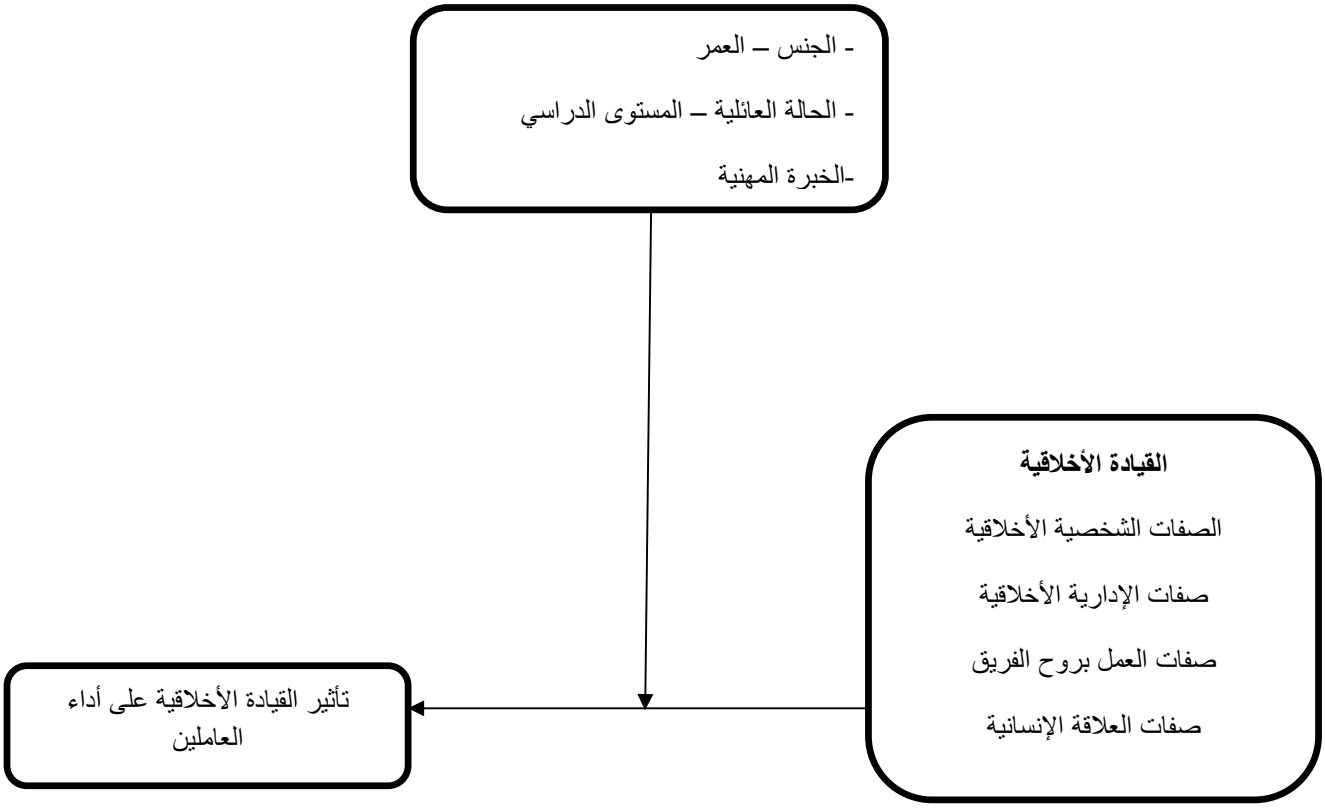
-المحور الثالث: يناقش صفات العمل بروح الفريق، ويتكون من 06 فقرات.

-المحور الرابع: يناقش صفات العلاقة الإنسانية، ويتكون من 06 فقرات.

-المحور الخامس: يناقش تأثير القيادة الأخلاقية على أداء العاملين، ويتكون من 12 فقرة.

والشكل الآتي يوضح نموذج الدراسة المعتمد بشكل تفصيلي:

الشكل رقم(3–6) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة .

وتقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق بشدة –موافق –محايد –غير موافق –غير موافق بشدة.)

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي:

{أوافق بشدة 05 درجات –أوافق 04 درجات –محايد 03درجات –لااوافق 02 درجتين –لااوافق بشدة 01درجة}

جدول رقم 3–7 مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

3)صدق الأداة:

تم التأكيد من صدق الأداة بالطرق التالية:

–تم عرض الأداة على المحكمين من ذوي الاختصاص، وذلك لإبداء الرأي في كل مجال من المجالات التي وضعت الأداة لقياسها، وإبداء الرأي في فقرات كل مجال، من حيث ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة، ووضوحها، وسلامة الضياغة اللغوية، وبعد دراسة آراء المحكمين وملحوظاتهم تبين الآتي:

-إجماع المحكمين على صدق المجالات من حيث ملائمتها لمجالات الدراسة وسلامة صياغتها اللغوية ووضوحها.

-إيراد بعض الملحوظات حول بعض الفقرات بإعادة صياغتها، وحذف فقرات أخرى إضافة إلى دمج بعض الفقرات في فقرة واحدة لاكتمال المعنى.

-تم قبول معظم الفقرات، وتم تعديل بعض الفقرات الأخرى وفقا لآراء وملحوظات المحكمين.

4)ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم استخدام معامل الاتساق كرونباخ ألفا (Cornbach Alpha) لمعرفة مدى اتساق فقرات الدراسة، وثباتها كما هو موضح من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (3-8): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

الجزء	محاور الاستبانة	عدد العبارات	النسبة من مجموع العبارات	قيمة مقياس كرونباخ ألفا
الأول	الصفات الشخصية الأخلاقية	10	%23.25	0.987
الثاني	الصفات الإدارية الأخلاقية	09	%20.93	0.990
الثالث	صفات العمل بروح الفريق	06	%13.95	0.984
الرابع	صفات العلاقة الإنسانية	06	%13.95	0.989
الخامس	تأثير القيادة الأخلاقية على أداء العاملين	12	%27.91	0.989
	جميع الفقرات	43	%100	0.997

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

ويوضح الجدول (3-8) أن مجالات الدراسة تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت للأداة ككل 0.997 وتراوحت قيم الثبات مابين 0.984 كحد أدنى، 0.990 كحد أعلى، كما بلغ معامل ثبات الأداء 0.990، وبلغ معامل ثبات الاستبانة بشكل شمولي 0.997، وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة حيث تعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة.

5)المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم اللجوء إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss- Statistical Package- for social sciences ومن خلاله تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

-التكرار والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

-معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.

-تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

-اختبار t لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق تبعا للجنس والمسمى الوظيفي.

6)نتائج الدراسة

تناولت الدراسة في هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجابتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى كما اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

أولا: الإجابة المتعلقة بالسؤال الأول:ما أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في المنظمة؟

تم تحليل أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في المنظمة وفقا لأبعاد الدراسة وذلك على النحو التالي:

ما أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في المنظمة؟

أولا: نتائج المحور الأول: القيادة الأخلاقية

للإجابة على التساؤل المتعلق بهذا المحور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا التساؤل، و الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

المحور الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية

لجدول رقم (3–9) استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف مدى تبني المؤسسة للقيادة الأخلاقية

المجال	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
الصفات الشخصية الأخلاقية	**01**	يهتم قائدك بالملبس ويفي بلباقة مظهره.	02	05	05	33	18	3.95	1,99074	1
			%3.17	%7.93	%7.93	%52.38	%28.57			
	02	يصدق قائدك في الحديث مع العاملين.	07	09	11	27	9	3.35	1,22024	6
			%11.1	%14.3	%17.5	%42.9	%14.3			
	03	يعترف بخطئه أمام الآخرين.	10	15	19	15	04	2.81	1,16199	8
			%15.9	%23.8	%30.2	%23.8	%6.3			
	04	يتمتع بالقدرة على ضبط النفس عند تعامله مع الآخرين (القوة، الثقة في النفس، الحياء، روح الشاشة...)	07	08	05	28	15	3.57	1,29159	5
			%11.1	%12.7	%7.9	%44.4	%23.8			
	05	يتمتع بالسمعة الطيبة.	02	06	08	24	23	3.95	1,08403	2
			%3.2	%9.5	%12.7	%38.1	%36.5			
	06	يتحلى بالصبر في إنجاز المهمات.	02	08	12	25	16	3.71	1,08403	4
			%3.2	%12.7	%19	%39.7	%25.4			
	07	يتعامل بعنصرية مع العاملين.	18	11	10	17	7	2.74	1,41385	9
			%12.9	%17.5	%15.9	%27	%11.1			
	08	ينجز المهمات الموكلة إليه بإخلاص.	4	6	9	29	15	3.71	1,12778	3
			%6.3	%9.5	%14.3	%46	%23.8			
	09	يشتغل أوقات الدوام الرسمي لإنجاز حاجاته الشخصية.	13	21	15	10	4	2.54	1,17536	10
			%20.6	%33.3	%23.8	%15.9	%6.3			
	10	يتقبل نقد الآخرين.	14	9	16	21	3	2.84	1,24701	7
			%22.2	%14.3	%25.4	%33.3	%4.8			
	المتوسط الكلي لصّفات الشخصية الأخلاقية في المنظمة							3.32	1,12305	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج spss.

يتضح من الجدول (3-9) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود قيادة أخلاقية في مؤسستهم، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.32) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي [2.6-3.4] وهي الفئة التي تشير إلى استجابة لا أوافق، وانحراف معياري قدره 1.12305 مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول() يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا، حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كمايلي:

1-جاءت العبارة رقم (01) والتي تتمثل في: "يهتم قائدك بالملبس ويفي بلباقة مظهره" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.9524) وتقع ضمن المدى [3.4-4.2[ويشير إلى الاستجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.99070)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد يهتم بملبسه ولباقة مظهره، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

2-جاءت العبارة رقم (05) والتي تتمثل في : "يتمتع بالسمعة الطيبة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.9524) وتقع ضمن المدى [3.4- 4.2[وتشير إلى الاستجابة أوافق، بانحراف معياري يقدر بـ(1.08403)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد يتمتع بالسمعة الطيبة مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

3- جاءت العبارة رقم (08) والتي تتمثل في : "ينجز المهمات الموكلة إليه بإخلاص" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.7143) وتقع ضمن المدى [3.4- 4.2[وتشير إلى الاستجابة أوافق، بانحراف معياري يقدر بـ(1,12778)، حيث يؤكد هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد ينجز مهمات الموكلة إليه بإخلاص مما يشير إلى وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة وهذا ما يشير إلى ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

4- جاءت العبارة رقم (06) والتي تتمثل في: "يتجلى بالصبر في إنجاز المهمات" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,7143) وتقع ضمن المدى [3.4-4.2[ويشير إلى الاستجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1,12778)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد يتحلى بالصبر في إنجاز المهمات، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

5- جاءت العبارة رقم (04) والتي تتمثل في: "يتمتع بالقدرة على ضبط النفس عند تعامله مع الآخرين (القوة، الثقة في النفس، الحياء، روح الشاشة.....)" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,5714) وتقع ضمن المدى [3.4-4.2[ويشير إلى الاستجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1,29159)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد يتمتع بالقدرة على ضبط النفس عند تعامله مع الآخرين، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

6-جاءت العبارة رقم (02) والتي تتمثل في: "يصدق قائدك في الحديث مع العاملين" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.3492) وتقع ضمن المدى [2.6- 3.4[ويشير إلى الاستجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ(1.22024)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن القائد يصدق في الحديث مع العاملين، مما يشير إلى وجود تشتتا كبيرا في إجابات أفراد العينة.

7- جاءت العبارة رقم (10) والتي تتمثل في: "يتقبل نقد الآخرين" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2,8413) وتقع ضمن المدى [2.6-3.4[ويشير إلى الاستجابة محايد وبانحراف معياري يقدر بـ(1,24701)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن القائد يتقبل نقد الآخرين، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

8- جاءت العبارة رقم (03) والتي تتمثل في: "يعتبر بخطئه أمام الآخرين" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.8095) وتقع ضمن المدى [2.6- 3.4[ويشير إلى الاستجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.99070)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن القائد يعترف بخطئه أمام الآخرين، مما يشير إلى وجود تشتت كبيرا نوعا ما قي الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

9- جاءت العبارة رقم (07) والتي تتمثل في: "يتعامل بعنصرية مع العاملين" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2,7460) وتقع ضمن المدى [2.6- 3.4[ويشير إلى الاستجابة أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1.41385)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن القائد يتعامل بعنصرية، مما يشير إلى وجود تشتت كبيرا نوعا ما قي الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

10- جاءت العبارة رقم (09) والتي تتمثل في: "يشغل أوقات الدوام الرسمي لإنجاز حاجاته الشخصية " في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (2,5397) وتقع ضمن المدى [1.8- 2.6[ويشير إلى الاستجابة لا أوافق وبانحراف معياري يقدر بـ(1,17536)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على أن القائد يشغل أوقات الدوام الرسمي لإنجاز حاجاته الشخصية ، مما يشير إلى وجود تشتت كبيرا نوعا ما قي الإجابات عن هذه العبارة، وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

المحور الثاني: الصفات الإدارية الأخلاقية

الإجابة على التساؤل المتعلق بهذا المحور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محور الصفات الإدارية الأخلاقية، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (3-10):التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محور الصفات الإدارية الأخلاقية.

المجال	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
الصفات الإدارية الأخلاقية	01	يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة	10	3	7	27	16	3.57	1.35259	2
			%15.87	%0.0005	%11.11	%42.86	%25.97			
	02	يعمل على تطوير العلاقة مع المجتمع.	8	10	7	29	9	3.33	1.27000	7
			%12.67	%15.87	%11.11	%46.03	%14.28			
	03	يشجع انجازات العمال.	4	13	7	31	8	3.43	1.13186	5
			%6.35	%20.63	%11.11	%49.21	%12.70			
	04	يقدم التسهيلات اللازمة للعمال لتنفيذ مهامهم	6	9	9	23	16	3.46	1.28044	4
			%9.52	%14.28	%14.28	36.51	%25.40			
	05	يتخذ القرارات الإدارية بموضوعية.	5	7	9	29	13	3.59	1.19993	1
			%7.94	%11.11	%14.28	%46.01	%20.64			
	06	يفوض القائد البعض من سلطاته لموظف من عمال المؤسسة.	6	11	10	31	5	3.27	1.12460	8
			%9.52	%17.46	%15.87	%49.21	%7.94			
	07	الفصل بين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل	5	7	14	26	11	3.49	1.14825	3
			%7.94	%11.11	%22.22	%41.27	%17.46			
	08	يتعامل القائد بأحد الأساليب الآتية: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة الرؤية، قيادة الكارزمة.	1	12	28	15	7	3.24	1.94552	9
			%1.58	%19.05	%44.44	%23.81	%11.11			
	09	يتميز القائد بالتمكن أي يكتسب المعرفة الكافية لمساعدة العاملين على فهم أعمالهم.	7	5	11	23	14	3.41	1.35164	6
			%11.11	%7.94	%17.46	%36.51	%22.22			
		المتوسط الكلي لصّفات الإدارية الأخلاقية في المنظمة						**3.42**	**1.15989**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج spss.

يتضح من الجدول (3-10) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود الصفات الإدارية الأخلاقية، في المنظمة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.42) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي [3.4- 4.2] وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (1.15989) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول () يمكن ترتيب تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الذي جاءت به العبارات كمايلي:

1-جاءت العبارة رقم(05) والتي تتمثل"يتخذ القرارات الإدارية بموضوعية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.59) وتقع ضمن المدى[3.4- 4.2[هي الفئة التي يشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري يقدر بـ(1.19993) ، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد يتخذ القرارات الإدارية بموضوعية ، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

2- جاءت العبارة رقم(01) والتي تتمثل"يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.57) وتقع ضمن المدى[3.4- 4.2[هي الفئة التي يشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري يقدر بـ(1.35259)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

3- جاءت العبارة رقم(07) والتي تتمثل"الفصل بين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.49) وتقع ضمن المدى[3.4- 4.2[هي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري يقدر بـ(1.14825) ، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد يفصل بين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

4- جاءت العبارة رقم(04) والتي تتمثل"يقدم التسهيلات اللازمة للعمال لتنفيذ مهامهم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.46) وتقع ضمن المدى[3.4- 4.2[هي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري يقدر بـ(1.28044) ، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد يقدم تسهيلات اللازمة لتنفيذ مهامهم، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

5- جاءت العبارة رقم(03) والتي تتمثل"يشجع انجازات العمال" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.43) وتقع ضمن المدى[3.4- 4.2[هي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري يقدر بـ(1.13186)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد يشجع انجازات العمال، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

6- جاءت العبارة رقم(09) والتي تتمثل"يتميز القائد بالتمكين أي يكتسب المعرفة الكافية لمساعدة العاملين على فهم أعمالهم" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.41) وتقع ضمن المدى[3.4- 4.2[هي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري يقدر بـ(1.35164) ، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد يتميز بالتمكين أي يكتسب المعرفة الكافية لمساعدة العاملين على فهم أعمالهم، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

7- جاءت العبارة رقم(02) والتي تتمثل"يعمل على تطوير العلاقة مع المجتمع" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.33) وتقع ضمن المدى[2.6- 3.4[هي الفئة التي تشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.27000)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن القائد يعمل على تطوير العلاقة مع المجتمع، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

8- جاءت العبارة رقم(06) والتي تتمثل"يفوض القائد البعض من سلطاته لموظف من عمال المؤسسة" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.27) وتقع ضمن المدى[2.6- 3.4[هي الفئة التي تشير إلى استجابة محايد، وانحراف معياري يقدر بـ(1.12460)، وهذا

ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن القائد يعمل على تطوير العلاقة مع المجتمع، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

9- جاءت العبارة رقم(08) والتي تتمثل" يتعامل القائد بأحد الأساليب الآتية: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة الرؤية، قيادة الكارزمة " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.24) وتقع ضمن المدى[2.6- 3.4[هي الفئة تشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.94552)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن يتعامل القائد بأحد الأساليب الآتية: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة الرؤية، قيادة الكارزمة، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

المحور الثاني: الصفات الإدارية الأخلاقية

الإجابة على التساؤل المتعلق بهذا المحور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محور الصفات الإدارية الأخلاقية، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (3-11):التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محور صفات

المجال	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
صفات العمل بروح الفريق	01	يدعم قائدك العمل الجماعي للعمال	5	8	8	26	16	3.63	1.22213	2
			%7.94	%12.71	%12.71	%41.27	%25.40			
	02	يقوم القائد في مؤسستكم بإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار.	9	34	1	12	7	3.00	1.29515	6
			%14.28	%53.97	%15.87	%19.05	%11.11			
	03	يدعم القائد ماديا واجتماعيا ونفسيا العامل مما يجعله يقدم أقصى ما لديه من الابتكار وتطوير في الأفكار.	13	12	8	20	10	3.03	1.41385	5
			%20.63	%19.05	%12.71	%31.75	%15.88			
	04	احترام القائد للعمال يساهم في جعل مناخ العمل ملائما وأكثر للعمل.	6	4	4	32	17	3.80	1.19351	1
			%9.52	%6.35	%6.35	%50.81	%26.98			
	05	يمنح قائدك الوقت الكافي للعمال لتبادل أطراف الحديث معه.	10	11	9	21	12	3.21	1.35788	4
			%15.87	%17.46	%14.28	%33.33	%19.05			
	06	يبني قائدك الأفكار المبدعة والمبتكرة للعمال ما دامت في خدمة الصالح العام.	9	7	10	30	10	3.33	1.16398	3
			%14.28	%11.11	%15.88	%47.62	%15.88			
		المتوسط الكلي لصّفات العمل بروح الفريق في المنظمة						**3.33**	**1.22913**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج spss

يتضح من الجدول (3-11) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود الصفات الإدارية الأخلاقية، في المنظمة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.33) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي [2.6- 3.4[وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (1.22913) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول () يمكن ترتيب تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الذي جاءت به العبارات كمايلي:

1- جاءت العبارة رقم(04) والتي تتمثل"احترام القائد للعمال يساهم في جعل مناخ العمل ملائما وأكثر للعمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.79) وتقع ضمن المدى[3.4- 4.2[هي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري يقدر

بـ(1.19351)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد يحتم العمال ويساهم في جعل مناخ العمل ملائما وأكثر للعمل، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

2- جاءت العبارة رقم(01) والتي تتمثل"يدعم قائدك العمل الجماعي للعمال" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.63) وتقع ضمن المدى[3.4- 4.2[هي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.22213)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد يدعم العمل الجماعي للعمال، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

3- جاءت العبارة رقم(06) والتي تتمثل"يتبنى قائدك الأفكار المبدعة والمبتكرة للعمال ما دامت في خدمة الصالح العام" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.33) وتقع ضمن المدى[2.6- 4.3[هي الفئة التي تشير إلى استجابة محايد، وانحراف معياري يقدر بـ(1.16398)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن القائد يتبنى الأفكار المبدعة والمبتكرة للعمال ما دامت في خدمة الصالح العام ، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

4- جاءت العبارة رقم(05) والتي تتمثل"يمنح قائدك الوقت الكافي للعمال لتبادل أطراف الحديث معه" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.21) وتقع ضمن المدى[2.6- 3.4[هي الفئة تشير إلى استجابة محايد ،وانحراف معياري يقدر بـ(1.35788) ، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن القائد يمنح الوقت الكافي للعمال لتبادل أطراف الحديث معه، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

5- جاءت العبارة رقم(03) والتي تتمثل"يدعم القائد ماديا واجتماعيا ونفسيا العامل مما يجعله يقدم أقصى ما لديه من الابتكار وتطوير في الأفكار" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.03) وتقع ضمن المدى[2.6- 3.4[هي الفئة تشير إلى استجابة محايدة ،وانحراف معياري يقدر بـ(1.41385) ، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن القائد يدعم العمال ماديا واجتماعيا ونفسيا مما يجعله يقدم أقصى ما لديه من الابتكار والتطوير في الأفكار، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

6- جاءت العبارة رقم(02) والتي تتمثل"يقوم القائد في مؤسستكم بإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.00) وتقع ضمن المدى[2.6- 3.4[هي الفئة التي تشير إلى استجابة محايد، وانحراف معياري يقدر بـ(1.29515)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن القائد يقوم بإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

الإجابة على التساؤل المتعلق بهذا المحور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات

الدراسة على محور صفات العلاقات الإنسانية، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (3-12):التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محور صفات العلاقات الإنسانية.

المجال	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
صفات العلاقات الإنسانية	01	يراعي ويقدر قائدك حاجات وظروف العمال الشخصية.	8	7	12	25	11	3.38	1.26272	5
			%12.71	%11.11	%19.05	%39.68	%17.46			
	02	يتصف قائدك بالتواضع في علاقته وتعامله مع العمال.	8	7	10	27	11	3.41	1.26536	4
			%12.71	%11.11	%15.87	%42.86	%17.46			
	03	يقدم قائدك يد العون للعمال.	7	7	11	26	12	3.46	1.24208	3
			%11.11	%11.11	%17.46	%41.27	%19.05			
	04	يتسامح قائدك مع العمال عند الخطأ قدر الإمكان.	4	7	5	32	15	3.75	1.13547	1
			%6.35	%11.11	%7.94	%50.80	%23.81			
	05	يتميز قائدك بالمحافظة على أسرار العمال.	6	4	12	27	15	3.68	1.14758	2
			%9.52	%6.35	%19.05	%42.86	%23.81			
	06	يقوم قائدك بتفقد العمال والاطمئنان على حالهم.	11	8	14	21	9	3.14	1.31808	6
			%17.46	%12.71	%22.22	%33.33	%14.28			
		المتوسط الكلي لصّفات العلاقات الإنسانية في المنظمة						**3.47**	**1.19832**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج spss.

يتضح من الجدول (3-12) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود الصفات الإدارية الأخلاقية، في المنظمة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.47) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي [3.4- 4.2[وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (1.19832) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول () يمكن ترتيب تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الذي جاءت به العبارات كمايلي:

1- جاءت العبارة رقم(04) والتي تتمثل"يتسامح قائدك مع العمال عند الخطأ قدر الإمكان" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.75) وتقع ضمن المدى[3.4- 4.2[هي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري يقدر بـ(1.13547)، وهذا ما

يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد يتسامح مع العمال عند الخطأ قدر الإمكان، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

2- جاءت العبارة رقم(05) والتي تتمثل"يتميز قائدك بالمحافظة على أسرار العمال" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.68) وتقع ضمن المدى[3.4- 4.2[هي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري يقدر بـ(1.14758) ، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد يتميز بالمحافظة على أسرار العمال، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

3- جاءت العبارة رقم(03) والتي تتمثل"يقدم قائدك يد العون للعمال" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.46) وتقع ضمن المدى[3.4- 4.2[هي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري يقدر بـ(1.24208)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد يقدم يد العون للعاملين، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

4- جاءت العبارة رقم(02) والتي تتمثل"يتصف قائدك بالتواضع في علاقته وتعامله مع العمال" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.41) وتقع ضمن المدى[3.4- 4.2[وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري يقدر بـ(1.26536)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القائد يتصف بالتواضع في علاقته وتعامله مع العمال، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

5- جاءت العبارة رقم(01) والتي تتمثل"يراعي ويقدر قائدك حاجات وظروف العمال الشخصية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.38) وتقع ضمن المدى[2.6- 3.4[هي الفئة التي تشير إلى استجابة محايدة، وانحراف معياري يقدر بـ(1.26272)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن القائد يراعي ويقدر حاجات وظروف العمال الشخصية، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

6- جاءت العبارة رقم(06) والتي تتمثل"يقوم قائدك بتفقد العمال والاطمئنان على حالهم" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.14) وتقع ضمن المدى[2.6- 3.4[هي الفئة التي تشير إلى استجابة محايدة، وانحراف معياري يقدر بـ(1.31808) ، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن القائد يقوم بتفقد العمال والاطمئنان على حالهم، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (3-13): التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات مفردات دراسة عل محور تأثير القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين

المجال	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين	01	رفع أداء العاملين يتم التخطيط له وتطويره يلزم له قيادة فعالة ورقابة مرنة وأخلاق في التعامل	4	4	10	33	12	3.71	1.053285	1
			%6.35	%6.35	%15.07	%52.38	%19.05			
	02	العمل في إطار الجماعة (العمل الجماعي) يسهل المهام ويحسن الأداء	2	7	18	22	14	3.62	1.05385	2
			%3.17	%11.11	%28.57	%34.92	%22.22			
	03	يساهم تحديد أسباب انخفاض أداء العاملين في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى أدائهم.	4	6	13	28	12	3.60	1.10044	3
			%6.35	%9.52	%20.63	%44.44	%19.04			
	04	يقوم العمال في إدارتكم بتطوير أدائهم بشكل مستمر.	3	13	9	32	6	3.40	1.07072	4
			%4.76	%20.63	%14.28	%50.80	%9.52			
	05	تقوم الإدارة العليا بالتخطيط لرفع مستوى أداء العمال.	9	12	14	18	10	3.13	1.30127	7
			%14.28	%19.05	%22.22	%28.57	%15.07			
	06	توجد رقابة ذاتية للعمال في إدارتكم من شأنها زيادة جودة أدائهم مما ينعكس إيجابا على جودة مؤسستكم.	5	15	8	30	5	3.24	1.14602	6
			%7.94	%23.81	%12.71	%47.62	%7.94			
	07	تتميز الإدارة العليا في مؤسستكم بهيبة من قبل العمال.	5	9	12	31	6	3.38	1.09881	5
			%7.94	%14.28	%19.05	%49.21	%9.52			
	08	تؤثر المنازعات بين العمال بتحسين أدائهم	13	22	11	13	4	2.57	1.21435	12
			%20.63	%34.92	%17.46	%20.63	%6.35			
	09	الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة مغرية من أجل تحسين أداء العمال.	19	14	11	11	8	2.60	1.40895	10
			%30.16	%22.22	%17.46	%17.46	%12.71			
	10	توجد علاقة جيدة بين القائدة والعمال في مؤسستكم.	18	7	12	16	10	2.88	1.47135	8
			%28.57	%11.11	19.05	%25.41	%15.07			
	11	لا يقبل ولا يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر والغياب.	12	25	11	7	8	2.59	1.27804	11
			%19.05	%39.68	%17.46	%11.11	%12.71			
	12	تتم الترقية في إدارتكم على أساس مبدأ الجدارة والاستحقاق.	18	10	8	22	5	2.77	1.39636	9
			%28.57	%15.07	%12.71	%34.92	%7.94			
		المتوسط الكلي لتأثير القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين في المنظمة						3.13	1.15420	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج spss.

يتضح من الجدول (3-13) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين أداء العاملين في المنظمة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.13) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي [2.6- 3.4[وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (1.15420) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول () يمكن ترتيب تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الذي جاءت به العبارات كمايلي:

1- جاءت العبارة رقم(01) والتي تتمثل"رفع أداء العاملين يتم التخطيط له وتطويره يلزم قيادة فعّالة ورقابة مرنة وأخلاق في التعامل" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.71) وتقع ضمن المدى[3.4-4.2[وهي التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري يقدر بـ(1.05385)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن رفع أداء العاملين يتم التخطيط له وتطويره يلزم قيادة فعّالة ورقابة مرنة وأخلاق في التعامل، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

2- جاءت العبارة رقم(02) والتي تتمثل" العمل في إطار الجماعة (العمل الجماعي) يسهل المهام ويحسن الأداء " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.62) وتقع ضمن المدى[3.4- 4.2[وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق ،وانحراف معياري يقدر بـ(1.05385)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقة على أن العمل في إطار الجماعة (العمل الجماعي) يسهل المهام ويحسن الأداء ، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

3- جاءت العبارة رقم(03) والتي تتمثل" يساهم تحديد أسباب انخفاض أداء العاملين في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى أدائهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.60) وتقع ضمن المدى[3.4- 4.2[وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري يقدر بـ(1.10044) ، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن تحديد أسباب انخفاض أداء العاملين يساهم في معالجة الانحراف بهدف رفع مستوى أدائهم، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

4- جاءت العبارة رقم(04) والتي تتمثل" يقوم العمال في إدارتكم بتطوير أدائهم بشكل مستمر" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.41) وتقع ضمن المدى[3.4- 4.2[وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري يقدر بـ(1.07072) ، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن العمال يقومون في إدارتكم بتطوير أدائهم بشكل مستمر، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

5- جاءت العبارة رقم(07) والتي تتمثل"تتميز الإدارة العليا في مؤسستكم بهيبة من قبل العمال" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.13) وتقع ضمن المدى[2.6- 3.4[وهي الفئة التي تشير إلى استجابة محايد،وانحراف معياري يقدر بـ(1.30127)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن الإدارة العليا تتميز بهيبة من قبل العمال في مؤسستكم، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

6- جاءت العبارة رقم(06) والتي تتمثل"توجد رقابة ذاتية للعمال في إدارتكم من شأنها زيادة جودة أدائهم مما ينعكس إيجابا على جودة مؤسستكم" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.2381) وتقع ضمن المدى[2.6- 3.4[وهي الفئة التي تشير إلى استجابة

محايد،وانحراف معياري يقدر بـ(1.14602) ، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن توجد رقابة ذاتية للعمال في إدارتكم من شأنها زيادة جودة أدائهم مما ينعكس إيجابا على جودة المؤسسة، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

7- جاءت العبارة رقم(05) والتي تتمثل" تقوم الإدارة العليا بالتخطيط لرفع مستوى أداء العمال." في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.38) وتقع ضمن المدى[3.4- 4.2[وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق ،وبانحراف معياري يقدر بـ(1.09881) ، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن تقوم الإدارة العليا بالتخطيط لرفع مستوى أداء العمال، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

8- جاءت العبارة رقم(10) والتي تتمثل"توجد علاقة جيدة بين القائد والعمال في مؤسستكم" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.89) وتقع ضمن المدى[2.6- 3.4[وهي الفئة التي تشير إلى استجابة محايد، وانحراف معياري يقدر بـ(1.47135)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن توجد علاقة جيدة بين القائد والعمال، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

9- جاءت العبارة رقم(12) والتي تتمثل"تتم الترقية في إدارتكم على أساس مبدأ الجدارة والاستحقاق" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.77) وتقع ضمن المدى[2.6- 3.4[وهي الفئة التي تشير إلى استجابة محايد، وانحراف معياري يقدر بـ(1.39636)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن تتم الترقية في إدارتكم على أساس مبدأ الجدارة والاستحقاق، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

10- جاءت العبارة رقم(09) والتي تتمثل"الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة مغرية من أجل تحسين أداء العمال" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.60) وتقع ضمن المدى[2.6- 3.4[وهي الفئة التي تشير إلى استجابة محايد، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.400895)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدين على أن الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة مغرية من أجل تحسين أداء العمال، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

11- جاءت العبارة رقم(11) والتي تتمثل"لا يقبل ولا يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر والغياب" في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.59) وتقع ضمن المدى[1.8- 2.6[وهي الفئة التي تشير إلى استجابة غير موافق، وانحراف معياري يقدر بـ(1.27804)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون على أن المدير لا يتفهم أي اعتذار للتأخر والغياب، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة.

12- جاءت العبارة رقم(08) والتي تتمثل"تؤثر المنازعات بين العاملين بتحسين أدائهم" في المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.57) وتقع ضمن المدى[1.8- 2.6[وهي الفئة التي تشير إلى استجابة غير موافق، وانحراف معياري يقدر بـ(1.21435)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على أن المنازعات بين العاملين تؤثر بتحسين أدائهم، مما يشير إلى عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز مدي تأثير القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الإدارة العمومية في الجزائر وذلك من خلال البحث والتحضير لمجموعة من الأدوات الخاصة بالبحث العلمي والتي قمنا بتوضيحها في المبحث الأول من هذا الفصل ومن أجل البحث عن مدى وجود المهارات الإدارية والقيادية الأخلاقية والسمات الشكلية والنفسية لدى قادة المنظمات محل الدراسة قمنا بتوزيع الاستبيانات بهدف معرفة مدى توفر الأخلاقيات لدى قادة هذه المنظمات. وبعدها قمنا بإيجاد قوة العلاقة التي تربط القيادة الأخلاقية وتحسي الأداء من خلال أسئلة الجزء الثاني من الاستبيان باستعمال معامل سبيرمان.

كما اعتمدنا في تحضيرنا لكل خطوات الدراسة الميدانية على إسقاط كل ما جاء في الجزء النظري على الواقع التطبيقي، حيث تأكد لنا مدى اهتمام قادة المنظمات الجزائرية ببعض مؤشرات القيادة الأخلاقية حسب وجهة نظر العاملين في هذه الأخيرة .

وعموما يمكن القول أنه رغم الاختلافات الموجودة بين المديريات الخمسة بخصوص القيادة الأخلاقية إلا أنها موجودة حسب النتائج التي أسفرت عنها النتائج الإحصائية ولها أثر في تحسين الأداء فيها.

الخاتمة العامة:

كحوصلة لما ورد في هذا البحث نشير إلى أن الصورة أصبحت واضحة بأن القيادة الأخلاقية عبارة عن ممارسات معقدة تضم العديد من العلاقات الاجتماعية المتشابكة، كما أنها تتأثر بمدى واسع من العوامل مما يبرز إلتفات العديد من الباحثين إلى توجيه ذلك القدر الهائل من أوقاتهم وطاقاتهم لمحاولة فهم هذه العلاقات المعقدة والمتشابكة. لكن يكاد ينعدم عدد الباحثين الذين حاولوا البحث بخصوص مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها ومبادئها وأهم نظرياتها، لذا تضمن الفصل الأول والثاني على القيادة الأخلاقية وأداء العاملين، في حين الفصل الثالث للتعرف على مفهوم الإدارة العمومية وأثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين والتي عن طريقها تنمو المنظمات وتحتل مواقع الريادة وبدونها لم يتمكن الكثير منها من الصعود والبقاء لوقت أطول. وتقف هذه النقطة خلف العديد من النظريات التي تطرقنا إليها فالنظريات الخاصة بتحسين أداء العاملين تؤكد خصائص القائد ونمط قيادته للعاملين معه، في حين تركز النظريات الخاصة بالأخلاقيات القيادة على سلوك القائد وهي (النظرية النفعية، نظرية الأنا، نظرية العدالة..الخ). مما يدل على أن موضع الأخلاقيات موضوع مركزي بالنسبة للقيادة الإدارية، فالقادة بما لهم من تأثير على العاملين يساهمون بشكل رئيسي على إرسال مناخ أخلاقي في منظماتهم وبالتالي للقيادة بعد أخلاقي وتتحمل أكثر قدر من المسؤولية الأخلاقية، وكل قرار يتخذه القائد وكل تصرف يقوم به سوف ينعكس للأفضل أو للأسوأ على منظمته لذلك وجد قادة المنظمات أنفسهم في موقف حرج بين السعي إلى تحقيق الأرباح والريادة في مجال النشاط ومواجهة المنافسين وبين الالتزام بتطبيق سلوك الأخلاقيات. وبما أننا قمنا بإسقاط بحثنا على المنظمات العمومية وأثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين، قمنا بتقديم فكرة عن تحسين الأداء في هذه المنظمات وكيف تكبر من عملها عن طريق تقييم أداء العامل من خلال معرفة الأخطاء وتصحيحها ومعرفة سبب هذا الانحراف ومحاولة تطبيق المبادئ ومعرفة الأسس التي يرتكز عليها الأداء للوصول إلى هدف أعلى من المتوقع وبالتالي نكون قد أخذنا مصطلح تحسين الأداء بكل جوانبه وتم الاستفادة منه بشكل جيد وتام، حيث أننا استهدفنا في الفصل الثالث الإدارة العمومية واهم المراحل التي مرت بها وباعتبارها الإطار الجوهري الذي يتم في إطاره تطبيق مختلف مبادئ وممارسات الأخلاقيات من طرف القادة، دون أن ننسى تقديم رواده كل مرحلة والسمات الأساسية للمراحل المارة بها التي لا تزال لم تبلغ المستوى المطلوب في تطبيق القيادة الأخلاقية في المنظمات الجزائرية وفي الأخير تم تسليط الضوء على الدراسة الميدانية ومختلف الأدوات والوسائل المستعملة في ذلك من مقابلات شخصية واستبيان، أما باقي عناصر الفصل فقد تضمنت عرض وتحليل الاختبارات الإحصائية للعينة المبحوثة باستعمال البرنامج الإحصائي الشهير (spss) وصولا إلى المرحلة وهي سرد لمختلف النتائج التي توصلنا إليها.

نتائج الجزء النظري

توصلت الباحثة بخصوص الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية والقائد الإداري وأنماطها في الفكر الإداري، من خلال ضبطها لهذا المصطلح وتشابكه في الاستعمال مع مصطلحات أخرى كالرئاسة و الزعامة و الإدارة، وبعد ما قدمت تطور لمفهوم القيادة والقيادة الإدارية والقيادة الأخلاقية عبر حضارات ومدارس الفكر الإداري وأبرزت أهميتها ومختلف النظريات التي عالجتها لتقديم نموذج أكثر تكاملا للقيادة الأخلاقية، كما تم تحليل أهم السمات الواجب توفرها في القائد الإداري، وتم التعرف على أنماط القيادة الإدارية الأكثر شيوعا والمتمثلة في النمط الديمقراطي،النمط الأوتوقراطي ....الخ، كما تطرقت إلى صفات القيادة وصفات القائد الناجح.

وقد تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى أن القيادة الإدارية هي توجيه سلوك العاملين و تنسيق جهودهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تأثير القائد فيهم لما يتمتع به من سمات ذاتية وذهنية وسلوكية، ومهارات إدارية و قيادية و فنية وتبنيه لنمط قيادي معين يختاره بناء على عوامل تخصه، وعوامل تتعلق بموظفيه و أخرى خاصة بالموقف و الظروف المحيطة بهم.

ومن نتائج بحثنا كذلك تشجيع قادة المنظمات على استخدام فرق العمل لأنها الأكثر ملائمة للإبداع والابتكار وتعزز طرق الاتصال في جميع الاتجاهات خاصة أن النمط المركزي يتسم بعدم المرونة الهرمية.

و على ضوء ما تم عرضه في الأسس النظرية للأخلاقيات و القيادة الأخلاقية تبين لنا أن الثقة بين العاملين و القادة لها علاقة مباشرة بتحسين العمل، وزيادة إنتاجيتهم. فالعامل الذي يعلم أن قائد منظمته سيقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يَتَفانى في عمله. ولكن عندما يشعر بأن قائد منظمته لا يفي بوعوده للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة .

لذلك فإن **التزام القيادة الأخلاقية بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة و الشفافية والاحترام.....الخ** مع العاملين يزيد من ثقتهم فيه مما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض وهذا يؤدي إلى تطبيق أسلوب تحسين الأداء دون الأخذ به بمعنى يطبق بشكل آلي.

و بخصوص قدرة العاملين على الإبداع و انجاز التحسينات المطلوبة للوصول إلى القضية الحاسمة ألا وهي تطبيق القيادة الأخلاقية في الإدارات العمومية لتحسين أداء عملها، فقد حاولنا تقديم إطار نظري وتطبيقي حول مفهوم الإدارة العمومية وخصائصها وأهدافها وأهم مراحلها ومدى تأثير القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العامل، وبالتالي إمكانية تعزيز موقفها الاقتصادي لمواجهة التحديات التنافسية التي تواجهها في السوق ووصولها إلى النجاح والتميز، إذ تعتبر هذه الأخيرة التحدي الأبرز أما قادة المنظمات في جميع دول العالم بما تتضمنه من متغيرات، إذ يعد السبب الرئيسي الذي نتجت عنه القضايا الغير أخلاقية هو فشل قادة بعض المنظمات في ممارسة و تطبيق سلوك الأخلاقيات و تعزيزه مما أثر سلبا على سلوك العاملين حيث يعتبر هؤلاء أساس الإبداع والابتكار والتحسين في مخرجات المنظمة مما يضمن الحصول على موقع الريادة في السوق.

و بالرغم من تناول الباحثين لهذا الموضوع بشكل عام إلاّ أن القيمة الإضافية التي جاء بها بحثنا هو تناول حقل الأخلاقيات والقيادة من خلال تحديد نوعا معيناً من صفات القائد الإداري له علاقة وتأثيرا جوهري على تحسين الأداء ومحاولة تطبيقه على منظمات العمومية جزائرية التي تمس الإقتصاد والذي بدوره يعتبر قطاع الذي له علاقة مباشرة ببنية الإقتصاد.

نتائج الجزء التطبيقي:

وتتمثل أهم نتائج مؤشرات القياس الخاصة بتوافر القيادة الأخلاقية لدى قادة المنظمات الاقتصادية العمومية الجزائرية ومساهمتها في تحسين وضعية الإقتصاد باعتبارها تساعد في النمو الاقتصادي للبلد، فيما يلي:

-لقد أكدت وجهة نظر العاملين في المنظمات المبحوثة أن قاداتهم يتمتعون بمقومات بدنية ونفسية عالية جدا حيث أن هذه السمات ضروري توفرها في خصائص القائد الإداري كما أشرنا إلى ذلك في الفصل الأول؛

-وأظهرت النتائج الإحصائية وجود بعض الأنماط القيادية وغياب البعض الأخر وذلك بإتباعهم لأنماط قيادية بعيدة عن الاستبداد والديكتاتورية و التسلط، في حين عبر أفراد العينة المبحوثة عن امتناع قادة منظماتهم على تفويض السلطة وإعطاء الصلاحيات لهم؛

-يقوم قادة المنظمات الجزائرية بالحفاظ على المبدعين والمتفوقين في عملهم داخل المنظمة واستقطاب آخرين من خارجها، وأكبر دليل على ذلك هو خصائص العينة المدروسة من حيث المؤهل العلمي و الأقدمية حيث أن أغلبيتهم يعمل في المنظمة لأكثر من 5 سنوات؛

-أثبت تحليل نتائج الاستبيان كذلك توافر سلوك الأخلاقيات لدى قادة المنظمات المبحوثة و ذلك بقيم مرتفعة جدا كما هو موضح في الجداول الإحصائية الخاص بقياس مؤشرات القيادة الأخلاقية لدى قادة المنظمات الجزائرية، مما شجع العاملين على العمل بتفاني وإخلاص. كما أثبتت هذه المؤشرات كذلك محاولة القادة لتعزيز سلوك الأخلاقيات في جو العمل من خلال توفرها على رؤية قيادية وسمات كاريزمية واضحة عبر عنها الموظفين بالموافقة من خلال الاستبيان .إضافةً إلى توجيه قادة المنظمات المبحوثة اهتماماً بالغاً للمبادئ الأساسية للقيادة الأخلاقية وهي الاحترام، والنزاهة، والعدالة، والأمانة. مع تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرًا. وتستلزم العدالة أن يضعها القائد في محور اتخاذه للقرارات، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات مما يجعله قدوة حسنة.

-أما بخصوص علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين المبحوثة فقد أثبتت مؤشرات القياس الخاصة بهذا الجانب عند تفريغها و تحليلها إحصائيا أن هناك علاقة قوية جدا بين ممارسات السلوك الأخلاقي لقادة المنظمات وتحسين الأداء في النشاط، حيث عبر أفراد العينة عن ذلك كما هو مبين في البحث الثالث من الفصل الثالث من خلال القيادة الأخلاقية وتأثيرها في تحسين وتفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين، وكذلك الأمر بالنسبة لمساهمة كل من نزاهة وشفافية ومصداقية القائد وعدالته في التقييم و التحفيز من تطوير أفكار العاملين و توظيفها لتصميم برامج إدارية وأساليب إستراتيجية جديدة، مع تبني القائد لأفكار المبدعين ما دامت تخدم الصالح العام إضافةً إلى قيامه بتذليل الصعوبات و إزالة المخاوف عند المغامرة في اغتنام الفرص.

-و في الأخير يمكن القول أن الدعم الذي يوفره سلوك أخلاقيات القيادة للعاملين نفسيا واجتماعيا يجعلهم يقدمون أقصى ما لديهم في انجاز مهامه على أحسن وجه وهذا ما ينعكس على بالإيجاب على المنظمة ويمكنها من مواجهة الصعوبات بجدارة و بالتالي التوصل إلى الاستمرارية والبقاء وبروزها في قطاع النشاط وهو الواقع بالنسبة لكل من: مديرية الطاقة، مديرية الصناعة، مديرية الثقافة، وتكوين المهني، ومديرية التشغيل.

-ويمثل تعزيز القادة الإداريين لسلوك الأخلاقيات وسيلة لإحداث التغيير الداخلي في العاملين، لأن دور القائد لا يقتصر فقط على تقديم المكافآت للسلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوك غير الأخلاقي ولكن يمكنه أيضا دمج الاعتبارات الأخلاقية في تقييم العاملين.

مناقشة فرضيات البحث:

لقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

من خلال عرضنا لمختلف المفاهيم الأساسية و النظرية وضبطنا لمتغيرات البحث في الفصل الأول والثاني والثالث بالاعتماد على مختلف المصادر من كتب ومجلات وملتقيات علمية، وأبحاث سابقة في موضوع بحثنا، استنتجنا أن الفكر الإداري توصل إلى تفسير مقبول لمفهوم القيادة الأخلاقية والمقصود من توفرها في سلوكات القيادة الإدارية للوصول إلى ماهو مطلوب والحفاظ عليه.

ومحاولة تطبيقه أثناء ممارسة القائد الإداري لمهامه، ثم تعزيزه لدى موظفيه مما يساهم في خلق مناخ طيب ومريح في العمل يسوده الاحترام المتبادل و الثقة بين القائد وموظفيه مما يطلق العنان لطاقات الموظفين مما يحسن أداء المنظمات وبالتالي بلوغ الهدف المرجو. **وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى للبحث و التي تنص على: القيادة هي التأثير على أداء العاملين بشكل ايجابي مع التحفيز المادي**

والمعنوي وروح الجماعة لبلوغ الهدف المراد الوصول إليه وهذه الأخيرة تتطلب توفر سمات معينة في القائد الإداري للوصول إلى أحسن ما كانت تتوقعه المنظمة من أداء.

حسب المطلب الثاني من المبحث الثاني من الفصل الثالث الذي قمنا فيه بالبحث عن الفروق الإحصائية لأفراد العينة في المنظمات المبحوثة(مديري التشغيل، مديرية الصناعة، مديرية التكوين، ومديرية التجارة، ومديرية الطاقة) وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات الخاصة بقياس القيادة الأخلاقية تبعا للسن والأقدمية. وبالتالي يمكننا الاعتماد على وجهة نظر العاملين لإثبات أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها هذه الدراسة.

تعد تقنية تحسين الأداء أحيد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات في تطوير أدائها من خلال إجراء تحسينات صغيرة لتحقيق أداء أفضل والتخلص من أوجه الفصول في المنظمة، وتقوم تقنية تحسين الأداء على الجهود الجماعية المستمرة المعتمدة على العنصر البشري إلى إدخال تحسينات لأداء أفضل أو تقديم خدمة أحسن. وهنا يظهر دور القائد والنمط الذي يستعمله في قيادته لمرؤوسيه وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التي تنص علي أن تطبيق **القيادة الأخلاقية له أهمية كبيرة في تحسن أداء العاملين أثناء القيام بمهامهم الإدارية** لأن نتائج الدراسة الميدانية والإحصائية أكدت على وجود الاختلافات من منظمة إلى أخرى، حيث وضحت مختلف المعاملات الإحصائية المحسوبة بواسطة (spss) لمختلف مؤشرات قياس القيادة الأخلاقية في المنظمات العمومية أن قادة هذه الأخيرة يتعاملون مع معايير الأخلاقيات بأسلوب إيجابي عند قيامهم بمهامهم القيادية والإدارية إذ يولون نفس القدر من الاهتمام لمحاولة تحسين الأداء وتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية في الإدارات العمومية، وأكدت نتائج الدراسة الإحصائية عن طريق معامل سبيرمان بخصوص العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتأثيرها على تحسين الأداء في الإدارات العمومية المبحوثة بأنها من أهم مفاتيح ريادة المنظمات الجزائرية في قطاع الخدمات، بحكم العلاقة الجوهرية الموجودة بين سلوكات قادة هذه المنظمات وقدرات التفكير الإبداعي للموظفين، **وهو مما يثبت** نفي صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على: **أنه يوجد أثر ضعيف للقيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية وذلك لعدم وضوح فكرة القيادة الأخلاقية في الإدارة العمومية واعتماد القادة الإداريين على قوة سلطتهم الرسمية.** ومنه فإن واحدة من أهم متطلبات العمليات الريادية هي امتلاك القائد لسلوك الأخلاقيات والمهارات القيادية والإدارية المبدعة مما يساعد في بناء مواطن القوة عند العاملين وهو ما يضيف قيمة عالية لأدائهم ويحسّن الأداء الكلي وبالتالي تطور وتقدم أداء المنظمة الذي يمكنها من احتلال موقع يناسب مكانتها وتحفزها على البقاء والاستمرار.

وفي الأخير نؤكد فقط أننا ومن خلال بحثنا هذا حاولنا تسليط الضوء على إشكالية يتهرب منها جميع المسؤولين وهي القيادة الأخلاقية التي تعتبر بدورها إشكالية أساسية تعاني منها جل المنظمات العمومية الجزائرية حيث أن أي منظمة مهما كان طبيعة نشاطها إن لم تعرف وضعها في بيئتها وبين منافسيها لن تعرف وجهتها. وما اختيارنا لأسلوب تقييم الأداء إلا سعيا منا للفت النظر لهذا الأسلوب التقييمي والذي تنتهجه المنظمات ولكن بطريقة غير علمية، ولإبراز كيفية مساهمته في تحسين أداء العاملين، وبغرض تغيير النظرة حول هذا الموضوع لتحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه والتي من بينها تحسين أداء المنظمات العمومية في الجزائر.

الاقتراحات: في ضوء ما تقدم في البحث، يمكن وصف خلاصته من خلال الاستنتاجات الآتية:

- تنظيم دورات تدريبية لمديري المنظمات الحكومية في الجزائر لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية وأهميتها ومبادئها، وأهمية ممارسة سلوك المواطنة في المنظمات العمومية؛

- تقييم الأداء يمنح للمنظمة أحسن الوسائل لتحديد الفوارق واقتراح مقاييس التصحيح والتعديل في حالة تفضيلها لمراقبة النتائج عوضا عن مراقبة الأساليب. والطرق المنتهجة وبالتالي فإنه من الضروري قياس النتائج المحققة مع النتائج المتوقعة؛
- ضرورة التزام مديري المنظمات الحكومية بأخلاقيات المهنية، والارتقاء بمستوى ممارستهم للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تشخيصهم على مثل هذا الالتزام بتقديم المحفزات المادية والمعنوية؛
- تعميم نتائج هذه الدراسة على مديريات العمومية في الجزائر للاطلاع على مستوى ممارسة مديري المنظمات الحكومية لكل من القيادة الأخلاقية، وسلوك المواطنة التنظيمية، بغية الإفادة من هذه النتائج في اختيار مديري المنظمات الحكومية في المستقبل؛
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة مهمة في تحسين مردودية المنظمات العمومية حيث يبين للمسيرين كل نقاط القوة والضعف ويساعد على تحليل النتائج ورسم الخطط المستقبلية وتحديد الأهداف المراد تحقيقها مستقبلا وذلك على ضوء النتائج المحصل عليها إثر عملية التقييم؛
- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى وبمتغيرات أخرى.
- وضع الدساتير ومدونات الأخلاقيات The code of Ethics التي تتوفر على مجموعة من المبادئ الأخلاقية لتنظيم مختلف العلاقات و المعاملات داخل وخارج المنظمة تتوضح فيها معايير العقاب لغير الملتزمين بالقواعد المدونة، لهدف اكتشاف حالات التجاوز على القيم الأخلاقية السائدة قبل تفاقم آثارها السلبية، حيث يعتبر هذا الأخير من أكثر الأساليب شيوعا في المنظمات the centre for Business Ethics أن ما يزيد عن % 90 من المنظمات التي خضعت للدراسة كانت لها مواثيق الأخلاقيات توضح القواعد التي توجه السلوك الأخلاقيات للقادة والعاملين؛ وفي الاتجاه ذاته ترى الباحثة بأن القيام بتوسيع تلك العمليات من شأنه أن يساعد في الحد من حالات الفساد الإداري التي تعاني منه المنظمات في كل الدول المتخلفة وبذلك تتمتع المنظمات بقدرة أوسع في عملية صياغة أنظمتها الأخلاقية وبشكل أكثر فاعلية.

آفاق البحث:

وبغية فتح باب البحث والدراسة من جديد نقترح بعض الآفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات موضوعات بحوث مستقبلية:

- ✓ دراسة مماثلة تستهدف قطاعات أخرى.
- ✓ دراسة تبحث في أحد الأساليب تحسين الأداء ومحاولة ربطها بمتغيرات أخرى مثل:
  - القيادة التحويلية؛
  - القيادة التبادلية؛

- القيادة الإسلامية؛
- القيادة بالرؤية.

✓ دراسة تبحث بعمق في متغير الثقة وعلاقته بالقدرات الابتكارية لدى العاملين؛

✓ دراسة تبحث في العلاقة بين السلوك الأخلاقي والقيادة؛

✓ دراسة تبحث في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحسين الأداء.

قـائمة الجـداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول (1–1)	افتراضات نظريتي x و y	33
الجدول (1–2)	نتائج دراسات القيادة في الفترة (1947–1904)	39
الجدول (1–3)	نتائج دراسات القيادة في الفترة (1947–1970)	40
الجدول (1–4)	المواقف الثمانية ودرجات عوامل الموقف	43
الجدول (1–5)	الفرق بين مصطلحي الأخلاق، الأخلاقيات	48
الجدول (1–6)	يبين مصفوفة لأساليب القيادة الأخلاقية	64
الجدول (2–1)	مقارنة بين الفعالية والكفاءة	82
الجدول (2–2)	محددات الأداء	86
الجدول (2–3)	محددات الأداء	87
الجدول (2–4)	تصنيف مقاييس الأداء	91
الجدول (2–3)	مؤشرات تقييم الأداء	102
الجدول (2–4)	أهم مؤشرات أداء النظام الإنتاجي	105
الجدول (2–5)	مقارنة بين طرائق التقييم التقليدية والحديثة	113
الجدول (2–6)	متغيرات مداخل التحسين	122
الجدول (2–7)	مميزات التحسين المستمر والجذري	123
الجدول(3–1)	مراحل الإدارة العمومية	139
الجدول(3–2)	تعداد الاستبيانات في الدراسة	150
الجدول(3–3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	152
الجدول(3–4)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	153
الجدول (3–5)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	154
الجدول (3–6)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	155
الجدول (3–7)	مقياس ليكرت الخماسي	157
الجدول (3–8)	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	158
الجدول (3–9)	استجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تصف مدى تبني المؤسسة للقيادة الأخلاقية	160

الجدول (3–10)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محور الصفات الإدارية الأخلاقية	163
الجدول (3–11)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محور صفات العمل بروح الفرق	166
الجدول (3–12)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محور صفات العلاقات الإنسانية	168
الجدول (3–13)	التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات مفردات دراسة عل محور تأثير الأخلاقية في تحسين أداء العاملين	170

قـائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل (1–1)	الأدوار التي يلعبها المديرون والقادة	11
الشكل(1–2)	هرم تدرج الحاجات لماسلو	30
الشكل (1–3)	نظرية العاملين لهرزبرغ	32
الشكل (1–4)	مقارنة بين المدخل العام والمدخل الموقفي في القيادة الإدارية	35
الشكل (1–5)	نظرية النضوج لهيريسي وبلانشارد	35
الشكل (1–6)	العلاقة التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة	46
الشكل (1–7)	المقارنة بين مداخل القيادة	48
الشكل (1–8)	مبادئ القيادة الأخلاقية من وجهة نظر نورث وبيتر	61
الشكل (1–9)	مصفوفة لأساليب القيادة الأخلاقية	64
الشكل (1–10)	مكونات نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية	66
الشكل (1–11)	نموذج بيكيت العملي للقيادة الأخلاقية	68
الشكل (1–12)	مكونات نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية	69
الشكل (1–13)	نموذج غراس للقيادة الأخلاقية	70
الشكل (2–1)	يبين محددات الأداء	86
الشكل (2–2)	يبين محددات الأداء	87
الشكل (2–3)	فجوة الأداء	94
الشكل (2–4)	خطوات عملية التقييم	100
الشكل (2–5)	مستويات تقييم الأداء	104
الشكل (2–6)	طرق تقييم الأداء	112
الشكل (2–7)	يوضح عناصر إدارة التحسين الشاملة للأداء	116
الشكل (2–8)	أساسيات التنمية المستدامة	119

الشكل (2–9)	نموذج تحسين الأداء	120
الشكل (2–10)	تكامل التحسين المستمر والتحسين الجذري	122
الشكل (3–1)	الاستبيانات الموزعة المسترجعة والمفقودة	150
الشكل (3–2)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	152
الشكل(3–3)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	153
الشكل (3–4)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	154
الشكل (3–5)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	155
الشكل (3–6)	نموذج الدراسة	157

قائمة المراجع:

1.المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب.

1. القرآن
2. الحديث الشريف
3. أبو قحف عبد السلام، سياسات الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2004.
4. أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
5. أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي**، رؤية مستقبلية، دار الحامد للنشر، 2000،
6. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظرون القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2000.
7. أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، مصر، الدار الجامعية، 1989.
8. أحمد صقر عاشورة، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986
9. أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، مصر، الدار الجامعية، 2002.
10. أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، مصر، 2002.
11. أهرة كلالدة،**القيادة الإدارية** ، عمان، دار زهران، 1997.
12. برس يورك، تقييم الأداء، سلسلة المميزون الإدارية، الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان، الطبعة الأولى، 2007.
13. جاك ديكان، **أفكار عظيمة في الإدارة**، ترجمة محمد الحديدي، مصر، الدار الدولية، 1991.
14. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2006.
15. حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، 2002.
16. حسن فلاح عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجيةالطبعةالثانية،داروائللنشر،2006 .
17. حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة و التوزيع والطباعة، الطبعة الأولى والثانية، 2010/2008.
18. حسين حريم وآخرون، **أساسيات الإدارة**، عمان، دار الحامد، 1998.
19. حمد عبد الله عفيفى، **النظرية الخلقية عند ابن تيمية**، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض الطبعة الأولى، 1988.
20. خالد عبد الرحيم الهيمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
21. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، ص 385.
22. الداوي الشيخ ، تقييم الأداء ومؤثراته، مجلة الباحث، عدد07، جامعة الجزائر، 2009.
23. ديف فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، 1995.
24. راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية الجديدة،مصر،2001.

25. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر، مصر2001.

26. سامية محمد فهمي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة، 1996.

27. سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، الطبعة الواحد وثلاثون، بيروت، دار الآداب، 2003.

28. سونيا محمدا لبكري،إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية ،2002.

29. شحاذة نظمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.

30. شوقي ناجي، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار الحامد، 2000.

31. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السابع، 2009.

32. صقر عاشورة، السلوك الإنساني في المنظمات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 1989،

33. صلاح عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية من إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.

34. طريف شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، مصر، دار غريب، 1993.

35. ظاهر كلالدة، محمد مرسي، **الإدارة التعليمية**، مصر، دار العالم العربي، 1984.

36. عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي،الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

37. عايدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، مصر، دار الفكر العربي، 2001.

38. عبد الحكم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء الثالث، مكتبة، ابن سينا، مصر، 1999.

39. عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا: مجالات تقييم الأداء الفعال، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004.

40. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.

41. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، مصر، المكتب العربي الحديث، 1993.

42. عليالسلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002.

43. علي السلمي، إدارة التمييز وتقنيات الإدارة في عصم المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2002.

44. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، در غريب للطباعة والنشر، مصر، 1995.

45. علي السلمي، **تطور الفكر الإداري**، مصر، دار غريب.

46. عليمحمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مصر، مكتبة عين شمس، 1984.

47. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

48. غالب حباب محمد الحربي، **القيادة الإدارية في الجمعيات الخيرية**، ماجستير، جامعة الملك سعود.

49. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

50. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.

51. كريس أشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي، ترجمة:علاء أحمد إصلاح، مركز خبرات المهنية للإدارة، مصر، 2001.

52. محمد أبو الفضل عبد الشافي، **القيادة الإدارية في الإسلام**، مصر، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.

53. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة ا لأولى، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان، 2000.

54. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2010.

55. محمد حسن البياع، **القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة**، بغداد، الدار العربية للنشر، 1985.

56. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993.

57. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة النفس البشرية ، عمان ، دار زهران ، 2003.

58. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان، 2005.

59. محمد عق، مقداد يالجن، علم الأخلاق الإسلامية، الطبعة الأولى، الرياض 1413هـ ، مكتبة القرآن بدون تاريخ.

60. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.

61. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

62. معن محمود عياصرة، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.

63. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية، 1998.

64. ناصر محمد ألعديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، الرياض، 1993.

65. نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.

66. نظمي شحاذة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1991.

67. نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، 2007.

68. نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، عمان، دار زهران، 1992.

69. هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، عمان، دار الراية، الطبعة الأولى، 2010.

70. ونس عبد العزيز مقدادي، عبد الكريم حداد، **مدخل إلى علم الإدارة**، عمان،دار زهران، 1995.

71. ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

ثانيا:المذكرات.

72.بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.

73.خالد ماضي أبو ماضي، **معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

74.خالد محمد بن حمدان ،وائل محمد صبحي إدريس، **الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن، 2007.

75.الداوي الشيخ، **نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة**، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 1999.

76.زينة قمري، واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية بسكيكدة ودورها في اتخاذ القرار، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، مداخلة، 2008/10/20.

77.شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير، 2008.

78.صالح محرزي، **أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، رسالة ماجستير، جامعة قالمة، 2010.

79.عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

80.عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة كوندور (برج بوعريريج)**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.

81.عياش

قويدر،**إدارةالجودةالشاملةكأداةلتحقيقتنافسيةالمصو**،الملتقىالدوليحولمتطلباتتأهيلالمصوفيالدوللعربية،جامعةحسيبةبنبوعلي،الشلف،الجزائر 17 و 18 أفريل، 2006.

82.فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، **بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون، عدد واحد وتسعون، 2012.

83.مريم عباس، **أهمية مراجعة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين**، شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة، 2014.

84.مصطفي بلمقدموبوشعورراضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، الملتقى الوطني حول المنظومة الجزائرية والتحولات الاقتصادية، واقع وتحديات، 14-15 سبتمبر 2004، كلية العلوم الإنسانية جامعة شلف.

85.المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي**، الإمارات العربية المتحدة، 2009

86.موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009

87.نور الدين بن عمارة، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة لينـد غاز الجزائر**. الجزائر . وحدة ورقلة، شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، (2005-2009).

88.نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

89.وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

90.وسام سليمان عمر، **علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية _قطاع غزة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.

91.وليد حميد رشيد الأميري، **تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار**، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، 2009.

92. يحضيهسملالي،**إدارةالجودةالشاملةمدخللتطويرالميزةالتنافسيةللمؤسسةالاقتصادية**،الملتقيالوطنيالأولحولالمؤسسةالاقتصاديةالجزائريةو تحدياتالمناخالاقتصاديالجديد، جامعةالجزائر ، 22 و23 أفريل 2003.

93. محمود عيد المسلم الصليبي، **الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية**، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد، 2008.

94. زيد منير عبودي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، رسالة ماجستير ، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2008.

95. خدير نسيمة، مساهمة أخلاقيات القيادة في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، بومرداس، 2014.

96. رائد هاني محمود العرايضة، **مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين**، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

97. الصالح جيلح، **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين**، ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.

ثالثا: ملتقيات ومداخلات.

98. احمدبنحمادالحمود، **تقييم الأداء الوظيفي**، دوريةالإدارةالعامة المجلد 34 ،العدد2،معهدالإدارةالعامةالرياض، سبتمبر 1994.

99. مسعودة شريفي، سعاد دولي، **تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي**، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10 و11 نوفمبر 2009.

100. بيترج نورث هاوس، **القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق**، ترجمة عربية، صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، 2001.

101. عبادي فاطمة الزهراء، **استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، ملتقى علمي وطني، جامعة يحي فارس بالمدية، 10-11 نوفمبر 2009.

102. العناني عصام الدين محمود، **القيادة الإدارية الفعالة**، وفلسفة الإدارة بالمشاركة، مجلة الإدارة، المجلد 28، العدد 2، الرياض، 1995.

رابعا:المواقع إلكترونية.

103. محمد صلاح، كايزن، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.www.vb.naqaae.eg

104. ياسر إبراهيم العبيداء، مؤشرات الأداء، الزمالة الأمريكية لجودة المنشأة الصحية، www. Yaseralobaida/ presentation/ arabic/ 13. Pp

105. http://drnabihagaber.blogspot.com

106. http://www.asbbs.org/files/2005-pdf-pickett.pdf,ASBBS

107. Jean mercier. L'administration publique "De l'Ecoleclassique au nouveau management public". [En line]. 5e édition. Québec: les presses de

l'université LAVAL, **2007**. **Disponible sur**: **<http**:// **www**.**pulaval**.**com>** (**consulté le 22/03/2016**)

108. **www**.**360**.**degreefeedbek**,**http**://**en**.**wikipedia**.**org**/**wiki**.

109. **www**.**bts-ati**.**info**/**IMG**/**pdf**/**07-hoshin**.**pdf**

2. Les Ouvrages :

110. jean François Claude, **l'èthique au service du management**, Edition liaisons.france, 1998.

111. LayseLanglois,Ph.D, **le leadership éthique : vecteur d'intégrité professionnelle**, Université Laval, Langlois2012.

112. LE BOYER.CLet autres, RH : **Les apports de la sociologie du travail**, edorganization, Paris, 2001

113. **Manager une responsabilité sociale**: **éthique et performance**, Edition liaisons, paris,،Jean Christophe lipissire,2001

114. Nicole Aubert et autres, **Management : aspects humaines et organisationn elles**, paris, ed pue fondamentale Oaks, CA : Crowinpress, 1992.

115. Owens G.Robert(1981), **Organizational behavior in Education**, second edition, prentice-hall N.J.

116. Peter G, Northouse, **leadeship-theory andpractice**, sage publications, Inc, 2001

117. Pickett, M.C, **understanding ethical leadership retrieved** 12-1-2016 fromE-journal, volum1, no. 1, 2005.

118. Pierre COLLERETTE, Pouvoir, **leadership**, **autorité dans les organisations**, ed Presse de l'université, Québec.

119. Robbins,S.P, **Organisationnel B ehavoir**, 10th Ed, Prentice Hall, inc, New Jersey, 2003

120. Robert W :**twanty-two ways to develop leadership in sta managers**, managers, CCL, parss, 1990.

121. Samauel mercier, **l'èthique dans les entreprises**, edition de la découverte et Syros, paris,1999.

122. Strike, k. ethical **leadership in schools Creating community in An in vronment of accountability**, thousand Oaks, CA :Crowin press.

123. Todd D.Jick, **managing change**, **the portable MBA management**, Ed. Allan R. Cohen. New York, 1993.

124. Umstot ,Denis ,D., **Understanding Organizational Behavior**,2nd edition New York:Publishing Company, 1988.

الفهرس العـام:

المحتوى	رقم الصفحة
الفهرس العام	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
الملخص	
مقدمة عامة	أ–ح
الفصل الأول:ماهية القيادة الأخلاقية	8–73
تمهيد:	8
المبحث الأول: مدخل القيادة	9
المطلب الأول: تعريف القيادة و أهميتها	9
المطلب الثاني: تطور القيادة في الفكر الإداري	19
المطلب الثالث: نظريات القيادة	35
المطلب الرابع: أساليب القيادة	48
المطلب الخامس: صفات القيادة وصفات القائد الناجح	49
المبحث الثاني: مفهوم الأخلاق	52
المطلب الأول: ماهية علم الأخلاق	52
المطلب الثاني: تعريف الأخلاق والأخلاقيات المهنية	54
المبحث الثالث: القيادة الأخلاقية	57
المطلب الأول: تعريف القيادة الأخلاقية ومبادئها	57
المطلب الثاني: مكونات وأساليب القيادة الأخلاقية	61
المطلب الثالث: عناصر ونموذج القيادة الأخلاقية	65
المطلب الرابع: متطلبات تطبيق القيادة الأخلاقية	71
المطلب الخامس: معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية	72
خلاصة الفصل.	73
الفصل الثاني: الإطار العام لأداء العاملين	76–133
تمهيد	76
المبحث الأول: أساسيات حول الأداء	77
المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته	77
المطلب الثاني: مستويات الأداء وتمييزه عن بعض المفاهيم	80
المطلب الثالث: مكونات الأداء وأهدافه	84
المطلب الرابع: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه	85

الفهرس العـام:

المطلب الخامس: أبعاد الأداء وتصنيفاته	89
المبحث الثاني: طبيعة عملية تقييم الأداء	92
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته	92
المطلب الثاني: أهداف وعناصر تقييم الأداء	97
المطلب الثالث: خطوات ومؤشرات تقييم الأداء	100
المطلب الرابع: تصنيفات تقييم الأداء والطرق التقليدية والحديثة	104
المطلب الخامس: المشاكل ومعالجة المشاكل التي تواجه تقييم الأداء	113
المبحث الثالث: مفهوم تحسين الأداء	115
المطلب الأول: تعريف تحسين الأداء وأهدافه	115
المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء	117
المطلب الثالث: القواعد والقوانين المنظمة لعملية تحسين الأداء نموذجه	119
المطلب الرابع: مداخل تحسين الأداء	121
خلاصة الفصل	133
الفصل الثالث: أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية.	173-136
تمهيد	136
المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة العمومية	137
المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية	137
المطلب الثاني: مراحل تطوير الإدارة العمومية	138
المطلب الثالث: خصائص الإدارة العمومية وأهدافها	141
المطلب الرابع: بيئة، مكونات وموارد الإدارة العمومية	145
المطلب الخامس: المشاكل التي تواجه الإدارة العمومية	147
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.	148
المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة	148
المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة للاستبانة المقدمة للعاملين	152
المطلب الأول: البيانات الشخصية	152
المطلب الثاني: أداة الدراسة	156
المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة.	159
خلاصة الفصل	173
الخاتمة العامة	180-175
قائمة المراجع	188-182
الملاحق	