وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

دور القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالإدارة العمومية

- دراسة حالة الوكالة المحلية للتشغيل بالمدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

إعداد الطالب :

بحوت خالد

إشراف الدكتور :

وجطو حكيم

السنة الجامعية :2017 ـ 2018

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

دور القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالإدارة العمومية

- دراسة حالة الوكالة المحلية للتشغيل بالمدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

إعداد الطالب : بحوت خالد

إشراف الدكتور : بوجطو حكيم

لجـنـــة المـنـــاقـشـــة

رئيسا	.....
مشرفا	.....
مناقشا	.....

السنة الجامعية :2017 ـ 2018

﴿ شكر و عرفان ﴾

﴿ أحمد الله تعالى وأتقدم بالشكر الجزيل وامتناني وتقديري إلى الأستاذ الدكتور "بوجطو حكيم" الذي تفضل بقبوله الإشراف على المذكرة والذي نرى فيه صورة مجسمة للخير والفضل ومثالاً طيبا للبذل والعطاء و الذي غمرني بفائض علمه وتوجيهاته القيمة التي كان لها الأثر الطيب في إخراج هذه المذكرة في صورتها النهائية.

كما لا ننسى الشكر والتقدير لكل الأساتذة الذين ساهموا في نجاح مسيرتي الدراسية.﴾



﴿ إهـــداء ﴾

﴿ إلى الوالدين العزيزين ووالى زملائي وإخوتي و إلى أساتذتي و إلى كل من كان له فضل علم علي إلى كل السائرين على طريق الهدى والحق أهدي ثمرة جهدي المتواضع ﴾



الفهرس :

شكر

إهداء

ملخص

مقدمة ..... أ

تمهيد 7

المبحث الأول : ماهية القيادة 8

المطلب الأول: مفهوم القيادة 8

المطلب الثاني: نظريات القيادة وأنماطها 12

المطلب الثالث: مهارات القيادة ووظائفها 19

المبحث الثاني : ماهية الأخلاق 21

المطلب الأول: الأخلاق أهميتها وفوائدها 21

المطلب الثاني : مفاهيم حول نظريات الأخلاق والسلوك الأخلاقي 24

المطلب الثالث: مفهوم الأخلاقيات المهنية 27

المبحث الثالث: القيادة الأخلاقية 29

المطلب الأول: تعريف القيادة الأخلاقية ومبادئها 29

المطلب الثاني: مكونات وأساليب القيادة الأخلاقية 32

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق القيادة الأخلاقية ومعوقاتها 36

خلاصة الفصل 39

تمهيد 41

المبحث الأول: ماهية الأداء 42

المطلب الأول: مفهوم الأداء 42
المطلب الثاني: قياس الأداء..... 45
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء 46
المبحث الثاني: مدخل إلى تقييم أداء العاملين 49
المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين 49
المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم أداء العاملين..... 52
المطلب الثالث: خطوات واستخدامات تقييم الأداء العاملين 58
المبحث الثالث : دور القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين 60
المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء..... 61
المطلب الثاني: علاقة القيادة الأخلاقية بالأداء العاملين..... 67
المطلب الثالث: دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء العاملين..... 69
خاتمة الفصل 71
المبحث الأول: مدخل للوكالة الوطنية للتشغيل 73
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المرافق العمومية للتشغيل..... 73
المطلب الثاني: هياكل الوكالة الوطنية 74
المطلب الثالث:المهام التي تقوم بها الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية 75
المبحث الثاني: منهجية الدراسة..... 76
المطلب الأول:مجتمع الدراسة وعينته..... 76
المطلب الثاني: أدوات الدراسة..... 76
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة..... 78
المبحث الثالث:تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية..... 86

المطلب الأول:التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة..... **86**

المطلب الثاني:التحليل الوصفي لمحور الإدارة الأخلاقية في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية..... **90**

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمحور أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية **97**

المطلب الرابع: اختبار فرضية الدراسة..... **99**

خلاصة الفصل..... **100**

خاتمة **103**

قائمة المصادر و المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

العنوان	الصفحة
(1–1) يوضح لنا مبادىء القيادة الأخلاقية من وجهة نظر نورث وبيتر	32
(1–2): مكونات بيكت للقيادة الأخلاقية	34
(1–.3): نموذج بيكيت العملي للقيادة الأخلاقية	36
(2–1):أهمية تقييم الأداء	52
(2–2): يوضح عناصر إدارة التحسين الشاملة للأداء	62
(2–3): أساسيات التنمية المستدامة	65
(2–4): نموذج تحسين الأداء	66
(3–1): شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الصنف	86
(3–2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	87
(3–3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	88
(3–4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	89

قائمة الجداول

العنوان	الصفحة
(1–2): نموذج قائمة المراجع	54
(02–02): مقارنة بين الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العامين	57
(1–3): الإطار العام للدراسة الميدانية	76
(2–3): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.	77
(3–3):قيمة الوسط المرجح والأوزان المؤوية ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.	77
(4–3):اختبار التوزيع الطبيعي.	78
(5–3):اختبار معامل الثبات	79
(6–3) اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الصفات الشخصية والأخلاقية	80
(7–3):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الصفات الإدارية والأخلاقية	81
(8–3):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد صفات العمل بالروح الفريق	82
(9–3):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد صفات العلاقات الإنسانية	83
(10–3):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين	84
(11–3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.	86
(12–3): توزيع أفراد العينة الحالة العائلية	87
(13–3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	88
(14–3): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	89
(15–3):وصف عبارات بعد الصفات الشخصية والأخلاقية	90
(16–3): وصف عبارات بعد الصفات الإدارية والأخلاقية	92
(17–3):وصف عبارات بعد صفات العمل بالروح الفريق	94
(18–3):وصف عبارات بعد صفات العلاقات الإنسانية	96

97	(**3–19**):**وصف عبارات محور أداء العاملين.**	-20
100	(**3–20**):**اختبار الانحدار البسيط لدور الإدارة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية**	-21

مـــلـــخـــص

نظرا للتوجه الحديث للمفاهيم التي لها علاقة بسبب الانهيار الذي يحدث في عالم المال والأعمال وهي القيادة الأخلاقية، حاولنا من خلال هذه الدراسة إثبات وجود هذا المفهوم ودرجة تأثيرة في المنظمة بصفة عامة، وتعتبر هذه الأخيرة لصيقة بالعنصر البشري الذي يعتبر كدعامة أساسية لتطور ونمو المنظمة هذا ما ينعكس بصفة خاصة على أدائه وقيامه بالأعمال الموكلة له وهذا ما يدخل تحت مسمى أداء العاملين

ولتبيان ذلك أكثر حاولنا إسقاط هذه المفاهيم على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدنا في تحليل البيانات على أساليب الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج spss إذ تتجلى بوضوح مدى مساهمة القيادة الأخلاقية بأداء العاملين.

كلمات مفتاحية: الأخلاق، القيادة الأخلاقية، أخلاقيات الإدارة، الأداء الوظيفي.

Résumé :

Cette étude a pour but de déterminer l étendue de la contribution de l'éthique administrative le développement du niveau de la performance fonctionnelle de l'individu. Aussi, elle aspire a réitérer la réflexion a propos de l'intégration de la dimension éthique au sein de l'administration , afin d'améliorer la performance fonctionnelle, cette dernière étant la pierre angulaire pour la modernisation du fonctionnement de l'ensemble de l'organisation .

Chose qui se reflète sur la performance de la composante humaine en particulier, et sa façon d »exécuter les taches qui lui sont confiées. Aussi, une étude de cas menée au niveau de Agence National de l'Emploi a Médéa et qui démontra par le biais d'analyses SPSS la corrélation positive entre éthique et la performance fonctionnelle.

Mots-clés : Ethique administrative, performance de la l'organisation , Performance, performance fonctionnelle.

مقدمة عامة

يتسم العالم اليوم بسرعة التغير تلك السمة التي أصبحت ميزة لجميع أوجه النشاط البشري وإدارتها للمنظمات المختلفة، كما نتج عن الجانب السلبي من تيار العولمة وسيطرة الاتجاه المادي، وتجاهل القيم الفاضلة والمثل العليا إلى تفشي الانحراف الأخلاقي الذي أصبح واضحا في المنظمات نتيجة تجاوز قيم الحق والخير والعدل، بل أضحى استغلال الأخلاق لتحقيق أغراض أخرى سمة تميز إدارة المنظمات وسلوك الأفراد فيها. لهذا تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بالقيادة الأخلاقية على نحو ملفت للنظر وتعالت الأصوات من أجلها في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي، فاليوم تتردد مصطلحات كثيرة مثل قواعد وآداب المهنة (أخلاقيات المهنة)، أخلاقيات الأعمال، إذ تتسابق المنظمات لإصدار مدونات أخلاقية، فبعد أن كانت الكفاءة هي المركز الاهتمام والهدف الوحيد.

أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام لتعيد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة ترفع الأداء وتبرز المسؤولية الأخلاقية للمنظمات.كما يؤدي تراجع الأخلاقيات الإدارة في المنظمات إلى فقدان الحس الأخلاقي والتعامل مع المسائل الأخلاقية يتجاهل لا يمكن تبريره، والغرض الأساسي هو المحافظة على الجانب الخلقي في الإدارة وبعث الثقة وإقامة علاقات عمل حسنة، فالجانب الخلقي يساعد الأفراد علة الإخلاص في عملهم والمحافظة على أسرار المهنة وتقديم أحسن أداء وظيفي لديهم.

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 ووصفه 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 واتباع مناهج تحسين وتطوير الأداء تعد أهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز المحقق للأهداف.

الإشكالية:

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

– كيف يمكن للقيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين ؟

الأسئلة الفرعية:

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

1– ما مفهوم القيادة ؟ وكيف يكون تأثيرها على الآخرين؟

2– كيف يمكن تقييم أداء العاملين بالمنظمة؟ وما هي الآثار المترتبة عن تحسين الأداء داخل المنظمة؟.

3– هل القيادة الأخلاقية أثر في تحسين أداء العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية؟

فرضيات البحث: ولمعالجة الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية السابقة فإننا ننطلق من الفرضيات التالية:

1– القيادة هي التأثير على أداء العاملين بشكل ايجابي مع التحفيز المادي والمعنوي وروح الجماعة لبلوغ الهدف.

2– يعتبر تحسين الأداء مجموع المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بحكم العلاقة الجوهرية بين سلوك القائد وقدرات الموظفين على التفكير الابتكار والإبداع.

3– يوجد أثر ضعيف للقيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الوكالة الولائية للتشغيل وذلك لعدم وضوح فكرة القيادة الأخلاقية في الإدارة العمومية واعتماد القادة الإداريين غلى قوة سلطتهم الرسمية.

أهداف البحث: تتمثل فيما يلي:

1– محاولة تغيير نظرة القادة الإداريين ورجال الأعمال الذين ينظرون إلى الأخلاقيات من زاوية إدارية متمثلة في احترام المعايير القانونية، والالتزام بالقواعد والإجراءات الداخلية للمنظمة فقط.

2– 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.

3– محاولة لفت نظر القادة في المؤسسات الجزائرية بمدى تأثير مفهوم الأخلاقيات على مصالح المنظمة والبيئة الاجتماعية للمجتمع في تحسين أداء العاملين ورفع مستواهم.

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

أهمية البحث:

وتكمن أهمية الدراسة في اعتبار أن القيادة الأخلاقية موضوع الساعة نظرا للانتهاكات والانحرافات الإدارية المختلفة التي تواجهها المنظمات يوميا مع التطور السريع في الإدارة وأساليبها، وفي هذا الإطار نلخص الأهمية فيما يلي:

-توضيح ما يترتب عن تركيز متخذي القرار على المتغير المستقل للدراسة وهو الأخلاقيات لإعطاءه الأهمية والأولوية القصوى لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، والوقوف على مدى تطبيق معايير القيادة الأخلاقية والالتزام بها في المنظمة من أجل تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.

-كما تهدف هذه الدراسة على تفعيل وتوظيف البعد الأخلاقي داخل المنظمة من شأنه تقليص الانحرافات رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتوضيح العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحسين الأداء الوظيفي.

دوافع اختيار البحث:

- طبيعة تخصصي المتمثل في تسيير عمومي والذي يولي اهتماما كبيرا بالقيادة وأداء العاملين.
- الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بالموارد البشرية.
- كون الموضوع يفيد الطلبة والباحثين في المستقبل.

المنهج المستخدم في البحث:

سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان متغيرات الدراسة، في استعراضنا للمفاهيم المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وأداء العاملين وذلك في الفصلين الأول والثاني باعتبارهما الفصلين الذين تم التطرق فيهما الجانب النظري .

أما الفصل الثالث سيتم إتباع أسلوب الوصفي التاريخي، وستعتمد الدراسة في هذه المرحلة على العينة العشوائية لمجتمع الدراسة المؤلفة من مختلف شرائح الموظفين بالمنظمة موضوع الدراسة، كما تم الاعتماد على برنامج SPSS لمعالجة بيانات الدراسة .

الدراسات السابقة:

كما تم الاعتماد على دراسات سابقة والتي تعتبر مكون هام من مكونات الدراسة العلمية، حيث لا يمكن لأي دراسة أن تحقق أهدافها بدون الاستناد إلى الخبرات والمعارف السابقة، التي من شأنها أن تفيد الباحث وتثري معارفه عبر اطلاعه على ما توصل إليه الباحثين من نتائج في مجال الدراسة، ومن ثم يحاول تصميم دراسته لتكون إضافة علمية وعملية لهذا التراكم المعرفي. وقد تعددت الدراسات نذكر منها:

– دراسة (يوسف جغلولي، 2011): القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية لدى الإطارات في ظل محيط متغير، أطروحة دكتوراه، تخصص علم نفس العمل والمنظمات، جامعة الجزائر 2.

تضمنت هذه الأطروحة أهمية الأنماط القيادية المتبناة من طرف المدراء المنظمات الصناعية وتأثيرها السلبي أو الإيجابي على العمال وخاصة الإطارات باعتبارها حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية وتدرس العلاقة من ناحية الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

– **دراسة (ناصر ، رضية، 2009)**: واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي الصفوف (5-10) بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية، كأحد الاتجاهات القيادية الحديثة، والكشف عن الواقع الحالي لممارسة القيادة المدرسية لدي مديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان .

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادة الأخلاقية . تعزى لمتغيرات المنطقة التعليمية،وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

– **دراسة (الدراجي ، عبيد كاظم جبار، 2011)** : أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق.

بينت هذه الدراسة أن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد في الوظيفة أو في مهنة معينة منظمات الأعمال يعد ذا أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق، ويبعد أي منظمة على أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير، ولكنها تكون بالتأكيد ذات أثر سلبي في الأمد الطويل وأهم نتيجة توصلت لها الدراسة هو أن أخلاقيات العمل الإداري لدى مدراء الأقسام على مستوى عال وذو اهتمام واسع بالأخلاقيات.

– **دراسة (دحيمان لويزة، 2012)**: تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلا أن أخلاقيات الإدارة من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وكذلك ثقة المجتمع التي تعمل فيها، وتنحصر الإشكالية العامة للموضوع في التعرف على أخلاقيات الموظف العام ومدى تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيفه، كون أن أخلاقيات الإدارة تسعى إلى ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتجلى به الموظف العام والبحث في مدى انضباطه ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية وكذلك درجة تفهمه واجباتهم المهنية في إطار أخلاقيات المهنة. وأهم نتائج هذه الدراسة: الانتقال من الأساليب العلاجية في فرض النظام التأديبي بعد وقوع المخالفة الأخلاقية إلى الأساليب الوقائية في اختيار

المديرين والتدريب والنوعية، الانتقال من الاعتقاد بأن أخلاقيات الإدارة والأعمال مسألة ذاتية وشخصية لا يمكن تعليمها أو التدريب عليها إلى كونها مسألة إدارية تتعلق بثقافة وقيم المنظمة وكذلك الانتقال من الأعراف الأخلاقية غير المكتوبة إلى المدونات الأخلاقية المكتوبة.

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن هناك اهتماما بالنسبة بموضوع الأخلاقيات لما لها من دور مهم في المنظمة، ولقد استفاد الباحثين من الدراسات السابقة في تكوين صورة مبدئية عن العلاقة بين أخلاقيات الإدارة ورفع المستوى الأداء الوظيفي.

أما ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة، كونها اعتمدت على مساهمة القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين ، وكذلك بالنسبة للإطار الزماني والمكاني والمنهج المتبع مقارنة مع الدراسات السابقة.

هيكل البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية والتأكيد من صحة الفرضيات الموضوعية قسمنا البحث إلى ثلاث فصول كما يلي:

الفصل الأول: وسيكون بعنوان القيادة الأخلاقية وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول ماهية القيادة و في المبحث الثاني ماهية الأخلاق وسيكون المبحث الثالث القيادة الأخلاقية.

الفصل الثاني: وسيكون بعنوان مساهمة القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول ماهية الأداء وأهميته وفي المبحث الثاني مدخل إلى تقييم أداء العاملين أما المبحث الثالث دور القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين.

الفصل الثالث: وسيكون بعنوان دراسة استطلاعية لدور الإدارة الأخلاقية قي تحسين أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية.

الفصل الأوّل

القيادة الأخلاقية

تمهيد :

أصبحت القيادة الأخلاقية تحظى باهتمام بالغ من قبل الجميع، سواء على مستوى المنظمات الحكومية أو القطاع الخاص أو علو مستوى الأفراد أو الجماعات، وهذا الاهتمام ينطلق من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على مستوى الجوانب في الشخصية والجماعات المهنية، بل إن التوجه الحديث للمنظمات يحتم تقويم ممارسات العميل السلوكية والمهنية.

أن القيادة الأخلاقية يمكن النظر لها من منظورين متكاملين الأول: القيادة، والآخر : الأخلاق، فالمنظور القيادي يتكون من ثلاث مستويات، هي: العلاقة بين القادة وأتباعهم ، وقدرة القادة وقوتهم التي يستخدمون بها السلطة، وعملية وضع مجموعة واضحة من المعايير الأخلاقية التي يستخدم فيها القادة المكافآت والعقوبات بحسب إتباع المعايير الأخلاقية، بينما يكون المنظور الأخلاقي من مستويين هما: أن القيادة بحد ذاتها هي الأخلاق، ويعني ذلك القادة يستخدمون أدوات وأساليب وأنماطا أخلاقية بشكل مناسبا للتأثير في إتباعهم، أما المستوى الآخر فهو أن الهدف من القيادة هو خلق مناخ أخلاقي، واتخاذ القرارات أخلاقية.

المبحث الأول : ماهية القيادة

يعتمد نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على القيادات الإدارية الموجودة فيها لذا فقد اهتم علماء الاجتماع والإدارة بدراسة الوسائل التي تضمن الإعداد للقيادات الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو جمع قائد[1]، أما حسب كاروس فالقيادة عمل قائدا الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رئسه وتدبر أمره [2].

هذا بالنسبة للتعريف اللغوي أما اصطلاحا فإن كلمة قائد تعني الشخص الذي يوجه عمله، ويسيرون على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائد والآخر مقاد.

أولا: تعريف القيادة :

يعرفه (**L.Wolmn**) القيادة بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا[3].

كما يعرفها **ستو غديل**(**S.Gadile**) بأنها: النشاط المخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه[4] .

أما **جون اوردوي تيد** (**Ordway.Tead**) القيادة بأنها: النشاط الذي يستخدم للتأثير على الناس بغية التعاون صوب هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح [5].

أما **جون اتزيوني** (**J.Etzioni**)يعرف القيادة بأنها: مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع.

كما **يعرفها ألين** (**L.Allen**) القيادة بأنها : النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال[6] .

---

[1]- ابن المنظور ، **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط1،2001،ص315.
[2]- خليل الجر، **لاروس، المعجم العربي الحديث** ، مكتبة لاروس، باريس، ط 1987، ص:96.
[3]-طريف شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، مصر، دار غريب، 1993، ص:34.
[4]-محمود المسات، **الإدارة الفعالة**، مكتبة لبنان، ط1، بيروت،2003، ص:95.
[5]-جاسم مجيد، **دراسات في الإدارة العامة**، مؤسسة شباب الجامعة، 2005، 121.
[6]- صلاح الدين عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية من إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002،ص:121.

فيري جراي وستارك(Stark et Gray) إن القادة هي: عملية تفاعل تتم بين القائد والمرؤوسين بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة[1].

فيرى

ريتشارد ايتال(Richad Etal) فيعتبر القيادة هي: تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف الذين يمرون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة[2].

ويؤكد كل من **جيرالد جرينبر(G.Girin) وروبرت بارون(Robert)**أن القيادة هي عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو للمنظمة[3] .

ويرى **غوردن (Gorden) إن 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 ويقبلون التأثير[4]

تعريف القيادة من المنظور الإسلامي[5]:

هي الأسلوب الذي يمارسه المسلم أثناء تدبيره لشؤون الناس في أي وظيفة كانت للتأثير على الأفراد العاملين معه وتوجيههم وإرشادهم بطريقة إسلامية من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المنشورة .

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

ثانيا: تعريف القيادة الإدارية

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورية أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح.

---

[1]- طريف شوقي، نفس المرجع، ص: 39.
[2]- ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمين الرياض**، 1993، ص 226-227.
[3]- مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية**، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ص: 319.
[4]- محمد أبو الفضل عبد الشافي، **القيادة الإدارية في الإسلام**، مصر، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، ص:31.
[5]- غالب حباب محمد الحربي، **القيادة الإدارية في الجمعيات الخيرية**، ماجستير، جامعة الملك سعود، ص: 6.

وتعتبر القيادة الإدارية هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على السلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف[1] .

ويرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فنا فقط بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم بالشكل المرغوب فيه.

كما تعرف على أنها محصلة تفاعلات بين فرد وجماعته [2].

ثالثا: القيادة والمفاهيم المرتبطة بها:

1 – القيادة والرئاسة:

يميز كمبول بونج بين المفهومين على أساس أن القيادة هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة دون إلزام قانوني، وذلك باعترافهم التلقائي بقيم القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن أمالهم وطموحا تتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده [3].

فالقيادة تتبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، وتؤمن بأهداف الجماعة، أما الرئاسة فيستمدها الشخص من قدرته القانونية الذي يخوله إياها مركزه القانوني مثل حق إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذي يجب عليهم الامتثال، فالرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفا من العقاب، فالرئيس مفروضا على الجماعة، ويهمه صونا لمركزه الإبقاء على مابين أجزاء الجماعة من تباعد.

2– القيادة والقوة:

فالقوة تختلف عن القيادة بأنها القدرة على ممارسة التأثير بهدف تغيير مواقف وسلوك أفراد الجماعة [4].

3– القيادة والتأثير:

فالتأثير هو عبارة عن مجموعة من الأعمال السلوكية التي من شأنها أن تحدث تغيير في المواقف وسلوك الفرد والجماعة، ويمكن القول أن القيادة تقوم على عامل التأثير، أي تأثير القائد في أتباعه.

4– القيادة والإرادة:

---

[1]- زيد منير عبودي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، رسالة ماجستير، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2008، 25.

[2]- هاشم حمدي رضا، **مهارة الاتصال والقيادة الإدارية**، دار الراية، ط1، 2010، ص: 140-151.

[3]- طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب، ط1، 1999، ص: 84.

[4]-ضرار ألعتبي وآخرون، **العملية الإدارية مبادىء وأصول علم وفن**، اليازوري، ط1، 2007، ص: 165.

لا يجب الاعتقاد بأن القيادة هي لفظ مرادف للإرادة، فالمدير الناجح هو قائد ناجح ولكن القائد الناجح ليس مديرا ناجحا [1].

يذهب ماكور مكيالي إلى أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص والكل بالجزء، ولكنه يعني في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة اكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي. في حين أن القيادة تعني بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة، في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها[2] .

5- القيادة والزعامة:

تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهداف بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة. يتجلى لنا من خلال هذا التعريف أن الزعامة هي إحدى أشكال القيادة ويقصد بها تأثير الفرد على العاملين وجعلهم يذعنون له .

6- القائد والمدير:

يرى أبراهام وزاليزنك أن توجه المدير سلبي نحو الأهداف بينما التوجه الفكري للقائد الشخصي[3] ونشيط نحو الأهداف، كما أن المدير صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة في الوقت الذي يكون فيه القائد مبتكرا، وكذلك يعمل المدير بصفة مراقب بينما يفكر القائد بتقوية الآخرين وتحفيزهم، كما يشغل المدير ويشتغل بالنظم والتنظيمات الحالية، إلا أن القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة.

7- القيادة والإشراف:

يقوم المشرف بأعمال أكثر إشرافية وتنظيمية، وتزداد المشكلة تعقيدا بسبب الخلط الذي وقع فيه كثير من دارسي التنظيمات لتحديد طبيعة الإشراف والقيادة، وعموما فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولا من الأعضاء، ويقدم أعمالا بفعالية أكثر من المشرف، فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائدا كفئا[4].

رابعا: أهمية القيادة ومقوماتها

1- أهمية القيادة

[1]- ضرار العتيبي وآخرون، نفس المرجع ، ص:166.
[2]- طريف شوقي، نفس المرجع ،ص:192
[3]-سيد الهواري، **القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلي لقرن 21**، دار الجيل، القاهرة، ط1999،2، ص34.
[4]-سامية محمد فهمي،**الإدارة في المؤسسات الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص:53.

إن القيادة لابد منها لحياة المجتمع البشري حتى يترتب 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.

وعليه تكمن أهمية القيادة 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.

- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

2- أساليب القيادة:

يوجد العديد من أساليب القيادة من أهمها[1]:

- القيادة الأوتوقراطية: من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات .

- القيادة التسيبية: لا يقوم القائد بمجرد في توجيه وقيادة المرؤوسين وهو ينسحب من المواقف وبدع يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين ومثل هذا النمط دائما غير محبوب وغير فعال.

-القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والاقتناع والتشاور عن اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط.

المطلب الثاني: نظريات القيادة وأنماطها

للقيادة مجموعة من النظريات :

أولا: نظريات القيادة:

[1]- البدري طارق عبد الحميد، **أساسيات علم إدارة القيادة**، عمان، دار الفكر، 2002، ص:15.

يعرف التراث السوسيو تنظيمي اختلافا في وجهات النظر، وهذا ما يدل عليه تعدد النظريات التي اختلف آراؤها وتفاسيرها لمفهوم القيادة، وقد قدمت كل نظرية وجهة نظر مختلفة عن الأخرى. وسوف نتناول أهم النظريات المفسرة لظاهرة القيادة.

1- نظرية السمات:

تذهب هذه النظرية إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم لكي يكون قادة، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية.

أ- الخصائص الجسدية: حيث يكون القادة أقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية، وسلامة البدن من العيوب.

ب- القدرات العقلية: حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة،وأكثر وعيا بالأحداث من مرؤوسيه، كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

ج- السمات الاجتماعية: وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق

انبساطية وروح الفكاهة وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي ينادي بها، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين.

د- سمات عامة: يتميز بالهندام الحسن ورشاقة المنظر ، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها.

وفي الحقيقة إذا كانت هناك سمات شائعة ومشتركة بين القادة إلا أنه لا يمكن التسليم بها لأن السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى وذلك حسب الوظيفة والمركز، فالقائد هو نتاج الجماعة المشتركة والقوة الاجتماعية، في موقف معين ولدى جماعة بذاتها [1].

النقد الموجه لهذه النظرية: تعرضت نظرية السمات للانتقادات التالية:

[1]-صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الإسكندرية،الدار الجامعية الجديدة، ط2002،ص:221.

– إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، وقد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل الذكاء، القدرات الجسمية، والحماسة، والعزم وغيرها.....، الآمر الذي يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.

– إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية، والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في إن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة ويمكن تطبيقه بصفة عامة.

– أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات.

– نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لان القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليا، فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

2– النظرية الموقفية: نظرا إلى أن نظرية السمات أو الرجل العظيم لم تستطيع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئة التي تؤثر في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة[1] .

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف لا يكون قائدا في موقف آخر. فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الوقفية هو القائد، الجماعة، الموقف فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه انجاز أهدافه[2].

أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، وذلك لان متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله، فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة.

ومثال ذلك أن اتفاق القيم واللغة والمذاهب السياسية وفي كل من الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا.[3]

[1]- خلبل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، **نظرية المنظمة، دار الميرة**، ط1، عمان،2000، ص:224-226.
[2]- محمد شفيق، نفس المرجع ، ص:99.
[3]-عبد الغفار الحنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، المكتب العربي الحديث،مصر، 1993،ص535..

واختلاف التنظيمات يؤدي اختلاف السمات...، فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوب توافرها في القيادة العسكرية.

إن الاختلاف فيما بين التنظيمات: يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية المطلوب توافرها في قادة هذه التنظيمات، إذ أن عوامل الموقف هي التي تملي سمات معينة لهؤلاء القادة.

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة الحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقادة المشروعات الخاصة.

واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد: يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منها، فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة، نختلف عن تلك المطلوبة في كل منها، فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة،تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى، والتي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا.

وهذه النظرية بهذا المفهوم تقدم مفهوما للقادة حيث أنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما بالموقف الإداري لان عوامل الموقف هي التي تحدد مكانة القائد ومدى نجاحه.

3- نظرية الرجل العظيم:

تزعم هذه النظرية أن هناك رجالا عظماء لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم، وتنم عن العبقرية والتوافق في كافة المجالات . هذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتها إيمانا بتلك الخصائص والقدرات[1] .

أ-خصائص العمل: فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل فتناسبه القيادة الديمقراطية.

ب-أدوار العمل: ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات هي:

-**أدوار خاصة بالقائد:** كتحديد الأهداف العامة للتنظيم

- أدوار خاصة بالمرؤوسين: مثل كيفية استعمال لآلة معينة أو تشغيلها.

- أدوار مختلطة بين القائد ومرؤوسيه: هي الأعمال التي يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لمدة سنوات.

النقد الموجه لهذه النظرية:

معظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والمهمة وتهمل التناسب بين القائد والتابعين.

[1]-محمد البدوب الصافي خليفة، **المهارات السلوكية للاخصائي الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، ص:185.

تتغاضى عن أسباب تفضيلها قائد على آخر رغم ثبات المهمة، كما أن القادة قد يغيرون سلوكهم لكي يتناسب مع الموقف ليناسب حاجته.

4- النظرية التفاعلية: (المدخل التوفيقي)

وتعتبر "النظرية التفاعلية" من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي:(القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها، وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته)[1].

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في المؤسسة يشاركها مشاكلها ومعاييرها وآمالها ويثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم ، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة، (فمثلا قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحوه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب.

تقييم النظرية التفاعلية:

يتضح من خلال عرضنا للنظرية التفاعلية أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه كما أنها تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين، وهي بذلك حددت خصائص القيادة على أساس ثلاث أبعاد وهي (القائد، الموقف، المرؤوسين).

ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما ايجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية ويظهر هذا الإسهام على النحو التالي:

1- تبدو النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم ، كما يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذه الدور.

2- لم تنكر هذه النظرية أهمية النظريتين السابقتين(السمات والمواقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها المعيار التي تحدد به خصائص القيادة الإدارية.

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي،نفس مرجع ، ص:239.

ثانيا : أنماط القيادة

1- من حيث سلطة القيادة: يرى كل من "مُحَمَّد حسن الشماع" و"خضير كاضم" أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين[1]:

1-1-القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.

1-2-القيادة غير الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي.

2-من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل:

وتعرف بالأساليب الثلاث (القيادة الديمقراطية، والقيادة الأوتوقراطية، والقيادة غير الموجهة)وقد اختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على الجماعة لمدة سبع أسابيع.ومما سبق يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة:

2-1-القيادة الديمقراطية:

تعتمد القيادة الديمقراطية على توزيع السلطة والمسؤولية على جميع المسؤولين مع إيجاد الدوافع للتعاون وهذا بدوره يجعل القائد مشاور لأعضاء قيادته بالشكل الذي يجعل من هؤلاء الأعضاء وحدة متكاملة يشعرون بالثقة والاطمئنان .

فالقائد الديمقراطي الناجح يجب أن يكون ماهر في تنمية روح التعاون والمشاركة وتقبل إبداء الرأي عند اتخاذ القرار وتنمية الشعور بالمسؤولية من أجل النجاح العمل وذلك بالنسبة لكل عامل[1].

[1]- خليل حسن الشماع، نفس المرجع، ص:223.

– تقييم القيادة الديمقراطية:

هذا النمط يتميز بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق ويحترم أحاسيسه لأفراد ومشاعرهم، ويجعله يشعرون بكرامتهم وأهميتهم[2].

2-2-القيادة الأوتوقراطية:

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات بيده، ويحتفظ بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامر وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويمر على إطاعة العاملين لها، لذلك فهو لا يفوض سلطاته، كما يحاول جهده على توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته. من بين الآثار السلبية لانتهاج هذا الأسلوب نذكر:

– في حالة المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء إلى شعور المرؤوسين بالإحباط وخفض الروح المعنوية لديهم وقتل المبادرة والإبداع والابتكار.

– الحالة النفسية المتدهورة لدى المرؤوسين والمساهمة في نقص الأداء وظهور العدوانية وتشكيل جماعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي .

مهما كانت درجة العالية من المعرفة والخبرة والكفاءة لدى القائد الإداري الأوتوقراطي إلا أنه لا يمكنه القيادة بكل المهام المعقدة والمتنوعة التي فرضتها طبيعة التنظيمات الإدارية الحديثة من خلال انفراده بالقرار.

2-3-القيادة الحرة:

يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للعاملين في تحديد المهام والأنشطة مع أدنى تدخل من القائد ومشاركته في قيادة العمل أو النشاط حيث يقتصر دوره على تقديم المستلزمات الأساسية من مواد ومعلومات ضرورية وإنجاز العمل المطلوب من مرؤوسيه تأديته[3].

–تقييم القيادة الحرة:

إن منح القائد الإداري الحرية للعاملين في ممارسة أعمالهم يعتبر دافعا لهم في أداء الأعمال، وذلك من خلال ثقته بقدراتهم على أدائهم فيستجيبون لهذه الثقة ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة قائدهم ويكون هذا النمط صالحا في بعض المواقف المتعلقة بنشاطات البحث العلمي، أما يؤخذ على هذا الأسلوب هو أكثر جماعة وروح الفريق من خلال انتهاج الفرد العامل نهجا مطلقا في آدائه بعيدا عن الإشراف والتوجيه.

---

[1]-مصطفى محمود، **المدير المعاصر فإدارة الأعمال في نتيجة العولمة المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:422.

[2]-علي عباس، **تأثير أنماط القيادة الخارجية على عملية صنع القرار التغيير**، مجلة الجامعية الإسلامية للدراسات الاقتصادية،ص:136.

[3]-مصطفى محمود، **المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة**، الإسكندرية، دار الجامعية، 2003، ص:422.

المطلب الثالث: مهارات القيادة ووظائفها

سنتعرف في هذا المطلب على مهارات القيادة ووظائفها

أولا: مهارات القيادة

لاشك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعة وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون بها لذلك لابد أن يكتسب كل قائد مهارات لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية وتتمثل هذه المهارات:

1- المهارات الإنسانية:

يعني بها المقدرة على تفهم السلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانيا، وهكذا يساعد على إشباع حاجات التابعية وتحقيق الأهداف المشتركة[1].

2- المهارات التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود والإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة[2].

3- المهارات الفكرية: وهي القدرة الذهنية وإمكانية التحليل والإنتاج والمقارنة العلمية بين البدء، وتقبل أفكار الآخرين واستعابها وتشجيعه للأفكار الإبداعية وتحفيز العاملين على التجديد والتطوير بما يتلاءم مع الظروف البيئة المتغيرة.

4- المهارات الفنية:

ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بأنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى ، أي انه يمكن التحقيق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء آدائه لعمله كما أنها تتميز بالمعرفة الفنية والمقدرة

[1]-البشير العلاف، **القيادة الإدارية**، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010،ص:15.
[2]-خالد عبد الوهاب، **القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي**، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، 2003،ص:54.

على التحاليل وعلى التبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل، ومن أهم السمات المرتبطة بها القدرة على التحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور، والعزم والإيمان بالهدف.

ثانيا: وظائف القيادة

من بين الوظائف القيادية الإدارية نجد[1]:

1- التخطيط: هو رسم الأهداف وتحديدها ووضع السياسات والإجراءات والبرامج على ضوء التوقعات المستقبلية وهذا يتطلب من القائد بعد النظر وحسن الاختيار بين البدائل المتاحة حتى يتمكن من وضع الخطة التي تحقق الأهداف.

2- التنظيم: هو تحديد وتوزيع القائد للسلطات والإصلاحات والجمع بينهما وبين القوة البشرية وترتيبها بصورة تضمن تحقيق الأهداف.

3- التوجيه: هو إرشاد القائد وتوجيه المرؤوسين بشكل مستمر لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب.

4- التنسيق: وهو دور القائد بالتنسيق بين المهام المختلفة داخل المؤسسة والتي يقو بها المرؤوسين تحت إشرافه وسيطرته بشكل يكفل عدم التضارب والتكرار وفي جو من المشاركة والتعاون الذي يسمح للجميع بالتعبير عن أرائهم وأن يسهموا بجهودهم في تحقيق الأهداف وأينما التنسيق بين أعمال إدارته بين الإدارات والأقسام الأخرى للمؤسسة.

5- الرقابة: وهو دور القائد في الرقابة على سير العمل والتأكد من حسن السير وحل الخلافات والمشاكل التي قد تحدث في بيئته العمل بشكل يحافظ على كيان المؤسسة ويساعد في تحفيظ المرؤوسين وتشجيعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة وأن يشارك مشاركة فعالة في الاختيار بين البدائل المختلفة.

6- شؤون الأفراد والموظفين: أن يهتم القائد بكل ما يتمثل بالموظفين الذين يعملون تحت إشرافه وأن يعمل على تلبية حاجاتهم الشخصية وطموحاتهم وأن يشرف على العمليات التدريب والترقيات والنقل وغيره من الأمور المتعلقة بهم.

7- اتخاذ القرار:أن يهتم القائد باتخاذ القرار الذي من شأنه أن يحافظ على المؤسسة يساعد في التحفيز المرؤوسين وتشجيعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة وأن يشارك مشاركة فعالة في الاختيار بين البدائل المختلفة.

8- الاتصالات: أن يهتم القائد بإقامة اتصالات بينه وبين مرؤوسيه حتى يبقى على اتصال مباشر معهم وقد يكون الاتصال من أعلى لأسفل أو العكس، ويعتبر الاتصال الشرايين التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم.

[1]-ضرار ألعتبي، **العملية الإدارية،مبادىء وأصول وعلم وبحث**، دار اليازوري، عمان، 2007،ص:167.

9- العلاقات العامة: إن القائد هو القائد الذي يعمل دائما جاهدا على إقامة علاقات طيبة مبنية على روح التعاون والمشاركة والمبادلة بوجه عام وبناء سمعة طيبة والقيام بمعاونة الجماعة التي تعمل تحت إشرافه بشكل خاص.

10- الشورى: القائد الماهر هو الذي يبني القيادة الناجحة والتي تكون مبنية على أسلوب ممارسة القيادة على أساس المشاركة لأنها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني : ماهية 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: الأخلاق أهميتها وفوائدها

لقد اختار الله كلمة الأخلاق من بين جميع مفردات اللغة ليصف بها نبينا مُحَمَّد" ﷺ" إذ خاطبه تعلى بقوله" وانك لعلى خلق عظيم" (سورة القلم/ آية4)، كما يصف الرسول الكريم ﷺ دورة الرسالة الذي بعث من أجله بقوله "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" إذ أن الأخلاق بهذا الموضع الرفيع فإنما أراد منها الرسل والأنبياء (عيهم السلام) أن تكون حاجزا بين النفس وشهواتها، وهو القلب وليرسموا طريقا للإنسانية تميز الأعمال الصالحة والفضائل.

أولا: مفهوم الأخلاق لغة واصطلاحا

1- الخلق لغة:

هو السجية وللطبع والدين، وهو صورة الإنسان الباطنية، أما صورة الإنسان الظاهرة فهي الخلق، لذلك كان من دعاء النبي- ﷺ- ((...وأهدني لأحسن الأخلاق، لا يهدي لأحسنها إلا أنت واصرف عني سيئها، لا يصرف عني سيئها إلا أنت)) ،(رواه مسلم).

ويوصف المرء بأنه حسن الظاهر والباطن إذا كان حسن الخَلق والخُلق.

2- الخلق اصطلاحا:

عبارة عن هيئة في النفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر، من غير حاجة إلى فكر، وهذه الهيئة إما أن تصدر عنها أفعال محمودة، وإما أن تصدر عنها أفعال مذمومة، فإن كانت الأولى ، كان الخلق حسنا وإن كانت الثانية، كان الخلق سيئا.

هناك الفرق بين الخلق والتخلق: إذ التخلق هو التكلف والتصنع، وهو لا يدوم طويلا، بل يرجع إلى الأصل، والسلوك المتكلف لا يسمى خلقا حتى يصير عادة وحالة للنفس راسخة، يصدر عن صاحبه في يسر

وسهولة، فالذي يصدق مرة يوصف بأن خلقه الصدق، ومن يكذب مرة لا يقال: إن خلقه الكذب، بل العبرة بالاستمرار في الفعل، حتى يصير طابعا عاما في سلوكه.

ويمكن تعريف الأخلاق بأنها: " دراسة القضايا والخيارات الأخلاقية، وتحديد الخطأ مقابل الصحيح الجيد مقابل الشيء".

وتعرف بأنها" مبادىء وقواعد تحدد السلوك المقبول أخلاقيا،الذي يميز الصحيح عن الخطأ، وبالتالي فإن الأخلاق هي قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية حاكمة للطريقة التي ينبغي أن يتصرف بها المهتمين بالمنظمة أحدهم إزاء الآخر، وتشكل مكون رئيس من القيم الثقافية للمنظمة، ويمكن للمدراء خلق ثقافة أخلاقية من خلال الالتزام الشخصي المؤيد للقيم الأخلاقية ونقله إلى المرؤوسين"[1].

وعرفت الأخلاق كذلك بأنها:" التقيد بأحكام الشرع أمرا ونهيا وفي جميع التكاليف التي تربط الإنسان بخالقه في العقائد والعبادات، أو تربطه بالمجتمع الإسلامي وغيره من المجتمعات"[2].

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.
- إن الأخلاق متصلة بعمل الفرد خيره وشره.
- إن الأخلاق تشمل سمات نظرية وأخرى مكتسبة للفرد.

ثانيا: أهمية الأخلاق ومكانتها في الإسلام:

يمكن تبين أهمية الأخلاق في الإسلام من عدة أمور، منها[3]:

1- جعل النبي- ﷺ- الغاية من بعثته لأتمم مكارم الأخلاق-.

2- تعظيم الإسلام لحسن الخلق:

لم يعد الإسلام الخلق سلوكا مجردا، بل عده عبادة يؤجر عليها الإنسان، ومجالا للتنافس بين العباد، فقد جعله النبي- ﷺ- أساس الخيرية والتفاضل يوم القيامة، فقال: " إن أحبكم إلى، وأقربكم مني في الآخرة مجلسا، أحسانكم أخلاقا، وإن أبغضكم إلي وأبعدكم مني في الآخرة أسوؤكم أخلاقا، الثرثارون والمتفيهقون المتشدقون".

---

[1]- العنزي ونعمة، **المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال**، المجلة العراقية،بغداد،المجلد15، 2009 ص: 4

[2]- محمد عقلة، **النظام الأخلاقي في الإسلام**، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة الرسالة الحديثة، 1986، ص:12-15.

[3]- عبد السلام حمود غالب ،**الأخلاق أهميتها وفوائدها**، مقالات ، بتاريخ 26-08-2013 ميلادي،19-10-14340هجري.
www.alukah/net/saria/0/59096.

وكذلك جعل أجر حسن الخلق ثقيلا كأجر العبادات الأساسية، من صيام وقيام، فقال:" إن المؤمن ليدرك بحسن الخلق درجة الصائم القائم"، بل بلغ من تعظيم الشارع لحسن الخلق أن جعله وسيلة من وسائل دخول الجنة، فقال:" تقوى الله وحسن الخلق".

3- أنها أساس بقاء الأمم

فالأخلاق هي المؤشر على استمرار أمة ما أو انهيارها، فالأمة التي تنهار أخلاقها يوشك أن ينهار كيانها لقوله تعالى:"وإذا أردنا أن نهلك قرية أمرنا مترفيها فيها فحق عليها القول فدمرناها تدميرا" (الإسراء: 16).

4- إنها من أسباب المودة ، وإنهاء العداوة:

يقول الله تعالى: " ولا تستوي الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم"(فصلت: 34).

والواقع يشهد بذلك، فكم من عداوة انتهت لحسن الخلق، كعداوة عمر عكرمة. وعداوة قريش لرسول الله ﷺ ومن هنا قال: "إنكم لن تسعوا الناس بأموالكم ، ولكن تسعونهم بأخلاقكم" ويقول أبو حاتم –رحمه الله- الواجب على العاقل أن يتجنب إلى الناس بلزوم حسن الخلق، وترك سوء الخلق، لأن الخلق الحسن يذيب الخطايا كما تذيب الشمس الجليد، وإن الخلق السيء ليفسد العمل، كما يفسد الخل العسل.

5- إن الخلق أفضل الجمالين:

الجمال جمالان، جمال حسي ويتمثل في الشكل والهيئة والزينة والمركب والجاه والمنصب، وجمال معنوي يتمثل في النفس والسلوك والذكاء والفطنة والعلم والأدب.

وقد ذكر الله أن للإنسان عورتين، عورة الجسم، وعورة النفس، ولكل منهما ستر، فستر الأولى بالملابس، وستر الثانية بالخلق، وقد أمر الله بالسترين، ونبه أن الستر المعنوي أهم من الستر الحسي فقال: " يا بني آدم قد أنزلنا عليكم لباسا يواري سوآتكم وريشا ولباس التقوى ذلك خير ذلك من آيات الله لعلهم يذكرون" (الأعراف : 26). فطهارة الباطن أعظم من طهارة الظاهر.

ثالثا: فوائد الأخلاق

- من فوائد حسن الخلق:

1- حسن الخلق من أفضل ما يقرب العبد إلى الله تعالى.

2- إذا أحسن العبد خلقه مع الناس أحبه الله والناس.

3- حسن الخلق يألف الناس، ويألفه الناس.

4- لا يكرم العبد نفسه بمثل حسن الخلق، ولا يهينها بمثل سوئه.

5- حسن الخلق سبب في رفع الدرجات وعلو الهمم.

6- حسن الخلق سبب في حب رسول الله –ﷺ– والقرب منه يوم القيامة.

7- حسن الخلق يدل على سماحة النفس وكرم الطبع.

8- حسن الخلق سيحول العدو إلى الصديق.

9- حسن الخلق سبب لعفو الله، وجالب لغفرانه.

10- يمحو الله بحسن الخلق السيئات.

11- يدرك المرء بحسن خلقه درجة الصائم القائم.

12- حسن الخلق من أكثر ما يدخل الناس الجنة.

13- حسن الخلق يجعل صاحبه ممن ثقلت موازينه يوم القيامة.

14- حسن الخلق يحرم جسد صاحبه على النار.

ومن فوائد الأخلاق للفرد والمجتمع:

1- نشر الأمن والأمان بين الأفراد والمجتمع.

2- وجود الألفة والمحبة بين الناس.

3- سيادة التعاون والتكافل الاجتماعي بين المجتمع، فالمسلمون أمة واحدة، يعطف غنيهم على فقيرهم.

4- نبذ الفرقة والخلاف وما يمزق المجتمع.

5- المساهمة في خدمة المجتمع، ورفع معاناته، وتقديم ما يفيد للأمة والبشرية، فالمؤمن مثل الغيث أينما خل نفع.

6-بذل الخير للناس بحب وسعادة غامرة ، وثقافة البذل والعطاء بين المجتمع.

7- بث روح التسامح ونشرها بين الناس .

المطلب الثاني : مفاهيم حول نظريات الأخلاق والسلوك الأخلاقي:

إن موضوع أخلاقيات العمل يعد من المواضيع المعقدة، إذ نجد أن الأفراد على اختلاف توجيهاتهم ، وهناك اختلافات هامة بينهم حول مكونات السلوكيات الأخلاقية، وكيف يجب أن تتخذ القرارات أو تنجز الأعمال بشكل أخلاقي، وانطلاقا من ذلك فقد وضع العملاء المختصين في هذا المجال أربعة نظريات لوصف الأطر الأخلاقية المستخدمة في المنظمات وهي[1]:

1- النظرية المنفعية:

وفق وجهة النظرية المنفعية فإن القرار ينبغي أن يتخذ على أساس ما هو جيد لأكبر عدد من الأشخاص، ولأجل تطبيق هذه النظرية

[1]-العنزي ونعمة ، نفس المرجع ،ص: 17. :

فإنه ينبغي دراسة كل الأشخاص الذين يتأثرون بالقرار ومن ثم اختيار الحل الذي يرضي اغلبهم، لذلك فالنظرية المنفعية تطالب باختيار تأثيرات الفعل على الأشخاص المتأثرين به بما فيهم الشخص القائم بالفعل وبالتالي فإن الفعل يكون صحيحا من الناحية الأخلاقية إذا زادت منافعه الصافية الإجمالية عن المنافع الصافية الإجمالية لأي فعل آخر[1].

2- نظرية الحقوق:

إن أصحاب هذه النظرية يعتقدون بأن كل شخص له حقوق أساسية ينبغي أن تحترم وتصان ، مثل حرية التعبير عن الرأي، الخصوصية، المساواة والتعليم.....، لذلك فإن الناس ينظرون من وجهة النظر الأخلاقية عندما ينظرون إلى صحتهم التي يجب أن لا تهدد من منتجات غير مألوفة مثلا، ولديهم الحق في أن لا يتم خداهم أو إغفالهم.

وطبقا لنظرية الحقوق فإن القرار أو السلوك يعد لا أخلاقيا إذا كان يجرد أو يحرم شخصا معينا من حقوقه الأساسية ، وبذلك فإن الخيار الأخلاقي هنا هو الخيار الذي يتجنب انتهاك هذه الحقوق.

3- نظرية العدالة:

إن الأساس الذين يستندون في قراراتهم الأخلاقية على هذه النظرية هو معاملة كل الأشخاص بعدالة عند اتخاذ القرارات، وتشمل العدالة هنا نوعين، عدالة توزيعية وعدالة إجرائية. العدالة التوزيعية تبحث عن عدالة المكافئات والعقوبات، والنتائج في المنظمة، إذ أنها تتأكد فيما إذا كان العاملين قد استلموا المكافئات التي تتناسب مع أدائهم أو أن لا توجد مكافئات أكثر من اللازم أو اقل من اللازم قد أعطيت للعاملين. أما العدالة الإجرائية فإنها تتضمن العدالة والانتظام في تطبيق القواعد والإجراءات.واستنادا إلى ما تقدم فإن أي خروج أو انتهاك لهذه القوانين يعد تصرفا لا أخلاقيا[2].

4-نظرية الأنانية:

إن الأشخاص الذين يستندون في قراراتهم الأخلاقية على هذه النظرية يعتقدون بأن المصلحة الشخصية، ينبغي أن تعظم مادامت لا تلحق الضرر بالآخرين، وهذه النظرية مشتقة من المبادىء الرأسمالية التي عبر عنها أولا العالم الاقتصادي آدم سميث في كتابه ثروة الأمم .والتقييم على هذه النظرية يستند على السعي وراء تحقيق الأشياء الإيجابية المرغوبة من قبل الشخص وتجنب السلبية المؤلمة، وعلى الرغم من أن الأنانية الأخلاقية تسعى لتحقيق المصلحة الذاتية، إلا أن بعض الأنانيين يعتبرون مصالح الآخرين بمثابة طريقة لبلوغ غاياتهم، وأنانيون آخرون يهتمون بمصالح الآخرين .

[1]- العنزي ونعمة، نفس المرجع ، ص: 17.
[2]- العنزي والساعدي، **أخلاقيات الإدارة، مداخل التكوين في منشآت الأعمال**،المجلة العراقية ، جامعة كربلاء، العراق، 2002، ص:100.

ولذلك فإنا الكذب والسلوكيات اللاأخلاقية الأخرى يطالب العقاب لأن المصلحة الشخصية للأفراد تجبرهم على التعامل مع أشخاص ومنظمات أخلاقية بدلا من منظمات أو أشخاص كاذبين أو مخادعين.

ثانيا: السلوك الأخلاقي:

1 : مفهوم السلوك الأخلاقي

إن التصرف الأخلاقي هو التصرف الذي يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام، أما التصرف غير الأخلاقي، فهو التصرف الذي لا يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام، ولذلك فإن السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يحكم عليه بأنه جيد وصحيح وعادل وشريف ويستحق الثناء، وإن السلوك غير الأخلاقي هو التصرف الذي يحكم عليه بأنه خاطئ وتوبيخي أو فاشل في تلبية الالتزام.

إن الحكم على السلوك على أنه أخلاقي أو غير أخلاقي يستند إلى مبادىء أو قواعد ودلائل نابعة من نظرية أخلاقية محددة أو خصائص الشخص أو من القيم الاجتماعية، ولذلك فإن تعريف السلوك الأخلاقي يواجه مسألتين شائكتين، الأولى: صعوبة إيجاد معيار للحكم يتفق عليه جميع الأفراد، والثانية: إن ما هو جيد وسيء أو صحيح وخاطئ له معاني مختلفة لأشخاص مختلفون في مجتمعات مختلفة، وإن أكثر التعارض والخلط يأتي من التمييز الموضوعي والذاتي للأخلاق، إذ أن فعل الشخص أخلاقي بشكل ذاتي إذا ما اعتقد الشخص بأن فعله أخلاقي، ويكون فعل الشخص أخلاقي بشكل موضوعي إذ مارس ذلك الشخص فعله بحسب القاعدة والقانون[1].

2-محددات السلوك الأخلاقي

إن السلوك الأخلاقي واللاأخلاقي هو نتاج تركيبة معقدة من المؤثرات : الخصائص الشخصية، ومؤثرات تنظيمية داخلية وخارجية.

2-1- المؤثرات الشخصية: وتشمل التركيبة الفريدة من الخصائص الشخصية، والقيم والمبادئ الأخلاقية التي التي يحملها الشخص، علاوة على التجربة الشخصية الأخلاقية، وتتشكل التجربة الشخصية في هذا المجال عندما يكافئ عن سلوك محدد أو يعاقب على سلوكيات أخرى، سوف تتولد لديه نزعة شخصية نحو السلوك أخلاقيا أو لا أخلاقيا.

ويلعب الجنس دورا مهما أيضا في تفسير السلوك الأخلاقي ، إذ أن هناك اعتقادا على نطاق واسع بأن الرجال والنساء لديهم اتجاهات أخلاقية مختلفة نحو السلوك التنظيمي.

[1]- العنزي ونعمة، نفس المرجع ، ص:5.

2-2- المؤثرات التنظيمية الداخلية: وهي العوامل التنظيمية التي تعد كمؤشرات للسلوك الأخلاقي للمنظمة وتتضمن ستة عوامل أساسية هي: حجم المنظمة وإستراتيجيتها، هيكلها التنظيمي، وثقافتها التنظيمية، والضغط المدرك على النتائج، ومجموعة القوانين الأخلاقية.

2-3-المؤثرات التنظيمية الخارجية: وتتكون هذه المؤثرات من خصائص الصناعة التي تعمل فيها المنظمة مثل ثقافة الصناعة، أو خصائص البيئة العامة مثل الديناميكية، والندرة، والتنوع، وتتضمن أيضا النظام القانوني والسياسي وثقافة البلد الذي تعمل فيه المنظمة.

المطلب الثالث: مفهوم الأخلاقيات المهنية

سوف نتعرف في هذا المطلب على أخلاقيات المهنة ومصادرها وانعكاسات الأخلاق على الممارسات المهنية.

أولا: تعريف أخلاقيات المهنة:

ليس هناك تعريف محدد لأخلاقيات العمل إلا أنها غالبية كتاب الإدارة قد ركزوا على الجوانب الأخلاقية التي يجب أن يتمتع بها الإداري، كما أن دراسة الأخلاق والإدارة تناولها البعض من زوايا متعددة.

تعرف أخلاقيات المهنة بأنها مجموعة عامة من المعتقدات والقيم المبادىء التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات والتمييز بين ما هو صواب أو خطأ، جيد أو سيء، حلال أو حرام، وأن مصادر تلك القيم والمعتقدات للفرد تأتي من خلال الأسرة والأصدقاء والمجموعات الصغيرة المدرسية والمدرسين ومناهج التعليم المنظمة والإعلام العام والثقافة[1].

و كذلك فقد عرفت بأنها سلوك مهني وظيفي يعبر عن مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم.

وتعرف كذلك هي القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحا في تعامله مع الناس، وفي مهنته ، وتمتاز الأعمال المهنية بخصائص منها وجود نظام عام للمعرفة النظرية لهذه المهنة،وهذا النظام هو المصدر الرئيسي لاكتساب المهارة فيه، وتقبل أفراد المجتمع ومنظماته لسلطة وخبرة أعضاء هذه المهنة، ووجود أعراف وتقاليد للمهنة تكسب أعضاء المهنة احترام المجتمع وأفراده[2].

ثانيا: مصادر أخلاقيات المهنة:

1- المصدر الديني:

[1]- حسين بن محمد على العلوي، **في أوراق عمل المنتدى الثاني لأخلاقيات العمل**، ورقة عمل الحافية لورقة عمل سليمان الخريجي، عضو مجلس الشورى جدة 23-25 صفر 1425، الموافق 6-8 مايو، 2002، ص:1

[2]- محمد عبد الفتاح باغي، **قياس مواقف المديرين من بعض الظواهر المسلكية المحظورة على الموظف العام**، دراسة ميدانية مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية الرياض 1991، ص: 249.

تعتبر الأديان السماوية من أهم مصادر الأخلاق للإنسان حيث يستقي منها جميع تصرفاته وسلوكه ومنهجه في الحياة.

2- الذات:

إن الإنسان لا يسعى إلى تحقيق غاية إلا إذا كان لها صدى في نفسه، وعليه فإن العمل لابد أن يكون جيد أمام الذات الإنسانية وعليه فإن هذه الذاتية ستعمل على إخضاع القواعد الأخلاقية نفسها إلى نظرة الفرد وتقديره الخاص وهذا الأمر محفوف بالمخاطر لأنه لا يعطي القواعد الأخلاقية الثبات والاستقرار والاستمرارية اللازمة له.

3- الأسرة:

ينقل الفرد سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى المنظمة وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية وظروف حياته المادية.

4- المؤسسات التعليمية:

تستطيع هذه المؤسسات أن تلعب دورا مهما في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي حيث تستطيع توجيههم وتدريسهم ببعض المسائل في الأخلاق والعلاقات العامة حتى تنجح في تنمية سلوك الطالب الايجابي تجاه المسؤولية والإخلاص.

5-المجتمع:

إن المجتمع الذي تسوده قيم سياسية أو اجتماعية أو عقائدية متناغمة لابد وأن ينقل أفراده إلى التنظيم وتنعكس على ممارساتهم لوظائفهم، وإذا كانت هذه القيم ايجابية فأنها تحرص على وضع حد للمخالفات والأخلاقيات وتعاقب المعتدى ولا تراعي فردا على آخر أو مكانته في المجتمع.

6-القيادة القدوة:

إن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع أن تثبت في الهياكل الجامحة وروح الحياة عن طريق إشعار كل موظف في الإدارة بأنه عضو في جماعة تعمل متساندة ومجتمعة لتحقيق هدف معين في التنظيم والقيادة القدوة هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة وليس فيها ضعف وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين.

ثالثا: انعكاسات الأخلاق على الممارسات المهنية

إن الحفاظ على المنظمة يكمن في قيادتها فالقائد الحقيقي هو الذي يفهم جيدا إن أفعاله يجب أن تكون هي السائدة وليست أقواله وإن عليه أن يطبق هذه الإجراءات وليس أن يكتفي بالوعظ والإرشاد، فالقائد الإداري هو الذي يدعم القرارات الذي يتخذها، فالمنظمات في جوهرها منظمات أخلاقية صممت لتعزيز معايير مجتمعية ومهنية، والمسئولون عامة ومديرو المنظمات خاصة، الوسائط الإدارية والأخلاقية كثيرا ما يجدون أنفسهم في مواقف

تلزمهم باتخاذ القرارات ، ومع أن المنظمات معنية ومكرسة شكل رئيسي لاستغلال المورد البشري. مما يجعل هناك حاسة ماسة إلى ضرورة التأكيد على أن سلوك القائد سلوكا أخلاقيا يتيح فرص الأخذ بيد العمال والارتقاء بهم إلى أقصى حد ممكن.

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 ألفريقي 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 لدى العاملين معها واعتبارهم مساءلين إيجابيا عنها وتحرص على تطوير أخلاقيات يتم إدراكها وتقبلها بإيجابية من الجميع ومن منطلق الاقتناع بكامل فائدتها لهم جميعا.

المطلب الأول: تعريف القيادة الأخلاقية ومبادئها

سوف نتعرف في هذا المطلب على القيادة الأخلاقية وأهميتها ومبادئها

أولا: تعريف القيادة الأخلاقية

لقد تعددت تعار يف فيما يخص القيادة الأخلاقية ونذكر مايلي:

تعريف **بيرنز** للقيادة الأخلاقية: إنه من الضروري القادة أن يشاركوا الأتباع ويساعدوهم في صراعاتهم الشخصية فيما يتعلق بالقيم المتصارعة، والعلاقة بين القائد والتابع. كما أكد ببرنز على أن العلاقة بين القائد والعاملين علاقة مبنية على غايات أخلاقية محددة في الوقت الذي تراعي فيه متطلبات وحاجات وطموحات وقيم منشودة وأساسية للعاملين[1].

ويقول **جرين ليف 1970**: بأن القيادة توهب لشخص محب لتقديم الخدمة ، فهي تبدأ مع الإحساس الطبيعي برغبة الشخص في الخدمة أولا، بعد ذلك يأتي الاختيار الآخر بالطموح في القيادة.

مفهوم **هيفيتز 1994**للقياد الأخلاقية: أن القادة يجب أن يستخدموا السلطة لحشد الناس لمواجهة القضايا الملحة، فالقائد يوجد لأتباعه بيئة مستقرة تتوافر فيها الثقة و الرعاية والتعاطف.

[1]- Layselanglois,ph,D , le leadership éthique : vecteur dintégrité professionnelle, Université Laval, 2012,p89.

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

ويقدمها **بيكيت** 2005: بأنها هي تكامل النظرية التنظيمية التي توفر نموذج طارئ يسمح للمنظمات لكي تطور استراتيجيا أنواع النتائج المسئولة اجتماعيا، والتي ترتكز على المناخ الداخلي و البيئات وعمليات صنع القرار والقدرات[1].

و أشار **هاوس** بأن القيادة الأخلاقية : استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل، بالشكل الذي يسهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم[2].

وأما بالنسبة **لزينبيرج** يصنع تعريفا لمفهوم القيادة الأخلاقية يقول بأنها: القيادة التي تؤثر على أهمية الشجاعة والأمانة. من خلال ما تقدم يمكن استنتاج ثلاث نقاط أساسية مشتركة كما يلي:

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

ومما سبق يمكن أخذ تعريف شامل للقيادة الأخلاقية : "هي في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة".

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 والاقتراح"[3].

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 التي تتمثل:

- 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.[1]

---

[1]- محمد سليمان محمد كريم، **سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادىء الحكومية في المؤسسات الليبية، المجلة العربة** ، ص:107.

[2]-عبد الله كاظم حسن، **العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، دراسة إختبارية في كلية الاقتصاد، جامعة القادسية**، ص:111.

[3]- خدير نسيمة ،**مساهمة أخلاقيات القيادة في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، بومرداس، 2014،ص:147

– قد يكلف تجاهل السلوك الأخلاقي وعدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية المنظمة كمواجهة دعوة 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.

– 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 فإن الشهادة الدولية تحمل في طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم.[2]

– تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وهذا له مردود إيجابي على المنظمة، كذلك أعضاء المنظمة لهم دور في تطوير الاقتصاد، إن اعتماد القيادة الأخلاقية كأحد مبادىء المنظمات من شأنه أن يؤدي إلى تفادي أزمة عالمية أخرى.

ثالثا: مبادىء القيادة الأخلاقية

إن أي بناء أو تكوين فكري لأخلاقيات القائد الإداري يجب أن يقوم على مبادىء أساسية مرتبطة بالفرد ومحيطه، والمتمثلة أساس في:[3]

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

– الانفتاح على الحياة الاجتماعية وتنمية الوعي بقضايا المجتمع؛

– التطوير المستمر لمدون والأخلاقيات والعمل بموجبها؛

– العمل وفق الأولويات : 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[4]؛

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

– العدالة: تقاسم مزايا ونقائص الممارسات المهنية؛

---

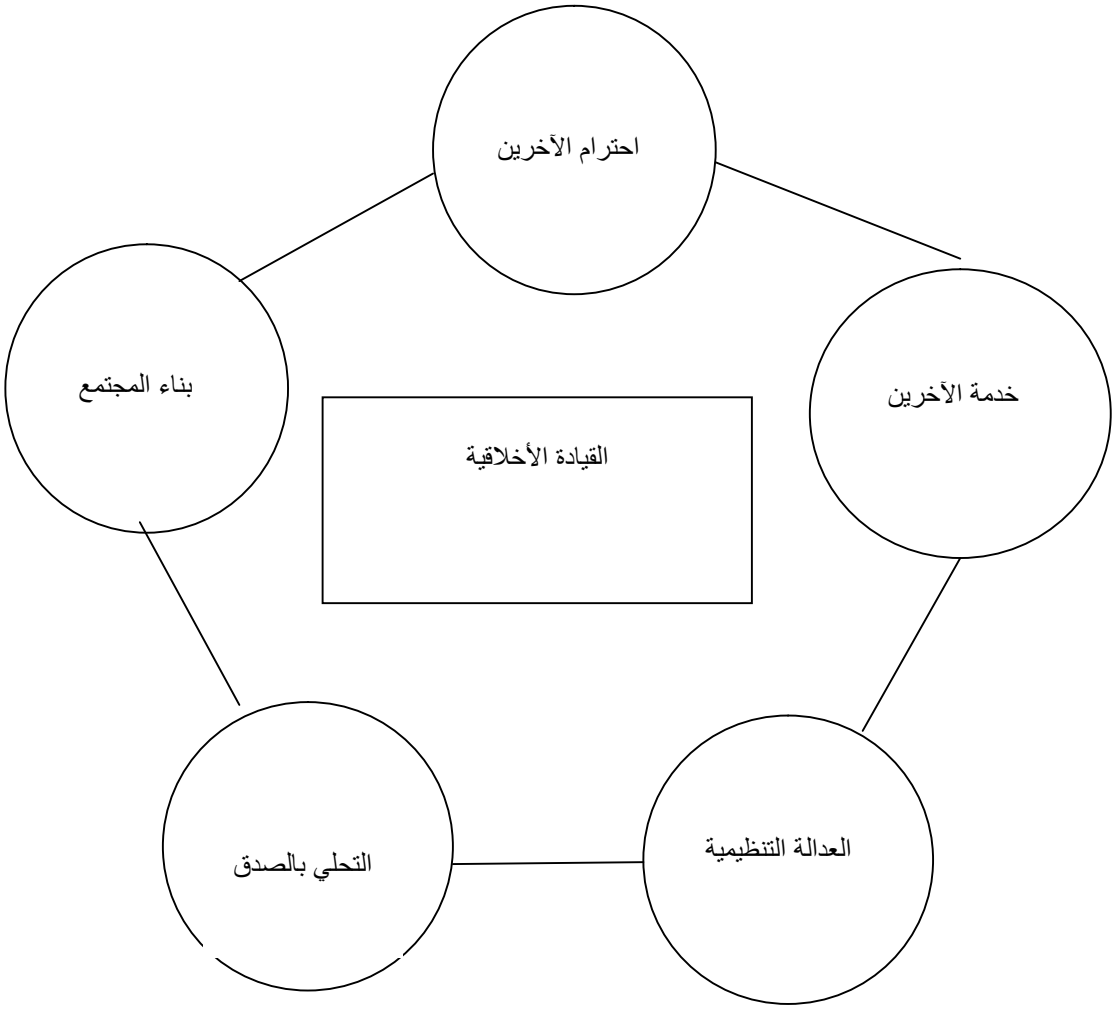
[1]-طاهر محمد منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط1، وائل للنشر والتوزيع، عمان،2005، ص136-138.

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

[3]- جدو رضا، حقائق حول أخلاقيات الأعمال في المحاسبة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باجي مختارن عنابة، 2007، ص69.

[4]- نجم عبود نجم، **أخلاقيات في عالم متغير**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص:61.

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



المصدر : نورث هاوس، بيترج، **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق**، ترجمة المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006، ص: 342.

المطلب الثاني: مكونات وأساليب القيادة الأخلاقية

سوف نتعرف في هذا المطلب على مكونات وأساليب القيادة الأخلاقية

أولا: مكونات القيادة الأخلاقية

حسب وجهة نظر **بردي 1999** هناك أربعة مكونات لا تنفصل عن بعضها البعض فالاهتمام بأي من هذه المكونات بصورة منفصلة يعتبر مضللا وغير كامل[1].

[1]- رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، **القيادة الأخلاقية**، ماجستير، الطبعة الأولى، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،2012،.ص: 61

وهذه المكونات كما يلي:

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

– **المعرفة**: القائد الأخلاقي يملك المعرفة للحكم والتصرف بالعقل وتدبر هذه المعرفة يمكن إيجادها من خلال المنظمة وبيئتها.

– **السلطة**: القائد الأخلاقي يملك السلطة وقوة لاتخاذ القرارات ولكن أيضا يجب أن يعترف بأن كل هؤلاء المشاركين يجب أن تكون لديهم سلطة المشاركة اتجاه الأهداف المشاركة.

– **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 الكاملة لتحقيق وانجاز 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 والتوجه الذاتي للموظفين، ويحدث ذلك فقط عندما يكشف القائد احتياجات الموظفين، ويقوم بتلبيتها، فلو شعر الموظفين بأن المنظمة تستفيد من مهاراتهم ومواهبهم فسوف يبذلون أقصى طاقاتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: أساليب القيادة الأخلاقية

غالبا ما يعتقد بأن القيادة الأخلاقية يجب أن تكون معتدلة ولا تكون بعيدة عن الحقيقة، وكونك قائدا 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:

– **الإلهام**: وهو يعطي المثل وذلك يجعل الأعضاء يساهموا بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف النظامية ويعتبر 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.

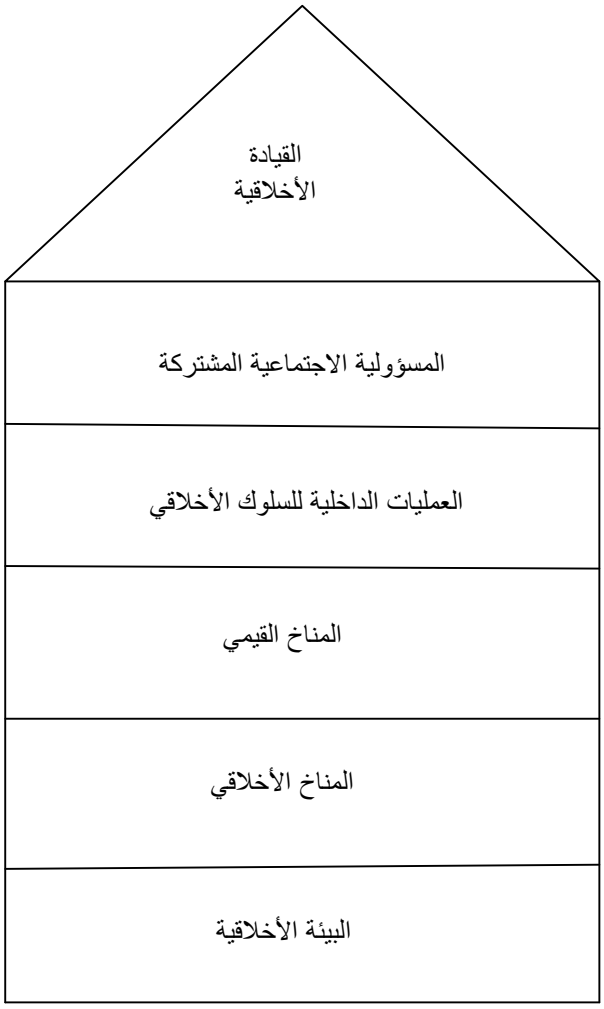
– **المناورة:** عرض وتقديم الحوافز والمحركات أكثر من القيمة الجوهرية للمساهمة في تحقيق وإنجاز الأهداف النظامية حيث يكون الالتزام ناقص.

– **الإكراه أو الإجبار:** إلزام الأعضاء الآخرين للمساهمة بقدر من قدراتهم وخصوصا عندما يكون لديهم درجة قليلة من الالتزام "أعلى درجة من درجات التدخل".

ثالثا: نموذج القيادة الأخلاقية :

نموذج بيكت: 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 مكونات النموذج:

شكل رقم (1–2): مكونات بيكت للقيادة الأخلاقية



Source :Pickett ,p46

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

[1]- رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، نفس المرجع، ص: 84.

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، والمعايير الأخلاقية، وأنظمة الثواب التي تدعم التصرف الأخلاقي وتميز الدرجة التي يعاقب عليها السلوك غير الأخلاقي المنظمات ويحتوي على مناخ أخلاقي مختلف.

3- المناخ الأخلاقي: فيما يلي أنواع المناخ القيمي التسعة:

- الفرد الأناني: المصلحة الشخصية هي المعيار المتوقع.

الأناني- المحلي : مصلحة الشركة تدل على القرارات التي يتخذها. -

- الأناني- العالمي: الكفاءة هي المعيار المتوقع.

- الفرد المحسن: رفاهية الأفراد داخل المنظمة توجه القرارات.

-المحسن المحلي: رفاهية المجموعات داخل المنظمة توجه القرارات.

-المحسن العالمي: رفاهية الأفراد والمجموعات خارج المنظمة تدل على القرارات التي يتخذها. ،

-الفرد ذو المبادىء: الأخلاق الشخصية توجه القرارات.

ذو المبادىء المحلي: اللوائح واللوائح التنظيمية هي المعيار.

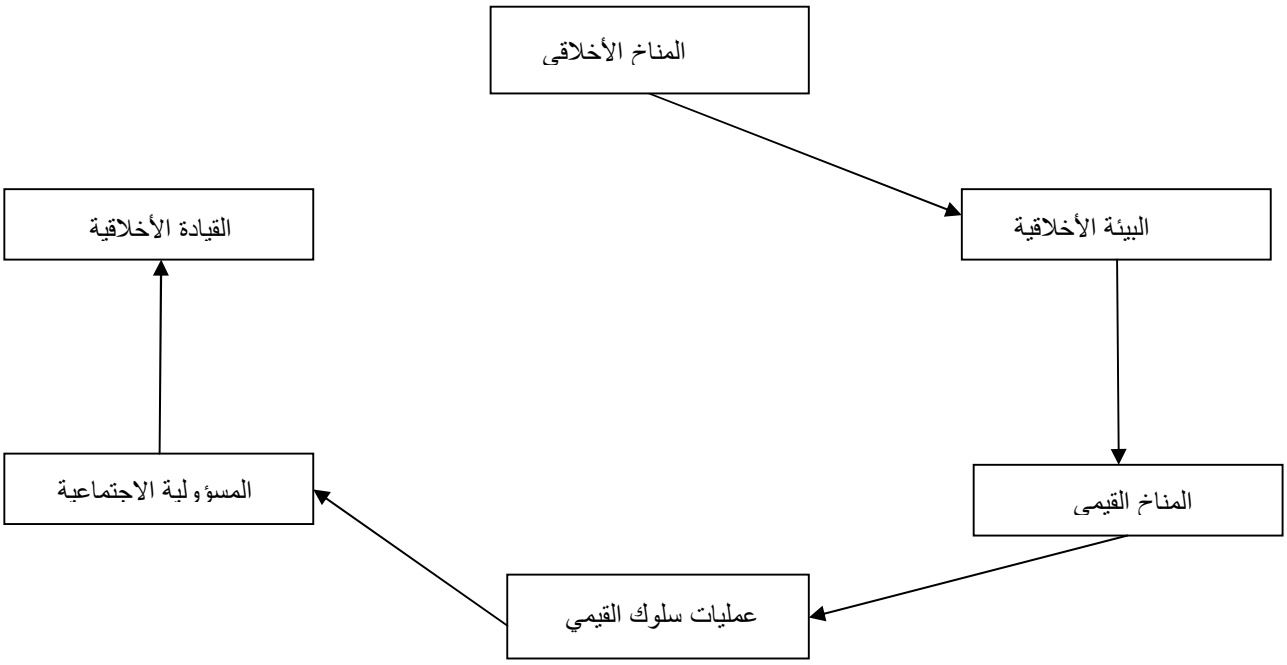
ذو المبادىء العالمي: القوانين الخارجية ونظم السلوك يوجهان القرارات الأخلاقية.

4- المناخ القيمي: يعرف المناخ القيمي على أنه تصورات الموظف السائدة عن الإشارات التنظيمية حول المعايير تأسس النوايا، وضع النتائج في الاعتبار، ملاحظة العقود، تحديد التوزيع وتطبيق الإجراءات، كما يتضمن أيضا المكونات المتعددة الأبعاد التي يتضمن إطارها خمسة أبعاد وهي كالآتي:

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

5- نموذج عملي للقيادة الأخلاقية: والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (1-.3): نموذج بيكيت العملي للقيادة الأخلاقية



Source : pickett, p86.

ومن خلال الشكل السابق يتضح[1] بأن الشكل يضم المناخ الأخلاقي والبيئة الأخلاقية العامة النزعات المختلفة للمناخ الأخلاقي والبيئي الأخلاقية العامة، حيث تشغل البيئة الأخلاقية العامة النزعات المختلفة للمناخ الأخلاقي والتي من خلالها تحدث العمليات اليومية للمنظمة. والمناخ الأخلاقي يسبب الظروف التي تتم عملية اتخاذ القرارات في المنظمات.

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

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق القيادة الأخلاقية ومعوقاتها

سوف نتعرف في هذا المطلب على متطلبات القيادة الأخلاقية ومعوقاتها

أولا: متطلبات تطبيق القيادة الأخلاقية [2]

تتطلب القيادة الأخلاقية متطلبات من بينها:

[1]- رضية بنت سليمان بن ناصر الحبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 86-87.

[2]- هاني عبد الرحمان طويل، أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها، الطبعة الأولى، عمان، نشر بالجامعة الأردنية ، 2006، ص:61.

1- القيادة الأخلاقية تتطلب الشجاعة: إن التفكير العميق فيما يعنيه أن يكون مدير المؤسسة قائدا أخلاقيا بشكل جوهري فإنه يتطلب منه أن يضع في الحسبان دور الشجاعة.

2-**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.

3-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 التغير المطلوب لتجسيد قيادة أخلاقية في المنظمة تشمل مكونين أساسيين هما: مكونات الأداء والسلوك، ومكون الأصالة والمصداقية.

فالمكون الأول الأداء والسلوك فيشمل على:

– **رسالة ورؤية:** التي تتمثل في هدف أو قصد أو رؤية باعتبار أن هذه كلها من أولويات اهتمامات القيادة.

– **قوة:** أي أن الأداء يستند إلى قوة قرار ملزم.

– **بنية:** أي أن الأداء يتضمن خططا ومسارات وهيكلة وبنية وعمليات تساعد في تحققه.

– **المصادر:** إذ أن تفعيل أي أداء يحتاج إلى مصادر معينة سواء أكانت هذه المصادر بشرية أم مادية، وأي شيء يمكن أن يساعد في تحقيق الأداء يعد مصدرا من مصادر تيسر تجسيده وتحويله إلى كينونة.

-أما المكون الثاني الأصالة والمصداقية فيشمل على:

الأصالة فهي الصلة 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.

ثانيا: معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية[1]

هناك بعض العقبات التي تقف في طريق تطبيق القيادة الأخلاقية والعقبات الأكثر وضوحا هي نقص الشجاعة أو الاستقلالية التفكير، ونقص الخيال، ففي بعض الأحيان ما يوقفنا من فعل الشيء الأخلاقي الصحيح هو أننا لا نستطيع رؤية ما وراء الحدود التفكير، 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

[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 2، 2012، ص:347.

طويلة ولا نستطيع أن نرى بأن الشرارة الإبداعية والتكريس المتماسك الضروري للقيادة الأخلاقية، كما يشير إلى **عدد من الأسباب التي يمكن أن تعيق تطبيق القيادة الأخلاقية منها:**

1- تخلخل بعد الإيمان واهتزازه بل شكليته في نفوس الناس وطغيان جبروت المادة على الروح والفوائد والضمير مما حيد من أثر البعد الأخلاقي وتهميشه.

2- الفشل في التفهم الإيجابي والصحي للمقصود من مصطلح "القيادة" ومن أنها في جوهرها سلوك أخلاقي الهدف من ورائه تجسيد المصلحة العامة.

3- ضعف الدراية بمداخل وبث مضمون السلوك الأخلاقي ومعناه وبلورته وبكيفية غرسه في ذهنيات العاملين وفي مناخ عمل النظم.

4- إن التحدي الحقيقي الذي تواجهه النظم الاجتماعية اليوم يكمن في مقدرتها على تبصر واقعها، وتحليله على أن يشمل ذلك رؤى هذه النظم ومسلماتها والقناعات والبنية 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 فيما يلي:

إن القيادة هي علاقة بين شخص وآخر، علاقة بين القائد والعاملين، وطالما أن لكل قائد عددا من العاملين، فتتجلى تلك العلاقة يتأثر بتأثير القائد أفراد مجموعته، وبالتحديد التأثير في سلوك الأشخاص الذين يعملون معه من أجل دفعهم وحفزهم للعمل لتحقيق الأهداف المرسومة والمشتركة، وهذا ما 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.

الفصل الثاني

مساهمة القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصل السابق بالتعرف على مفهوم القيادة التي لها القدرة في التأثير على المرؤوسين اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن تحقيق هذه الأهداف لا يتم إلا من خلال الأداء الذي يقدمه المرؤوسين، لذلك تقع مسؤولية رفع الأداء المرؤوسين الفردي والجماعي على عاتق القيادة الأخلاقية بشكل أساسي.

وتتنوع الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة الإداريين للمساهمة في رفع أداء العاملين بالمنظمة، خاصة وأنهم يملكون سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمل المرؤوسين في مجالات مختلفة مثلا كحل المشكلات والصعوبات التي تواجه المرؤوسين أثناء العمل قصد تجاوزها بطرق أخلاقية، تشجيع التعاون من خلال بناء عمل الفريق، دون أن ننسى تغيير المواقف السلبية للمرؤوسين اتجاه العمل في المنظمة.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع التي حضت باهتمام الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية وجميع المؤسسات بشكل عام، على اعتباره الهدف الأساسي الذي تسعى إليه كل مؤسسة وتعمل على تحسينه وهو يعكس مستوى النجاح الذي حققته، سنحاول في هذا المبحث استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء وعناصره ومختلف العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

سوف نتعرف في هذا المطلب على مفهوم الأداء وأهميته ومحدداته

أولا: تعريف الأداء

للأداء عدت تعاريف من بينها:

عرف كل من" **ميلر**"، "**بروميلي**" الأداء بأنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[1].

كما يشير "**توماس جيل برت**" إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل.

ويعرف الأداء بأنه القدرة على الإنتاج بفعالية السلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق بما يسمح لها بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي[2].

الأداء أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل وسلوكه في فترة زمنية محدودة[3].

الأداء هو عبارة عن النجاح أي هو عبارة عن دالة بيانية أو تمثيلية لنجاح ، وتختلف حسب المؤسسات والعاملين فيها.

الأداء هو فعل يعبر عن المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الأوقات.

نستنتج من خلال ما سبق بأن الأداء مفهوم واسع، ويشمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة (النجاح ،الفشل)و (الكفاءة، لفعالية) وغيرها من العوامل، ولذلك فإن الأداء هو ذلك النشاط المخطط له الذي يكون

[1]- فليح حسن الحسني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط:1، 2000، ص:230.
[2]- الجساني عبد الله محمد، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم**، رسالة الماجستير، بسلطنة عمان ، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، 2012، ص: 104.
[3]- بهجي سعاد، **تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2007،ص:10.

بشكل مستمر، وهو الذي يحقق للمؤسسة نجاحها واستمرار فيها أو فشلها وتدهورها، ويكون ذلك بناءا على خطة تم وضعها سابقا وفقا لمتطلبات النشاط، والأداء يكون مرابط بكفاءة وفعالية العامل.

ثانيا: أهمية الأداء

يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع.

وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائق كبير أمام المنظمة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية الأداء تتبلور فيما يلي[1]:

– يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي ليساعد في إتخاذ قرارات النقل والترقية.

– غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي اهتمام الأفراد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

– يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

ثالثا: محددات الأداء

تتمثل هذه المحددات في[2]:

1– الجهد: يشير ر إلى الناتج من حصول الفرد لأداء مهامه ويعبر عن حماسة الفرد لأداء عمله.

2– القدرة عن العمل: فهي خصائص الشخصية لأداء الوظيفة وتتحقق القدرة على العمل نتيجة امتزاج ثلاث عناصر (القدرات، المهارات، الخبرات) فتعرف القدرة على أنها إمكانيات الفرد على القيام بعمل ما بينما المهارات فهي مستوى الإتقان الذي يستطيع الفرد أن يصل إليه، في حين الخبرات هي مجموعة من تراكمات التجارب في ذهن العامل نتيجة أعمال قام بها، حيث تساهم هذه العناصر في تكوين قدرة العامل على القيام بمهامه.

3– الإدراك:

يعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويتم تعريف الإدراك الأمور من خلال الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء.

[1]- فايز عبد الرحمان الفروخ، **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص:45.

[2]- غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،2013، ص:86

رابعا: أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فإذا نظرنا إليه من حيث الشمولية نجد أن الأداء قد يكون كليا أو جزئيا وقد يكون حسب الإصدار داخلي وخارجي وقد يكون حسب الطبيعة اقتصادي، تكنولوجي، إداري.

1: الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية[1]:

1-1- الأداء البشري: وهو أداء الأفراد الموجودين في المؤسسة والذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.

1-2- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراته بشكل فعال.

1-3- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2 : الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة بحيث أن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة ويكون سهلا إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية(يمكن قياسها وتحديد أثارها).

3: الأداء حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى[2]:

3-1- الأداء الكلي: وهو ذلك النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، الشمولية، النمو.....الخ.

3-2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف حسب اختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة.

4: الأداء حسب معيار الطبيعة: يمكن تصنيف الأداء إلى:

4-1- الأداء الاقتصادي: يعتمد هذا النوع من الأداء على سجلات ودفاتر المؤسسة محل التقييم وكذلك تعده من قوائم وتقارير ومن ثم فإن أدوات التقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

4-2- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة في محل التكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون أهداف تكنولوجية التي ترسمها المؤسسة.

[1]- عادل عشي،**تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، إدارة أعمال كلية الحقوق والاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر 2006،ص5

[2]- عادل عشي، نفس المرجع ، ص: 07.

المطلب الثاني: قياس الأداء

أولا : خطوات تحديد مؤشرات الأداء[1]

يمكن حصر أهم الخطوات الواجب إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي:

1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وتتمثل:

- **أهداف إستراتيجية: تتعلق** بالمنظمة والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.

- أهداف إدارية: تتعلق بالمكافئة والجزاء والترقيات.

- أهداف تنموية: تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة وإمكانياته الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته.

- تحديد فئات الأفراد الذين يهمهم تقييم أدائهم، ونعني بذلك تقسيم وتصنيف الأفراد إلى مجموعات ليتم: تقييم أدائهم: وفق معايير محدد. مثلا: جودة العمل، السرعة من العمل، الإتقان، التعاون.... الخ.

2- تحديد عدد المعدلات وترشيد استخدامها: يجب أن لا تكون أقل أمر من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة.

3- بيان منهجية التطبيق: من أجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو أبجدي.

ثانيا: مميزات معدلات الأداء :

حتى يمكن من تحديد معدلات القياس لابد من إعداد قائمة تفضيلية بالخصائص التي يتسم استعمالها للقياس، ومن أهم هذه الخصائص نذكر:

1- التوافق الاستراتيجي: يشير هذا المبدأ إلى مدى اهتمام معيار التقييم بإظهار الارتباط الموجود بين أداء الوظيفة واستراتيجية المنظمة وغاياتها وثقافتها.

مثال: إذ كانت المنظمة تهتم وتؤكد على خدمة العملاء ، فإن معيار التقييم يرتكز على قياس أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء.

2- الهدف: يشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه، وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعترف به النقص أو الغموض.

3- الثبات: يشير هذا المبدأ إلى مدى إمكانية الاعتماد على المعيار وتكرار استخدامه أي مدى الثبات وتغيير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها.

[1]- عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، ص: 423.

4- القبول: إن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معدلات الأداء حيث أنه يوجد لكثير منها يتسم بالهدف والثبات ولكنها تستغرق وقتا طويلا في استخدامها، لذا فالعاملين والمديرين يميلون إلى رفض استخدامها ومن هذا يتضح أنه لا يكفي الصدق والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول العام لها أيضا وتعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية للمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء.

5- الخصوصية: تعني معدلات دلائل محددة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم وكيف يمكنهم من مواجهة تلك التوقعات والخصوصية مهمة جدا لكل من الأهداف الإستراتيجية والتنموية للإدارة والأداء.

ثالثا: قياس الأداء

تهدف دراسة قياس الأداء (مكونات الأداء) إلى تحديد ماهية أنشطة التي يحتويها العمل حيث توجد عدت عناصر هامة يكون مجموعها ما يعرف بالأداء وهي[1]:

1- المعرفة بمتطلبات العمل: تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، ومقدار سرعة هذا الإنجاز أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

2- كمية العمل الممنجز: يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية، والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة أثناء أداء مهامه.

3- نوعية العمل: وتشمل الدقة،النظام، الإتقان والتمكين الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

4- المثابرة والوثوق: يدخل في التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إنه يصعب تحديد كل هذه العوامل.

وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذلك العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هذا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

[1]- رابح يخلف، **نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة سونلغاز –البليدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2006-2007، ص:03.

أولا: عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها[1]:

1- العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة أي تتطور هذه الأخيرة بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهارتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام من الجماعة ومدى تعاونها معها.

ومدى العناية التي تعطيها التنمية وتطوير ملكيتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لنيل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه:

2- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع نطاق مسؤولياتها وسيطرتها بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

3- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق التخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة. إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفق للمستجدات الجديدة من نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنها أن تؤثر على الأداء.

4- بيئة العمل: تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحابات والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

5- طبيعة العمل: وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته لعمله وولائه للمؤسسة.

6- العوامل الفنية: إن 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.

ثانيا: عوامل خارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

1- البيئة الاجتماعية والثقافية:

- العادات والتقاليد الموروثة
- العرف وأمور الدين.
- المستوى العلمي: نسبة الأمية.
- التدريب وأنواع برامج التعليم الفني المهني.

[1]- عادل عشي، نفس المرجع ، ص: 07.

2- البيئة السياسية والقانونية:

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

3- البيئة الاقتصادية[1]:

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

[1]- عادل عشي، نفس المرجع ، ص: 08.

المبحث الثاني: مدخل إلى تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم الأداء العاملين من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، وتقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري المؤسسات الأخرى، الهدف منه هو تحقيق الرضا بين العاملين واستقرارهم وثقتهم الكاملة للمؤسسة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

سوف نتعرف في هذا المطلب على تقييم أداء العاملين وأهدافه وأهميته

أولا: مفهوم تقييم أداء العاملين

هناك عدت تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها:

1- يقصد بتقييم الأداء البشري دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم الفردي في المستقبل وتحمل لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفته أخرى[1].

يتضح من هذا التعريف أن تقييم الأداء ينصب على أداء الفرد، أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

2- كما يعرف أنه: العملية التي يستخدمها المستخدم أو المقيم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه[2].

3- ويعرف كذلك: تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن قوى ومكامن ضعف المساهمات، التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها، عرفه فيشر ورفقائه على انه العميلة التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة [3]

4- ويعرف تقييم الأداء بأنه: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه[4].

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية العكسية لفعالة موظفيها عن طريق قياس كفاءة العاملين وتحليل أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس

---

[1]-صلاح الدين محمد الباقي، **إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر**، الإسكندرية، الدار الجامعية القاعدة، مصر، 2005، ص: 373.

[2]- محمد أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، زمر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص: 189.

[3]- سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2007، ص: 378.

[4]- زاوي صوريا، **تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملن**، مذكرة ماجستير، بسكرة، 2007-2008،ص:49.

للتقييم مما يساعدهم على تحديد الاحتياجات التدريبية منها وعلى ضوءها يتم استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل[1].

ومن خلال ما سبق ذكره نحاول تقديم تعريف شامل لتقييم الأداء:

تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم، وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد وأثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة ، وتقييم الأداء يساعد الإدارة من اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى موضع القوة والضعف.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

إن القيام بعملية تقييم الأداء تهدف إلى[2]:

– اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم تحقيق لمبدأ" وضع الفرد المناسب في المكان المناسب"

– مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجتهم لذلك.

– تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح المنظمة.

– اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة.

– يعتبر متطلب لمعرفة الشخصية والإطلاع، إذ أن قياس الأداء بتشجيع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين إذ أن المقيم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف وشخصية من يقيمه.

– يزود قياس لأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا الإجراء دراسات ميدانية، نتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجياتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا العمليات لاختبار ولتعيين في المؤسسة.

– يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.

– وضع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس ثقتهم بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى تقوية ورفع روح المعنوية لديهم داخل المنشأة.

[1]- حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، دار النهظة العربية، لبنان، 2002، ص: 3 60

[2].- عمر وظيفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة حلب، الطبعة الأولى، 1991، ص:17.

– تنمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيهم والقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق وهذا يؤدي إلى تنمية ملكات التقدير والحكم على الأمور والتدريب على الرقابة الفعالة المستمرة.

– إشعار الموظف بالمسؤولية أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه وأدائه موضع تقييم من قبل رؤسائه، وأن نتائج هذا التقييم سوف يترتب عنه اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي، سواء يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه عمله الذي يؤديه وسواء تجده يتنافى في بذل الجهود والطاقات التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضي الإدارة والرؤساء المباشرين.

– وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة، ترفيه، زيادات في الأجر...إخ.

وذلك على أساس كفاءته وجهده في العمل وتضمن أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز الفرد على الآخر، كما أن القياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة ونشاط أي فرد له كفاءة فعالية ويعمل في صمت.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

إن أي مؤسسة اقتصادية تحتاج في إدارة أفرادها إلى عملية تقييم الأداء وتسخر أي مؤسسة اقتصادية تحتاج في إدارة شؤون أفرادها إلى عملية تقييم الأداء وتسخر نتائج هذه العملية في ووضع عارض السياسات المختلفة لها تتجسد أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية[1]:

– تحسين مستوى الإنجاز عند كل فرد.

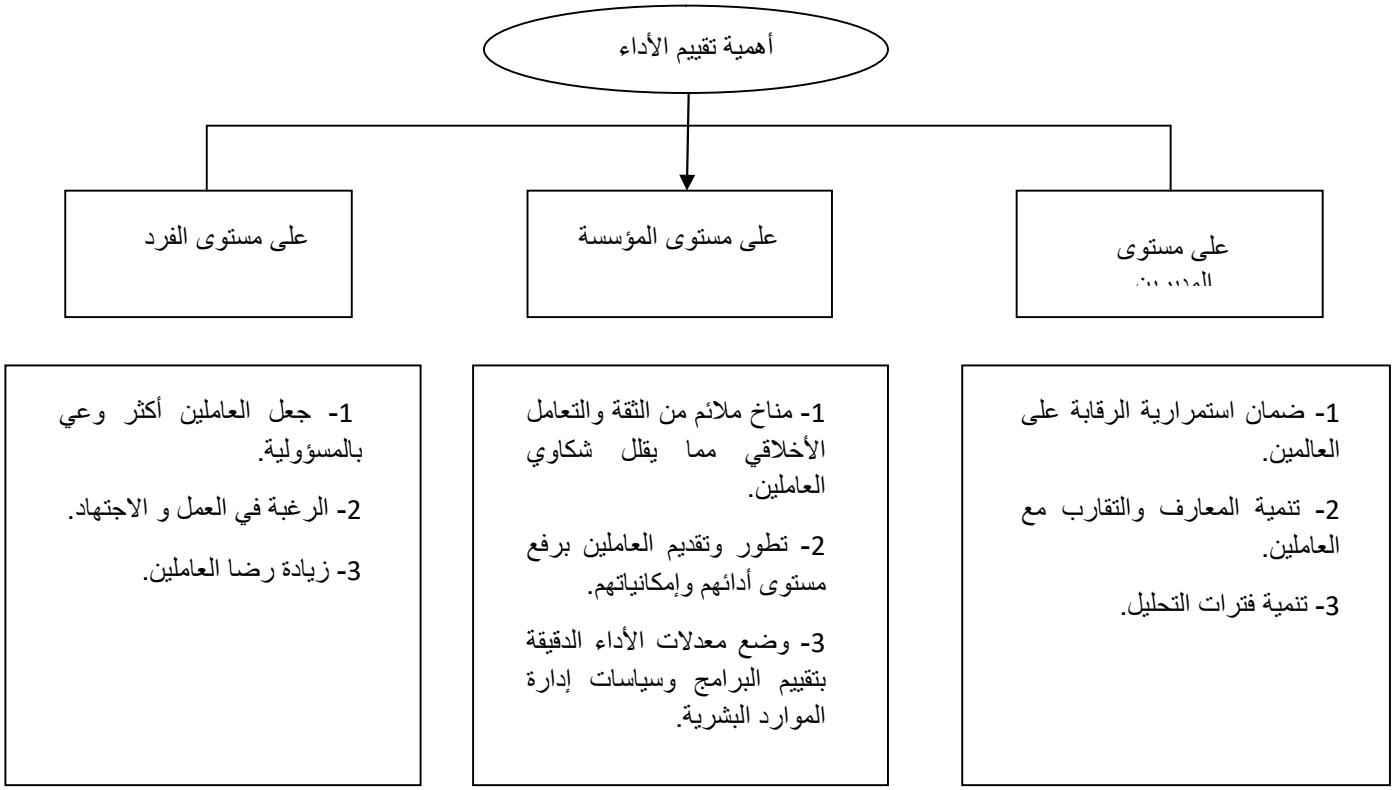
– تحديد الإمكانيات المتوقع استغلالها، ومن ثم تحديد مكافأته.

– تساعد في تخطيط القوى الكاملة.

كما أن عملية تقييم الأهداف تستهدف ثلاث غايات تقع في ثلاث مستويات يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

[1]-عمار بن عيشي، **دور تقييم أداء العاملين فتحديد احتياجات التدريب**، مذكرة ماجستير، تخصص كلية علوم تجارية، بسكرة، 2005-2006،ص:3.

شكل رقم (2–1):أهمية تقييم الأداء



المصدر : حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره ، ص: 70.

المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم أداء العاملين

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير التي يستند إليها الحكم على ملائمة السلوك أو كفاءة أداء العاملين وعلى ضوء هذه المعايير يمكن تحديد طريقة أو طرق لتقييم.

أولا: معايير تقييم أداء العاملين

أن تقييم الأداء لابد وأن يتم في ضوء مرجعية محددة وتتمثل هذه المرجعية عادة في معايير محددة وواضحة، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير وتتمثل هذه المعايير فيما يلي[1]:

1– معايير عناصر الأداء

ويشمل الخصائص والسمات والإمكانيات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه لتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون وتنقسم هذه العناصر إلأى نوعان:

[1]- عمار بن عيشي،نفس المرجع ، ص: 128-129.

أ- عناصر شخصية: وهي التي تتعلق بشخصية العامل، كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات.....الخ.

ب- عناصر أدائية: وهي التي تتعلق بسلوك وممارسات العامل أثناء القيام بالوظيفة، وهي كل العناصر التي يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرار، احترام مواعيد العمل الرسمية، العلاقات الشخصية، المهارات الإدارية.

2- معايير نواتج الأداء

وتتعلق هذه المعايير بالنتائج المحققة من طرف العامل على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال الاستناد إلى أربعة عوامل رئيسية:

أ- الكمية: وتشير إلى حجم الإنجاز الحالي مقارنة بالإنجاز المتوقع في مرحلة التخطيط للأداء .

ب: النوعية: وتشير إلى نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المرغوبة إضافة إلى العلاقة بين الكمية والنوعية.

ج- الوقت: ويتعلق بإنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد.

د: التكلفة: وتشير إلى معرفة كلفة تحقيق النتائج أو الأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة.

ثانيا: طرق تقييم أداء العاملين

هناك طرق متعددة للتقييم يمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة كالآتي:

1- الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين

وهي أساليب قديمة شاع استخدامها لفترة طويلة حيث لم تستند إلى الأسس العلمية والمنهجية السليمة في تقييم أداء العاملين وفيما يلي ذكر بعض منها:

أ- طريقة التدرج البياني: يقاس أداء العاملين حسب هذه الطريقة وفقا لمجموعة من المعايير مثل :نوعية الأداء، حجم الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد...الخ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج لكل معيار من معايير التقييم، حيث يبدأ المقياس بالمستوى الأعلى أو الأدنى، لمجموعة من العبارات التي تشير إلى ممارسات ذات علاقة مباشرة بالأداء المقيم، حيث يبدأ بالقيمة (الصفر) كأدنى مستوى للأداء في التقييم وينتهي بالقيمة (عشرة) كأعلى مستوى، حيث يقوم المقيم بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لمستوى أداء الفرد في المعيار أو العنصر كأعلى مستوى، حيث يقوم المقيم بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لمستوى أداء الفرد في المعيار أو العنصر أو الخاصية، ويمكن للمقيم أن يستعمل هذا الأسلوب بسهولة فهو يسمح بالتوبيب الإحصائي لتساعد االمسؤولين ومتخذي القرار على تحديد المعايير المتوفرة من خلال تكرار مستويات الأداء بين العاملين[1].

[1]- إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص:135.

ب– طريقة الترتيب: ووفقا لهذه الطريقة يتم ترتيب العاملين حسب معيار الجدارة والكفاءة، وذلك بشكل متدرج من أعلى درجة إلى أدنى درجة، ثم يتم جمع الدرجات التي تحصل عليها العامل، ويحدد ترتيبه العام.

ج– طريقة الترتيب وفق المقارنة الثنائية: ويتم التقييم في هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييمهم، ولنأخذ المثال التالي: فلو فرضنا أن هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم، توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها، ثم يقوم المقيم يلي بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للإنجاز أو الإلزام بالدوام مثلا، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، توضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أكثر إنتاجا من غيره، وهكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد ويصبح الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين للعمل[1].

د– طريقة قوائم المراجعة: هي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات الوصفية لطريقة أداء عمل المرؤوس، ويجيب الرئيس على الأسئلة بنعم أو لا، لبيان رأيه في المرؤوس محل التقييم،كما يتضح من أمثلة الأسئلة في القائمة التالية:

الجدول رقم (2–1): نموذج قائمة المراجع

الأسئلة	نعم	لا
- هل هو مخلص في عمله ؟ - هل يحترم مواعيد العمل ؟ - هل هو متعاون مع الآخرين ؟ - هل يتمتع بسمعة طيبة ؟ - هل علاقته طيبة مع الآخرين ؟ - هل هو قادر على التحكم في انفعالاته ؟ - هل يهتم بمظهره الخارجي ؟		

المصدر : عصام الدين أمين أبو علفة، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية**، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق، 2002، ص: 302.

[1]- طاهر محمود الكلالدة، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص: 77.

يتضح من القائمة السابقة، أن الرئيس لا يكون لديه اختيار سوى أن يجيب بنعم أو لا، ولكن المرؤوسين تتوفر فيهم الصفة بدرجات متفاوتة.

2: الطرق الحديثة

وتتمثل في الطرق التالية:

أ– طريقة الأحداث الحرجة (الجوهرية): تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث.

وتجدر الإشارة إلى أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليس مجرد أراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو إيجابي، وفيما يلي بعض الأمثلة للحقائق الجوهرية.

التاريخ	الأحداث المهمة الإيجابية
1990/10/10	كان ترتيبه الأول في دورة تنمية المهارات التي عقدت بالمنظمة.
1990/11/10	الانتهاء مع الإنتاج المستهدف قبل موعد المحدد له.
1990/12/10	اقتراحا موضوعا مهما في تبسيط إجراءات العمل.

التاريخ	الأحداث المهمة السلبية
1990/10/02	تطاول على أحد زملائه بالسب العلني
1990/11/08	تأخر في الحضور لمدة نصف ساعة
1990/12/25	رخص الحضور لوقت إضافي على الرغم من احتياج العمل لذلك

ب: طريقة الاختيار الإجباري: هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة وتتولى إدارة القوى العاملة وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو العملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم حيث يقوم بملأ

هذه الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة القوى العاملة والتي تقوم بدورها بحل الشفرة فإذا كانت العبارة التي اختارها المقوم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها نحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح.

وفيما يلي مجموعة عن استمارات تقييم الأداء التي استخدمت هذه الطريقة لتقييم أداء العاملين[1].

المجموعة الأولى:

1- يتبع بدقة تعليمات المستوى الأعلى	
2- راغب في تحمل المسؤولية	
3- يميل إلى تجنب العمل	
4- يميل إلى النقد المستمر بدون مبرر	

المجموعة الثانية:

1- يظل يعمل طوال الوقت	
2- يظل يعمل أغلب الوقت	
3- يظل يعمل بعض الوقت	
4- لا يشغل الوقت في العمل	

المجموعة الثالثة:

1- لا يشك أي شخص في قدرته على العمل	
2- يستطيع العمل في مجالات مختلفة	
3- مبتكر في معاملة زملائه	
4- دقيق أن أدائه لواجباته	

[1]- محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2015، 231-232.

ج– طريقة الإدارة بالأهداف: هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي[1]:

1- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

2- يشرف الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

3- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها.

4- إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نتائج ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع حلول لها.

الجدول رقم (02–02): مقارنة بين الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العامين

عنصر المقارنة	طرق التقييم	
	الطريقة التقليدية	طريقة الإدارة بالأهداف
اتجاه التركيز	الأداء السابق	الأداء الماضي والمستقبلي
الهدف	إصدار حكم عليه	تحسين الأداء وتنمية الفرد
المعايير المستخدمة	عامة	خاصة
درجة رضا الفرد عنها	منخفضة	عالية
دور الرئيس	إصدار الحكم والتقويم	المساعدة والنصح والإرشاد
دور المرؤوس	تبرير السلوك والدفاع عن النفس	المشاركة في التقييم بهدف التعليم
معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم	نادرا ما يعرفها لأنها سريعة	يعرفها مسبقا

[1]- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2: لبنان، 2000، ص: 134.

مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس	منخفضة	عالية
التماسك من الرئيس والمرؤوس	ضعيف	عال بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر

المصدر: مُحَمَّد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2007، ص: 235.

المطلب الثالث: خطوات واستخدامات تقييم الأداء العاملين

إن عملية تقييم الأداء عملية مهمة وحساسة بالنسبة لأي مؤسسة ولذا فهي تتطلب خطوات واستخدامات ومراحل على المقيم إتباعها لنجاح هذه العملية ولتحقيق الآثار الإيجابية وتجنب سلبياتها.

أولا: خطوات تقييم أداء العاملين

عملية تقييم الأداء ليست بالأمر البسيط، فضلا عن احتلالها موقعا استثنائيا في المنظمات الناجحة، وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين، إلا أنه توجد خطوات عامة يتم إتباعها في عملية التقييم وهي[1]:

1- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

يجب أن تحدد إدارة الموارد البشرية هدفها من تقييم أداء العاملين، وهذا يتطلب تجزئة أداء الموظف إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء، ويمكن استخلاص هذه الأجزاء أو العناصر من نموذج وصف الوظيفة وقد تندرج هذه العناصر في عدة تقسيمات مثل: نوع العمل المنجز مدى التعاون مع الآخرين، درجة الابتكار في الأداء....الخ، وفي بعض الأحيان يتم تصميم نموذج التقييم وفقا لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة، ومهما يكن الأمر فإن على إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد بشكل دقيق.

2- اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام، لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه، فنموذج تقييم رجال الإنتاج يختلف تماما عن نموذج تقييم الموظفين الإداريين أو الفنيين أو المهنيين.

[1]- محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، 267 -268.

3- تدريب المشرفين:

يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجيتهم، نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية والمكافآت والعلاوات أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلا.

4- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:

قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم وأهداف هذا التقييم والعناصر التي سيركز عليها التقييم والفوائد المتوقع الحصول عليها وانعكاساته على مستقبل الموظف.

5- وضع معايير للمقارنة:

الهدف من تقييم الأداء هو قياس التزام الموظف بمتطلبات العمل وهذا بعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحجج مسبقا في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية، وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير، بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.

6- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:

يتردد كثير من المديرين في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وهذا شيء يجب أن لا يحدث، إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع الرئيس بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة.

وعلى المشرف الذي يقوم بمقابلة العامل لاطلاعه على نتائج تقييم أدائه، أن يراعي خصائص المقابلة الفعلية، وأهمها ما يلي:

- الاستعداد الجيد للمقابلة.
- الحرص على أن يكون مناخ المقابلة مناخا وديا، لطيفا.
- إتاحة الفرصة للعامل لأن يعبر عن رأيه بحرية وصراحة.
- الحرص أن يتم التركيز على الأهداف المستقبلية وكيف يمكن للمشرف أن يساعد في نمو وتطوير العامل.
- الاتفاق على وضع خطة عمل لتفادي الأخطاء وتحسين مستوى الأداء.

7- اتخاذ القرارات الإدارية:

وتشمل هذه القرارات في نواحي عديدة مثل: النقل، إعادة التكيف الوظيفي، الترقية، تنزيل الدرجة، الفصل من الخدمة...الخ.

ثانيا: استخدامات تقييم الأداء العاملين

إن نظم تقييم الأداء تكون أساسا موضوعيا وفعالا في المجالات التالية[1]:

1- تخطيط الموارد البشرية: إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع إلى قصور قدراتهم ومهاراتهم بل يرجع إلى عدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم، وأنهم أنفع وأصلح وأفعل في وظائف أخرى.

2- تقويم سياسة الاختيار: إذ تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات أغفل تحريرها خلال عملية الاختيار وبذلك يمكن إدراك هذه الثغرة ومنع تكرارها مستقبلا.

3- تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري: إذا تبين أن نواحي القصور راجع إلى عدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم.

4- رسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير: إذا تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد البرامج التدريبية أو تصميم البرامج أو طرق التدريب.

5- رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز: إذا تبين أن نواحي القصور ترجع إلى انخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والحوافز على مستوى أعباء الأداء، أو أن الحوافز المادية ككل تتناسب مع معدلات التحسين في أداء والتعامل مع العاملين.

6- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي: من خلال ما يكشفه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل أصحابه للنجاح في وظائف أعلى معنويا على نفس المستوى أو أعلى معنويا وماديا في مستوى أعلى.

7- كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء: إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومفهوم ومعايير التقييم والتوجيهات بشان الطرق والأساليب المخططة للأداء والتعامل.

8- مساعدة المرؤوسين موضع التقييم في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم، وإمكانات تجنب الأولى وتعظيم الثانية.

المبحث الثالث : دور القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين

[1]-محمد قدري حسن،نفس المرجع ، 266-267.

يعد موضوع القيادة الأخلاقية من المواضيع الساخنة التي ازدادت الحاجة إليها بتزايد الفضائح الأخلاقية وتراجع النظم القيمية تكتسب هذه الأخيرة أهمية كبيرة في أخلاقيات الإدارة، التي لا يمكن لمنظمات اليوم أن تستغني عنها بأي شكل من الأشكال، فالقيادة الأخلاقية أصبحت عامل هام في تعزيز الميزة التنافسية في الكثير من المنظمات، في حين التكفل بالعنصر البشري يعتبر من شروط العمل الضرورية لضمان مخطط عقلاني لتسيير الموارد البشرية الذي يأخذ بعين الاعتبار مسارهم المهني من ترقية في الدرجات والرتب والوظائف ويضمن لهم تكوين وتحسين لمستواهم ولمعارفهم المهنية.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

سوف نتعرف في هذا المطلب على مفهوم تحسين الأداء وأهدافه

أولا: تعريف تحسين الأداء

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 التوصل إلى سبل معالجة أو الحد منه".

إن تحسين الأداء هو " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"[1].

ومن المبادىء الأساسية لتحسين الأداء[2]:

-الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي)؛

- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛

- التركيز على النظم والعمليات؛

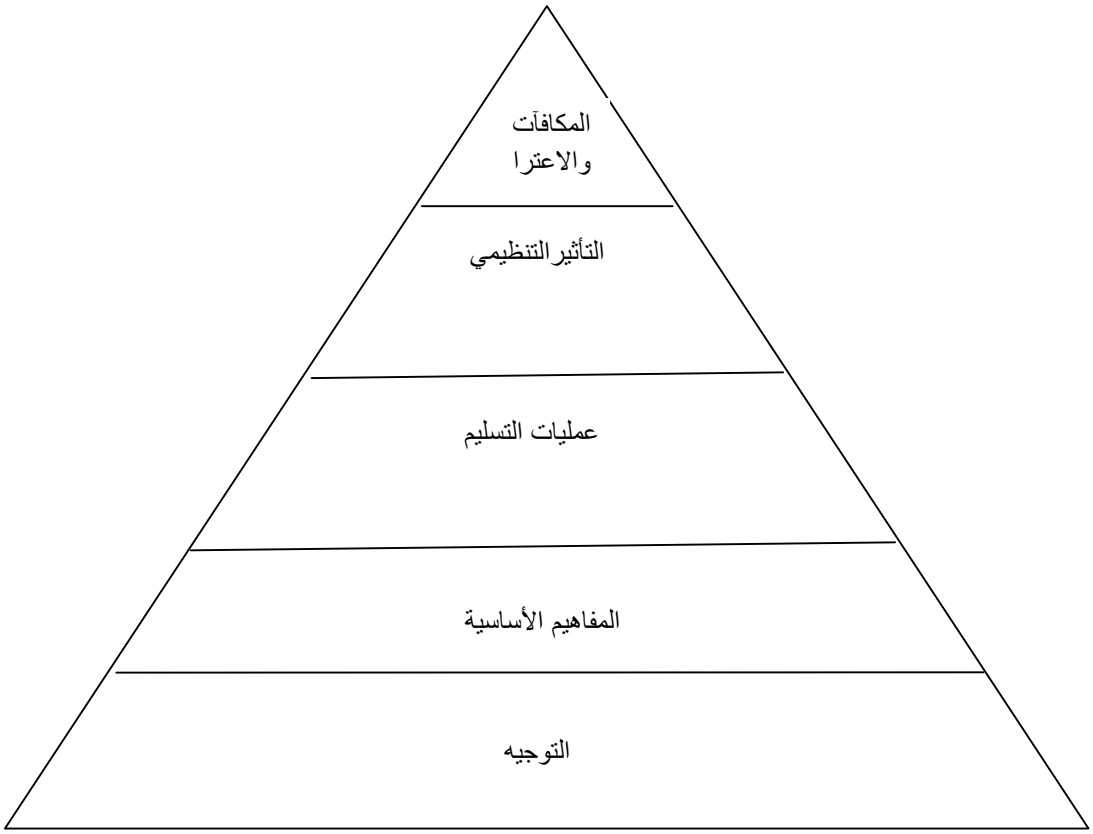
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

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 (2-2): يوضح عناصر إدارة التحسين الشاملة للأداء

[1]- عبد الحكيم الخزامي، الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الثالث، مكتبة ابن سينا، مصر،1999، ص:11.

[2] - www.yaseralobaida/persenation/arabic/p:13.



مصدر: وسام سليمان عمر، **علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية** ، قطاع غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص:37.

- **التوجيه**: وهو يمثل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية 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؛

– **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]

[1] - http//www.nonprotitrisk.org ,30/03/2018 ;21 :20.

يمكن أن يستخدم المدراء والمشرفون وقادة فرق العمل وأعضاءها عملية تحسين الأداء لتحقيق الآتي:

- تخطيط أداء الفرد؛
- وضع أهداف بشكل ينتظم ويتفق مع الأهداف التنظيمية؛
- وضع توقعات الأداء؛
- قياس الأداء الحقيقي للشخص مقابل الأداء المرغوب؛
- توافر الأسس لتمييز أداء الشخص؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- تحديد الأجور والمكافآت والرواتب والتغيرات في منصب وموقع العمل؛
- توجيه وتبادل الاستشارة مع الملاك فيما يتعلق بتحسين الأداء.

ثالثا: دوافع تحسين الأداء

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها :

1- دوافع التحسين المستمر:

أ- معدلات التغير السريعة: وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بداية الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندما 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، فإن 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 فإن 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.

2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنه: " الإدماج الاختياري من طرف المنظمات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، و علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة ".

فالمنظمات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل 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؛

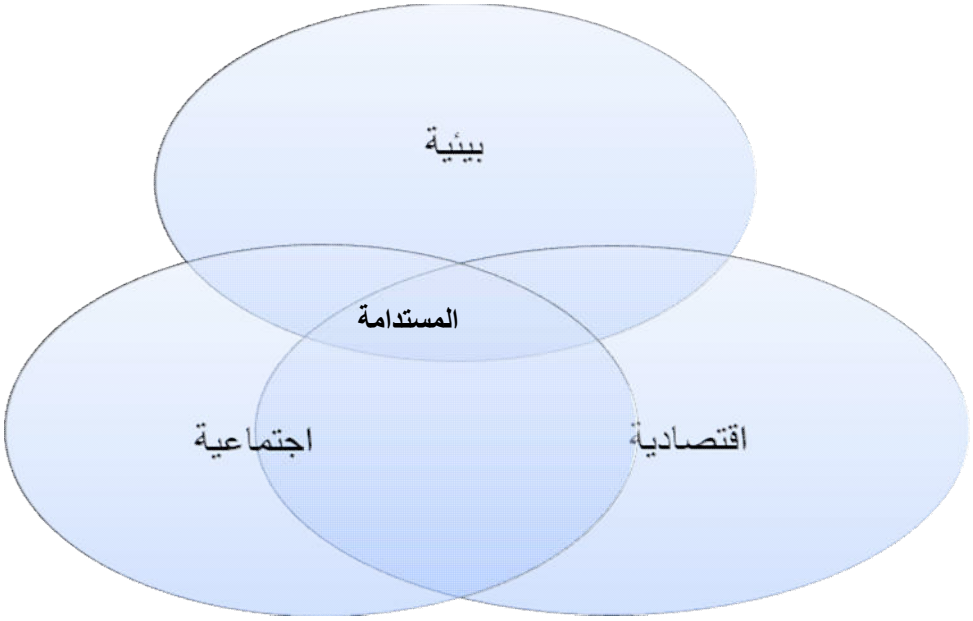
- التحكم فالمخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛

- أما التنمية المستدامة، فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة.

فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالة الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، الحفاظ على البيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثله الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): أساسيات التنمية المستدامة

[1]Alain Jounot,100 question pour comprendre et agir : RSE et développement - durable ; AFNOR.2010 ;p15.



Source : Alain journot.op.cit.p05.

إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بشرطين هما: أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعا عادلا، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق بالتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة.

ثالثا: القواعد والقوانين المنظمة لعملية تحسين الأداء ونموذجه

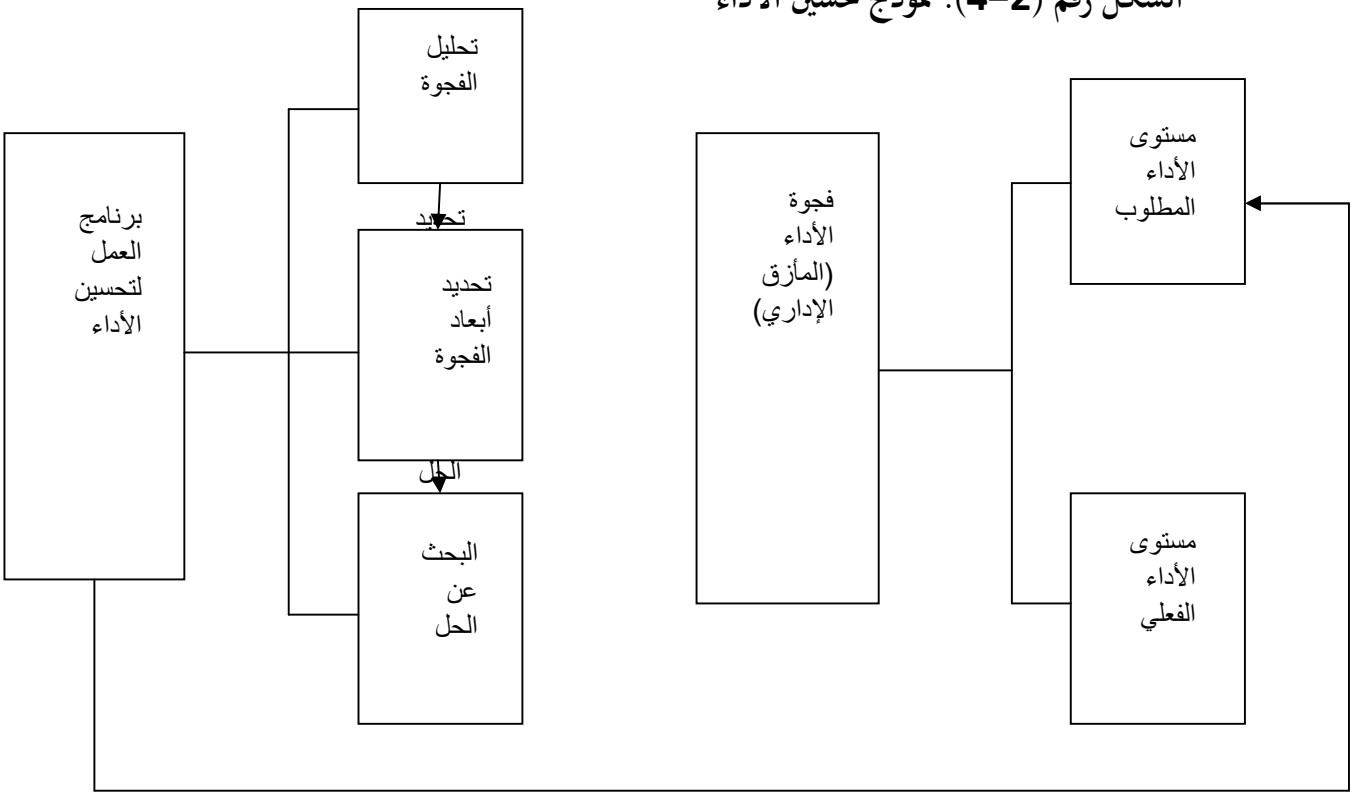
1- القواعد والقوانين المنظمة لعملية تحسين الأداء

- شعور العاملين بالعدالة والتوزيع؛
- يجب أن يعرف العاملين بالمعايير التي سيتم بموجبها تقييم الأداء؛
- من المهم أن يعرف العاملون بنوعية المكافأة أو الحافز المقدم؛
- يجب توضيح معايير الحكم على 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.

2- نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.

الشكل رقم (2–4): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز، **نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر ، 2002، ص: 147.

يتبين من الشكل أن الأداء يمر بخمس خطوات وهي:

1– تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختيار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

2– البحث عن الجذور للمؤسسات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط. مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

3- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة[1]: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين 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 التغير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

5- مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لان بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل متابعة ومراقبة 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[2].

المطلب الثاني: علاقة القيادة الأخلاقية بالأداء العاملين

بالرغم من الاختلاف الموجود في الوظائف التنظيمية تبعا لحجم المنظمة وطبيعة القطاع التابعة له، والانتشار الجغرافي لأعمالها، ثم رغبة إدارة المنظمة في دمج بعض النشاطات في إدارة واحدة، إلا أن القيادة الأخلاقية للمنظمة تتجسد من خلال التفاعل الإيجابي بين جميع هذه النشاطات والإدارة لكي تكون القرارات المتخذة من قبل المنظمة ذات أبعاد سلوكية إيجابية تجاه الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، إن موضوع الأخلاقيات كان مقتصرا على الرشوة أو قبول الهدايا....إلخ. في حين امتد ليشمل كل صور الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام المنوطة بالفرد في وظيفته بكل أمانة وإتقان وحرص، الأمر الذي يجعل من إعداد قائمة تشتمل على جميع أشكال وصور السلوك الأخلاقي والغير أخلاقي في المنظمة، ونميز حالتين في ذلك:

أولا: التحلي بأخلاقيات الإدارة

إن المورد البشري يمتلك الأخلاق بالفطرة وهذا من البديهيات ، كما تشير معظم الأدبيات الصادرة عن أخلاقيات الإدارة إلى أن الأخلاق أمر هام ونافع للعمل في الأجل البعيد على أقل تقدير إن لم تكن هامة ونافعة

[1]- شادي عطا محمد عايش، **أثر تطبيق الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي**، غزة، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير،2008،ص:50-51.

[2]- علي السلمي، **السلوك الإنساني في منظمات الأعمال**، دار غريب للطباعة والنشر ، مصر، 1995، ص: 287.

على الأجل القريب. وغالبا ما يقال إن الأخلاقيات هي العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح وتطور المنظمات على الأجل البعيد. وسوف يفقد العمل فعاليته بدون بدون وجود درجة من الثقة والنزاهة، والأمانة والصدق. كما سوف تتزايد تكاليف المعاملات لا سيما التكاليف القانونية. وبصفة خاصة، تلعب الثقة دورا هاما وحيويا في العمل ويبرز دور الثقة على اعتبار أنها عنصر هام في علاقات العمل الفعالة والممارسات السليمة للمنظمة.

ونجد الأخلاقيات المنتشرة بين الموظفين مع بعضهم البعض يؤدي إلى تفجر الطاقات لصالح العمل، ولكن الأمانة والنزاهة وغيرها من القيم أمر ليس يسير في العمل. فدائما ما يوجد نوع من التعارض بين الأمانة، الصدق والنزاهة و الانضباط وبين المصلحة الشخصية. ولذا يجب التمييز بين الأخلاقيات باعتبار أنها هدف أو غاية وبين الأخلاقيات التي تمثل عائقا وعقبة في البيئة الخارجية. إن الأخلاقيات في مكان العمل من وجهة نظر الفكر الإداري هي أن الأعمال الأخلاقية هي الأعمال الجيدة إذ ارتبط هذا المفهوم بالعديد من المواضيع والمهمات التنظيمية كالإدارة والموظفين والعمل والقيادة والمديرين، لأنها ترشد وتعزز السلوك الجيد وتنبذ السلوك السيء.

تعد القيادة الأخلاقية اليوم من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المنظمة على إذ يتم التأكيد عليها من إدارتها لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل، ولهذا يتم استقطاب الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية للعمل في المنظمة على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو أن المنظمة تستمد أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها. وذلك من خلال تطبيق المعايير الأخلاقية التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي لا محالة لما توفره من بيئة مناسبة للعمل.

ثانيا: عدم التحلي بالقيادة الأخلاقية

عندما تكون ثقافة الغش والمحسوبية والإساءة للزملاء....الخ هي المسيطرة، فإن كل موظف يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقرير التي يكتبها لرئيسه وهكذا، فنجد الموظف الذي يتميز بسلوكيات غير أخلاقية: كاستغلال النفوذ والمحاكاة، والسعي إلى تحقيق المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، ومنها أنشطة خاصة بالعمليات المالية التي تستهدف تحقيق منفعة خاصة، وإفشاء الأسرار، واستخدام المعلومات الرسمية لتحقيق منفعة لإحدى الهيئات أو المنظمات الأخرى، التستر على نواحي القصور والعجز، محاباة الأصدقاء في عمليات منح التراخيص أو العطاءات.

كلها تعتبر من مشاهد الانحراف الأخلاقي، يضاف إلى ما تقدم عدم تحرير الموظفين مما تمليه عليهم إيديولوجياتهم وكذلك من كل الصور التحيز والتبذير. فإن المخالفة الأخلاقية للموظف أو عدم استجابته لأمر من جهة مخولة قانونا بإعطاء الأوامر وانتهاك قواعد نصوصية قانونية أو تعليمات، والإهمال في تنفيذ الواجبات والتقصير في العمل... كله استغلال الوظيفة بما فيها نفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية مالية وغير مالي وبشكل

مناف للقوانين والنظم والتعليمات، ومن هنا نقول أن تجاهل دور الأخلاق يؤدي إلى خلق بيئة صراعات وظروف غير مناسبة للعمل وخاصة بالنسبة للموظف الكفء والنزيه[1].

ويتضح أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء العاملين علاقة وثيقة كما لا يمكن فصل أي منهما الآخر. ففي بعض الأحيان يعزز كل منهما الآخر، وفي آونة أخرى يتعارضان، وحينما يتعارضان فإنهما يسببا مشكلات للمجتمع، إن لم يكن للعمل ذاته، وربما نجد أن أفضل طريقة لتسوية ذلك التضارب بينهما إنما يكون من خلال العمل الجماعي الذي يعتمد على الحوافز التي تمنحها المنظمات للأفراد والجزاءات التي يتم فرضها عليهم لكي تدفعهم إلى التصرف بطريقة أخلاقية. ولا يمثل ذلك مشكلة كبرى، حيث يسعى معظم رجال الأعمال إلى فعل الشيء الصحيح بسبب المصالح المالية أو لأن ذلك ببساطة هو الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله، لذا يتعين على الإدارة في شتى المنظمات أن تأخذ في حساباتها عند ممارسة أنشطتها الإدارية لابد من توفر البعد الأخلاقي، إذا أرادت الاستمرار والتوسع في أعمالها، وأن تطبيق المفاهيم الأخلاقية كفيل بنجاح هذه المنظمات وضمان عدم الوقوع في ما يعرف بالمعضلة الأخلاقية[2].

المطلب الثالث: دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء العاملين

إن دور القيادة الأخلاقية سوف يؤدي إلى بروز دور الجهات التي تسعى جاهدة لتعزيز البعد الأخلاقي في المنظمات بأنواعها لأن ذلك يقلل من تبديد الثروات والموارد والتكاليف والأكثر من ذلك وجود آثار قانونية إدارية واجتماعية، وكذلك وجود المنافسة التي هي الأخرى من التحديات الإستراتيجية في المنظمات بصفتها محدد مهم لتحقيق التفوق التنافسي بين هاته المنظمات، كما لا ننسى سمعتها في البيئة الخارجية.

– تعد القيادة الأخلاقية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة والتي تساعد المنظمة في كسب ميزة تنافسية تتفوق بها المنظمة على منافسيها، ذلك من ناحية الموارد البشرية التي تحويها، ويتضمن ذلك إعداد برامج لترسيخ القيم والمسؤولية

-الأخلاقية بالإضافة إلى عمليات التدريب الخاصة بالجودة، وبرامج التدريب بشكل عام وبرامج التحسين ونظم الاتصالات ونظم الاقتراحات ونظم تقييد الأداء واستقصاء الرأي، وتنمية فريق من الإدارة لتحديد المشكلات وعرض المقترحات .

– تركز المنظمات على موردها البشري باعتباره أساس امتلاك قدرات تنافسية، فهي توليه أهمية كبيرة بدءا من عمليات البحث واستقطاب العناصر الفعالة إلى التنمية والتطوير، والتحفيز على تحسين الأداء إلى المكافأة

[1]- علي السلمي، **إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاجية**، الطبعة الأولى، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1970، ص:28.

[2]- الحمداني أحمد، علاقة الأخلاق بالعمل، على الموقع: www.bnataliraq.net // : http تاريخ الاطلاع، 20-02-2018.

والمتابعة، وبذلك فهي بحاجة إلى تقنيات وأساليب تمكنها من تقييم وقياس أداء هذا المورد وتطويره وتحسينه وتحديد الاحتياجات في هذا العنصر.

– إن المنظمة الأخلاقية محل تنافس من خلال الميزة التنافسية والمتمثلة بكفاءة مسيريها وعلاقاتهم بالمرؤوسين وبالمشاركين، ويقوم هذا النوع من التنافسية على القيم الأخلاقية التي يحملها مديري المنظمات ويعملون على نشرها، والتي تتضمن الصفات والمعارف والتي ستساهم بلا شك في ديمومة أعمال المنظمة وبقائها. فإن قيام المنظمة باختيار إستراتيجية تنافسية معينة لابد وأن يجعلها متأكدة من أن منتجاتها وخدماتها ترتبط بما يعرف بالاستقامة الأخلاقية، وعليه فإن التنافسية المتبناة من قبل المنظمة ستضمن تحقيق المعايير الأخلاقية المتمثلة في السعي الحثيث من قبل المنظمة لترجمة أخلاقيتها من خلال منتجاتها وخدماتها المتميزة بأداء وظيفي ناجح وراقي.

– تؤدي القيادة الأخلاقية دورا مهما خاصة العملية الإنتاجية من خلال التقليل من العيوب والنقائص أو الأخطار في المنتجات. وكذا الرفع من جودة ومستوى الخدمات، من خلال استعمال تكنولوجيا عالية تتناسب مع طبيعة النشاط.

– ويمكن أن تؤثر القيادة الأخلاقية على الحصة السوقية للمنظمة من خلال مساهمته في زيادة عدد الزبائن والشرائح أو القطاعات السوقية التي قد تستهدف من قبل المنظمة، من خلال تطوير منتجات جديدة أو خدمات أو تحسين المنتجات أو خدمات حالية، حتى يتماشى مع حاجات ومتطلبات قطاع سوقي موجود سابقا أو حتى استقطاب شريحة معينة من المستهلكين، فالالتزام بالقيادة الأخلاقية تمكن المنظمة من تحسين مكانتها في السوق أو دخول أسواق جديدة أو توسيع نشاطها ونموها، وبالتالي تهدف المنظمة إلى تحقيق حصص سوقية أكبر أو على الأقل تعزيز حصصها الحالية، باعتبار أن الحصة السوقية من عوامل القدرة التنافسية المرتبطة بسوق المنظمة فإن إسهام وتأثير القيادة الأخلاقية عليها يعني تطوير بعض الجوانب القدرة التنافسية[1].

أصبح من السهل على كل المنظمات أن تقوم بنسخ وتقليد جميع برامج العمل والآلات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات في أي منظمة، ما عدا العنصر البشري الذي هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ والتقليد حيث يعتبر المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير الذي يعمل بها، إن التزام المورد البشري بأخلاقيات الإدارة يعد بمثابة ميزة تنافسية وإنجاز مترامي الأبعاد بالنسبة للمنظمة.

[1]- جبري عبد الكريم وشيلي إلهام، (25-26 فيفري 2014)، **أخلاقيات الأعمال كركيزة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسات الاقتصادية** ،الملتقى الوطني الثالث حول الموارد البشرية بعنوان ، التنوع الأخلاقيات والإنصاف، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، ص: 18-19.

خاتمة الفصل:

نظرا لزيادة الاهتمام بالقيادة الأخلاقية أصبح من الضروري أن تفكر المنظمة أخلاقيا، وما يرتبط بها من سياسات وبرامج للارتقاء بها والتدريب عليها. فإنها من أساسيات النجاح كونها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها وثقة المجتمع بها، إن الالتزام بالقيادة الأخلاقية يقوم إلى تطوير الأفراد ويعكس الاهتمام الذي يوليه الموظف بهذه الأخلاقيات في الإدارة، فلهذا يعتبر تحسين الأداء العاملين التحدي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها، هو الأمر الذي يجعلها تعتمد على عدة عوامل من أجل تحسين أدائها الذي أصبح ميزة للنجاح، ولعل أبرز عامل لعملية التحسين هو أن توظيف البعد الأخلاقي داخل إدارتها، بحيث ينتج عن تبني أخلاقيات الإدارة داخل المنظمات إلى رفع من مستوى الأداء إلى المقاييس المطلوبة.

الفصل الثالث

دراسة استطلاعية لدور الإدارة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية

المبحث الأول: مدخل للوكالة الوطنية للتشغيل

تعتبر الوكالة الوطنية للتشغيل مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص خاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-77 المؤرخ في 17 محرم الموافق 18 فيبراير 2006 وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تعمل تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المرافق العمومية للتشغيل

يتم تنظيم وتسيير سوق الشغل في جميع بلدان العالم من طرف الدولة وذلك عن طريق المرفق العمومي للتشغيل، ظهرت المرافق العمومية للتشغيل في البلدان الصناعية في أواخر القرن 19 بسبب مخاوف الأثار الاقتصادية والاجتماعية على البطالة في الجزائر. أنشأت الدولة مرفق عمومي للتشغيل والمتمثل في الديوان الوطني لليد العاملة ، حيث تولى مسؤولية تسيير مختلف آليات التشغيل.

المؤرخ 99-62 أنشأ الديوان الوطني لليد العاملة في نوفمبر 1962بمقتضى المرسوم رقم 42-70 في 29 نوفمبر 1962 المتعلق بإنشاء الديوان الوطني لليد العاملة وذلك في إطار سياسة ترقية التشغيل ومكافحة البطالة.

وفي 1971 يعد الديوان الوطني لليد العاملة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري بمقتضى المرسوم رقم 42-71 المؤرخ في 17 يوليو 1971 والمتضمن تنظيم المكتب الوطني لليد العاملة ليتغير اسمه سنة 1990 ويصبح الوكالة الوطنية للتشغيل بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 259-90 مؤرخ في 08 سبتمبر سنة 1990.

وفي 2006 تم تغيير طابعها القانوني من مؤسسة عمومية ذات طابع إداري إلى مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص.

وفي نهاية 2016، استفادت الوكالة الوطنية للتشغيل من مخطط إعادة التأهيل المخصص لتطوير شبكتها (مختلف وكالات التشغيل التابعة لها سواء كانت ولائية أو محلية) بالإضافة إلى تقوية المهارات الإدارية لإطاراتها لاسيما تطوير وسائل التسيير وتقديم الخدمات.

الوكالة الوطنية للتشغيل كمرفق عمومي للتشغيل

تعتبر الوكالة الوطنية للتشغيل مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص خاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-77 المؤرخ في 17 محرم الموافق 18 فيبراير 2006 وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تعمل تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

تلعب الوكالة دور الوساطة بين عروض وطلبات العمل المسجلة في مستوى بطاقيتها، كما تساعد على تنظيم معرفة وضع سوق العمل الوطني وتطوره وتعتبر الأداء الفعلية للدولة في أداء مهامها كوسيط في سوق الشغل.

كما تقوم بتنفيذ سياسة الدولة للتشغيل كمخطط العمل لترقية ومحاربة البطالة .

المطلب الثاني: هياكل الوكالة الوطنية

1-المديرية العامة

يتمثل دور المديرية العامة للوكالة الوطنية للتشغيل في تطبيق العلاقات والاستشارات القانونية والمراقبة التقنية وجمع المعلومات حول سوق الشغل من خلال هياكلها الخارجية .

2-الوكالات الجهوية للتشغيل

يمتد اختصاصها الإقليمي إلى عدت ولايات وتعد جسر امتدادا بين المديرية العامة والهياكل الخارجية (وكالات ولائية ، وكالات محلية) ويهدف إلى:

- ضمان التسيير اللامركزية للمناصب والموارد الموضوعة حسب سياسة تقاسم المسؤولية بين المديرية العامة والهياكل الخارجية.

- توافر الدعم التقني والتسيير للوكالات الولائية والمحلية للتعامل مع المشاكل التي يواجهونها يوميا لضمان السير الحسن للنشاطات.

3- الوكالات الولاية للتشغيل

تعتبر الخلية الأساسية في تنظيم الوكالة الوطنية للتشغيل حيث تقوم باستقبال المتعاملين سواء من طالبي العمل أو المستخدمين وتتلخص مهامها في مايلي:

- البحث عن عمل لكل شخص يطلب ذلك حسب مؤهلاته المطلوبة وهذا العمل من اختصاص " مصلحة طالبي العمل" المتكون من موظفين متخصصين تقع على عاتقهم مهمة التنصيب وتقديم المشورة والمعلومات والتوجيه.

- تنفيذ الأجهزة والبرامج الخاصة بالتشغيل على مستوى المحلي مع الشركات وهذا العمل يقدم من طرف مصلحة المستخدمين.

- تقديم الدعم التقني في المتابعة الإدارية (معالجة عروض العمل ، استدعاء ومتابعة طالبي العمل).

- المساهمة في تنفيذ تشجيع سياسة التشغيل المقدمة من طرف الدولة.

4- الوكالات المحلية للتشغيل

تعتبر كملاحق أو مرافق للولاية تتميز بنسبة عالية من الكثافة السكانية والأنشطة. الوكالات المحلية تأتي في المستوى الأخير في تنظيم هياكل الوطنية للتشغيل، وتكون على مستوى الدوائر أو البلديات وتتخصص في البحث عن فرص العمل أينما كانت وتوجيه عروض العمل إلى السكان المقيمين.

المطلب الثالث:المهام التي تقوم بها الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية:

- تنظيم معرفة وضعية السوق الوطنية للتشغيل واليد العاملة وتطورها.
- جمع عروض وطلبات العمل وربط فيما بينها.
- متابعة تطوير اليد العاملة الأجنبية بالجزائر.
- ضمان تطبيق التدابير الناجمة عن الاتفاقيات ولاسيما الاتفاقات الدولية في مجال التشغيل.

ضمان تطبيق تدابير الرقابة المنبثقة عن أحكام القانون رقم 19-04 المؤرخ في 13 ذي القعدة 1425 الموافق ل 25 ديسمبر 2004 والمتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي الذي استخدمناه، حيث يبين كلا من مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة وطرق جمع البيانات والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، وإجراء تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات ومعالجة المعلومات واستنباط النتائج.

المطلب الأول:مجتمع الدراسة وعينته

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال موظفي الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية والبالغ عددهم 14موظف، وقد قمنا باختيار عينة عشوائية من مجموع الموظفين وقد قدرت 11 موظف، ووزعنا عليها استمارات الاستبيان فكانا عدد الاستمارات المسترجعة 11 استمارة، والغير المسترجعة 0 استمارات،:

الجدول رقم (3–1): الإطار العام للدراسة الميدانية

الإستبانات	العدد	النسبة المئوية من أفراد العينة
الموزعة	**14**	**%100**
المسترجعة	**11**	**%100**
غير المسترجعة	**0**	**%0**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات المذكورة أعلاه.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

بالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع، قمنا بتصميم الاستبيان من اجل جمع البيانات من عينة الدراسة وتم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة وبعد إجراء التغيرات المقترحة قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة.

أولا: مضمون الاستبيان.

تشمل أداة الدراسة الأجزاء التالية:

– جزء خاص بالعبارات الشخصية فالمتغيرات الشخصية ذات أهمية بالغة والتعرف على خصائص العينة ومدى تأثيرها على نتائج الدراسة والمتغيرات الشخصية التي اعتمدنا عليها هي: الصنف، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

– وجزء خاص بالعبارات التي يتكون منها الاستبيان حول موضوع الدراسة. وقسم إلى محورين.

المحور الأول: يتضمن الإدارة الأخلاقية في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية ، ويتضمن .... عبارة.

المحور الثاني: يتضمن أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية ويتضمن .... عبارات.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.**

جدول رقم (3–2): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالب بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (3–3):قيمة الوسط المرجح والأوزان المؤوية ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الوسط المرجح	الأوزان المؤوية	درجة الموافقة
1 اقل 1.8	0.2 اقل 0.36	ضعيفة جدا
1.8 اقل 2.6	0.36 اقل 0.52	ضعيفة
2.6 اقل 3.4	0.25 اقل 0.68	متوسطة
3.4 اقل 4.2	0.68 اقل 0.84	عالية

4.2 اقل 5	0.84 اقل 100	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالب

واعتبر الطالب المتوسطات في الجدول رقم () هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور.

ثالثا: الأدوات المستخدمة في معالجة أداة الدراسة.

لقد تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يسهل معالجتها وسرعة إدارتها، ولقد تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي (**Kolmogorov–Smirnov**).
- اختيار معامل الثبات ألفا–كرونباخ (**Alpha–Kronbah**).
- قياس الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل (**spearman**) .
- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (**histogrammes**) .
- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة التابعة و التابعة (**statistiques descriptives**).
- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد على (**regression**).

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن يشرع الطالب في الدراسة قاما باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (3–4):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو Shapiro–Wilk		اختباركولموقروف Kolmogorov–Smirnov	
القيمة الاحتمالية Sig.	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتماليةSig.	عدد مفردات العينة
0.311	12	0.200	12

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول رقم () يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي للاختبار كولموقروف 0.200 و هي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانيا: ثبات أداة الاستبيان.

اعتمد الطالب في قياس ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (3-5):اختبار معامل الثبات .

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	الإدارة الأخلاقية	31	0.884
2	أداء العاملين	14	0.898
الثبات العام للاستبيان		45	0.935

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول رقم() أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من **0.700** وهي درجة عالية من الثبات،كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل **0.935** وهي درجة عالية من الثبات والاستقرار.

ثالثا: الاتساق الداخلي للأداة الاستبيان.

اعتمد الطالب في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محاور الدراسة على معامل سبيرمان، حيث قام بقياس درجة الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تتضمنه.

1- معامل الارتباط بين عبارات أبعاد محور القيادة الأخلاقية في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات وأبعاد محور القيادة الأخلاقية في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية، بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم (3–6) اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الصفات الشخصية والأخلاقية

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الصفات الشخصية والأخلاقية	**1**	**–**
	يهتم القائد بالملبس ويفي بلباقة مظهره.	**0.736****	**0.006**
	يصدق قائدك في الحديث مع العاملين	**0.739****	**0.006**
	يعترف بخطئه أمام الآخرين.	**0.664****	**0.019**
	تمتع بالقدرة على ضبط النفس عند تعامله مع الآخرين (القوة، الثقة في النفس، الحياء، روح الشاشة(...	**0.874****	**0.000**
	يتمتع بالسمعة الطيبة	**0.806****	**0.000**
	يتحلى بالصب في انجاز المهمات	**0.732****	**0.000**
	يتعامل بعنصرية مع العاملين	**0.806****	**0.000**
	ينجز المهمات الموكلة إليه بإخلاص	**0.748****	**0.000**
	يشتغل أوقات الدوام الرسمي لانجاز حاجاته الشخصية	**0.667****	**0.001**
	يتقبل نقد الآخرين	**0.781****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم() يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.664** و**0.874** بدرجة معنوية **0.000** وهي دلالة إحصائية تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الصفات الشخصية والأخلاقية.

الجدول رقم (3–7):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد الصفات الإدارية والأخلاقية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الصفات الإدارية والأخلاقية	1	–
	يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة	0.936**	0.000
	يعمل على تطوير العلاقة مع المجتمع	0.788**	0.020
	يشجع انجازات العمال	0.622**	0.031
	يقدم التسهيلات اللازمة للعمال لتنفيذ مهامهم	0.748**	0.050
	يتخذ القرارات الإدارية بموضوعية	0.757**	0.000
	يفوض القائد البعض من سلطاته لموظف من عمال المؤسسة	0.785**	0.000
	يفصل بين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل	0.796**	0.000
	يتعامل القائد بأحد الأساليب الآتية: القيادة	0.669**	0.001

	التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة الرؤية، قيادة الكارزمة		
	يتميز القائد بالتمكن، أي يكتسب المعرفة الكافية لمساعدة العاملين على فهم أعمالهم	0.678**	0.015

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم() يتضح ان قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.622** و**0.936** بدرجة معنوية **0.000** وهي دلالة إحصائية تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الصفات الإدارية والأخلاقية.

الجدول رقم (3–8):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد صفات العمل بالروح الفريق

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد صفات العمل بالروح الفريق	1	–
	يدعم قائدك العمل الجماعي للعمال	0.757**	0.000
	يقو م القائد في مؤسستكم بإشراك العمال ف عملية اتخاذ القرار	0.779**	0.003
	يدعم القائد ماديا واجتماعيا ونفسيا العمال مما يجعله يقدم أقصى ما لديه من الابتكار وتطوير في الأفكار	0.956**	0.000
	احترام القائد للعمال يساهم في جعل مناخ العمل ملائما وأكثر للعمل	0.838**	0.001
	يمنح قائدك الوقت الكافي للعمال لتبادل	0.836**	0.001

	أطراف الحديث معه		
	يبني قائدك الأفكار المبدعة والمبتكرة للعمال مادامت في خدمة الصالح العام	0.669**	0.001

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم() يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.669** و**0.956** بدرجة معنوية **0.000** وهي دلالة إحصائية تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد صفات العمل بالروح الفريق.

الجدول رقم (3–9):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات بعد صفات العلاقات الإنسانية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد صفات العلاقات الإنسانية	1	–
	يراعي ويقدر قائدك حاجات وظروف العمال الشخصية	0.806**	0.000
	يتصف قائدك بالتواضع في علاقته مع العمال	0.732**	0.000
	يقدم قائدك يد العون للعمال	0.936**	0.000
	يتسامح قائدك مع العمال عند الخطأ قدر الإمكان	0.748**	0.000
	يتميز قائدك بالمحافظة على أسرار العمال	0.667**	0.001
	يقوم قائدك بتفقد العمال والاطمئنان	0.754**	0.000

	على حالهم		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم() يتضح ان قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.667** و**0.936** بدرجة معنوية **0.000** وهي دلالة إحصائية تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد صفات العلاقات الإنسانية.

2- معامل الارتباط بين عبارات ومحور أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات ومحور أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-10):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء العاملين

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	القيمة الاحتمالية
	محور أداء العاملين	**1**	**-**
	أستغل كامل طاقاتي الجسدية والفكرية في أداء عملي	**0.664****	**0.019**
	أولي أهمية أن أؤدي عملي بأسرع وقت	**0.715****	**0.009**
	إتمام عملي في الوقت المناسب	**0.734****	**0.007**
	ارعي معايير الجودة المتعلقة بنتائج عملي	**0.674****	**0.000**
	الجهد الذي أقدمه مطابقا للمواصفات النوعية المطلوبة	**0.594****	**0.042**

	أقوم بعملي بأقل خطا ممكن	0.771**	0.003
	أؤدي أنشطة عملي بالطريقة المثلى	0.878**	0.000
	أسعى لتحسين مستمر لطريقة عملي	0.832**	0.001
	أسعى دوما إلى إثراء معارفي حول الوظيفة	0.796**	0.002
	استغل الفرص التي تسمح بتطوير مهاراتي في القيام بعملي	0.727**	0.007
	استغل معارفي المهنية ومهارتي في القيام بعملي	0.583**	0.047
	تلبية حاجاتي للإرشاد وتوجيه من قبل المدير	0.603**	0.000
	أقدم عملي بجدية	0.848**	0.000
	أتفانى في عملي(التفاني في العمل).	0.846**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم() يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.583** و**0.878** بدرجة معنوية **0.000** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور أداء العاملين.

المبحث الثالث:تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة من ناحية الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، بالإضافة إلى تحليل إجابات العينة المدروسة للتأكد من صدق او نفي الفرضيات المقترحة.

المطلب الأول:التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

أولا: الصنف

الجدول الأتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف:

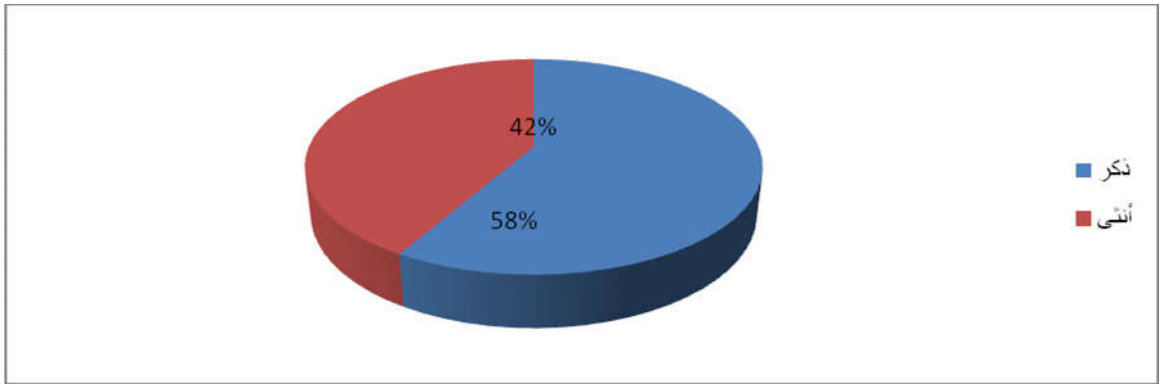
جدول رقم (3–11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الصنف	التكرار	النسبة%
ذكر	7	%58.3
أنثى	5	%41.7
المجموع	12	%100

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

ويمكن تمثيل معطيات الجدول أعلاه في الشكل الآتي:

شكل رقم (3–1): شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الصنف.



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول والشكل رقم () () أن عدد الموظفين الذكور المستقصيين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية، جاءت بأكبر نسبة **58.3%** مقارنتا بالإناث بالنسبة **41.7%** .

ثانيا: الحالة العائلية

الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية:

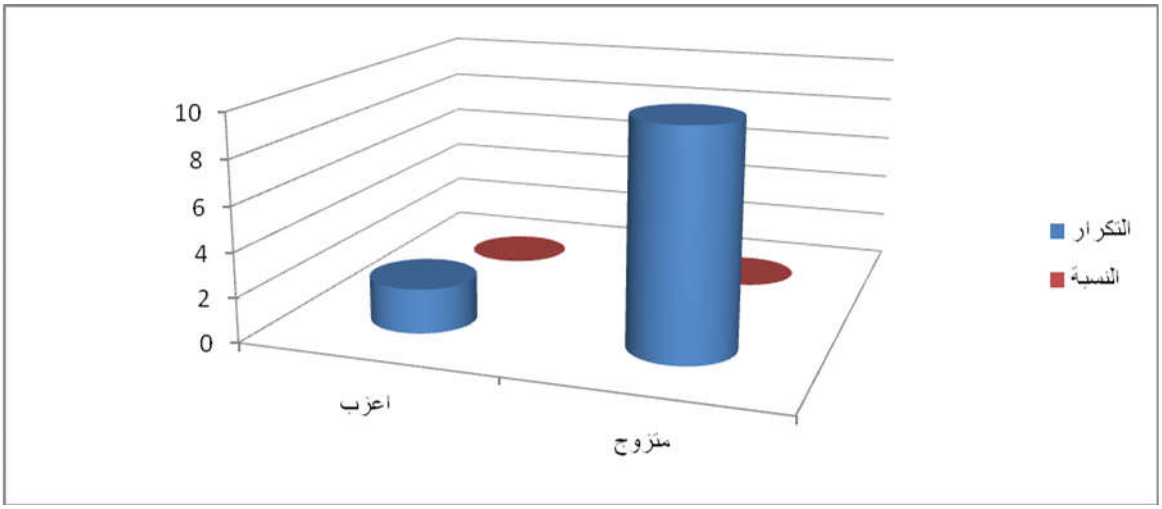
جدول رقم (3-12): توزيع أفراد العينة الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة%
أعزب	2	%16.7
متزوج	10	%83.3
المجموع	12	%100

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يمكن توضيح معطيات الجدول أعلاه في الشكل البياني الآتي:

شكل رقم (3-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول والشكل رقم () () أن فئة المتزوجين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية، تشكل اكبر نسبة **83.3%** مقارنتا بفئة العزاب الذي جاءت بالنسبة **16.7%**.

ثالثا: المستوى التعليمي.

الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

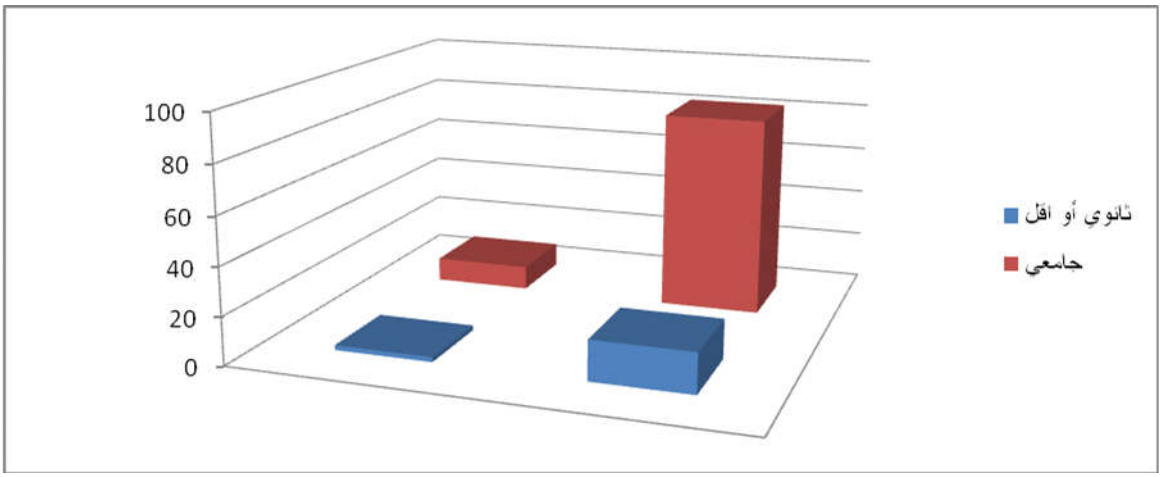
جدول رقم (3–13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
ثانوي أو اقل	2	%16.7
جامعي	10	%83.3
المجموع	12	%100

المصدر:إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

ويمكن توضيح معطيات الجدول أعلاه في الشكل البياني الآتي:

شكل رقم (3–3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول والشكل رقم () () أن الجامعيين في عينة الدراسة في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية يشكلون اكبر نسبة **83.3%** مقارنتا بفئة المستوى ثانوي أو اقل الذي جاءت بالنسبة **16.7%**

رابعا: الخبرة المهنية.

الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

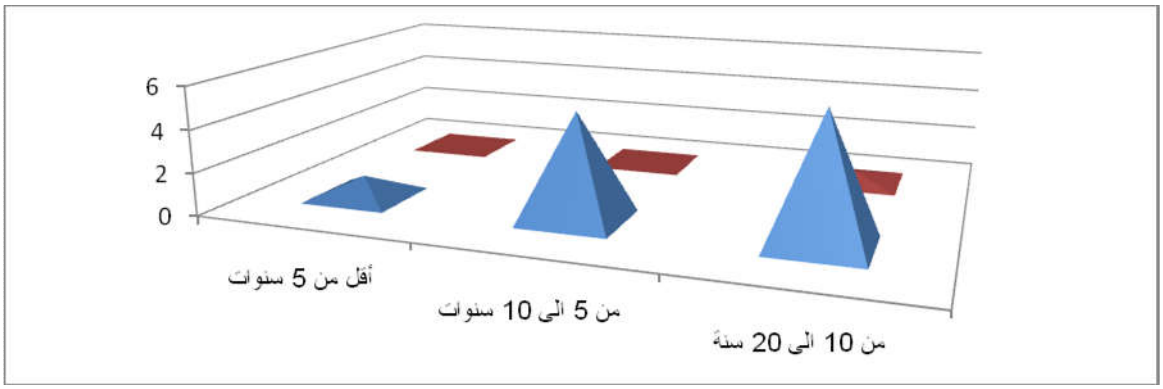
جدول رقم (3–14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	1	%8.3
من 5 الى 10 سنوات	5	%41.7
من 10 الى 20 سنة	6	%50
المجموع	12	%100

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه في الشكل البياني الآتي:

شكل رقم (3–4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يتضح من الجدول والشكل رقم () () أن عينة الدراسة الذين لهم أطول مدة خبرة هي الفئة **من 10 إلى 20 سنة** الذي جاءت بالنسبة **50%** تليها الفئة **من 5 إلى 10 سنوات** الذي جاءت بالنسبة **41.7%** وأخر فئة **أقل من 5 سنوات** الذي جاءت بالنسبة **8.3%**

المطلب الثاني:التحليل الوصفي لمحور الإدارة الأخلاقية في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل محور الإدارة الأخلاقية في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية، الذي يشكل الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات.

أولا: التحليل الوصفي لبعد الصفات الشخصية والأخلاقية.

سنحاول تحليل تقديرات موظفي الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية لعبارات بعد الصفات الشخصية والأخلاقية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم (3-15):وصف عبارات بعد الصفات الشخصية والأخلاقية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	يهتم القائد بالملبس ويفي بلباقة مظهره.	4,00	,6030	1
	يصدق قائدك في الحديث مع العاملين	3,92	,6690	2
	يعترف بخطئه أمام الآخرين.	3,58	,7930	6
	تمتع بالقدرة على ضبط النفس عند تعامله مع الآخرين (القوة، الثقة في النفس، الحياء، روح الشاشة(...	3,50	,5220	7
	يتمتع بالسمعة الطيبة	3,83	,5770	3

	يتحلى بالصب في انجاز المهمات	3,58	,6690	
	يتعامل بعنصرية مع العاملين	3,67	,6510	5
	ينجز المهمات الموكلة إليه بإخلاص	3,75	,7540	4
	يشتغل أوقات الدوام الرسمي لانجاز حاجاته الشخصية	3,92	,5150	2
	يتقبل نقد الآخرين	3,67	,7780	5
	بعد الصفات الشخصية والأخلاقية.	3,74	3980.	-

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول رقم () يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد الصفات الشخصية والأخلاقية انه جاء بمقدار3,74 بدرجة عالية، وهذ ما يثبته جميع عبارات البعد 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 حيث جاءت بدرجات عالية وهذا إشارة أن القادة في الوكالة الوطنية لتشغيل فرع المدية يتميزون بصفات شخصية وأخلاقية عالية من وجهة نظر الموظفين،كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0.398 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثانيا: التحليل الوصفي لبعد الصفات الإدارية والأخلاقية

سنحاول تحليل تقديرات موظفي الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية لعبارات بعد الصفات الإدارية والأخلاقية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم (3–16): وصف عبارات بعد الصفات الإدارية والأخلاقية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
	يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة	3,50	,6740	5	عالية
	يعمل على تطوير العلاقة مع المجتمع	3,67	,6510	4	عالية
	يشجع انجازات العمال	3,33	,6510	6	متوسطة
	يقدم التسهيلات اللازمة للعمال لتنفيذ مهامهم	3,92	,6690	2	عالية
	يتخذ القرارات الإدارية بموضوعية	4,00	,4260	1	عالية
	يفوض القائد البعض من سلطاته لموظف من عمال المؤسسة	4,00	,4260	1	عالية
	يفصل بين العلاقات الشخصية وعلاقات	3,83	,577.0	3	عالية

	العمل				
	يتعامل القائد بأحد الأساليب الآتية: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة الرؤية، قيادة الكارزمة	3,25	,965.0	7	متوسطة
	يتميز القائد بالتمكن، أي يكتسب المعرفة الكافية لمساعدة العاملين على فهم أعمالهم	3,50	,5220	5	عالية
	بعد الصفات الإدارية والأخلاقية	3,66	3510.	-	عالية

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول رقم () يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد الصفات الإدارية والأخلاقية انه جاء بمقدار3,66 بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات 11-12-14-15-16-17-19 حيث نجد أنها جاءت بدرجة عالية، باستثناء العبارات 13-18 الذي جاءت بدرجة متوسطة، وهذا إشارة أن القادة في الوكالة الوطنية لتشغيل فرع المدية يتميزون بالصفات الإدارية والأخلاقية عالية ومتوسطة من وجهة نظر الموظفين كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0.351 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثالثا: التحليل الوصفي لبعد صفات العمل بالروح الفريق

سنحاول تحليل تقديرات موظفي الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية لعبارات بعد صفات العمل بالروح الفريق من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم (3–17):وصف عبارات بعد صفات العمل بالروح الفريق.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	يدعم قائدك العمل الجماعي للعمال	3.50	0.522	
	يقو م القائد في مؤسستكم بإشراك العمال ف عملية اتخاذ القرار	3.83	0.835	
	يدعم القائد ماديا واجتماعيا ونفسيا العمال مما يجعله يقدم أقصى ما لديه من الابتكار وتطوير في الأفكار	3.58	0.900	
	احترام القائد للعمال يساهم في جعل مناخ العمل ملائما وأكثر للعمل	3.67	0.888	
	يمنح قائدك الوقت الكافي للعمال لتبادل أطراف الحديث معه	3.42	0.996	
	يبني قائدك الأفكار المبدعة والمبتكرة للعمال مادامت في خدمة الصالح العام	4.08	0.515	

بعد صفات العمل بالروح الفريق	3.68	0.574	-

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول رقم () يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد صفات العمل بالروح الفريق انه جاء بمقدار3.68 بدرجة عالية، وهذ ما يثبته جميع عبارات البعد 20-21-22-23-24-25 حيث جاءت بدرجات عالية وهذا إشارة أن القادة في الوكالة الوطنية لتشغيل فرع المدية يتميزون بصفات العمل بالروح الفريق بدرجة عالية من وجهة نظر الموظفين،كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0.574 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

رابعا: التحليل الوصفي لبعد صفات العلاقات الإنسانية

سنحاول تحليل تقديرات موظفي الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية لعبارات بعد صفات العلاقات الإنسانية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(3-18):وصف عبارات بعد صفات العلاقات الإنسانية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
	يراعي ويقدر قائدك حاجات وظروف العمال الشخصية	3,75	,4520	2	عالية
	يتصف قائدك بالتواضع في علاقته مع العمال	3,75	,6220	2	عالية
	يقدم قائدك يد العون للعمال	3,50	,6740	3	عالية
	يتسامح قائدك مع العمال عند الخطأ قدر الإمكان	3,75	,6220	2	عالية
	يتميز قائدك بالمحافظة على أسرار العمال	2,83	1,030	4	متوسطة
	يقوم قائدك بتفقد العمال والاطمئنان على حالهم	4,08	,5150	1	عالية
	بعد صفات العلاقات الإنسانية	3,61	,3120	-	عالية

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول رقم () يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد صفات العلاقات الإنسانية انه جاء بمقدار3,61 بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات 26-27-28-29-31 حيث نجد أنها جاءت بدرجة عالية، باستثناء العبارة 30 الذي جاءت بدرجة متوسطة، وهذا إشارة أن القادة في الوكالة الوطنية لتشغيل فرع المدية يتميزون بالصفات العلاقات الإنسانية بدرجة عالية ومتوسطة من وجهة نظر الموظفين، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0.312 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمحور أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية

سنحاول تحليل تقديرات موظفي الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية لعبارات محور أداء العاملين من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم (3-19):وصف عبارات محور أداء العاملين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	أستغل كامل طاقاتي الجسدية والفكرية في أداء عملي	4,17	,7180	
	أولي أهمية أن أؤدي عملي بأسرع وقت	3,83	,8350	
	إتمام عملي في الوقت المناسب	3,92	,7930	
	ارعي معايير الجودة المتعلقة بنتائج عملي	4,00	,4260	
	الجهد الذي أقدمه مطابقا للمواصفات	3,83	,9370	

	النوعية المطلوبة			
	أقوم بعملي بأقل خطا ممكن	3,42	,9000	
	أؤدي أنشطة عملي بالطريقة المثلى	3,42	1,165	
	أسعى لتحسين مستمر لطريقة عملي	3,58	,7930	
	أسعى دوما إلى إثراء معارفي حول الوظيفة	3,50	,6740	
	استغل الفرص التي تسمح بتطوير مهاراتي في القيام بعملي	3,83	1,030	
	استغل معارفي المهنية ومهارتي في القيام بعملي	3,83	,7180	
	تلبية حاجاتي للإرشاد وتوجيه من قبل المدير	3,92	,7930	
	أقدم عملي بجدية	3,83	,5770	

	أتفانى في عملي(التفاني في العمل).	3,75	,6220	
	محور أداء العاملين	3,77	,5270	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

من خلال الجدول رقم (3-19) يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور أداء العاملين انه جاء بمقدار3,77 بدرجة عالية، وهذ ما يثبته جميع عبارات البعد 32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45 حيث جاءت بدرجات عالية وهذا إشارة أن الموظفين في الوكالة الوطنية لتشغيل فرع المدية يرون أن أدائهم عالي من وجهة نظرهم،كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0.527 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الرابع: اختبار فرضية الدراسة.

اعتمدنا في التحقق من فرضية الدراسة على اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور الإدارة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية، وهذا بقبول احد الفرضيات العدمية أو البديلة المصاغة كما يلي:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (3-20):اختبار الانحدار البسيط لدور الإدارة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية.

البيان	دور الإدارة الأخلاقية				
تحسين أداء العاملين في الوكالة الوطنية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية

للتشغيل	0.829	0.687	1.355	4.690	0.001

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم () دور الإدارة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0.829** بين دور الإدارة الأخلاقية و تحسين أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية ومنه يتضح أن يوجد علاقة طردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0.687** أي أن ما قيمة **68%** من التغيرات في أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية ناتجة عن دور الإدارة الأخلاقية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 1.355** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور الإدارة الأخلاقية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية بقيمة **1.355**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **4.690** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05**

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة دور الإدارة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية، بدأ بتقديم لمحة عن المؤسسة والإحصائيات اللازمة لعدد الموظفين الذين يمثلون مجتمع الدراسة، ثم وضحنا المنهج والأدوات المستخدمة المتمثلة في الاستبيان المرفق، ثم اعتمدنا على وصف تحليل متغيرات الدراسة ثم التحقق من الفرضية.

حيث جاءت تقديرات الموظفين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية للأبعاد محور الإدارة الأخلاقية ومحور أداء العاملين كالأتي:

– تقديرات الموظفين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية لبعد الصفات الشخصية والأخلاقية جاء بدرجة عالية.

– تقديرات الموظفين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية لبعد الصفات الإدارية والأخلاقية جاء بدرجة عالية ومتوسطة.

– تقديرات الموظفين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية لبعد صفات العمل بالروح الفريق جاء بدرجة عالية.

– تقديرات الموظفين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية لبعد صفات العلاقات الإنسانية جاء بدرجة عالية ومتوسطة.

– تقديرات الموظفين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية لمحور أداء العاملين جاء بدرجة عالية.

أما بالنسبة لفرضية الدراسة فيوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05

خـــاتـــمـــة

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 التفات 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 تناولنا فيه دراسة استطلاعية لدور الإدارة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية.

وتقف هذه النقطة خلف العديد من النظريات لتي 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 العدالة... الخ)، مما يدل على أن موضوع 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 لأسوء 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 تحسن أداء العاملين، قمنا بتقديم فكرة عن تحسين الأداء في هذه المنظمات وكيف تكبر عن عملها عن طريق تقييم أداء العامل من خلال معرفة الأخطاء وتصحيحها ومعرفة سبب هذا الانحراف ومحاولة تطبيق المبادىء 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 الوكالة الوطنية للتشغيل كمرفق عمومي للتشغيل وكذلك هياكل الوكالة الوطنية، 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 النتائج التي توصلنا إليها.

نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال عرضنا لمختلف المفاهيم الأساسية والنظرية وضبطنا لمتغيرات البحث في الفصل الأول والثاني والثالث بالاعتماد على مختلف المصادر من كتب ومجلات وملتقيات وأبحاث سابقة في موضوع بحثنا، استنتجنا أن الفكر الإداري توصل غلى تفسير مقبول لمفهوم القيادة الأخلاقية والمقصود من توفرها في سلوكيات القيادة الإدارية للوصول إلى ما هو مطلوب والحفاظ عليه.

- 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 **وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى .**

-تعد تقنية تحسين الأداء أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات في تطوير أدائها من خلال إجراء تحسينات صغيرة لتحقيق أداء أفضل، **وهذا ما يثبت صحة الثانية** التي تنص على أن تطبيق القيادة الأخلاقية له أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين أثناء القيام بمهامهم الإدارية لأن نتائج الدراسة الميدانية وضحت مختلف المعاملات الإحصائية المحسوبة بواسطة (spss) لمختلف مؤشرات قياس القيادة الأخلاقية في الوكالة الوطنية للتشغيل 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 مبادىء القيادة الأخلاقية في الإدارات العمومية.

-أكدت نتائج الدراسة الإحصائية بخصوص العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتأثيرها على تحسين الأداء في الوكالة الوطنية للتشغيل ، أي توجد علاقة جوهرية بين قادة هذه الوكالة وقدرات التفكير الإبداعي للموظفين، **وهو ما يثبت نفي صحة الفرضية الثالثة** أنه يوجد أثر ضعيف للقيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية وذلك لعدم وضوح فكرة القيادة الأخلاقية في الإدارة العمومية واعتماد القادة الإداريين على قوة سلطتهم الرسمية .

- 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 ويحسن الأداء الكلي وبالتالي تطور وتقدم أداء المنظمة التي يمكنها من احتلال موقع يناسب مكانتها وتحفزها على البقاء والاستمرار.

نتائج الدراسة:

-توصلنا في بحثنا بخصوص الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية والقائد الأخلاقي وأنماطها في الفكر الإداري، من خلال ضبطها لهذا المصطلح وتشابكه في الاستعمال مع مصطلحات أخرى كالرئاسة والزعامة والإدارة، وبعدما قدمت مفهوم القيادة والقيادة الإدارية والقيادة الأخلاقية عبر حضارات ومدارس الفكر الإداري .

-تم التعرف على أنماط القيادة الإدارية الأكثر شيوعا والمتمثلة في النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي...الخ.

- تم التوصل من خلال هذا البحث إلى أن القيادة الأخلاقية هي توجيه سلوك العاملين وتنسيق جهودهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تأثير القائد فيهم لما يتمتع من سمات ذاتية وذهنية وسلوكية ، ومهارات إدارية وقيادية وفنية وتبنيه لنمط قيادي معين يختاره بناء على عوامل تخصصه.

- تشجيع قادة المنظمات على استخدام فرق العمل لأنها الأكثر ملائمة للإبداع والابتكار وتعزيز طرق الاتصال في جميع الاتجاهات خاصة أن النمط المركزي يتسم بعدم المرونة الهرمية.

-تبين لنا أن الثقة بين العاملين والقادة لها علاقة مباشرة بتحسين العمل ، وزيادة إنتاجيتهم. فالعامل الذي يعلم أن قائد منظمته سيقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله.

- عندما يشعر بأن قائد منظمته لا يفي بوعوده للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة.

-إن التزام القيادة الأخلاقية بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة والشفافية 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 .

وتتمثل أهم نتائج مؤشرات القياس الخاصة بتوافر القيادة الأخلاقية لدى قادة الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية فيما يلي:

لقد أكدت وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة أن قادتهم يتمتعون بمقومات بدنية ونفسية عالية جدا حيث أن هذه السمات ضروري توفرها في خصائص القائد الإداري كما أشرنا ذاك في الفصل الأول.

- وجود بعض الأنماط القيادية وغياب بعض الآخر وذلك بإتباعهم لأنماط قيادية بعيدة عن الاستبداد والديكتاتورية والتسلط، في حين عبر أفراد العينة المبحوثة عن امتناع قادة منظماتهم على تفويض السلطة وإعطاء الصلاحيات لهم.

- يقوم قادة الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية بالحفاظ على المبدعين والمتفوقين في عملهم داخل المنظمة واستقطاب آخرين من خارجها، وأكبر دليل على ذلك هو خصائص العينة المدروسة من حيث المؤهل العلمي والأقدمية حيث أن أغلبيتهم يعمل بالمنظمة لأكثر من 5 سنوات.

- أثبتت تحليل نتائج الاستبيان كذلك توافر سلوك الأخلاقيات لدى قادة الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية، 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 .

-إضافة إلى توجيه قادة المنظمات المبحوثة اهتماما بالغا للمبادئ الأساسية للقيادة الأخلاقية وهي الاحترام، النزاهة، العدالة، الأمانة، مع تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا، وتستلزم العدالة أن يضعها القائد في محور اتخاذ القرارات ، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات مما يجعله القدوة الحسنة.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين في الوكالة الوطنية للتشغيل فرع المدية عند مستوى الدلالة 0.05.

– وفي 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 وبالتالي التوصل إلى الاستمرارية والبقاء وبروزها في قطاع النشاط .

الدراسة الميدانية وضحت مختلف المعاملات الإحصائية المحسوبة بواسطة (spss) لمختلف مؤشرات قياس القيادة الأخلاقية في الوكالة الوطنية للتشغيل 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 مبادىء القيادة الأخلاقية في الإدارات العمومية .

الاقتراحات والتوصيات:

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 بمنح 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 تشجيعهم 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 مرد ودية 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.

– وضع الدساتير ومدونات الأخلاقيات The code of Ethics التي تتوفر على مجموعة من المبادىء الأخلاقية لتنظيم مختلف العلاقات والمعاملات داخل وخارج المنظمة توضح 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 9% من المنظمات التي خضعت للدراسة كانت لها مواثيق الأخلاقيات وتوضيح 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 فعالية.

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 الإبتكارية لدى العاملين.

- دراسة تبحث في العلاقة بين السلوك الأخلاقي والقيادة.

قائمة المصادر و المراجع

أولا الكتب

1-ابن المنظور ، **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، المجلد 12، 2001.

[2]- خليل الجر، **لاروس، المعجم العربي الحديث** ، مكتبة لاروس، باريس، ط 1987،

3-طريف شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، مصر، دار غريب، 1993.

4-محمود المسات، **الإدارة الفعالة**، مكتبة لبنان، ط1، بيروت،2003.

[5] - جاسم مجيد، **دراسات في الإدارة العامة**، مؤسسة شباب الجامعة، 2005.

[6]- صلاح الدين عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية من إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.

[7]- ناصر مُحَّد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمين الرياض**، 1993.

[8]- مدحت مُحَّد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية**، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية.

[9]- مُحَّد أبو الفضل عبد الشافي، **القيادة الإدارية في الإسلام**، مصر، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.

10- غالب حباب مُحَّد الحربي، **القيادة الإدارية في الجمعيات الخيرية**، ماجستير، جامعة الملك سعود.

11- زيد منير عبودي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**، رسالة ماجستير، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2008.

12- هاشم حمدي رضا، **مهارة الاتصال والقيادة الإدارية**، دار الراية، ط1، 2010.

13 - طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب، ط1، 1999.

14-ضرار ألعتبي وآخرون، **العملية الإدارية مبادىء وأصول علم وفن**، اليازوري، ط1، 2007.

15-سيد الهواري، **القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلي لقرن 21**، دار الجيل، القاهرة، ط،1999..

16 -سامية مُحَّد فهمي،**الإدارة في المؤسسات الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996،

17- البدري طارق عبد الحميد، **أساسيات علم إدارة القيادة**، عمان، دار الفكر، 2002.

18 -صلاح الدين مُحَّد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الإسكندرية،الدار الجامعية الجديدة، 2002.

19 -خلبل مُحَّد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، **نظرية المنظمة، دار الميرة**، ط1، عمان،2000،

20 -عبد الغفار الحنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، المكتب العربي الحديث،مصر، 1993،

21 -مُحَّد البدوب الصافي خليفة، **المهارات السلوكية للاخصائي الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية.

22-مصطفى محمود، **المدير المعاصر فإدارة الأعمال في نتيجة العولمة المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003

24 مصطفى محمود، **المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة**، الإسكندرية، دار الجامعية، 2003.

25البشير العلاف، **القيادة الإدارية**، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010،.

26خالد عبد الوهاب، **القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي**، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، 2003

27 –ضرار ألعتبي، **العملية الإدارية،مبادىء وأصول وعلم وبحث**، دار اليازوري، عمان، 2007

28–طاهر محسن منصور الغالي، **صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال** ، ط1، وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2005،

29– عبد الرحمان العايب، بالرقي تيجاني، **الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، ملتقى دولي**، جامعة عنابة، 2009،

30–هاني عبد الرحمان طويل، أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها، الطبعة الأولى، عمان، نشر بالجامعة الأردنية ، 2006

31– عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة،

32– مُحَمَّد عقلة، **النظام الأخلاقي في الإسلام**، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة الرسالة الحديثة، 1986،

33–فايز عبد الرحمان الفروخ، **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

34 عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة،

35–فليح حسن الحسني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط:1، 2000،

36 –حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**، دار النهظة العربية، لبنان، 2002،

37– عمر وظيفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة حلب، الطبعة الأولى، 1991

38–إبراهيم مُحَمَّد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013

39– طاهر محمود الكلالدة، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011

40–مُحَمَّد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2015.

41– كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2: لبنان، 2000

42– مُحَمَّد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015

43– عبد الحكيم الخزامي، الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الثالث، مكتبة ابن سينا، مصر،1999،

44- علي السلمي، **السلوك الإنساني في منظمات الأعمال**، دار غريب للطباعة والنشر ، مصر، 1995،
45- علي السلمي، **إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاجية**، الطبعة الأولى، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1970، ص:28.

ثانيا: المذكرات

[1]- بهجي سعاد، **تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2007،

[2]- فايز عبد الرحمان الفروخ، **التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

[3]- غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،2013

[4]- عادل عشي،**تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، إدارة أعمال كلية الحقوق والاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر 2006

5- رابح يخلف، **نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة سونلغاز –البليدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2007-2006

6-خدير نسيمة ،**مساهمة أخلاقيات القيادة في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، بومرداس، 2014

7- بهجي سعاد، **تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2007،

[8]- غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،2013

[9]- عادل عشي،**تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، إدارة أعمال كلية الحقوق والاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر 2006

10- رابح يخلف، **نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة سونلغاز 11– البليدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2007-2006

12[1]- زاوي صوريا، **تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين**، مذكرة ماجستير، بسكرة، 2008-2007

13-عمار بن عيشي، **دور تقييم أداء العاملين فتحديد احتياجات التدريب**، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، بسكرة، 2005-2006

14- رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، **القيادة الأخلاقية**، ماجستير، الطبعة الأولى، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،2012

15-خدير نسيمة ،**مساهمة أخلاقيات القيادة في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، بومرداس، 2014،

16- مُحَمَّد عبد الفتاح باغي، **قياس مواقف المديرين من بعض الظواهر السلكية المحظورة على الموظف العام**،

ثالثا: ملتقيات ومداخلات:

1-مُحَمَّد سليمان مُحَمَّد كريم، **سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادىء الحكومية في المؤسسات الليبية، المجلة العربة**

2-د عبد الفتاح باغي، **قياس مواقف المديرين من بعض الظواهر المسلكية المحظورة على الموظف 3-**جاو حدو رضا، **حقائق حول أخلاقيات الأعمال في المحاسبة**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 4-نجم عبود نجم، **أخلاقيات في عالم متغير**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

دراسة ميدانية مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية الرياض 1991جامعة باجي مختار، عنابة، 2007 **العام**، دراسة ميدانية مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية الرياض 1991،

3-مُحَمَّد سليمان مُحَمَّد كريم، **سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادىء الحكومية في المؤسسات الليبية، المجلة العربة**

4-مُحَمَّد سليمان مُحَمَّد كريم، **سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادىء الحكومية في المؤسسات الليبية، المجلة العربة**

5-جبري عبد الكريم وشيلي إلهام، (25-26 فيفري 2014)، **أخلاقيات الأعمال كركيزة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسات الاقتصادية** ،الملتقى الوطني الثالث حول الموارد البشرية بعنوان ، التنوع 6- حسين بن مُحَمَّد على العلوي، **في أوراق عمل المنتدى الثاني لأخلاقيات العمل**، ورقة عمل الحافية لورقة عمل سليمان الخريجي، عضو مجلس الشورى جدة 23-25 صفر 1425، الموافق 6-8 مايو، /saria/0/59096

7-العنزي والساعدي، **أخلاقيات الإدارة، مداخل التكوين في منشآت الأعمال**،المجلة العراقية ، جامعة كربلاء، العراق، 2002

[8]– مُحَمَّد عبد الفتاح باغي، **قياس مواقف المديرين من بعض الظواهر المسلكية المحظورة على الموظف العام**، دراسة ميدانية مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية الرياض 1991،

رابعا:المواقع الإلكترونية:

1– الحمداني أحمد، علاقة الأخلاق بالعمل، على الموقع: http : // www.bnataliraq.net تاريخ الاطلاع، 20-02-2018.

-- www.yaseralobaida/persenation/.2

- http//www.nonprotitrisk.org ,30/03/2018 ;21 :20.[3]

-ww.alukah/netarabic.4

خامسا:المصادر الأجنبية:

1-Layselanglois,ph,D , le leadership éthique : vecteur dintégrité professionnelle, Université Laval, 2012

2-Alain Jounot,100 question pour comprendre et agir : RSE et développement durable ; AFNOR.2010 ;

.

الملحق رقم 01

Tests

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.

الاستبيان	,136	12	,200*	,923	12	,311

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	31

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,935	45

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	7	58,3	58,3	58,3
	انثى	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

الحالة العائلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من ثانوي	2	16,7	16,7	16,7
	الثانوي او مايعادله	10	83,3	83,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

المستوى الدراسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الثانوي او مايعادله	2	16,7	16,7	16,7
	جامعي	10	83,3	83,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	1	8,3	8,3	8,3
	من 5 الى 10 سنوات	5	41,7	41,7	50,0
	من 10 الى 20 سنة	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يهتم القائد بالملبس ويفي بلباقة مظهره.	12	0	4,00	,603
يصدق قائدك في الحديث مع العاملين	12	0	3,92	,669
يعترف بخطئه أمام الأخرين.	12	0	3,58	,793
تمتع بالقدرة على ضبط النفس عند تعامله مع الاخرين) القوة، الثقة في النفس، الحياء، روح الشاشة(...	12	0	3,50	,522
يتمتع بالسمعة الطيبة	12	0	3,83	,577
يتحلى بالصب في انجاز المهمات	12	0	3,58	,669
يتعامل بعنصريةمع العاملين	12	0	3,67	,651
ينجزالمهمات الموكلة اليه باخلاص	12	0	3,75	,754
يشتغل أوقات الدوام الرسمي لانجاز حاجاته الشخصية	12	0	3,92	,515
يتقبل نقد الاخرين	12	0	3,67	,778
الصفات الشخصية والاخلاقية	12	0	3,7417	,39877

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		

عمل على تحقيق اهداف المؤسسة	12	0	3,50	,674
يعمل على تطوير العلاقة مع المجتمع	12	0	3,67	,651
يشجع انجازات العمال	12	0	3,33	,651
يقدم التسهيلات اللازمة للعمال لتنفيذ مهامهم	12	0	3,92	,669
يتخذ القرارات الادارية بموضوعية	12	0	4,00	,426
يفوض القائد البعض من سلطاته لموظف من عمال المؤسسة	12	0	4,00	,426
يفصل بين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل	12	0	3,83	,577
يتعامل القائد باحد الاساليب الاتية :القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة الرؤية، قيادة الكارزمة	12	0	3,25	,965
يتميز القائد بالتمكن، اي يكتسب المعرفة الكافية لمساعدة العاملين على فهم اعمالهم	12	0	3,50	,522
الصفات الادارية والاخلاقية	12	0	3,6667	,35136

Statistics

		يدعم قائدك العمل الجماعي للعمال	يقو م القائد في مؤسستكم باشراك العمال ف عملية اتخاذ القرار	يدعم القائد ماديا واجتماعيا ونفسيا العمال مما يجعله يقدم اقصى ما لديه من الابتكار وتطوير في الافكار	احترام القائد للعمال يساهم في جعل مناخ العمل ملائما واكثر للعمل	يمنح قائدك الوقت الكافي للعمال لتبادل اطراف الحديث معه	يبني قائدك الافكار المبدعة والمبتكرة للعمال مادامت في خدمة الصالح العام	صفات العمل بالروح الفريق
N	Valid	12	12	12	12	12	12	12
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,50	3,83	3,58	3,67	3,42	4,08	3,6806
Std. Deviation		,522	,835	,900	,888	,996	,515	,57498

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يراعي ويقدر قائدك حاجات وظروف العمال الشخصية	12	0	3,75	,452
يتصف قائدك بالتواضع في علاقته مع العمال	12	0	3,75	,622
يقدم قائدك يد العون للعمال	12	0	3,50	,674
يتسامح قائدك مع العمال عند الخطأ قدر الامكان	12	0	3,75	,622
يتميز قائدك بالمحافظة على اسرار العمال	12	0	2,83	1,030
يقوم قائدك بتفقد العمال والاطمئنان على حالهم	12	0	4,08	,515
صفات العلاقات الانسانية	12	0	3,6111	,31248

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
أستغل كامل طاقاتي الجسدية والفكرية في اداء عملي	12	0	4,17	,718
اولي اهمية ان اؤدي عملي ياسرع وقت	12	0	3,83	,835
اتمام عملي في الوقت المناشب	12	0	3,92	,793
ارعي معايير الجودة المتعلقة بنتائج عملي	12	0	4,00	,426
الجهد الذي اقدمه مطابقا للمواصفات النوعية المطلوبة	12	0	3,83	,937
اقوم بعملي باقل خطا ممكن	12	0	3,42	,900
اؤدي انشطة عملي بالطريقة المثلى	12	0	3,42	1,165
اسعى لتحسين مستمر لطريقة عملي	12	0	3,58	,793
اسعى دوما الى اثراء معارفي حول الوظيفة	12	0	3,50	,674
استغل الفرص التي تسمح بتطوير مهاراتي في القيام بعملي	12	0	3,83	1,030
استغل معارفي المهنية ومهارتي في القيام بعملي	12	0	3,83	,718
تلبية حاجاتي للارشادوتوجيه من قبل المدير	12	0	3,92	,793
اقدم عملي بجدية	12	0	3,83	,577
اتفانى في عملي)التفاني في العمل(	12	0	3,75	,622
أداء العاملين	12	0	3,7738	,52739

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,829[a]	,687	,656	,30922

a. Predictors: (Constant), الادارة الاخلاقية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,207	1,066		-1,132	,284
	الادارة الاخلاقية	1,355	,289	,829	4,690	,001

a. Dependent Variable: أداء العاملين