



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: إدارة أعمال

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة
الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة (ل.م.د.)

تخصص "إدارة أعمال"

تحت إشراف:

الأستاذة د. أمال علي موسى

إعداد الطلبة:

-أحسن بن قاصير

-عادل بوعفينة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة

السنة الجامعية: 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

بعد الله سبحانه وتعالى والذي يعود له كل الفضل والتوفيق لإنجاز هذا البحث

أتقدم بجزيل الشكر والعرّفان لكل من ساهم وساعدني في إنجاز هذا البحث

خاصة الأستاذة المشرفة أمال علي موسى

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر و عرفان	
إهداء	
الفهارس	
المقدمة	أ - و
الفصل الأول: القيادة الأخلاقية	
تمهيد	8
المبحث الأول: ماهية القيادة الأخلاقية	9
المطلب الأول: ما هي القيادة الأخلاقية	9
المطلب الثاني: مفهوم الأخلاق والسلوك الأخلاقي	13
المبحث الثاني: خصائص وواجبات القيادة الأخلاقية	17
المطلب الأول: خصائص القيادة الأخلاقية	17
المطلب الثاني: واجبات القيادة الأخلاقية	19
المبحث الثالث: أبعاد ومكونات القيادة الأخلاقية	20
المطلب الأول: أبعاد القيادة الأخلاقية	20
المطلب الثاني: مكونات القيادة الأخلاقية	24
خلاصة الفصل	28
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وسبل تحسينه	
تمهيد	30
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي	31
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	31
المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي	33
المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي	36
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء	37
المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء	41

50	المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي وأهدافه
50	المطلب الأول : تحسين الأداء الوظيفي
55	المطلب الثاني: عوامل تحسين الأداء الوظيفي
59	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعات المترابطة سوناريك المؤسسة الأم
62	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
64	المطلب الثاني: المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك
65	المطلب الثالث: وحدات مؤسسة سوناريك
67	المبحث الثاني: تقديم وحدة سوناريك فرجية
67	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الوحدة
68	المطلب الثاني: الهيكلية الداخلية للوحدة
71	المطلب الثالث: أهداف الوحدة والخدمات المقدمة
72	المبحث الثالث: دراسة وتحليل بيانات الاستبيان
72	المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدواتها
78	المطلب الثاني: تحليل وتبويب البيانات
112	الخاتمة
114	المصادر والمراجع
120	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
13	ركائز وقواعد السلوك الأخلاقي في المنظمة	01
21	مكونات نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية	02
23	نموذج غراس للقيادة الأخلاقية	03
36	محددات الأداء الوظيفي	04
40	خطوات تقييم الأداء	05
46	يوضح الاطار العام لطريقة الإدارة بالأهداف.	06
54	يوضح نموذج تحسين الأداء	07
63	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم	08
66	يبين وحدات مؤسسة سوناريك	09
69	الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك فرجية	10
79	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11
80	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	12
81	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.	13
82	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	14
83	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهام الوظيفية	15
85	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المصلحة المنتسب إليها	16

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الإستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.	75
02	معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) حسب المحاور الرئيسية للدراسة.	76
03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	79
04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	80
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	81
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	82
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهام الوظيفية	83
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المصلحة المنتسب إليها	84
09	إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور العدالة في تحسين الأداء الوظيفي	86
10	ترتيب عبارات مؤشر العدالة	87
11	إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر دور النزاهة في تحسين الأداء الوظيفي	88
12	ترتيب عبارات دور مؤشر النزاهة في تحسين المستوى الوظيفي	89
13	إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر دور المسؤولية في تحسين الأداء الوظيفي	90
14	ترتيب عبارات مؤشر المسؤولية/ الالتزام ودوره في تحسين الأداء الوظيفي	91
15	ترتيب أبعاد محور دور الأخلاقيات الشخصية للقائد في تحسين الأداء الوظيفي	93
16	إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر دور العدالة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.	93
17	ترتيب عبارات مؤشر دور العدالة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي	94
18	إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر دور النزاهة في تحسين الأداء الوظيفي	96
19	ترتيب عبارات مؤشر النزاهة في التقييم	97
20	إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر دور المسؤولية في تحسين الأداء الوظيفي	98

99	ترتيب عبارات مؤشر المسؤولية.	21
100	ترتيب أبعاد محور دور الأخلاقيات الإدارية للقائد في تحسين الأداء الوظيفي	22
101	إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر مؤشر العدالة في التعاملات	23
102	ترتيب عبارات مؤشر دور العدالة في التعاملات للقائد في تحسين الأداء الوظيفي	24
103	إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر دور النزاهة في تحسين الأداء الوظيفي	25
104	ترتيب عبارات مؤشر النزاهة في التقييم	26
106	ترتيب أبعاد محور دور الأخلاقيات العلاقاتية للقائد في تحسين الأداء الوظيفي	27
106	إجمالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الرئيسية للدراسة.	28

مقدمة

مقدمة :

لقد عرف العالم عدة تطورات في مجال التسيير والتنظيم الإداري للمؤسسات والشركات خاصة الدول المتقدمة التي اهتمت بتطوير وتحسين أداء مؤسساتها الذي يتطلب معه الاعتناء بصفة خاصة بتحسين أداء عمالها وقد نجحت في ذلك إلى حد كبير كما اهتمت في ذلك بتطبيق المبادئ العلمية التي توصلت إليها الدراسات العلمية في مجال القيادة وأهم العوامل التي تساهم في تحسين أداء أفراد مؤسساتها الأمر الذي ساهم في تطويرها وتقدمها على النحو الذي مكنها من احتلال الصدارة وقيادة العالم والسيطرة عليه .ولازالت العملية متواصلة لزيادة الفعالية والكفاءة لمواجهة التحديات والتغيرات الطارئة وكذا مواجهة المنافسة التي هي واقعة بين الشركات والدول لتحقيق التفوق ولمسايرة التقدم العلمي وبما أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في تحقيق التقدم والتطور اهتمت المؤسسات العالمية وخاصة شركات الدول المتقدمة بهذا العنصر بطريقة تساهم في إثارة دافعيته نحو العمل بنشاط مستمر ودائم و إثارة قدراته على الابتكار والتجديد وتوفير السبل التي تساعد في تفجير طاقاته الجسمية والفكرية إلى أقصى حد بالإضافة إلى كل هذا سعت جاهدة لإعداد أفراد قادرين على تحمل مسؤولية القيادة وفق منظور أخلاقي وثقافة أخلاقية والسير بالمؤسسة إلى التقدم والازدهار وعلى هذا أصبحت تقاس درجة تقم الدول بما تتوفر عليه من كفاءات قيادية في مجال تسيير الادارة والمؤسسة .

ويعتبر موضوع القيادة الاخلاقية من المواضيع المهمة التي تشغل الباحثين والعلماء فهي تتعلق بتوجيه الافراد العاملين وفق مبادئ أخلاقية وقد أصبحت القيادة الاخلاقية منهاجا جديدا للإدارة الحديثة فهي تمثل البوصلة التي تمكن القادة من استخدام سلوكيات معينة لتعزيز البيئة والثقافة الاخلاقية في المنظمة والتي تحاول ترسيخ العمل الايجابي ونبذ كل ما هو سلبي أو غير أخلاقي وتنطبق على بوصلة القيادة الاخلاقية مجموعة من المبادئ مصممة لمساعدة القادة في ادارة منظماتهم من خلال توفير نموذج أخلاقي مبني على العدالة والاحترام والصدق والامانة والايثار والخدمة وغيرها... لذلك تعتبر الاخلاق الاداة الرئيسية لتوثيق الصلة بين القائد والعاملين اذ ان التزام القادة بالسلوكيات الاخلاقية أمام الاتباع واثناء ممارستهم اليومية تجعلهم أكثر احتراماً من طرفهم ومصدر ثقة لهم وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء أعمالهم ووظائفهم . كما أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالنمط الممارس من قبل القائد وشخصيته ومدى صرامته والتزامه بالمبادئ الأخلاقية في تطبيق واحترام التنظيم والقوانين الخاصة بالمؤسسة وكذا توظيف إمكانياته نحو العمل البناء وطلب من خلال تنمية العلاقات الإنسانية الايجابية والثقافة الأخلاقية بين الأفراد العاملين وكما أنه

المسؤول الأول في تخطيط مستقبل المنظمة ورسم إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها، وعليه فإن موضوع القيادة الاخلاقية أصبح من المتغيرات التي تؤثر في تحسين أداء العمال وهذا ما تطرقت اليه العديد من الدراسات ومنها دراستا هذه التي جاءت للبحث في موضوع دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية .

من أجل ذلك قسم هذا البحث الى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، الفصل الأول تطرقنا فيه الى القيادة الاخلاقية وقسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث تناولنا في المبحث الأول ماهية القيادة الاخلاقية وفي المبحث الثاني خصائص وواجبات القيادة الاخلاقية والمبحث الثالث تناولنا فيه أبعاد ومكونات القيادة الاخلاقية ثم انتقلنا الى الفصل الثاني والذي تناولنا فيه بالدراسة الى الاداء الوظيفي وسبل تحسينه وقسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث تكلمنا في المبحث الاول عن ماهية الاداء الوظيفي والمبحث الثاني تطرقنا فيه الى تقييم الاداء الوظيفي والمبحث الثالث تطرقنا فيه الى تحسين الاداء الوظيفي واهدافه .

ثم انتقلنا الى الاجابة على الفرضيات المطروحة في البحث وتأكيد الدور الذي تلعبه القيادة الاخلاقية في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية من خلال الدراسة التطبيقية حيث عمدنا الى دراسة ميدانية في مؤسسة سوناريك بوحدة فرجية في فصل تطبيقي ميداني قسم الى ثلاث مباحث المبحث الاول تقديم المؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعة المترابطة سوناريك الام والمبحث الثاني تناولنا فيه التعريف بوحدة فرجية لمحطة تاريخية والهيكله الداخلية والخدمات المقدمة والمبحث الثالث دراسة وتحليل بيانات الاستمارة .

إشكالية البحث :

ان القيادة الاخلاقية باعتبارها عملية التأثير في الاخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يحقق الاهداف وأن نجاح القائد يتوقف اساسا على خصائصه وسماته الشخصية وما يتمتع به من ثقافة أخلاقية تجعله يؤثر على مرؤوسيه لتحسين مستوى الاداء لديهم

فالربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وتقييم العلاقات والسلوكيات السائدة في المؤسسة مع اتباع مناهج تحسين وتطوير الاداء تعد من أهم الاسباب للحصول على اداء متميز لتحقيق أهداف المؤسسة والفرد معا ومما سبق فإن مشكلة البحث تكمن في الاشكالية الرئيسية التالية :

إلى أي مدى تساهم القيادة الاخلاقية في زيادة الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سوناريك وحدة

فرجية ولاية ميله

ومن الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح الاسئلة الفرعية التالية :

1- إلى أي مدى تساهم الاخلاقيات الشخصية للقائد في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في

مؤسسة

سوناريك وحدة فرجية ولاية ميله ؟

2- إلى أي مدى تساهم الاخلاقيات الادارية للقائد في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة

سوناريك وحدة فرجية ولاية ميله ؟

3- إلى أي مدى تساهم الاخلاقيات العلاقتية للقائد في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في

مؤسسة

سوناريك وحدة فرجية ولاية ميله ؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

تساهم القيادة الاخلاقية بشكل كبير في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سوناريك وحدة

فرجية ، ولاية ميله.

الفرضيات الفرعية:

1. تساهم الاخلاقيات الشخصية للقائد بشكل كبير في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة

سوناريك وحدة فرجية ولاية ميله ؟

2. تساهم الاخلاقيات الادارية للقائد بشكل كبير في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة

سوناريك وحدة فرجية ولاية ميله ؟

3. تساهم الاخلاقيات العلاقتية للقائد بشكل كبير في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة

سوناريك وحدة فرجية ولاية ميله ؟

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال مناقشتها أحد أهم المواضيع التي تزايد الاهتمام بها في الوقت الراهن والذي يتمثل في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وتأثيرها في الرفع من الاداء الوظيفي للعاملين

* محاولة تسليط الضوء على القيادة الأخلاقية وكيفية مساهمتها في تحسين أداء العمل

* الوقوف على الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة والانصاف والصدق والمشاركة

في اتخاذ القرار والتوجيه الأخلاقي

* محاولة تقديم تحليل منهجي للدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في توجيه العاملين

* معرفة طرق وسياسات التي تتبعها المؤسسة الجزائرية في مواجهة المشاكل المختلفة

* إبراز دور القيادة الأخلاقية في نشر الثقافة الأخلاقية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

* العمل على توسيع وترسيخ روح التعاون بين القائد ومرؤوسيه من أجل تطوير قدراتهم وتحفيزهم

انطلاقا من رؤية المؤسسة وأهدافها

أهداف البحث:

من أسباب اختيار البحث نذكر ما يلي :

- محاولة معرفة مدى التأثير الذي تلعبه القيادة الأخلاقية على أداء الأفراد من أجل تحقيق أهداف

المؤسسة وتحقيق أهدافها

- محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

- ان أداء الافراد مازال بعيدا عن المستوى المطلوب سواء من حيث المضمون أو من حيث النتائج

وذلك لوجود خلل ما وجب تحديده و معالجته قبل أن يصبح مشكلة تهدد وجود المؤسسة .

- ان القادة في المؤسسات الاقتصادية يسعون الى رفع المردود وتحقيق الأرباح وذلك من خلال رفع

الاداء الوظيفي للعاملين وعليه وجب تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه وأهم السبل المتبعة لتحسينه .

الدراسات السابقة:

1- دراسة الصويعي(2018):هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية (توفر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) من وجهة نظر العاملين بإدارة التوزيع بشركة الكهرباء بمدينة بنغازي، بالإضافة إلى التعرف على درجة ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (السلبية) في المنظمة محل البحث ، إضافة إلى تبيان أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، وقد بلغ حجم العينة (108) شخص، كما بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي(84) استمارة، وقد أشارت نتائج الدراسة أن المستوى العام للقيادة الأخلاقية جاء في المستوى المتوسط بينما المستوى العام لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كان منخفضا ، كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل على أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأن انخفاض ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية يعود إلى أسباب أخرى خلاف المتغير المستقل

2-دراسة (Kooskora, 2010): هدفت من خلالها إلى دراسة العلاقة بين سلوك القيادة الأخلاقية ورضا الموظفين،وفي محاولة لاستكشاف أثر السلوك القيادي الأخلاقي على رضا الموظفين المعبر عنه في أبعاد مثل ثقة الموظف والولاء تجاه التنظيم والقادة، الالتزام التنظيمي وبيئة العمل والمناخ التنظيمي والاعتراف بالموظفين والتمكين والمشاركة في صنع القرار... أجريت الدراسة على (175موظفا في الشركات المالية والاتصالات السلوكية واللاسلكية بأستونيا. أشارت النتائج لوجود علاقة قوية بين مكونات القيادة الأخلاقية ومكونات الرضا الوظيفي للموظفين. إلا أن العلاقة بين مكونات القيادة الأخلاقية وبين ثقة الموظف والولاء والالتزام كانت أضعف قليلا بين الذكور أكثر منه بين الإناث .

3- دراسة خالد علي (2018) : تحت عنوان جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الاخلاقية وابداع العاملين دراسة استطلاعية على موظفي الادارة العمومية بولاية تبسة حيث هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين

القيادة الاخلاقية وابداع العاملين في ضل وجود متغير وسيط بينهما حيث شملت الدراسة على عين عشوائية بلغت 148 فردا.

4- دراسة (leonie 2014) :بعنوان هل القيادة الاخلاقية دائما نافعة ؟ دراسة على الاداء التنظيمي والفردى متوسطا المجهود العاطفي والصفات الشخصية والمجهود العاطفي بمجمع البيانات من مختلف

المؤسسات بألمانيا حيث تم استقصاء وسؤال 177 موظف حول درجة تقييمهم لمديريهم لمستوى القيادة الاخلاقية لديهم وتأثير ذلك على أدائهم الفردي والتنظيمي والضغط الذي ينتج عن العمل .

5- دراسة عبير حسن محمود محمد عبد الهادي (2020) : حول أثر القيادة الاخلاقية على تحسين كفاءة الاداء الوظيفي دراسة ميدانية وهدفت الدراسة الى التعرف على أثر القيادة الاخلاقية المتمثلة في التوجه الاخلاقي في الادارة العليا علاقة المدير المباشرة بموظفيه الاتصال وحل القضايا الاخلاقية على تحسين كفاءة الاداء لموظفي الشركات التابعة لموانئ أبو ظبي إلى التحقيق في اختلالات اراء عينة الدراسة نحو مدى تبني ابعاد القيادة الاخلاقية في الشركات التابعة لموانئ أبو ظبي.

الفصل الأول: القيادة الأخلاقية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية القيادة الأخلاقية

المطلب الأول: مفاهيم القيادة الأخلاق والسلوك الأخلاقي.

المطلب الثاني: مفهوم القيادة الأخلاقية

المبحث الثاني: خصائص وأهمية القيادة الأخلاقية

المطلب الأول: خصائص القيادة الأخلاقية.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية.

المبحث الثالث: نماذج وأبعاد القيادة الأخلاقية

المطلب الأول: نماذج القيادة الأخلاقية

المطلب الثاني: أبعاد القيادة الأخلاقية

خلاصة الفصل

تمهيد:

غالبا ما ينعكس سلوك القادة على أتباعهم ايجابيا أو سلبيا، وطبيعة الأفراد تميل الى الأخلاق والقيم السوية مثل العدل والنزاهة الصدق والاحترام و تقدير الجهود المبذولة، وهي سمات واجب توفرها لممارسة القيادة الأخلاقية في مؤسسة اقتصادية أو غيرها من المؤسسات لأجل بلوغ الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية وتميز في الأداء، فالقائد يعتبر قدوة لبقية العاملين وتأثيره على سلوكهم مرتبط بمدى التزامه بسلوكيات وقواعد أخلاقية مضبوطة تتجلى في قراراته .

فالقيادة الأخلاقية أصبحت أولوية المؤسسات المعاصرة نظرا لوجود أزمات في القيادة، أدت الى ضعف وانهايار مؤسسات وزوالها، فالقادة معنيون برسم سياسات وأهداف المؤسسة وتعتبر الأخلاق وسلوكيات القائد معايير بالغة الأهمية وذات أثر مباشر على أداء وسلوك العاملين ومن ثم تحقيق سمعة جيدة داخل المؤسسة وفي بيئتها الخارجية .

وسنتناول في هذا الفصل النظري القيادة الأخلاقية وفقا لثلاثة مباحث أساسية :

المبحث الأول : ماهية القيادة الأخلاقية

المبحث الثاني : خصائص وأهمية القيادة الأخلاقية

المبحث الثالث : نماذج وأبعاد القيادة الأخلاقية

المبحث الأول: ماهية القيادة الأخلاقية

المطلب الأول: مفاهيم ذات صلة بالقيادة الأخلاقية

1- القيادة

لا يوجد في اللغة العربية مصطلح دقيق مرادف لمعنى المصطلح الإنجليزي (Leadership) ولكن تم استعمال مصطلح القيادة كمرادف له، حيث اشتق من الفعل قاد (يقود) والتي تعني في الأصل (Conduire) باللغة الفرنسية أو (Drive) باللغة الإنجليزية والتي تعني باللغة العربية السياقة. وأول من قام بالتفريق بين الفعل (قاد) والفعل (ساق) هو الفيلسوف المصري "ابن منظور" في موسوعته "لسان العرب" وذلك في القرن الثالث عشر، حيث قال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فيكون مكان القائد في المقدمة كدليل وكقدوة ومرشد.¹

تعتبر كلمة القيادة قديمة قدم الانسان، فهي معروفة منذ الأزل، حيث كان يطلق اسم القائد على من يقود الجيش في المعارك، لذا كان لهذه الكلمة أهمية كبيرة؛ لأنه المسؤول الأول عن النصر أو الهزيمة، ولا تحقق أي جماعة أو مؤسسة أهدافها بدون وجود قائد لهذه الجماعة، وربان يسير بها إلى بر الأمان، وتعد المخرجات لأي نشاط جماعي عشوائية بدون وجود قيادة تنظم تلك النشاطات، ومن هذا المنطلق نجد أن رسولنا الأعظم قد زرع فينا معنى القيادة ومغزاها من خلال قوله صلى الله عليه وسلم: (ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) في هذا الحديث رساله لكل مسلم عن أهمية القيادة، ودورها في نجاح أي مجتمع، وسنتناول هنا تعريفات القيادة لدى كثير من الباحثين:

تعرف على أنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".²

¹-ابن منظور، لسان العرب"، الطبعة الأولى، دار صادر، المجلد12، بيروت، 2000، ص 315.

²-بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص18.

عرف Hunt Larson القيادة الإدارية بأنها: "الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث

روح التآلف والتعاون المثير بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة"¹

ويعرف الطويل القيادة بأنها: "أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفاية

إنتاجية، وبأقل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف"²

ومن ما سبق يمكننا تعريف القيادة بكونها فن التأثير على الأتباع بالاعتماد على صفات شخصية

في القائد للوصول الى أهداف مرجوة، بحيث يجب على القائد أن يحدد الأهداف التي تلقى الاجماع وأن لا

تتعارض مع أهداف الجماعة والمؤسسة حتى لا توقع مشاكل يصعب علاجها

2- الأخلاق:

لقد ربط الإسلام بين الانسان ومكارم الأخلاق في كثير من المواطن في القرآن الكريم إذ خاطبرنا

سبحانه وتعالى رسوله الكريم في قوله "وإنك لعلى خلق عظيم"³.

وفي آية أخرى "واجتنبوا قول الزور"⁴[الحج: 30]. الآية تحث على عدم الكذب، وعدم التجني على

الناس.

أو في الأحاديث النبوية الشريفة كقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "إنما بعثت لأتمم مكارم

الأخلاق"، (رواه البخاري في كتاب الأدب المفرد، رقم 273) فقد دل هذا الحديث على وجود الأخلاق قبل

الإسلام، وجاءت بعثة النبي صلى الله عليه وسلم لتثبيت دعائم الأخلاق النبيلة، وتنتهي عن الأخلاق الرذيلة،

وكان نجاح المؤسسة الإسلامية نابعا من أخلاقها ومنظومتها القيمية التي سادت بها على مر القرون.

والأخلاق ترتبط بالدين وبعلم النفس، والاجتماع، والبيولوجيا، والسياسة، والقانون، والاقتصاد،

وبمختلف العلوم الأخرى؛ نظرا لأنها مرتبطة بالإنسان، وأفعاله. وهذه الأفعال تمتد لتصل مختلف أنواع

المعرفة التي توصل لها الإنسان بحيث تركز الأخلاق على حسن الانتفاع من هذه المعرفة.

¹ -فاطنة فهيري، سعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، ملحد2، عدد1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2020، ص 83.

² -أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الطبعة الأولى، الألوكة، الرياض، 2016، ص38.

³ -سورة القلم: الآية 4

⁴ -سورة الحج: أواخر الآية 30

تعرف الأخلاق على أنها: "شكل من أشكال الوعي الإنساني تقوم على ضبط سلوك الإنسان وتنظيمه في مجالات الحياة الاجتماعية كافة بدون استثناء، سواء كان ذلك في المنزل مع الأسرة، أم في التعامل مع الناس، أم في العمل أم في السياسة، أم في الأماكن العامة"¹

يعرفها فريدريك تايلور: إن الأخلاق مجموعة من القواعد والمعايير التي عندما تصبح ثابتة، وتحكم سلوك أفراد المجتمع تشكل جزءاً من ثقافة المجتمع، وتتجسد في عاداته وتقاليده وقوانينه، فهي تنعكس على الاتجاهات الاجتماعية وتدعم الوازع الأخلاقي فيه، فالمعايير الأخلاقية لها وظيفة خاصة في الحياة العملية، فهي تستخدم كدليل الأفعال ويستخدمها الفرد ليحكم على أخلاقه وسلوكه، وهي المبادئ التي تقرر ما يدركه الفرد أو المجموعة من أسباب أخلاقية للقيام بعمل معين دون آخر"².

3- السلوك الأخلاقي:

فالسلوك الأخلاقي، هو كل ما يتصل بممارسة الإنسان من صواب وخطأ، خير وشر، طبقاً للسنن الأخلاقية السائدة، كما يوصف السلوك الأخلاقي بالآداب العامة. ويراد بها بعض القواعد التي تقضي الأخلاق القديمة بانتهاجها، ولا يجوز الخروج عليها. والسلوك الأخلاقي "لا يوجد لدى الإنسان وراثياً، وكأي عملية سلوكية يتطور السلوك الأخلاقي المرغوب فيه في المجتمع وبين الجماعة التي يعيش الفرد في ضلالها، ويمكن التمييز بين مستويات التطور الأخلاقي في سلوك الأفراد من خلال مستوى الغريزة، ومستوى العادة، ومستوى الضمير"³

لذا فالسلوك الأخلاقي: هو ما كان متوافقاً مع المبادئ الأخلاقية الحسنة التي يقرها المجتمع والقيم والمعايير والعادات وما يجب عليه فعله أو تركه وتحويلها إلى أفعال مقبولة من الناحية الاجتماعية .

¹-دلال عبد المحسن ياسين الدرويش، مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة الإدارية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2012، ص20.

²-أحمد عبد الله الدروبي، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص Mast899.17

³-الحبسية، رضية بنت سليمان بن ناصر، القيادة الأخلاقية. (الطبعة الأولى)، دار الحامد للنشر والتوزيع، شارع العرب، عمان، الأردن. 2012، ص

وتتم عملية تعزيز وتقوية السلوك والممارسات في منظمات الأعمال عبر الاستناد إلى ركائز السلوك الأخلاقي المتمثلة بالأفراد، والقيادة و بنية المنظمة وأنظمتها المختلفة، ، ويتم بناء على¹ :

- القيادة الأخلاقية باستخدام القادة موقعهم في تجسيد البعد الأخلاقي ضمن القيم التي يركزون عليها ويتحلون بها.

- تشكيل المناخ الأخلاقي عبر تمثيل القيم الأخلاقية في رسالة المؤسسة.

- تفعيل القيم الأخلاقية بصورة عملية على مستوى الأفراد العاملين في المؤسسة.

القيادة الأخلاقية: فتوفر الوعي الأخلاقي لدى "القائد، المدير " سوف ينعكس حتما على الأفراد

العاملين كما أن القيم الأخلاقية التي تضعها المؤسسة ستعزز احترامها لدى الجهات التي لها علاقة بها.

بنية المنظمة وأنظمتها (بيئة عمل أخلاقية): يتركز السلوك الأخلاقي في بيئة العمل في تمثيل القيم

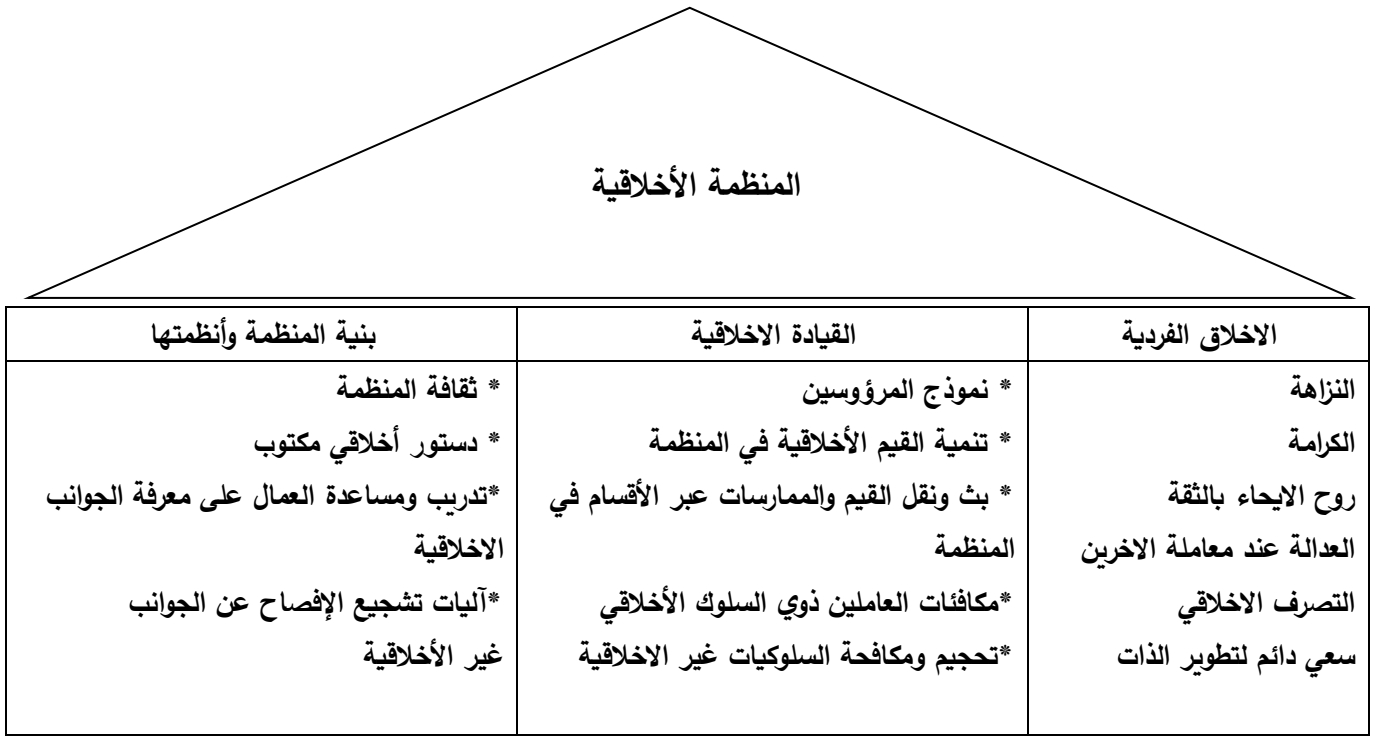
الأخلاقية ضمن رسالة المؤسسة عبر سن قوانين واضحة وشفافة، ووضع دستور أخلاقي مكتوب، وتهيئة مناخ تنظيمي يؤكد على التحلي بالقيم الأخلاقية، فالثقافة التنظيمية تمثل المرتكز القيمي والأخلاقي الذي تعتمد المؤسسة في تعاملها مع الأطراف المختلفة.

الأخلاق الفردية : تعدّ المبادئ والقيم الأخلاقية التي يتحلّى بها الأفراد "المدير، العامل" في المؤسسة

عند ممارسة أعمالهم سواء مع زملائهم أو غيرهم على سبيل المثال "النزاهة في العمل، والعدالة عند معاملة الآخرين، والكرامة " مثابة ركائز سلوكية يتعين على الأفراد التحلي بهذه التصرفات الأخلاقية

¹ - سعيدة سعدي، مقومات بناء السلوك الأخلاقي لدى منظمات الأعمال، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، -، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة(الجزائر)، المجلد 5 العدد 1، 2018، ص86

الشكل رقم (1) : ركائز وقواعد السلوك الأخلاقي في المنظمة



المطلب الثاني: ماهية القيادة الأخلاقية:

1- التعريف بالقيادة الأخلاقية :

إن المعاملات التي تتم داخل المنظمات يجب أن تراعى فيها المصلحة العامة، وأن تتم وفقاً للأسس العدالة والنزاهة والثقة والصدق وغيرها من القيم التي تخلق جو من التعاون والتآلف داخل المنظمة ولنشر هذه الصفات بين المرؤوسين لا بد من توفر قيادة أخلاقية لتكريسها وتشجيعها وجعلها ثقافة تنظيمية وقد وردت تعاريف عدة للقيادة الأخلاقية نذكر بعضها منها:

يعرف (MichaelE) وآخرون القيادة الأخلاقية على أنها " القيادة التي توجه عن طريق احترام المعتقدات والقيم الأخلاقية وكرامة وحقوق العاملين، ولها علاقة مباشرة بمفاهيم مثل الثقة، الصدق، العدل والإنصاف، الاحترام، الكاريزما، الأمانة" ¹

¹ Michael E. Brown, Linda K. Treviño, David A.). Ethical leader shipA social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes ;97 (2);Harrison (2005.): p117.

كما تعرف على أنها القيادة التي تبدأ من ممارسة المدير للقيم الأخلاقية التي تتمثل بالأمانة والنزاهة والعدالة والموضوعية في توزيع الواجبات وأداء المهمات، وفي تقييم العاملين " 1

وعرفها الكبير بأنها: "التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تميز القائد بسمات، ومهارات، وأنماط، قيادية وقدرات موقفية، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية "2

عرفها عابدين وآخرون بأنها: "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والمرؤوسين"3 وعرفها العتيبي بأنها: " مجموعة السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد اتجاه مرؤوسيه مستخدماً في ذلك الوسائل وسبل ملائمة والتي تمكن من خلالها إكساب المرؤوسين الفضائل الإعلامية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعا لمجتمعه ووطنه"4

ومما سبق من تعريفات يمكن القول أن القيادة الأخلاقية تكمن في قدرة القائد على التأثير على أتباعه للوصول إلى أهداف مرجوة، ولا تتعارض مع قيم المؤسسة والمجتمع.

2- مبادئ القيادة الأخلاقية:

مبادئ القيادة الأخلاقية: يرى ريشارد دافت "أن كل فرد يخلق زمانه ومكانه في التاريخ، فكل من الثقافة الوطنية، التراث الديني، والخلفية التاريخية، تؤدي لا محال إلى تطوير الأخلاق المجتمعية، أو نظرة المجتمع لما هو صواب أو خطأ"5 بهذه العبارة يؤكد دافت على أن الأفراد يستمدون قيمهم الأخلاقية من أسرهم والمجتمع، والثقافة، والتراث الديني، والبيئة الجغرافية، وقد يدمج البعض كل هذه مع معاييرهم الشخصية.

¹ -أحمد البريكي مبارك العتيبي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص ص7،2

² -أحمد بن عبد الله الكبير . القيادة مرجع سابق.،ص125

³ -عابدين، وآخرون. درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، المجلد (2) العدد2012،28، ص337.

⁴ -نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار دار صفاء للنشر وتوزيع عمان، الطبعة 1، 2012، ص 136

⁵ -شبيلي وهيبه، القيادة الأخلاقية كآلية لعلاج الأمراض التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة- العدد: 13 ديسمبر 2017،ص 126 .

ويضيف دافت في موقع آخر أن الموقف الأخلاقي للفرد قيد يتأثر في المنظمات بالزملاء، والمرؤوسين، والمشرفين فضلا عن الثقافة التنظيمية والتي يوليها اهتماما كبيرا في عملية تأثيرها على الخيارات الفردية وإمكانية دعمها للإجراءات الأخلاقية. كما نجد أن الإدارات في المنظمات التي توصف بأنها تلجأ إلى تدعيم المبادئ الأخلاقية من خلال مكافأة الأفراد الطائعين ومعاقبة الأفراد المنتهكين، عند ذلك لابد من استخدام المبادئ الأخلاقية في تحسين المناخ الأخلاقي في المنظمة، لذلك نجد الكثير من الهيئات والمؤسسات تؤكد على ترسيخ هذه المبادئ في سلوك العاملين والقادة على السواء، وقد أجمع البعض على أن هذه المبادئ قد تتمثل في: الصدق، الاستقامة، الاحترام، الثقة، الأمانة، المسؤولية، وخدمة الآخرين والمواطنة

وقد حددت الجمعية الأمريكية للمديرين مجموعة مبادئ أخلاقية يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- أن يتمثل الصدق والأمانة والإخلاص في واجبه المهني.
- يهتم بمبادئ العلاقات الإنسانية ويحميها لكل فرد.
- أن يحترم ويطيع القوانين المعمول بها في المؤسسة.
- تطوير الوسائل والسياسات بشتى الطرق المشروعة.
- يتجنب استغلال مركزه لمصلحة أو مكسب شخصي.
- أن يسعى إلى اكتساب مؤهلات مهنية، والمحافظة على مستواه المهني من خلال البحث المستمر.
- إحترام جميع العقود والاتفاقيات السارية، والإلتزام بها.

أشار الطراونة إلى وجود عدة قواعد أخلاقية تتحكم بسلوك غالبية العاملين بالمهن وهي:¹

- التحلي بالأمانة والصدق مع متلقي الخدمة، والقيام بتقديم الخدمة له دون أن يكون الهدف من تقديمها الحصول على المنفعة.

• أن يكون شعار المرفوع في التعامل مع كافة الشرائح بالمجتمع عند مزاوله المهنة العدالة

والمساواة.

¹ - تحسين أحمد الطراونة. الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، ط1، الرياض، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم، 2012، ص114 .

- الأخذ بالاعتبار المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية.
 - الحرص على تقديم الخدمة لطالبيها دون استغلاله بأي شكل كان ماديا أو معنويا، كاستغلال أسرارها، أو الاتجار بها، أو عدم تقديم معلومات قد يحتاجها بشكل مقصود ومتعمد بهدف إلحاق الضرر.
 - عدم الانقطاع عن العمل ما دام المجتمع في حاجة لعمله. • الإحساس بالواجب.
- من خلال ما تقدم حول مبادئ القيادة الأخلاقية يمكن القول أن أخلاقيات القائد تؤثر في التابعين لأنه سيكون القدوة لمن دونه مستوى وظيفي، فإذا استطاع القائد أن يتحلى بالقيم الأخلاقية بحيث تنعكس في سلوكه داخل المنظمة أو خارجها، أثر ذلك على من دونه والعكس صحيح فالإخلاص والأمانة والعدل والمساواة بين التابعين والصدق والصبر، وأداء الواجب وإتقان العمل والقدوة الحسنة والتسامح وتغليب المصلحة العامة على الخاصة كلها قيم يمكن للقائد أن يعطي المثل والقدوة التابعيه، وتأثيره يكون بالعمل وليس بالقول وحده.

3- مصادر القيادة الأخلاقية:

- هناك عدة مصادر للقيادة الأخلاقية، ومن هذه المصادر نذكر ما يلي¹:
- **المصدر الاجتماعي:** تتأثر القيادة بعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع، وأعرافه ولذلك نجد أن القائد يستمد العديد من قيمة الأخلاقية من المجتمع وعاداته وتقاليد؛
 - **المصدر الديني:** يعتبر المصدر الديني من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم وتضبط مختلف المهن والوظائف، لذلك نجد أن القائد الأخلاقي يستمد مبادئه وقيمه من القيم الدينية والتي تظهر بشكل واضح على تصرفاته وسلوكياته مع من حوله؛
 - **المصدر الاقتصادي:** يركز هذا المركز على الظروف الاقتصادية التي يعيشها القائد، فإذا كان يعيش ظروفًا اقتصادية مقبولة، فإنك تتوقع منه الحلي بأخلاقيات رفيعة، أما إذا كان يعيش حالة اقتصادية متدنية فيتوقع منه الانحراف وعدم الوفاء بالتزاماته، ما يجعله يسيء إلى عمله كقائد؛
 - **المصدر الإداري والتنظيمي:** يقصد به البناء والجو التنظيمي الذي يعمل فيه القائد، بكل ما فيه من قوانين وأنظمة، قيم، وتقاليد تحدد سلوك العاملين فيه وتوجه مسارهم؛

¹ - سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهريا (كهريف) "تقرت"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص 114_115.

المبحث الثاني: خصائص وأهمية القيادة الأخلاقية

المطلب الأول: خصائص القيادة الأخلاقية

يمكن القول إن القائد الذي يحكم الأمور داخل المنظمة بطريقة أخلاقية لا بد وأن يمتلك عدد من الصفات المهمة، ولا بد وأن يضع لنفسه ميثاقاً أخلاقياً ملزماً وتكون من أهم صفات هذا القائد الحكم بالمنطق على الأمور؛ أي لا يكون متبعاً لهواه في تقدير المواقف، وأيضاً لا بد وأن يتمتع القائد بالقدرة على تقريب الفرقاء داخل المنظمة، وذلك من باب تخفيف التوتر والصراع بين العاملين، والعمل على تنمية الاتجاهات الأخلاقية الإيجابية.

ويمكن تلخيص الخصائص التي تميز القائد الأخلاقي عن القادة الآخرين في النقاط التالية¹:

- الرؤية الأخلاقية: إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية إستراتيجية فإن القائد الأخلاقي يمتلك رؤية إستراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجية، فيضيف البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الإستراتيجية، و تعتبر مقياساً و معياراً مميزاً لما يريد أن يصل إليه، سواء في الأهداف أم في الوسائل والأساليب.

- امتلاك الحس الأخلاقي: إذ يمتلك القائد بالقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة و المهام اليومية، و يطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفرادِهِ مما يؤثر إيجاباً على العملية الإدارية و على تحسين الأداء.

- امتلاك القيم الأخلاقية: وهي تتسم بأنها ذات بعدين أساسيين : الأول يتمثل في كونها قيماً أخلاقية، تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات و السلوكيات في كل الأوقات و الظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف. الثاني يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها الشركة في مجال عملها، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين.

- وجود مقاييس أخلاقية واضحة: فالقائد يبني وينشأ قواعد ومعايير أخلاقية، توضح ما هو الصحيح من الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك، فليس الكفاءة وحدها تحدد من هو الفضل من

¹ - نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص337.

الأفراد، وإنما القيم والأخلاقيات أيضاً، فالمقياس الأخلاقي في تقييم الأداء على المدى الطويل هو الأكثر أهمية في رؤية الشركة ونجاحها المستدام.

كما ذكر (Coklar,2012) أن هناك ما لا يقل عن خمسة صفات يتسم بها القائد الأولى صفات فنية، الثانية صفات إنسانية، الثالثة صفات تعليمية، الرابعة صفات رمزية والخامسة صفات ثقافية، وتسمى هذه الصفات بقوة القيادة، كما أشار أيضاً أن القيادة الأخلاقية صالحة لأي مجال حيث يوجه السلوك عما إذا كان صحيح أو خطأ وفقاً للقواعد الأخلاقية، كما حدد صفات القائد الأخلاقي فيما يلي¹:

- رفع الوعي الأخلاقي: حيث يتم التأكيد على القيم المشتركة ومبادئ العمل الأخلاقية.
- الثبات في تحمل المسؤولية: وتعني تماسك القادة في ضبط أنفسهم ويتحمل الآخرون مسؤولية التصرف مطابقة بالقيم الأخلاقية.
- أن يكون مثالا ونموذجاً للآخرين: فالقادة الأخلاقيين يحكم قولهم وعملهم النزاهة والعدالة.
- القدرة على صناعة القرارات طبقاً للقيم والأخلاق: يجب الأخذ في الاعتبار الآخرين وترشيد المبادئ في صنع القرارات وإظهار القيم في أعمالهم.
- بذل الجهود للتنسيق بين السياسات والممارسات: تؤيد هذه الصفة القواعد والمستويات والقيم والمبادئ الأخلاقية للقادة.
- تقديم التعليم العملي للأخلاقيات عن النظري منها: ويتم ذلك من خلال تخصيص الوقت والموارد لمساعدة الأفراد والسعي لاكتساب الثقة والمهارات المطلوبة .
- أهمية التركيز على الإدراك : ربط القادة الأخلاقيين أهمية الشعور والأداء وردود الأفعال لزملائهم وعمالهم وكل الآخرين الذين سقطوا في دائرة التأثير .
- التركيز على التغيير الثابت والسريع: وتعني قيام القادة الأخلاقيين بعمل أعداد كبيرة من التحسينات الصغيرة في جميع المجالات .

¹- Coklar, A., (2012), "Ict ethical leadership scale (ICTELS): A study of reliability and validity on Turkish pre-service teachers. International Journal of HumanSciences, Vol. 9, No.1,PP. 83-101.

- تفضيل العمل مع ذوي الأخلاق وترقيتهم: حيث يقوم القادة الأخلاقيين بصنع القرارات من اختيار وترقية الناس الذين يعملون معهم واستخدموا رسالتهم ورؤيتهم وقيمهم كمعيار.

- دعم وتأييد الأفراد في السلوكيات الأخلاقية: يشجع القادة الأخلاقيين التابعين ويعملوا كمرشدين أكثر من صنع الشكاوي وإدانة الآخرين أو انتظار الآخرين لأخذ الإشارة يجب على الأفراد أن يستخدموا القيم الأخلاقية كأولوية في صنع القرار وبحث النتائج عن هذه القرارات من حيث القيم الأخلاقية.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية

تبرز أهمية القيادة الأخلاقية عندما لا يكون هناك قوانين وأنظمة وتعليمات، ويكون القائد هنا بحاجة إلى الاجتهاد، وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة، ومعرفة أن هذا القرار قد يعمل على المساعدة في تفاني العاملين بالعمل، والحصول منهم على أفضل إنجاز ممكن، وهذا لن يتأتي من فراغ، بل بمعاملة العاملين معاملة حسنة، والعمل على فهم مشاعرهم، وفهم مشاكلهم، والعمل على المساهمة في حلها، والعمل على تحقيق الألفة بين العاملين وبعضهم البعض، وهذا كله يحتاج إلى قيادة أخلاقية.

ويمكن إبراز أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية¹:

- تعود على القائد والمؤسسة بالنفع من خلال مساهمتها في تعزيز سمعة المؤسسة كشريك تجاري صادق
- وأخلاقي، وتجذب أعلى مستويات من الجودة وتحفظ بالعاملين لفترة أطول من الشركات الأخرى.
- النظر إلى الإدارة العليا على أنها أكثر فعالية من طرف العاملين وزيادة التفاعل بشأن الإمكانيات المستقبلية للمؤسسات.
- تعزز القيادة الأخلاقية من خلال إظهار واثبات السلوك الأخلاقي من قبل القائد الرضا الوظيفي للعاملين .
- تكوين هوية أخلاقية تساهم في تعزيز انتماء العاملين للمؤسسة بفعل توافقتهم مع فلسفة المؤسسة الأخلاقية .

¹-نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد ، دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد4، العدد1، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021، ص139-140.

- النظر إلى القائد على أنه قائد أخلاقي في المؤسسة يساهم في خلق رسالة أخلاقية قوية تحظى باهتمام الموظفين وتؤثر في أفكارهم وسلوكهم.

أشار الطراونة إلى أنه من الضروري أن يوجد ميثاق أخلاقي يلتزم به الإداريون يعتمد على عدة أسس منها¹: الحق، المنطق، العدالة، العقل. وهذا الميثاق يحكم القرارات الإدارية في جميع المستويات، حيث يعمل الالتزام بهذا الميثاق على الحد من الصراع والتوتر بداخل المنظمة، وينعكس ذلك على تحويل المناخ التنظيمي إلى مناخ يسوده التعاون والرغبة في الإنتاج.

ذكرت شراد أهمية القيادة الأخلاقية، ولخصتها في عدة نقاط، وهي كالتالي²:

- أنها تقلل من الخسائر التي يمكن أن تتحملها المنظمة جراء تجاهل الالتزام بالمعايير الأخلاقية.
- تعمل على تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والدولي.
- تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى، والتي تكون سلبية بالتأكيد، مما يعود بالضرر على المنظمة.

ونحن نرى بأن أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في الحد من الصراع و التصادم داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف بكفاءة مع زيادة ولاء العاملين والألفة بينهم وكسب سمعة حسنة في المجتمع .

المبحث الثالث: نماذج وأبعاد القيادة الأخلاقية:

المطلب الأول: نماذج القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية نماذج كثيرة أوردها الكتاب والباحثين، كان من أبرزها نموذج بيبكيت وغراس للقيادة الأخلاقية، والتي تعد من النماذج المرجعية التي تناولت هذا الموضوع.

¹ - الطراونة مرجع سابق، 2012، ص 109.

² - وافية، شراد. مساهمات أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري، دراسة حالة مؤسستي سوناطراك وسونلغاز. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة. 2014، ص 27

1- نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية:

إقترح بيكيت (pickett) نموذج للقيادة الأخلاقية مكون من خمس خطوات¹ يستند على البحث الأكاديمي له القدرة على تزويد المنظمات بما يمكن حقا أن يطبق المفاهيم التي يمكن أن تحدث ثورة في طرق قيادتهم ووجهات نظرهم للمشاركة في المسؤولية الاجتماعية. ويمثل الشكل الآتي (2) مكونات النموذج.



شكل (2) "مكونات نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية"

ومن الشكل السابق نلاحظ المكونات الخمسة لنموذج بيكيت المقترح وكما يأتي:

البيئة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي تم إجراء تحليل عامل إستطلاعي من خلال الإلتساقات الأخلاقية المختلفة في المنظمات ووجد أن المناخ الأخلاقي والثقافة الأخلاقية اقترنت بعناصر مختلفة من النسق الأخلاقي.

البيئة الأخلاقية: تشمل البيئة الأخلاقية القيادة الأخلاقية، وتشكيل الأدوار، والمعايير الأخلاقية، وأنظمة الثواب التي تدعم التصرف الأخلاقي وتميز الدرجة التي يعاقب عليها السلوك غير الأخلاقي في المنظمات ويحتوي على مناخ أخلاقي مختلف.

المناخ الأخلاقي: فيما يأتي أنواع المناخ الأخلاقي التسعة:

¹ -معاد غسان اسماعيل رشيد، تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري، رسالة ماجستير الجامعة العراقية، 2018، ص38.

- Egoist-individual الأنانية – الفردية: المصلحة الشخصية هي المعيار المتوقع.
- Egoist-local الأنانية – المحلية: مصلحة الشركة تدل على القرارات التي يتخذها.
- Egoist-cosmopolitan الأنانية – غير المحلية: الكفاءة هي المعيار المتوقع.
- Benevolent-individual الخيرية – الفردية: رفاهية الأفراد داخل المنظمة توجه القرارات.
- Benevolent-local الخيرية – المحلية: رفاهية المجموعات داخل المنظمة توجه القرارات.
- Benevolent-cosmopolitan الخيرية – غير المحلية: رفاهية الأفراد والمجموعات خارج المنظمة تدل على القرارات التي يتخذها.
- Principled-individual ذو مبادئ – الفردية: الأخلاق الشخصية توجه القرارات.
- Principled-local ذو مبادئ – المحلية: اللوائح والتعليمات التنظيمية هي المعيار.
- Principled-cosmopolitan ذو مبادئ – غير المحلية: القوانين الخارجية ونظم السلوك يوجهان القرارات الأخلاقية.

المناخ القيمي: يعرف المناخ القيمي على أنه تصورات الموظف السائدة عن الإشارات التنظيمية حول معايير تأسيس النوايا، وضع النتائج في الاعتبار، ملاحظة العقود، تحديد التوزيع وتطبيق الإجراءات. كما يتضمن إطارها خمسة أبعاد،: (تأكيد هدف، تأكيد وسيلة، عاطفي اجتماعي، تدعيم الهدف، توجيه الثواب).

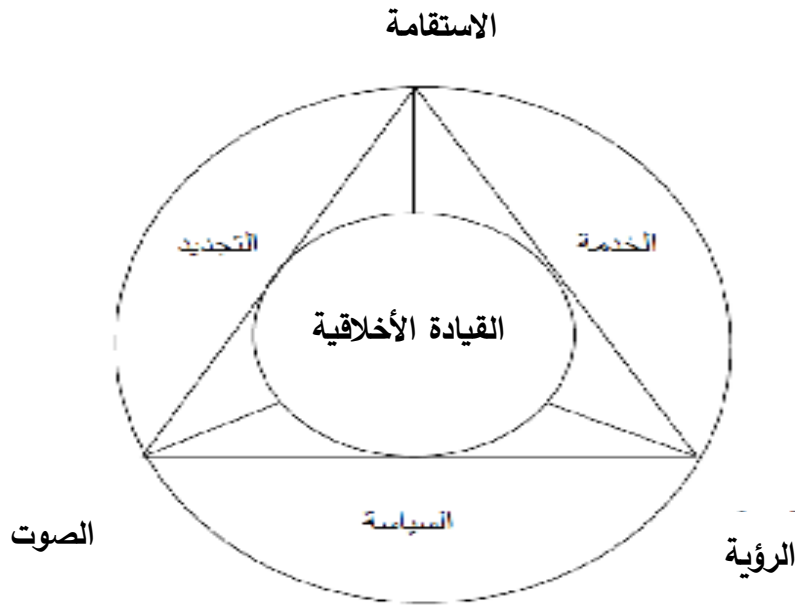
العمليات الداخلية للسلوك الأخلاقي: تتبثق منها (4) عمليات فردية للسلوك الأخلاقي وهي:

- يفسر الحالة من ناحية كيف أن أعمال الفرد تؤثر على رفاهية الآخرين.
 - يصوغ ما سيكون عليه منهج العمل الأخلاقي. ويعرف المثالية الأخلاقية في موقف معين.
 - يختار من بين نتائج القيمة التنافسية للمثل التي من خلالها يتصرف الفرد. وتقرير ما إذا كان يحاول الفرد أم لا تحقيق المثل الأخلاقية.
 - ينفذ ويطبق ما ينوي الفرد أن يعمل.
- وتخلق القيادة الأخلاقية مزيج متآلف من القيادة الإدارية وبعد النظر والتي تعمل على تقوية الوجود التنظيمي، والنمو، والحيوية طويلة المدى للمنظمة (pickett).

2- نموذج غراس للقيادة الأخلاقية:

قدم بيل غراس (Grace, B) نموذجاً آخر للقيادة الأخلاقية، حيث أكد من خلال هذا النموذج بأن أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في مساعدة الفرد على معرفة قيمة الرئيس التي تمنحه الشجاعة في حياته ، ليطبق

رؤيته في حياته أيا كان موقعه لخدمة الصالح العام¹. لقد اعتمد "غراس" في نموذج للقيادة الأخلاقية على خبرته في القيادة، واتجاهاته الشخصية حول الإيمان والأخلاق. ويتضح من خلال نموذج غراس للقيادة الأخلاقية في الشكل (3) أنه يضع في المركز للقيادة الأخلاقية أناسا يريدون أن يصبحوا قادة يؤثرون على الآخرين، ويجعلون ذلك التزاما في رحلة داخلية للصالح العام، تبدأ بنظرة تطويرية لكيفية البدء في هذه المرحلة. وهؤلاء الأفراد يعملون على نشر قيمهم **الرؤية** لكون على إظهار رؤيتهم، التطوير من حولهم، من خلال مراعاة حاجات وأهداف، وامكانيات أعضاء المجتمع.



الشكل (03) نموذج غراس للقيادة الأخلاقية

ويتكون النموذج من:

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

الصوت: هو الدعوة بالصوت، لإيصال رؤيتنا للآخرين، بالأسلوب المقنع الذي يحفزهم، ويحركهم

التنفيذ.

الاستقامة: تعني الفهم لما نقوم به، ويتم ذلك من خلال ممارسة السلوك المستقيم، وبذل الجهد لعمل

الشيء الصحيح والجيد. وبهذه الطريقة تتطور خصائص الاستقامة، وبشكل خاص تؤيد الاستقامة للصالح العام.

¹- معاد غسان اسماعيل رشيد، المرجع نفسه، ص40

الخدمة: فتعني تقديم الخدمة للآخرين، عندما تكون قيماً معروفة ومجربة.

السياسة: "polis" كلمة يونانية للمدنية، وتعني (أهداف المجتمع وغاياته)، أي أن تلتقي جميع أهدافنا الفردية والجماعية في الصالح المشترك وهي المصلحة العامة، وجذر الكلمة الإنجليزية "سياسة" وتعني ضم صوتنا لرؤيتنا التي هي ضمن السياق العام.

التجديد: تعني تغيير أعمالنا وتجديدها، إذا ما تطابقت مع قيماً متعددة. مع الأخذ بعين الاعتبار العمل في سياق تحقيق رؤيتنا (Grace. B).

و تسعى هاتين الطريقتين النموذجيتين إلى التقدم بأخلاق الأفراد نحو الأمام و ضبط السلوك الأخلاقي وفقاً لأفكار ورؤية معينة ، تحقيق المنفعة للجميع وفي جو أخلاقي مضبوط المعايير .

2- المطلب الثاني: أبعاد القيادة الأخلاقية

حدد عبد الله الكبير¹ أبعاد القيادة الأخلاقية فيما يلي:

- المقومات القيادية: وتشمل (المهارات القيادية، السمات القيادية، الموقف، أنماط القيادة التحويلية).
- مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية: وتشمل (الالتزام بالقوانين المحلية، مراعاة القيم الدولية، احترام قيم المجتمع، التقيد بقيم المنظمة).
- الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره: وتشمل (تلافي إلحاق أي ضرر بالمجتمع، الإسهام في المشاريع التنموية، التأهيل والتوظيف للموارد البشرية، الإسهام في برامج المسؤولية الاجتماعية).
- التوازن الذكي في تحقيق المصالح، وتشمل (التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح موظفيها، التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح المجتمع، التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح القائد، التوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة).

وحدد الحياصات وآخرون، (2011م، ص 306) أبعاد أخلاقيات العمل الإسلامية من خلال ما

يلي²:

¹- عبد الله الكبير ، مرجع سابق ص115-116

²- عماد سعيد محمد الشاعر ، ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، يونيو 2017 ، ص26.

- إتقان العمل، حيث كان الإسلام سباق الكل النظريات الحديثة التي تؤكد على ضرورة تقديم عمل متقن وجيد.
 - التسامح مع العاملين والرفق بهم: فوجد أن رسولنا الكريم أكبر قدوة لنا في هذا المجال.
 - تقديم النصيحة: حيث إن المؤمنين يوالون بعضهم البعض، ويحثون بعضهم البعض على الفضيلة.
 - الشعور بالمسؤولية: حيث إن الإسلام يأمر الموظف باستشعار المسؤولية أمام الله، وأمام الناس، وأن يقوم بحق هذه المسؤولية.
 - التعامل بعدل وإنصاف: إن من أهم الصفات التي تتوفر في العامل المسلم أن يكون عادلا ومنصفا.
 - الأمانة: تعد الأمانة إحدى صفات الإنسان المسلم
 - الطاعة بالمعروف لولي الأمر: الموظف المسلم يطيع رئيسه في العمل، ويعد هذه الطاعة من واجباته.
 - عدم الإتيان بعمل قد يسيء إلى وظيفته: من واجبات الموظف المسلم المحافظة على شرف وكرامة وظيفته التي يعمل بها.
 - العمل بروح الفريق: يحرص الإسلام على تعزيز العمل بروح الفريق بحيث يساهم جميع العاملين في الأعمال المطلوبة.
- وهناك من يقسم أبعاد القيادة الأخلاقية إلى ¹:
- توافر السلوك الأخلاقي: يعد توافر السلوك الأخلاقي مكونا رئيسيا للقيادة، إن السلوك الأخلاقي ضروري لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وأن النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة.
 - ممارسات السلوك الأخلاقي: بأن العاملين يتعلموا القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي: يتجنب أذى الآخرين، ويحترم حقوق الآخرين، وأن لا يكون

¹-فاطنة، ضيف سعيدة، مرجع سابق، ص 85-86

مخادعا أو كاذبا، وأن يلتزم ما يتعهد به، ويطيع القوانين، ويمنع الأذى عن الآخرين، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم، عادل، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين.

- تعزيز السلوك الأخلاقي: يمكن للمدراء تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال الآتي:
- التصرف الأخلاقي: القائد الذي يمكن أن يكون نموذجا قويا للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.
- مراقبة العاملين ومعاينة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.
- تطوير مدونات أخلاقية قيمة
- توفير التدريب الأخلاقي.

وبالإضافة إلي هذه الأبعاد الأساسية قام كل من (Kalshoven et al, 2011) بإعداد مقياس متعدد الأبعاد للقيادة الأخلاقية في العمل، يتضمن سبعة أبعاد تتمثل فيما يلي¹:

- **العدالة:** إن بعد الإنصاف ينظر إليه على أنه البعد الأكثر أهمية في سلوك القائد الأخلاقي وهو يعني أن القائد الأخلاقي يتصرف بنزاهة ويعامل الآخرين بطريقة أخلاقية، وبمعنى آخر بأن يقوم القائد بأخذ الخيارات العادلة، و أن يكون جديرا بالثقة، وأن لا يمارس المحسوبية وأن يكون على قدر المسؤولية .
- **توضيح الدور:** البعد الثاني الذي تم التركيز عليه كبعد من أبعاد القيادة الأخلاقية وهو بعد توضيح الدور هو يعني أن يكون القائد واضحا وأن يدخل في عملية إتصال مفتوحة مع الاتباع، بالتركيز على أهمية الشفافية في عملية توضيح أهداف الأداء والنتائج المتوقعة من هذا الأداء ويعتبر عملية توضيح الدور مكونا أساسيا من مكونات القيادة الأخلاقية.
- **مشاركة السلطة:** أما بالنسبة لبعد مشاركة السلطة فهو يعينياً يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والاستماع لأفكارهم والاهتمام بها، ويعطيهم الفرصة للتحكم في العمل المكلفين به وجعلهم أكثر استقلالية عن قادتهم.
- **التوجه نحو الأفراد:** القائد الأخلاقي يقوم بتوصيل وتوضيح المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي المطلوب من الأفراد، كذلك فإن القادة يستخدمون سلطة المكافآت والعقوبات من أجل إبقاء الاتباع يشعرون بالمسئولية عن أفعالهم، وبالتالي فهم يتحملون ما يتبع هذه التصرفات من ثواب وعقاب.

¹- محمود عبد الناصر مزيد محمد ، تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد " دراسة ميدانية بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج "، رسالة ماجستير ،المجلد الثاني عشر، العدد الرابع 2021.

- **التوجيه الأخلاقي:** القادة الأخلاقيين يوجهون اتباعهم ويساعدونهم في عملية تحديد الأولويات، ويقدمون لهم ما يملكونه من خبرات حول الأزمات الأخلاقية التي تواجههم وكيف يتم التعامل معها.
- **النزاهة:** وتم وصفها بأنها الرابط بين القول والفعل، والقادة الذين يحافظون على وعودهم وتعهداتهم باستمرار يمكن الوثوق بهم من قبل الاتباع لأن تصرفاتهم وأفعالهم تكون متوقعة وغير مفاجئة للاتباع
- **الاهتمام بتحقيق الاستدامة:** فالقائد الأخلاقي يتصف بأن لديه اهتماما واسعا وقلق مستمر تجاه القضايا الأخلاقية، والقلق في هذه الحالة يكون بخصوص الآثار المترتبة عن هذه السلوكيات على أصحاب المصالح والمجتمع بشكل عام.

خلاصة الفصل :

تلعب القيادة الأخلاقية دورا هاما في نشر السلوكيات و الأخلاق الإيجابية في المؤسسة فالصدق والأمانة و النزاهة وغيرها من الصفات الحميدة ، تساهم الى حد بعيد في ريادة المؤسسات الاقتصادية و اكسابها سمعة حسنة وتحد من الظواهر السلبية كالفضائح الأخلاقية والفساد الإداري، و العاملين يتأثرون ببعضهم البعض فنشر ثقافة تنظيمية قائمة على مبادئ أخلاقية صحيحة وعلى كافة المستويات التنظيمية تعزز الثقة بين القائد و المرؤوسين مما يخلق ولاء للمؤسسة ، وتجسيد السلوك الأخلاقي على أرض الواقع و العمل به واحترام القوانين والتشريعات و الالتزامات مع مختلف الأطراف واحترام القيم السائدة في المجتمع ، ينتج عنه تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بالتوازي .

الفصل الثاني: القيادة الأخلاقية

مقدمة

المبحث الأول: الاداء الوظيفي

المطلب الأول ماهية وأهمية الاداء الوظيفي

المطلب الثاني:محددات وعناصر الاداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الاداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم تقييم الاداء

المطلب الثاني: طرق تقييم الاداء

المبحث الثالث:تحسين الاداء الوظيفي

المطلب الأول: مدخل تحسين الاداء الوظيفي

المطلب الثاني: عوامل تحسين الاداء الوظيفي

المطلب الثالث: أهداف تحسين الاداء الوظيفي

خلاصة

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد داخل المؤسسة الاقتصادية، ولوصول هاته الاخيرة الى أهدافها وفقا لاستراتيجيتها وجب عليها الحرص على تحسين أداء موظفيها فالأداء الوظيفي من أهم المؤشرات التي من خلالها يحكم على نجاح أو فشل أي مؤسسة اقتصادية، فالوصول على بيانات وحقائق عن الموظف تساعد في فهم طبيعة العمل وانجازه خلال مدة زمنية محددة ومنها يتم فهم سلوكيات الفرد، رغباته وميولاته وطموحاته وجعلها تتوافق مع أهداف المؤسسة بإنجاز الأعمال المنوطة به بكفاءة وفعالية طبقا لقواعد وقوانين مضبوطة.

فأداء الفرد ينعكس سلبا أو ايجابا على الأداء العام للمؤسسة، لدى تهتم أغلب المؤسسات في وقتنا الحاضر على معالجة المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي وكل ما يرتبط به .

وسنتناول في هذا الفصل مجموعة من المفاهيم النظرية ذات علاقة بالأداء الوظيفي يمكن ايجازها في ثلاثة مباحث أساسية هي :

المبحث الاول: ماهية الاداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الاداء الوظيفي

المبحث الثالث: تحسين الاداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

لقد أخذ مفهوم الأداء الوظيفي حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين في مختلف المجالات والتخصصات ، فتجد القادة يشركون العاملين في وضع سياسات المؤسسة بغرض التحسين من أدائهم الوظيفي ، والاستغلال الأمثل لطاقة الموظف و فهم وتقدير كفاءة الفنية والعلمية ، ليقوم بتنفيذ المهام المسندة اليه و على أحسن وجه و في الوقت المحدد.

المطلب الأول: ماهية وأهمية الأداء الوظيفي

المؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء الموظفين أداء متميزا ومن ثم نجد اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها.

1- مفهوم الأداء الوظيفي

لغويا: يرجع أصل مصطلح الأداء إلى اللغة اللاتينية " performare "؛ والتي اشتق منها المصطلح الانجليزي " performance " والذي يعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه ¹

أما اصطلاحا توجد العديد من المفاهيم للأداء الوظيفي نذكر منها :

يعرف راوية حسن محمد الأداء الوظيفي على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج ².

الأداء الوظيفي عبارة عن السلوكيات والإجراءات التي تسمح بالقيام بمتطلبات الوظيفة وتتعداها نحو انجاز المهام المتعلقة بالمؤسسة، الأمر الذي يتحقق بتوفر المعرفة والمهارة والقدرة والدافعية وكذا البيئة المواتية يترجم هذا الأداء إلى نتائج ويحكم عليه بالإنتاجية وفعالية وكفاءة ³.

وهناك من يعرف الأداء الوظيفي بأنه " محصلة تفاعل ثلاث عوامل وهي القدرة والدافعية وامكانيات (فرص النمو) فقد يمتلك الفرد القدرة على أداء عمل معين لكنه لن يكون قادرا على تأديته بشكل جيد إذا لم

¹ - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص2.

حسن محمد راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. القاهرة: الدار الجامعية، 2003، ص 209-2.

³ -نسرينبوسنة، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة العاملين في القطاع الفندقية لسنتينة، رسالة دكتوراة ، قسم علوم التسيير جامعة قسنطينة 2، ص56، 2020-2021.

يكن لديه الدافع لتأديته ومن ناحية أخرى يمكن أن يتوافر لديه الدافع الكافي التأدية العمل، لكنه لن يؤديه كما ينبغي إذا فقد القدرة على ذلك أو إذا لم تتوفر لديه الفرصة لذلك¹

ويمكننا القول بأن الأداء الوظيفي هو انجاز الأفراد داخل المؤسسة لأعمالهم خلال فترة زمنية محددة من أجل بلوغ أهداف مسبقاً تم الاتفاق عليها.

ومن خلال هذه التعاريف يتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظفين بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة وتبرز أهمية ثلاثة عوامل على وجه الخصوص وهي :

-الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعه .

- الموقف: وهو ما تتصف بها لبيئة التنظيمية التي تتضمن مناخاً لعمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

2-أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي مكانة هامة في المؤسسات باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، فال مورد البشري يقوم بتحويل بقية الموارد الموجودة الى مخرجات ذات قيمة أكبر من قيمة الموارد المستخدمة والجهد المبذول مجتمعين ، فالمؤسسة عبر مراحل نموها المختلفة تسعى الى البقاء في السوق والوصول الى الريادة و تحقيق الميزة التنافسية ، فقدره المؤسسة على تجاوز مرحلة والانتقال لأخرى مرهون بأداء العنصر البشري المتميز ، و هناك من يعتبره مصدر رئيسي لربحية المؤسسة، وما على المؤسسة سوى السعي دوما الى الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تطويره، و للأداء أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين وللمؤسسة ككل، تتمثل هذه الأهمية فيما يلي²:

بالنسبة للعاملين:

- يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المؤسسة التي يتبعها.

¹-أحمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير، علم اجتماع، قسنطينة، 2010، ص 107

²-محمود بوقطف ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعة، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع فرع تنظيم و عمل، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2014، ص ص 61-63.

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومراتب مقابل هذا الأداء.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة لاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

بالنسبة للمؤسسة:

- يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث الأهمية لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي يستخدمها تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.
- كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة.
- وترجع أيضاً أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الاداء الوظيفي

1-عناصر الاداء الوظيفي

للأداء عناصر ومكونات أساسية بدونها لا يمكننا التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين فيا لمؤسسات، هاته العناصر هي مجموعة من الصفات والسمات الواجب توفرها في الفرد العامل حتى يكون قادراً على أداء عمله بشكل جيد وفعال وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد منا لمساهمات لدعم وتنمية فعالية الأداء الوظيفي وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر. فمنهم من رأى أن عناصر الأداء الفعال تشمل التعرف على متطلبات العمل المختلف ونوعية وكمية العمل المنجز؛ إضافة إلى توفر عناصراً لمثابرة، وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر الأربعة:¹

¹-ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، 2007 ص ص 30-31.

-المعرفة بمتطلبات العمل:

يشمل هذا العنصر مختلف المهارات الفنية والمهنية التي يتمتع بها الفرد، إضافة إلى مختلف المجالات والمعارف العامة المرتبطة بطبيعة العمل؛

-نوعية العمل المنجز: يشير هذا العنصر إلى مدى إدراك الفرد للعمل الذي سينجزه؛ وما يمتلكه من رغبات وقدرات ومهارات فنية وبراعة في تنفيذ المهام الموكلة إليه دون ارتكاب الأخطاء؛

-كمية العمل المنجز: يعنى هذا العنصر بتحديد مقدار العمل الممكن إنجازه من قبل الفرد خلال فترة زمنية محددة ضمن الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز؛

-المثابرة والثوق: يشير هذا العنصر إلى وجوب التفاني والجدية في العمل؛ مع قدرة الفرد على تحمل المسؤولية وإنجاز العمل الموكل إليه في الوقت المحدد؛ وما يحتاجه إلى التوجيه والإرشاد من قبل المشرف وتقييم نتائج عمله.

وتلعب المؤسسة دورا هاما في خلق الشعور بالانتماء وتحقيق الولاء التنظيمي للأفراد، إذ أن عدم الوثوق في المؤسسة يساهم في إضعاف أداء الأفراد وعزوفهم عن انجاز العمل، ومنه فالعناصر السابقة الذكر تشكل في مجملها الأسس التي يرتكز عليها الأداء بحيث لا يمكن التحدث عن الأداء بدون معرفة متطلبات العمل أو الوظيفة المراد انجازها فهو تخطيط في حد ذاته، فانجاز المهام يتطلب معرفة جيدة وخبرة ومهارة وجهد بالإضافة إلى عنصر الوقت الذي يعتبر الضابط والمحرك الرئيسي في العمل وعليه تتحدد أهداف الأفراد والمنظمة وترسم الاستراتيجيات.

من زاوية أخرى أشار بعض الباحثين إلى وجود عنصرين أساسيين للأداء بدلا من أربعة؛ يتعلق أحدهما بسلوك الفرد أثناء تنفيذه للمهام المكلف بها ؛ أما العنصر الثاني فيرتبط بنمط شخصية العامل، و فيما يلي شرح موجز لهما :

-عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء العمل

وهي عناصر يمكن ملاحظتها ببساطة كالقدرة على اتخاذ القرارات؛ احترام مواقيت العمل الرسمية ؛ القدرة على حل المشاكل ؛ القيادة و تفويض السلطة ؛ التخطيط و العلاقات الشخصية.

- عناصر تتعلق بشخصية الفرد

حيث تشتمل هذه العناصر على الصفات الشخصية للفرد العامل، و هي عناصر صعبة القياس و التقييم لا يمكن تتبعها و ملاحظتها بسهولة؛ كالتقالية و الاستعداد للعمل؛ المهارات و القدرات؛ القيم و المبادئ وغيرها.

2- محددات الاداء الوظيفي

تباينت وجهات نظر المفكرين والدارسين في وضع هذه المحددات إذ يرى بعض الباحثين أن الأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين ثلاثة محددات أساسية هي:¹

الدافعية للعمل: تشير إلى رغبة الفرد في القيام بأداء عمله والتي يمكن تمييزها من خلال إقباله وحماسه على انجاز العمل الموافق لميوله واتجاهاته؛

القدرة على العمل: يتم تحصيل قدرة الفرد على العمل بالتدريب والتعليم لاكتساب الخبرات والمهارات ومختلف المعارف المرتبطة بالعمل المكلف بإنجازه؛

مناخ العمل: يشير إلى مستوى الإشباع الذي توفره البيئة الداخلية للعمل من خلال شعور الفرد بالرضا وإشباعه لمختلف حاجاته وتحقيق رغباته وأهدافه.

وهناك من يرى بأن محددات الأداء الوظيفي تتلخص في العناصر التالية²:

القدرات والخصائص الفردية: وتعتبر عن الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة وتندرج هذه القدرات تحت فئتين كبيرتين (القدرات الذهنية - القدرات البدنية)؛

الإجهاد الوظيفي: وينتج عندما لا يمكن العمل بشكل صحيح جراء بيئة العمل غير المواتية وكذا استمرار ضغط الإدارة العليا على العاملين؛

. **الاتصالات:** من خلال التفاعل المزدوج بين العاملين في تقديم المعلومات؛ .

أداء الواجبات الوظيفية: القيام بما يتطلب فعله وكذا الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية والأنظمة والقوانين واللوائح والابتعاد عن كل ما يتعارض مع ذلك .

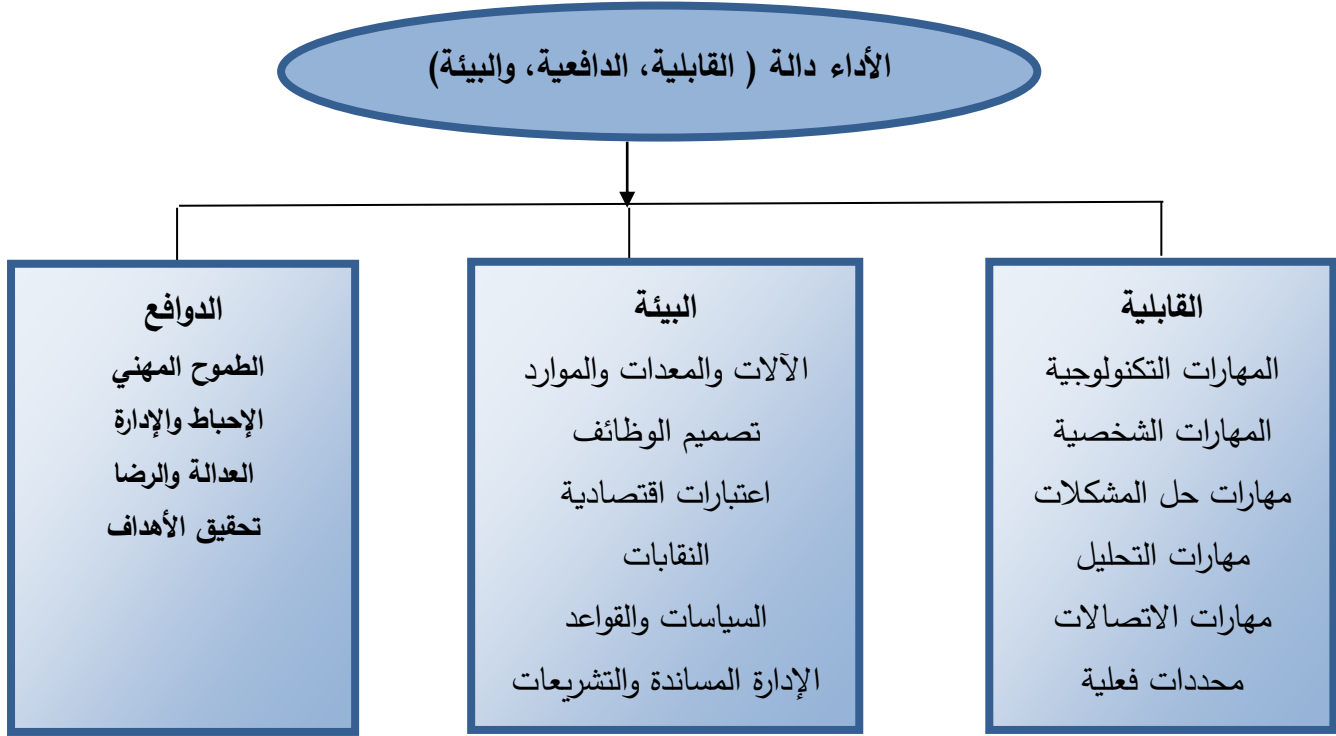
¹ _ ناصر محمد إبراهيم السكران، نفس المرجع ، ص 36

² - نسرین بوسنة، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة العاملين في القطاع الفندقية لولاية قسنطينة، رسالة دكتوراة ، قسم علوم التسيير جامعة قسنطينة 2، 2020-2021.. ص ص 57 58

- إدراك الدور الوظيفي: الأداء الوظيفي يتوقف على كيفية إدراك وانتباه العامل لما يحيط به من مواقف والأشياء والأشخاص والنظم الاجتماعية.

ومنه يمكن تلخيص محددات الأداء الوظيفي ضمن الشكل أدناه :

الشكل (04) محددات الأداء الوظيفي



المصدر: يوسف حجيم الطائي إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص226

من الشكل نلاحظ أن الأداء الوظيفي مفهوم محدد بعدة عوامل ، بيئية (خارجية) عوامل (داخلية) متعلقة بالعامل نفسه كالقابلية والدافعية و هاته المحددات من خلالها نحكم على الأداء الوظيفي ان كان ايجابيا أو سلبيا.

المبحث الثاني: تقييم الاداء الوظيفي

ان تقييم الأداء من مهام إدارة الموارد البشرية وهو عملية مستمرة تحدث طول الوقت و للقيام بها لابد من وجود معايير ومعدلات أداء تكون بمثابة الوسيلة التي يقارن على أساسها أداء الأفراد و بالتالي الحكم على مستواهم وسلوكهم أثناء أدائهم للعمل المكلفين بإنجازه.

فمن خلال عملية التقييم تسعى المؤسسة الى تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد والعمل على معالجتها وتحسينها في المستقبل، فهي لا تهدف الى تنقيط المردودية فقط والحصول على مقابل مادي جيد للعاملين، فهي تعتبر وسيلة أو أداة من أدوات مراقبة التسيير .

المطلب الاول: مفهوم تقييم الاداء وأهدافه

1- مفهوم تقييم الاداء الوظيفي

يقصد بتقييم الأداء: " عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحياناً أخرى الاستغناء عن خدماته"¹.

يتضح من خلال التعريف أن تقييم الأداء هو آلية تكشف عن مستوى أداء الفرد والسلوك الذي يصدر عنه وهو في إطار انجاز متطلبات الوظيفة التي يشغلها، كما تعتبر الملاحظة من بين الأدوات التي تساعد على تنفيذ عملية التقييم، وعليه فمخرجات عملية التقييم عبارة عن قرارات تصدر في حق الفرد والتي قد تكون ايجابية تساهم في تطوير أدائه أو سلبية كالاستغناء عن خدماته .

ويعرف تقييم الأداء كذلك بأنه: " مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها"²

ومما سبق يمكننا تعريف تقييم الأداء بأنه دراسة سلوك و أداء العاملين والحكم عليه بالإيجاب أو السلب ، واتخاذ قرارات مناسبة تساهم في تحقيق الأهداف المرسومة من قبل ادارة المؤسسة

2- أهداف تقييم الاداء الوظيفي :

يمكننا حصر أهداف عملية تقييم الأداء في ثلاثة مستويات مختلفة هي :

- على مستوى الفرد:

¹- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية .عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008 ،ص147 .

²- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية : دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005 ،ص265

- يهدف التقييم إلى الكشف عن مواطن القوة والضعف في أداء الفرد ومعالجة النواقص والقصور الموجودين وإيجاد الحلول اللازمة والملائمة لها.
- العمل على استثمار الموارد البشرية الكفأة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم، ويحفزهم على أداء العمل بطريقة أفضل.
- كذلك يهدف التقييم إلى تحديد السلوك غير المقبول والذي يقلل من كفاءة العاملين بهدف تجنبه مستقبلاً..
- شعورهم بالمسؤولية وبأن الجهود التي سيبدلونها في سبيل تحقيق الأهداف المؤسسة سيتم تقييمهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛
- اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتنمية السلوك وتطوير البيئة الوظيفية بأساليب علمية بصورة مستمرة.
- **على مستوى المديرين:**
- لتنمية مهاراتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم موضوعي لأداء تابعيهم؛
- لتطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين والتقرب منهم لحل المشكلات والصعوبات؛
- لجعل الإدارة العليا قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ؛
- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل عام وموضوعي.
- **على مستوى المؤسسة:**
- مساعدة المؤسسة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة أو العقوبات أو غير ذلك، (بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية وأنظمة الحوافز والأجور).
- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق توكيد هذه العلاقة والعدالة في التقييم، والموضوعية في إصدار الأحكام¹.

¹ - فليهب عبدالمجيد، نفس المرجع السابق، ص 267 268

- الكشف عن بعض المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تدخل مستويات أعلى لحلها ومنع حدوثها مستقبلاً، على سبيل المثال إعادة النظر في معايير الأداء الخاصة بنوع معين من الأعمال إذا تبين من معلومات التقييم عدم قدرة الغالبية من العاملين على الوصول إلى هذه المعايير
- تقدير مدى نجاح أو فائدة أي نوع من التغييرات التنظيمية مثل تغييرات في تصميم العمل وأنظمتها أو تغيير المشرفين.
- مساعدة الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

3- خطوات تقييم الأداء الوظيفي :

- تتكون عملية تقييم أداء العاملين من خطوات منظمة ومتصلة ببعضها وهي كما يلي¹:
- وضع نظام تقييم الأداء بكامل معاييره تبدأ عملية تقييم الأداء بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب الزامية.
- شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة: سواء كان مقيماً أو مقيماً لأدائه، ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء، بشكله الصحيح، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.
- متابعة ورقابة مستمرة للأداء من قبل المقيمين: يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام بمتابعة أداء من يقيمون أداءه بشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات بنهاية الفترة رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.
- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية : يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة مع معايير التقييم المحددة والتي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور وجوانب القوة فيه.
- توفير التغذية العكسية: يقوم المقيمون بوضع تقرير للتقييم النهائي للأداء، وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير الإدارة الموارد البشرية للإطلاع عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع عليه ويعرف حقيقة أدائه.

¹ - أنس عبدالباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011 . - ص71

- إجراء مقابلات شخصية : مع من تم تقييم أدائهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، موضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم مع الاتفاق على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم. ويمكن توضيح خطوات تقييم الأداء وفقا للشكل الموالي

الشكل (05) خطوات تقييم الأداء



المصدر: الصباغ، زهير نعيم ودره، عبد الباري. (2008) إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. 263

والذي من خلاله نلاحظ بأن قبل الوصول الى عملية التقييم لابد من المرور بمراحل من استعراض للقوانين المعمول بها وما مدى احترامنا لها، اجراء تحليل وفهم لمختلف الوظائف داخل المؤسسة وفهمها جيدا ومن ثم السعي الى تطوير أداء التقييم واختيار الكفاءات للقيام بالتقييم، وبعد التقييم يجب اعلام المقيمين بنتائج التقييم ومقارنة النتائج بالأهداف المسطرة وأخيرا الثناء أو السخط على الأداء بشكل عام.

المطلب الثاني: طرق وصعوبات تقييم الأداء الوظيفي

1- طرق تقييم الأداء الوظيفي :

لقد تعددت طرق تقييم الأداء واختلفت وتباينت في استخدام الوسائل والمعلومات وهذا طبعا لا ينفى اشتراكها في بعض الخصائص خاصة وأنها جميعا تهدف إلى تقييم الأداء وفيما يلي سنحاول ذكر أهم الطرق وفق منظورين هما الطرق التقليدية و الطرق الحديثة والتي يمن للمؤسسات الاعتماد على احداها :

1-1- الطرق التقليدية :

وتعتمد هاته الطرق في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوس لطريقة من هذه الطرائق تختلف عن الآخر في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ومن هذه الطرق نذكر :

طريقة التقييم المقالي

تتطلب هذه الطريقة من المقيمين كتابة مقال أو تقرير شامل عن أداء العاملين اعتمادا على نموذج معين يبرز من خلاله نقاط قوتهم أو ضعفهم، ويمكن أن يكون المقال مفتوحا أو محددًا بقائمة إرشادات وتوجيهات عن الجوانب الواجب تغطيتها ومعالجتها في عملية التقييم .

ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم المقالي لوصف أداء الأفراد العاملين من قبل المقيمين وفقا لرأيهم الشخصي: كمية وجودة الأداء المحقق؛ المعرفة المرتبطة بوظيفة العامل؛ مدى قدرة الفرد على التكيف مع عمله ومعرفة نقاط القوة و الضعف في أدائه.

ومن بين المشاكل التي تنطوي عليها هذه الطريقة مشكلة شكل محتوى التقرير المعد من قبل المقيمين والتي تعتمد كليا على مدى قدرتهم أو رغبتهم في الكتابة المقالية، فمثلا قد يكتب مقيم ما عبارات طويلة نصف استعدادات الفرد للعمل وعبارات قصيرة لوصف أدائه السابق؛ في حين قد يعتمد مقيم آخر في كتابة التقرير على الأداء السابق للعامل فحسب ، ونتيجة لذلك فإنه من الصعب مقارنة التقييم المقالي ببعضه البعض ؛ وذلك راجع كما تم توضيحه للأسباب المرتبطة بطبيعة المقيم ذاته من حيث مهاراته الكتابية والوظيفية المعتمدة في التقييم ؛ فالمقيم الذي يملك مهارات كتابية يمكن أن يظهر أداء العامل بصورة أفضل من مستوى أدائه الحقيقي والعكس صحيح.

طريقة الترتيب البسيط

وهي طريقة قديمة وسهلة في تقييم أداء العاملين؛ تستند أساسا على قيام الرئيس المباشر بإعداد قائمة بأسماء المرؤوسين ضمن فريق عمله وترتيبهم تصاعديا أو تنازليا حسب كفاءتهم في العمل من

الأحسن إلى الأسوأ أو العكس، وتبعاً لذلك تتم المقارنة بين هؤلاء المرؤوسين أنفسهم وليس استناداً إلى معايير الوظيفة المكلفين بإنجازها.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها سهلة الفهم والتطبيق كما أنها تمكن من فصل العاملين ذوي الكفاءة العالية عن العاملين ذوي الكفاءة المنخفضة لكن ما يعاب على هذه الطريقة هو احتمال تحيز الرئيس المباشر في عملية ترتيب العاملين ؛ فهي بذلك تفتقر للموضوعية لأنها تخضع للمقارنة و الحكم الشخصي¹.

طريقة المقارنة الثنائية

بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة الأداء العام بصورة شاملة لكل عامل مع باقي زملائه في الإدارة أو القسم المسئول عن إدارته، والعامل المفضل والمميز عن باقي زملائه يمثل ذلك الشخص الذي يحصل على أعلى درجات المقارنة حسب المعايير المختارة.

في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى عدة أزواج بحيث يتم وضع كل عامل في مجموعة مع آخر طبقاً لقواعد التوافق وتستخدم المعادلة التالية لتحديد عدد المجموعات : $s = n(n-1)/2$ حيث س : عدد المجموعات

ون: عدد الأفراد المقيمين . وتكون مهمة المشرف هي مقارنة كل ثنائية وتحديد الأفضل فيها وهكذا يتكرر هذا بالنسبة

الكل ثنائية، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد.

وتتميز هذه الطريقة عموماً بالموضوعية مقارنة بالطريقة السابقة لأنها تقارن شخصاً مع جميع أفراد فريق عمله لكل صفة على حدة، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها صعبة التطبيق عندما يكون حجم المجموعة المراد تقييمها كبيراً جداً كونها تركز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد؛ كما أنها لا تظهر كفاءة العامل بوضوح فهي تكتفي بحسب بإظهار أن فرد معين أفضل من آخر².

طريقة التوزيع الإيجابي

تتطلب هذه الطريقة مقارنة أداء الأفراد العاملين المراد تقييمهم وفق نسب مئوية معينة تبعاً لمستويات أدائهم المختلفة وتعتمد هذه الطريقة عموماً على مفهوم التوزيع الطبيعي أو منحني التوزيع المعدل للظواهر

¹-تادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 234.

²- زاهد محمد بيري، سعادة راغب الكسوالي، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009، ص 201.

أين يتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم حيث يتمركز أكثر أفراد المجموعة حول الوسط ويقل التركيز عند أطرافه؛ بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة¹.

ومن مزايا هذه الطريقة بث روح المنافسة والحماس بين المرؤوسين الخاضعين للتقييم، الأمر الذي يدفعهم أكثر الأداء أعمالهم بصورة أفضل لاحتلال مكانة أعلى في قائمة الترتيب؛ إضافة إلى تميزها بسهولة وسرعة التقييم لاسيما عندما يكون عدد المرؤوسين قليل ، إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة افتقادها للموضوعية نظرا لاعتمادها على الرأي الشخصي للرئيس المباشر ، كما أن نتائج تقييمها تكون عامة غير تفصيلية ، إضافة إلى صعوبة استخدامها عندما يكون عدد العاملين صغير إلى درجة يصعب فيها توزيعهم على شكل مجاميع حسب مستويات الكفاءة المحددة.

—2-1 الطرق الحديثة :

تهدف هذه الطرق الحديثة لتقييم الأداء إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق ما يلي:

- قوائم المراجعة :

تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرائق المتبعة في تقييم الأداء الوظيفي والتي تقوم أساسا على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المؤسسة وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل الموكل إليه؛ علما أن هذه القائمة تحتوي على مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، علما أنه لا يوجد عدد محدد لهذه الأسئلة بل إن عددها يتحدد وفق نوع الوظيفة وماهيتها².

وبعد إعداد تلك القائمة يطلب من المقيم وضع علامة أمام كل سؤال حسب رأيه الشخصي بالفرد العامل إما بنعم أو لا، وتقوم بعدها الإدارة بإعداد قيم أو أوزان لكل سؤال مع وجوب سرية تلك القيم التي يجب أن لا يعلم بها المقيم نفسه تجنباً للتحيز.

¹-أنس عيد الباسط عباس ، نفس المرجع سابق ، ص 269.

²-نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 238.

- الاختيار الإجباري:

تعد هذه الطريقة من بين أحد أهم الطرائق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء الوظيفي ، والتي تتطلب ضرورة قيام المقيم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء الفرد لمهام وواجبات عمله و المسؤوليات المتعلقة به؛ وعلى المقيم بعد ذلك اختيار عبارتين من مجموع أربع عبارات تصف جوانب سلوكية معينة ثم عليه اختيار واحدة من تلك العبارتين في كل مجموعة، حيث يتم إعطاء قيم أو أوزان لهذه العبارات والتي يتم على أساسها تقييم أداء العامل.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها تستند إلى الموضوعية في تقييم أداء العاملين و تحد من أخطاء التحيز والتقييم الشخصي، لكن ما يعاب عليها هو أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها وحاجتها الكبيرة للمهارة والخبرة قصد إعدادها بصورة جيدة؛ كما أنه لا يمكن ضمان عدم تسرب الأوزان إلى بعض المقيمين أو استياء بعضهم الآخر من إجبارهم على الاختيار بين تلك العبارات.

- الأحداث الحرجة:

يطلق على هذه الطريقة أيضا طريقة الوقائع الجوهرية أو الحرجة أو طريقة العلامات المحددة المرجعية؛ وبموجب هذه الطريقة يقوم الرئيس المباشر بتدوين الأحداث الإيجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم ، ومن ثم يتم الاحتفاظ بها و استخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، حيث يتم استبعاد الأحداث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال.

ومن مميزات هذه الطريقة تحقيق الموضوعية والدقة في الأداء؛ التركيز على الحقائق والأحداث التي وقعت فعلا والتي لا يمكن إنكارها؛ المساعدة على إبراز جوانب القوة من أجل استثمارها و تحديد نقاط الضعف في الأداء والعمل على علاجها، كما أنها تمكن من مناقشة المرؤوسين بشكل موضوعي في نتائج التقييم¹.

وما يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب من المقيم أن يعمل على تسجيل الأحداث بانتظام وهذا ما يشكل عبئا وجهدا ووقتا كبيرا، كما تشكل هذه الطريقة في بعض الأحيان حاجزا نفسيا بين العامل والمقيم لاسيما إذا شعر العامل بأن المقيم يحتفظ ويتابع تدوين ما يتعلق به من أحداث ووقائع بصورة مستمرة.

¹ -أنس عبد الباسط عباس، نفس المرجع السابق ، ص 272

- الإدارة بالأهداف :

تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة وتتضمن الإدارة بالأهداف ما يلي:

تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك مع الرؤساء والمرؤوسين.

تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

- وضع خطط العمل وتنفيذها

- وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

ومن أهم المزايا التي يحققها هذا الأسلوب ما يلي¹:

- التعرف على الكوادر الوظيفية ذات الأداء المتميز، ومعرفة نواحي القصور لدى الأفراد ومعالجتها خلال التدريب العملي والنظري.

_ تأمين إطار عملي لتقييم الأداء الوظيفي من خلال التركيز على النتائج.

_ تأمين التغذية المرتدة (الملاحظات والتعليقات) والاستفادة منها في تخطيط القوى العاملة .

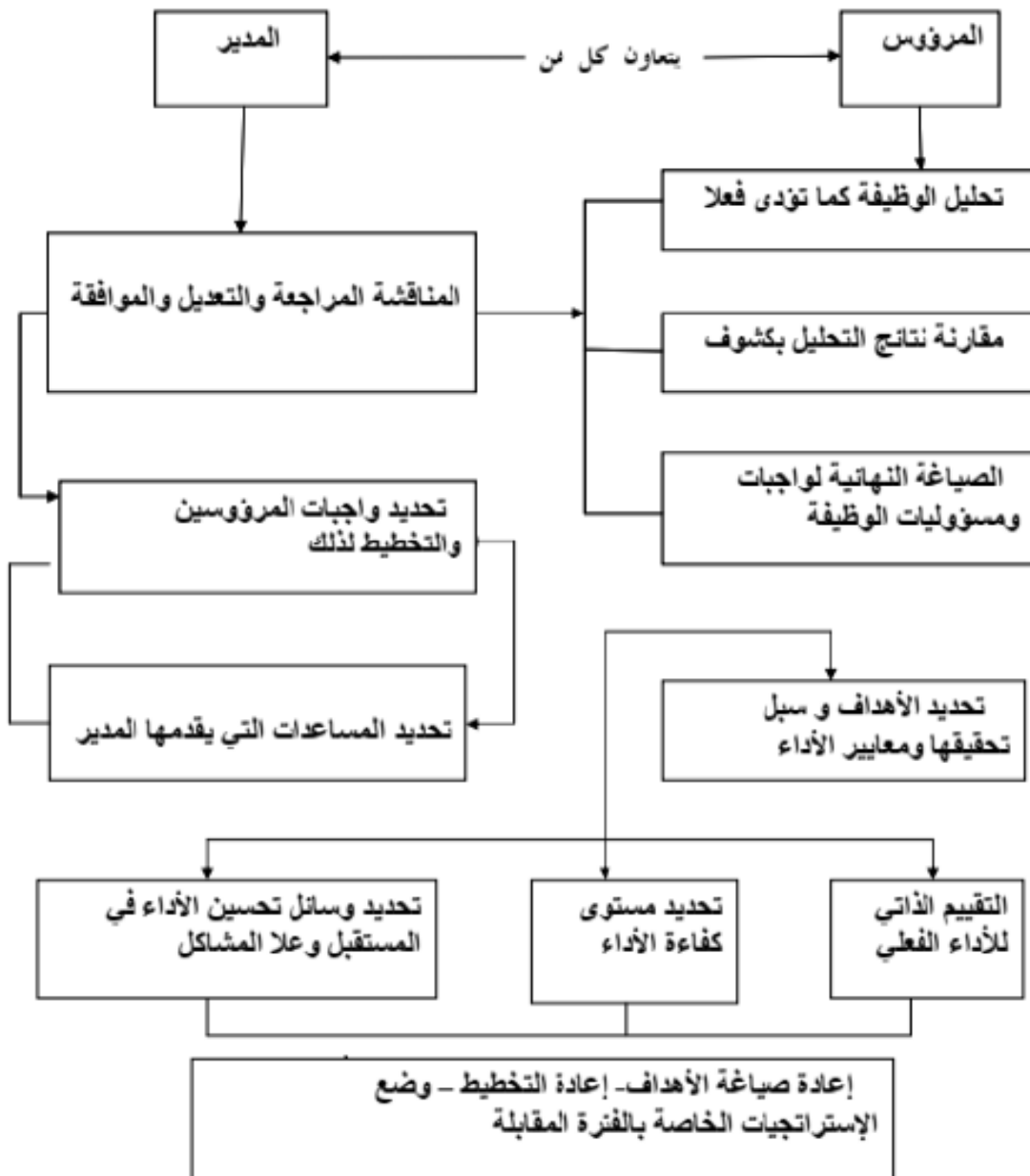
- فتح المجال للأفراد بإبداء آرائهم وأفكارهم اتجاه مختلف القضايا التي تخص المنظمة باعتبارهم الفئة التي تعايش مناخ المنظمة وما يحدث فيها.

وما يعاب على هذه الطريقة هو اعطائها أهمية كبرى لأهداف كمية مثل زيادة الأرباح وتقليل التكاليف ، وإهمال الأهداف النوعية الأخرى مثل الروح المعنوية ، التدريب ، الترقية ، الخدمات الاجتماعية ، الرعاية الصحية أو وضع المرؤوس أهداف سهلة التحقيق أو أهداف مضمونة النتائج لكي يظهر أمام المقيم بصورة جيدة عند التقييم.

¹- أسماء بوخروبة، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين ، دراسة حالة بولاية الجزائر، رسالة دكتورة ، قسم التنظيم السياسي والاداري ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص93 .

وتتناسب هذه الطريقة مع أنواع معينة من الوظائف ولاسيما في مستويات الإدارتين العليا والوسطى، والوظائف التي تتضمن قدرا من التفكير وحرية التصرف وابداء الآراء، كما يمكن تطبيقها في المستويات الدنيا مع ضرورة تدريب العاملين والمشرفين على الأسس التي تقوم عليها، وخاصة مهارات الاتصال والقدرة على تحليل المشاكل والتوجيه والقيادة بالنسبة للمشرفين.

و الشكل رقم (06): يوضح الاطار العام لطريقة الإدارة بالأهداف.



المصدر: أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان الأردن، 2011، ص 281

(2) صعوبات تقييم الأداء الوظيفي :

بما أن عملية تقييم أداء العاملين تتم بواسطة العنصر البشري - المقيم - الغير معصوم عن الخطأ، فإن ذلك يخلق العديد من المشاكل والأخطاء في نتائج التقييم التي سيعتمد عليها لاحقا في تحسين أو تطوير الأداء العام للمؤسسة إلى جانب العديد من الأساليب الكفيلة بذلك وعموما يمكن إدراج بعض الصعوبات التي تعيق عملية التقييم الفعال في النقاط التالية¹:

- عدم موضوعية بعض القائمين بعملية التقييم نتيجة عدم دقتهم أو عدم حرصهم على

إتمام هذه العملية بصورة عادلة مبنية على أسس علمية؛

- التحيز الذي يبديه بعض المقيمين اتجاه بعض العاملين؛ حيث نجد أن بعضهم منلا يبالغ في تقييم

من يتقربون إليهم، في حين قد يجحف البعض الآخر في حق من لا يتودد إليهم؛

- خضوع العاملين لتأثير الهالة التي تجعلهم يؤدوون صفة معينة دون غيرها فيقعون تحت تأثيرها ،

ويعتبرونها الأساس لإعطاء الدرجة أو التقدير النهائي؛

- غياب المعايير والمقاييس والمؤشرات الكمية التي تسهل ترجمة الصفات والمؤهلات وأنماط السلوك

و وحدات الإنجاز إلى تقديرات ودرجات تعتمد حقيقة التقييم والترتيب والمقارنة، فغيابها قد يساهم في تقادم

بعض المشاكل التي تكون المؤسسة في غنى عنها؛

- تباين التقديرات التي يضعها المقيمون تبعا لدرجات تساهلهم أو شدتهم؛ حيث يميل بعض الرؤساء

إلى منح تقديرات عالية لكافة مرؤوسيههم، بينما يميل البعض الآخر للتشدد فلا يحصل أي من مرؤوسيههم

على تقدير عالي وفي ذلك بن وظلم قد لا يكون مقصودا نتيجة غيبية الموازين أو المقاييس المحايدة التي

تطبق على الجميع؛

- عدم الاعتماد على معلومات وافية ودقيقة في عملية تقييم الأداء؛ كونها تستلزم جملة من البيانات

المفصلة عن كمية الإنتاج مثلا أو نوعيته وعن مدى الالتزام بالوقت ومواعيده ودرجة تطبيق القواعد

والتعليمات واللوائح في انجاز المعاملات وأساليب التعامل مع كل من المراجعين أو الرؤساء أو مع الزملاء؛

¹ - عامر خضير الكيسي ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة - مصر ، 2005 ، ص ص 209 -

- يؤدي غياب السجلات والإحصاءات والتقارير الأسبوعية أو الشهرية التي توثق عملية التقييم إلى الاعتماد فقط على الأحداث أو الانطباعات الواقعة في الأيام الأخيرة فلا تؤخذ بعين الاعتبار الفترات السابقة على مدار السنة والتي يفترض أن تغطيها هذه العملية،

- عدم الاكتراث بنتائج التقييم من جانب الإدارة وعدم تأثر أنظمة الترقية والعلاوات والمكافآت بما يحصل عليه العاملون من تقديرات ودرجات والأمر الذي قد يضعف اهتمام الرؤساء والمرؤوسين بعملية التقييم ونتائجه.

وهناك من يرى بوجود مشاكل تعترض هذه العملية، منها ما يتعلق بالمقيم، بنظام التقييم وحتى العامل الذي يراد تقييمه¹:

تصميم النظام: تتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

- عدم وجود معدلات ومعايير دقيقة وواضحة للأداء؛
- استخدام طريقة واحدة للتقييم قد لا تتناسب مع جميع الوظائف؛
- عدم كفاءة نماذج التقييم خاصة المعقدة والغامضة منها، مما يؤدي إلى عدم اهتمام المقيم والتهرب من اعداده،

- سرية التقييم بعدم إخبار المقيم بنتائج تقييمه سيقلل من تحفيزه لتحسين أدائه؛

- عدم توفر تحليل وتوصيف الوظائف؛

المسؤول عن عملية التقييم: لخصت الأخطاء والصعوبات التي تعترض تقييم أداء العاملين من قبل

المسؤولين فيما يلي:

- الميل نحو إعطاء تقديرات متوسطة بسبب التهرب والخوف من الانتقاد؛
- خطأ اللين أو التشدد بحيث قد يميل بعض المقيمين إلى التساهل للتشدد والصرامة بمبالغة؛
- خطأ التأثر بالأداء الحديث ونسيان وقائع وتفاصيل الأداء الماضي فيجعل تقدير المشرف متحيزا؛
- خطأ في فهم المعايير الكيفية (ممتاز، جيد جدا، جيد...)
- خطأ الوقوع في التحيز الشخصي كالقرباة والصداقة، اللون، العقيدة، الجنس.

¹ - بوسنة نسرين ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 7980.

مشكلات تتعلق بالمرؤوسين: وتتعلق بـ:

- عدم معرفتهم بما هو مطلوب منهم؛

- عدم فهم المرؤوسين لنظام التقييم؛

- عدم قدرة المرؤوس على أداء ما هو مطلوب منه؛

- ميل المرؤوسين للكسل وعدم اهتمامهم بالنتائج.

وقصد تجاوز أسباب فشل عملية التقييم والصعوبات التي تحول دون نجاحها؛ فقد أوصى العديد من الباحثين بضرورة الأخذ بعين الاعتبار جملة من الأسس لوضع نظام تقييم فعال والتي يمكن إجمالها عموماً في النقاط التالية¹:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛

- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان، فعلى سبيل المثال يجب أن تكون المعايير المعتمدة في تقييم أداء العامل كمعيار المواظبة مثلاً محسوباً على طبيعة الوظيفة التي يشغلها هذا العامل؛

- التعريف الواضح والدقيق بواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء المتعلقة بها؛

- تدريب المقيمين تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجها؛

- يجب أن يكون المقيمين على اتصال حقيقي و يومي مع العاملين الذين سيتم تقييم أدائهم؛ فإذا تعلق التقييم بمعيار الجودة أو الكمية، فإن وزن كل معيار في هذه الحالة يتعلق بالعمل الكلي الذي يفترض أن يكون ثابتاً على مدار فترة التقييم؛

- يجب أن يتم التقييم من قبل العديد من المسؤولين على أن يتم كل تقييم بشكل مستقل.

¹ - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين ؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2001، ص 91 .

المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

ان تحسين الأداء هو العمل على التغيير، والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أحسن منه، وذلك باعتماد نمط جديد ومناسب لتنظيم السلوك، وثانيا على التطوير التنظيمي، وذلك بإحداث تغييرات ايجابية في المؤسسة بما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة المشاكل، وتحقيق كفاءة إنتاجية عالية، وثالثا الوصول إلى تحسين الأداء بالتعرف على جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء.

المطلب الاول: أهداف واجراءات برامج تحسين الاداء الوظيفي

1-أهداف تحسين الأداء الوظيفي

يقصد بعملية تحسين الأداء عموما استخدام المؤسسة لجميع مواردها المتاحة وتوظيفها بطريقة منهجية لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل باستخدام الطرائق المثلى¹. واستنادا إلى هذا التعريف فإن سعي المؤسسة لتحسين أداء العاملين بها يعني أن الأداء الفردي سيكون أفضل عما كان عليه سواء من حيث كميته أو نوعيته، وقد أطلق البعض على هذه العملية بتحسين الإنتاجية؛ ولكي تحقق المؤسسة هذا الهدف فهي غالبا ما تسعى إلى ربط الأجر بالإنتاجية وذلك من خلال الاستفادة من نظم الحوافز المختلفة. آخذة بعين الاعتبار معايير الأداء المكونة لعملية أو برنامج تحسين الأداء المعتمد والتي يمكن إجمالها في نقاط أربعة هي: الجودة، الكمية، الوقت والإجراءات والتي يتم على أساسها مراقبة أداء العاملين بصورة مستمرة قصد التعرف فيما إذا كانت هناك أي تذبذبات أو تغييرات على مستوى أدائهم وذلك للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء ومعالجة أوجه القصور حتى لا تتحول إلى سلوك وظيفي سلبي لدى العاملين يصعب تغييره.

ولتحسين الأداء خمس مبادئ أساسية نذكرها فيما يأتي²:

- استقرار الوظيفة وضمانها؛

¹ - عبد الله حمد محمد الجاسسي ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص48.

² - الهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 2006، ص: 48

- رفع مستويات المسؤولية عند كافة وحدات التنظيم وأعضائها؛
- تدعيم مفهوم الإدارة بالمشاركة؛
- خلق أنظمة رقابية دقيقة وواضحة أساسها التبادل الدائم والمستمر للمعلومات ؛
- إعطاء الأهداف التنظيمية ومشاعر العاملين رعاية خاصة.
- ومن أهم الأهداف المرجو تحقيقها من وراء تنفيذ برامج تحسين أداء العاملين ما يلي¹:
- تطوير قدرات ومهارات الأفراد العاملين والسعي إلى زيادة مستوياتهم المعرفية؛
- حفز وتنمية اهتمامات الأفراد بالعمل الموكل إليهم؛
- إعادة تصميم العمل بما يتماشى مع أهداف العاملين والمؤسسة؛
- تطوير ثقافة المؤسسة وإعادة تخطيط الأداء؛
- إعادة صياغة السياسات والنظم الإدارية؛
- تحسين مكان العمل من خلال تطوير التقنيات الحالية و اقتناء التجهيزات الحديثة؛
- تطوير أنماط وأساليب القيادة استنادا إلى زيادة المستوى المعرفي للقادة وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في العمل؛
- تطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.
- كما تسعى برامج تحسين الأداء الوظيفي المعتمدة أيضا إلى تحقيق الأهداف التالية²:
- زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف؛
- ابتكار أفكار جديدة لرفع مستويات الكفاءة؛
- تخفيض معدلات الوقت المستغرق في انجاز المهام؛

¹ - على السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة - مصر، الطبعة الأولى ، 2008، ص 242.

² - عبد الله حمد محمد الجساسي ، مرجع سابق، ص ص 116-117

- تشجيع العمل الجماعي و ضمان ولاء العاملين للمؤسسة ؛
- دعم أشكال التعاون بين الأقسام المختلفة بالمؤسسة ؛
- ضمان بقاء العاملين الأكفاء بالمؤسسة الاستثمار خبراتهم ؛
- تحسين المهارات العامة لجميع العاملين؛
- التأكد من رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- التأكد من فعالية الدورات التدريبية ؛
- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة؛
- تحسين النظام الأمني للمؤسسة؛
- تخفيض معدلات الغياب.

1-اجراءات تحسين برامج الاداء الوظيفي:

إن من أهم أهداف تقييم الأداء الوظيفي هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية¹:

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء** : لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين، أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، وتوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل...، وغياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء

¹ -ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين دراسة حالة-نشاط-باتنة،مذكرةمكتملةلنيلشهادةالماجستيرفيعلومالتسيير،كليةالعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009-2010،ص ص 71-72

- تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة للعاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء.

ويمكن تقديم هذه الشروط التحسين أنظمة تقييم الأداء منها:

- يجب تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق بحيث يستطيع فهمها كل من المقيم والمقيم أدائه، وأن يتم هذا التحديد من خلال نتائج تحليل وتوصيف الوظائف الذي يبين الجوانب الأساسية في أداء الأعمال.

- يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء وأقلها موضوعية هي التي تمثل الصفات الشخصية.

- يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً نسبية مختلفة استناداً إلى علاقتها بالأداء .

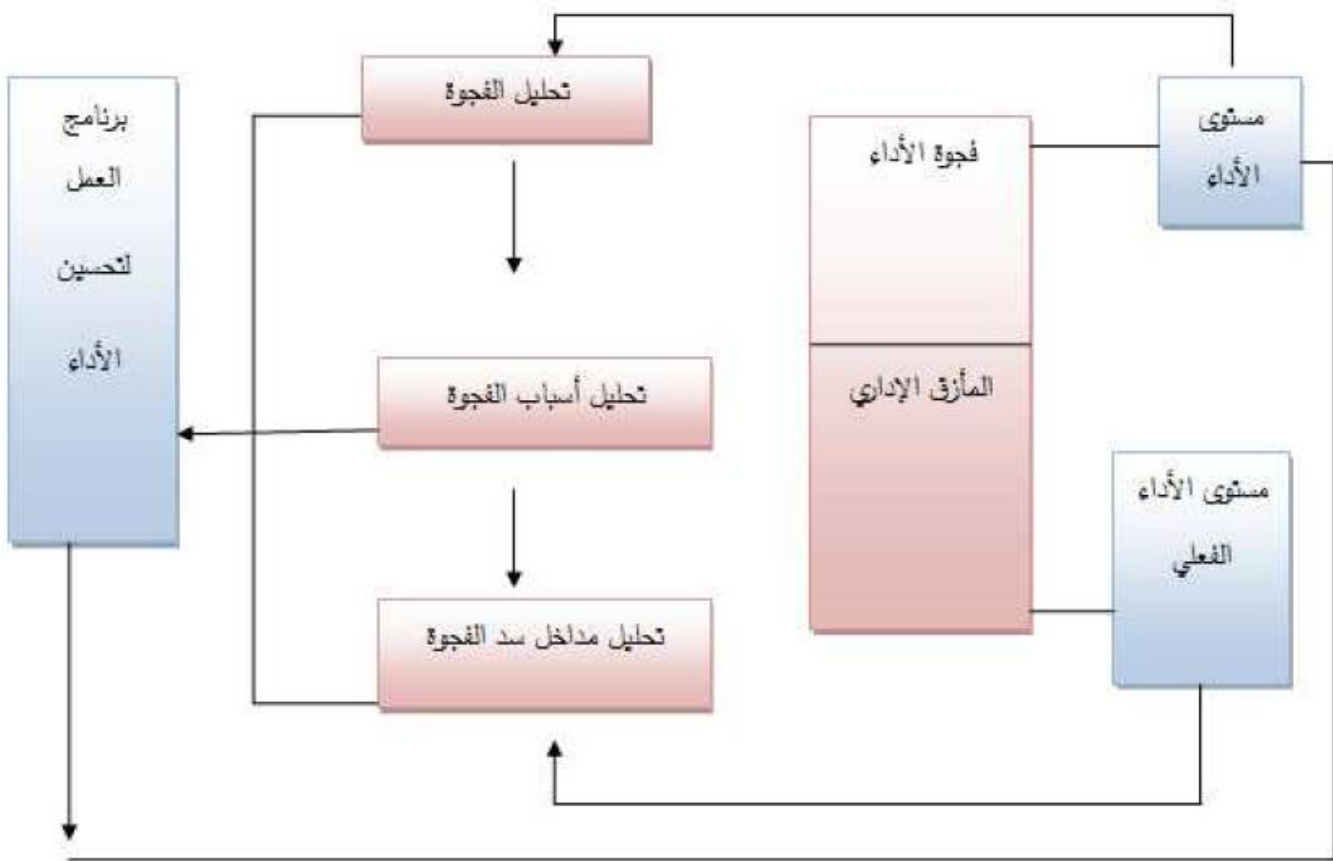
- يفضل استخدام عدة نماذج أو عدة طرق للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.

- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم، وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم مثل التساهل والتوسط أو التحيز.

- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات عملية التقييم وتدريب المشرفين على استخدام وسيلة التقييم بشكل صحيح.

والشكل التالي يوضح نموذج لتحسين الأداء.

الشكل (07) : يوضح نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السني: تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 93

و الذي من خلاله نلاحظ بأن برنامج العمل لتحسين الأداء الوظيفي يعتمد على تحليل الفجوة و التي تحصل نتيجة تباين بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، وانطلاقاً من تحليل الفجوة وأسبابها يمكننا تقليص هاته الفجوة و الوصول إلى الأداء المثالي المطلوب عن طريق استغلال كل الموارد المتاحة المادية والمالية والتي قوامها العنصر البشري.

المطلب الثاني: سبل ومداخل حديثة فيتحسين الاداء الوظيفي

1-سبل تحسين الأداء الوظيفي

يوجد العديد من الطرق التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المنظمة، وفي هذا الصدد

نجد أن رضا حاتم علي حسن يرى أن هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي¹:

¹ - رضا حاتم علي حسن. (2003). الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية. صفحة: 59.

المدخل الأول: تحسين الموظف

إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

- **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.

- **الوسيلة الثانية:** وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، إن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو الإدارة.

- **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية. ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة

المدخل الثالث: تحسين الموقف

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصة للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة.

3-مداخل حديثة في تحسين الأداء الوظيفي: توجد العديد من المداخل الحديثة التي تسعى الى تحسين الأداء الوظيفي و التي نذكر منها :

3-1-مدخل ادارة الجودة الشاملة :

هذا المدخل بني على فلسفة جديدة للإدارة وللمجتمع بصفة عامة تعتمد على بذل كل فرد أو مجموعة أفراد أفضل ما لديهم من إمكانيات وقدرات وآراء بحيث يكون كل فرد ركيزة أولية في طريق التوصل إلى الإبداع، وتتضمن هذه الفلسفة أربع مراحل أساسية هي¹:

- المرحلة الأولى: الفحص والتفتيش، هدفت هذه المرحلة إلى منع وصول الخدمة المعيبة إلى العميل.

- المرحلة الثانية: تأكيد الجودة حيث يتم دراسة مجموعة أنشطة أثناء التشغيل تستهدف تحقيق خصائص للجودة، وتتضمن أساليب فحص واختبار وتحديد درجة تأكيد المنتج واتخاذ إجراءات تصحيحية.

- المرحلة الثالثة: ضمان الجودة حيث يتم تطبيق مجموعة من الإجراءات المخططة والمنظمة اللازمة لتوفير الثقة الكافية من أن الخدمة ستحقق متطلبات العميل.

- المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة، تطورت نظم الجودة في هذه المرحلة لتشمل مناخ العمل بما في ذلك الإدارة والعمالة ليعمل سوية لتحسين وتطوير الجودة.

مدخل المقاربة المرجعية: تعتبر شركة (Xerox) هي الرائدة في استخدام المقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي، يعتمد خطوات محددة تؤدي إلى تقييم و تحسين أداء المنظمات وذلك في العام 1979، و تعرف بأنها: "تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي"²

ومن أهم المميزات التي تتسم بها المقارنة المرجعية ما يلي:

- عملية مستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد أنشطتها أو خدماتها، هدفها تحسين الأداء؛

¹ - محمد معمري ، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر-كوبا بولاية الجلفة، رسالة دكتورة ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر،بسكرة،2018-2019 ، ص100 .

² - سمير محمد عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الأداء، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، 1-4 نوفمبر، 2010، ص 10

- إن عملية التقييم تتم في إطار الرؤية المقارنة الأفضل نموذج في هذا المجال؛

- تكون المقارنة المرجعية في إطار قانوني وشرعي؛

- تكون المقارنة المرجعية بين وظائف المؤسسة نفسها، أو مع مؤسسات أخرى.

وتختلف أشكال المقارنة المرجعية تبعا للجهة التي يتم المقارنة معها (الشريك)، فهناك مقارنة مرجعية داخلية: و تتم في داخل المنظمات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية. وهنا يمكن مقارنة أداء إدارة بأداء إدارة أخرى في نفس المنظمة أو مقارنة المرجعية الخارجية والتي تتم بين المنظمات بعضها البعض، حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط. وقد تقتصر المقارنة على أحد أنشطة أو خدمات المنظمة بنشاط أو خدمة في منظمة أخرى.

ومن أشكال المقارنة الخارجية نجد المقارنة المرجعية الوظيفية: والتي تسمى أيضا بالمقارنة المرجعية للعملية Process Benchmarking وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية ...) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين ...) بمثيلاتها في المنظمات الأخرى. وقد تتم المقارنة مع منظمات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى.

وتمر المقارنة المرجعية بثلاثة مراحل نذكرها باختصار :

- **التخطيط:** حيث تقوم المؤسسة بالتخطيط الجيد والتحديد الدقيق الأهداف العملية، وهذا بتحديد كم ونوع المعلومات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسة وكذا الجوانب التي يجب تحسينها. و يبني التخطيط على أساس المعرفة الجيدة للشريك الذي يتم إجراء المقارنة معه.

- **تقييم الأداء:** تشتمل مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده، ومعرفة الانحرافات الحاصلة، ومن المعلوم دوماً أن هناك درجة من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.

- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وفيها يتخذ المقيم حولا وإجراءات تصحيحية وذلك للحفاظ على مستوى جيد و مقبول من الأداء ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الاتصال من أجل ضمان إيصال المعلومات والإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة بأقل وقت.

إلا أن هناك عوامل يجب مراعاتها لتحقيق النجاح في تطبيق المقارنة المرجعية نوجزها في النقاط

التالية¹:

¹- محمد علي عبيد الحزيمي، دراسة حول المقارنة المرجعية، قسم الموازنة العامة، دبي، 2009، ص: 15.

- التجنيد الجيد للإطارات: حيث يتطلب تطبيق المقارنة المرجعية كفاءات إدارية وتشغيلية تكون على دراية بالخطوات العوامل المساعدة على التطبيق؛
 - معرفة عميقة لعمليات المؤسسات حول تأثير المقارنة: يجب الفهم الدقيق لعمليات وأنشطة المؤسسة، وكذا المعرفة بوحدة النشاط داخل المؤسسة هذا من شأنه أن يساعد في وضع الخطة لإجراء المقارنة المرجعية ؛
 - قوة إرادة التغيير ومدى تكيفها مع نتائج وظيفة الاستقصاء من عملية المقارنة: قد ينتج عن عملية المقارنة المرجعية إجراء تغييرات في المؤسسة والعاملين فيها وبالتالي يجب أن يتحلى أفراد التنظيم بالمرونة وتقبل التغيير؛
 - إرادة مشاركة المعلومات مع الشركاء فيما يخص المقارنة: عند إجراء المقارنة المرجعية يجب أن يتصف طرفي المقارنة بالمصادقية في تبادل المعلومات لأن المعلومات أهم عامل لاتخاذ القرارات الصحيحة؛
 - تركيز البحوث على المؤسسة القائدة، أو الأقسام المعروفة بأنها الأفضل في هذا المجال: أي أن إجراء المقارنة مع مؤسسة رائدة يعطي نتائج أكثر نجاعة؛
 - احترام المراحل العملية المقارنة المرجعية، وتنظيم العملية وفق خطة موضوعة مسبقا.
- وما يعاب على هذه الطريقة هو أن المؤسسة تصبح مقلدة للغير لا مبتكرة و هذا اهمال لدور الابداع والابتكار في المؤسسة، زيادة على أن ما يصلح لمؤسسة ما لا يصلح لغيرها نظرا للتباين في الموارد المتاحة.

خلاصة الفصل :

ان الأداء الوظيفي يعتبر مقياس حقيقي لنجاح أي مؤسسة، ففهم حقيقة الأداء الوظيفي والعمل على توفير متطلباته يساهم في استمرارية و بقاء المؤسسة في ظل بيئة تنافسية شديدة التعقيد.

فانطلاقاً من عناصر الأداء الوظيفي المختلفة وتفاعل محدداته في بيئة العمل والحرص باستمرار على تقييم الأداء وتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة لدى العاملين وجوانب القصور في الأداء، والعمل على تطويرها مستقبلاً والحفاظ على الكفاءات البشرية وبالاعتماد على الطرق الفعالة في تقييم الأداء وموضوعية المقيمين وتغادي السلوكيات السلبية في التقييم ، مع استخدام برامج وأساليب حديثة في تحسين الأداء الوظيفي وربطها بمعايير الجودة ، وإشراك العاملين مع الإدارة العليا في حل مشكلات الأداء والتواصل الجيد بين المكونات البشرية للمؤسسة، وتحفيزهم بمختلف الحوافز المادية والمعنوية و جعل التغيير من الحسن الى الأحسن و تهيئة الأفراد لذلك و إتاحة الفرص أمامهم لأجل الإبداع ، مما يساهم في بلوغ المؤسسة لأهدافها المرسومة مسبقاً والمرتكزة على حسن أداء أفرادها.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة

سوناريك

وحدة - فرجيوه -

تمهيد:

بعدما تم التطرق في الإطار النظري بقدر من التفصيل في أهم الجوانب المتعلقة بالقيادة الاخلاقية وكذا تحديد الأبعاد والجوانب المرتبطة بها والتطرق الى الاداء الوظيفي وطرق تحسينه، أصبح من الضروري في هذا الفصل البحث والتأكد من الفرضيات المطروحة حول دور القيادة الاخلاقية في تحسين الاداء الوظيفي لعمال سوناريك فرجية ولمعرفة درجة تأثير صفات القائد الاخلاقية على العمال من أجل تحسين أدائهم الوظيفي في هذه المؤسسة العريقة وهي إحدى ركائز الصناعات في الجزائر في إنتاج السلع الكهرومنزلية الموجهة بالأساس إلى اشباع السوق الوطنية منافسة بذلك السلع المستوردة من الخارج

المبحث الاول: تقديم المؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعات المترابطة سوناريك

المؤسسة الأم

المطلب الاول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناريك الأم

نتطرق في هذا المطلب الى تاريخ وتطور مؤسسة وهيكلها التنظيمي والتعرف على أهم منتجاتها في وحداتها الموزعة عبر ربوع الوطن

1- تاريخ انشاء مؤسسة سوناريك الام: إن المؤسسة لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة (LA SOCIETE NATIONAL DE REALISATION ET DE GESTION DES INDUSTRIEL (CONNEXE

وهي مؤسسة اقتصادية عمومية قدر رأس مالها بـ : 8.000.000.000.00 دج أصبحت الشركة ذات أسهم بموجب عقد توثيقي مؤرخ في : 1989/03/05 بعد إنشائها بموجب المرسوم 165/80 المؤرخ في : 1980/01/30 لإعطاء الحوافز لتنمية المؤسسات الانتاجية الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة وهي الان تحت وصاية وزارة الصناعة ومقرها بطريق براقى جسر قسنطينة - الجزائر -

أهم منتجاتها هي :

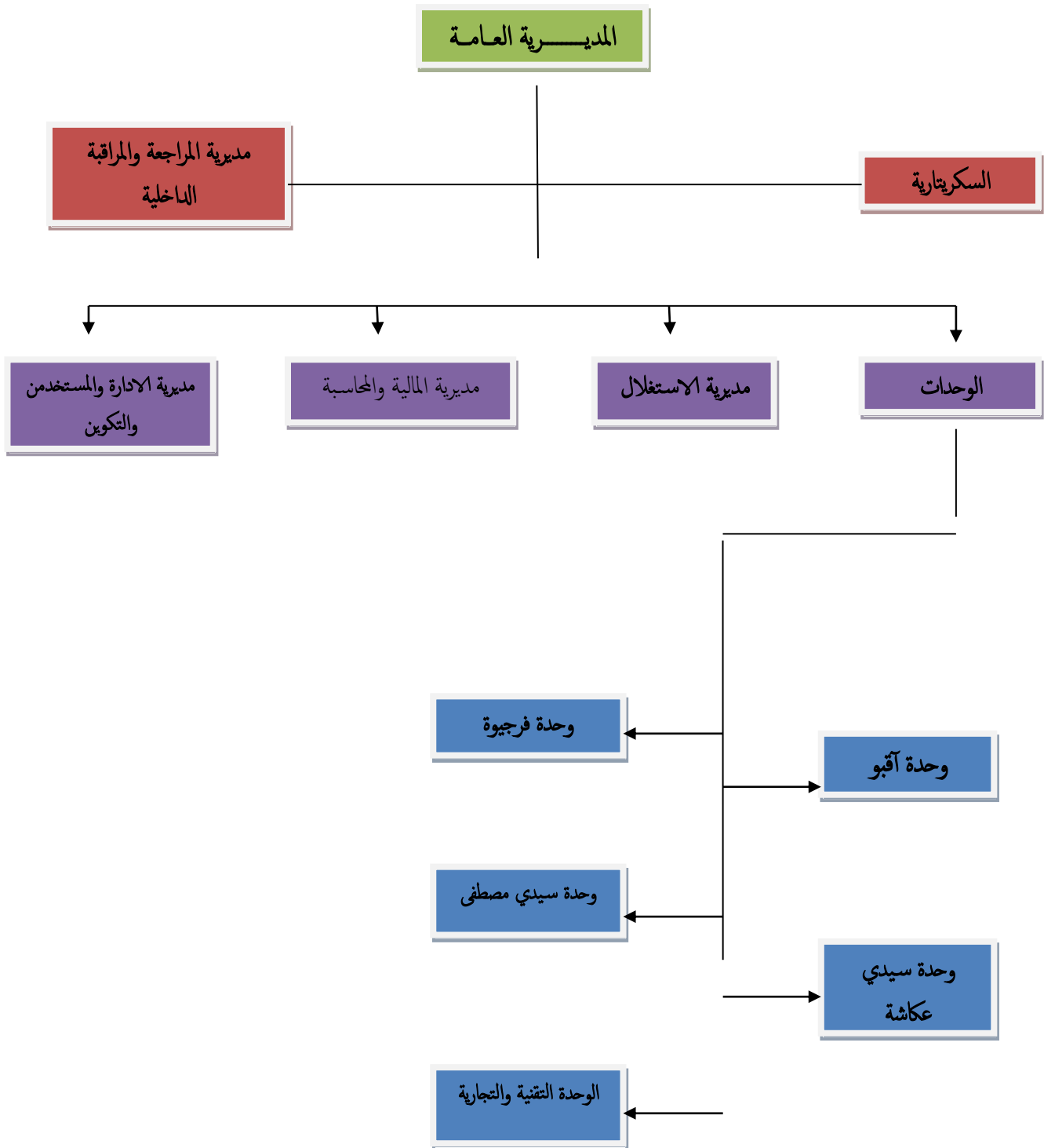
1. مدافئ بمختلف الانواع
2. مطابخ منزلية
3. سخانات ماء
4. مكيفات هوائية

إن الهدف الاساسي الذي يوجه الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الريادة فيه وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة أدائهم .

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم :

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى المؤسسة وذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية والافراد والمؤسسات الخارجية ويساعدهم في فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما يساعد في عرض مختلف وظائف المؤسسة والتنسيق بينها وهو يفيد في تبسيط علاقات العمل بين مختلف المصالح والمخطط التالي يبين هيكلها التنظيمي .

الشكل رقم (8) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم :



المصدر: مديرية الموارد البشرية بوحدة سوناريك فرجية

المطلب الثاني : المهام الاساسية لمؤسسة سوناريك الأم

تتمثل المهام الاساسية لمؤسسة سوناريك الأم في :

1. إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة الثقيلة
2. في إطار برنامج التنمية الوطنية تقدم المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة بزيادة خدمات عديدة بداية من فكرة " المشروع " إلى نهاية " المنتج تام الصنع " أو النهائي.
3. فكرة المشروع وأبعاده .
4. دراسات جدولية إقتصادية .
5. مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع والتنسيق الدائم .
6. تحقيق أعمال مختلفة .
7. التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات .
8. إجراء مفاوضات مع الممولين .
9. مراقبة عمليات النقل والتأمين والرسوم الجمركية وتسليم تجهيزات إلى ورشات العمل .
10. تركيب وتشغيل التجهيزات.
11. تنمية المشروع إلى أعلى درجة .
12. تأسيس الهياكل واستغلال المقاييس .

المطلب الثالث: وحدات مؤسسة سوناريك الأم .

لدى مؤسسة سوناريك الام عدة وحدات انتاجية وتجارية عبر ربوع الوطن تقدر ب: 11 وحدة منها

05 فقط لاتزال تعمل وهي :

1- وحدة انتاج المدافئ الغازية والمازوتية ومكيفات الهواء

المكان: فرجيوة ولاية ميله

2- وحدة انتاج المطابخ المنزلية:

المكان: سي مصطفى ولاية بومرداس

3- وحدة الوسط التقنية التجارية

* المكان : جسر قسنطينة ولاية الجزائر

4- الوحدة التجارية الشرق

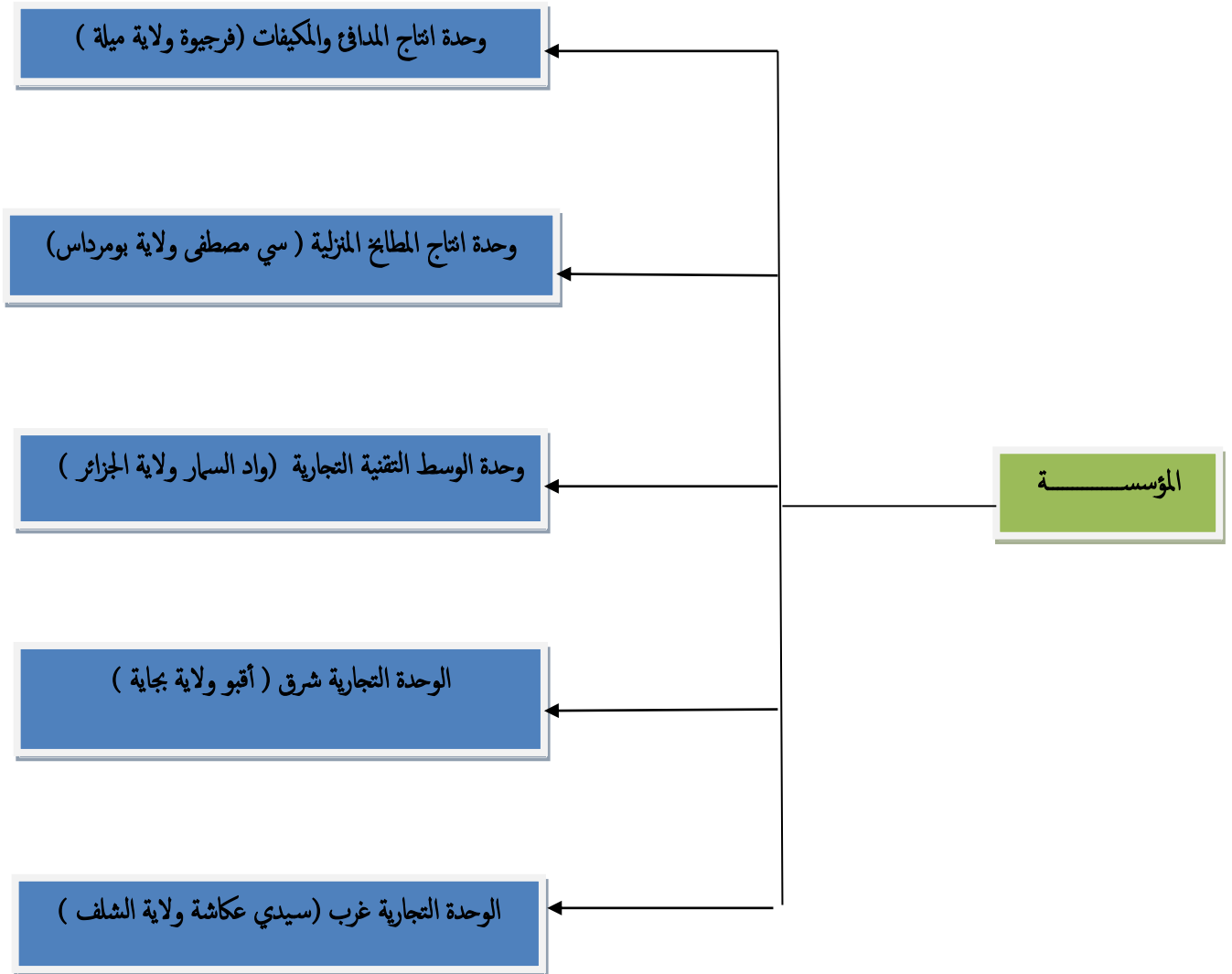
* المكان : أقبو ولاية بجاية

6- الوحدة التجارية غرب

*-المكان : سيدي عكاشة ولاية الشلف

والشكل التالي يبين الوحدات المكونة لمؤسسة سوناريك الأم

الشكل رقم (09) يبين وحدات مؤسسة سوناريك



المصدر : مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة

المبحث الثاني: تقديم وحدة سوناريك فرجية

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجية كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الامام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها ويعد هذا من الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها ، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني .

المطلب الاول: لمحة عن وحدة سوناريك بفرجية

إن دراسة مشروع انشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجية ولاية ميلة كانت تحت اشراف ولاية جيجل اذ كانت فرجية احدى بلديات ولاية جيجل قبل التقسيم الاداري 1984 ولكن بعدها اصبحت تابعة لولاية ميلة وقد تأخر انجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل واستأنفت الاشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 اين انطلقت عملية الانتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا وفي الوقت الحالي 245 عاملا بين عمال دائمين وعمال بعقود محددة المدة

1- موقعها :

تقع وحدة سوناريك فرجية في المنطقة الصناعية لفرجية على مسافة 2 كلم من مركز المدينة ومايقارب 42 كلم عن الطريق الولائي رقم 05 وبالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال وسطيف من الغرب وقسنطينة من الغرب ،كما أنها قريبة من الطريق السيار شرق غرب في جزئه المار على بلدية شلغوم العيد القريبة هي الاخرى من بلدية فرجية .

2- مساحتها :

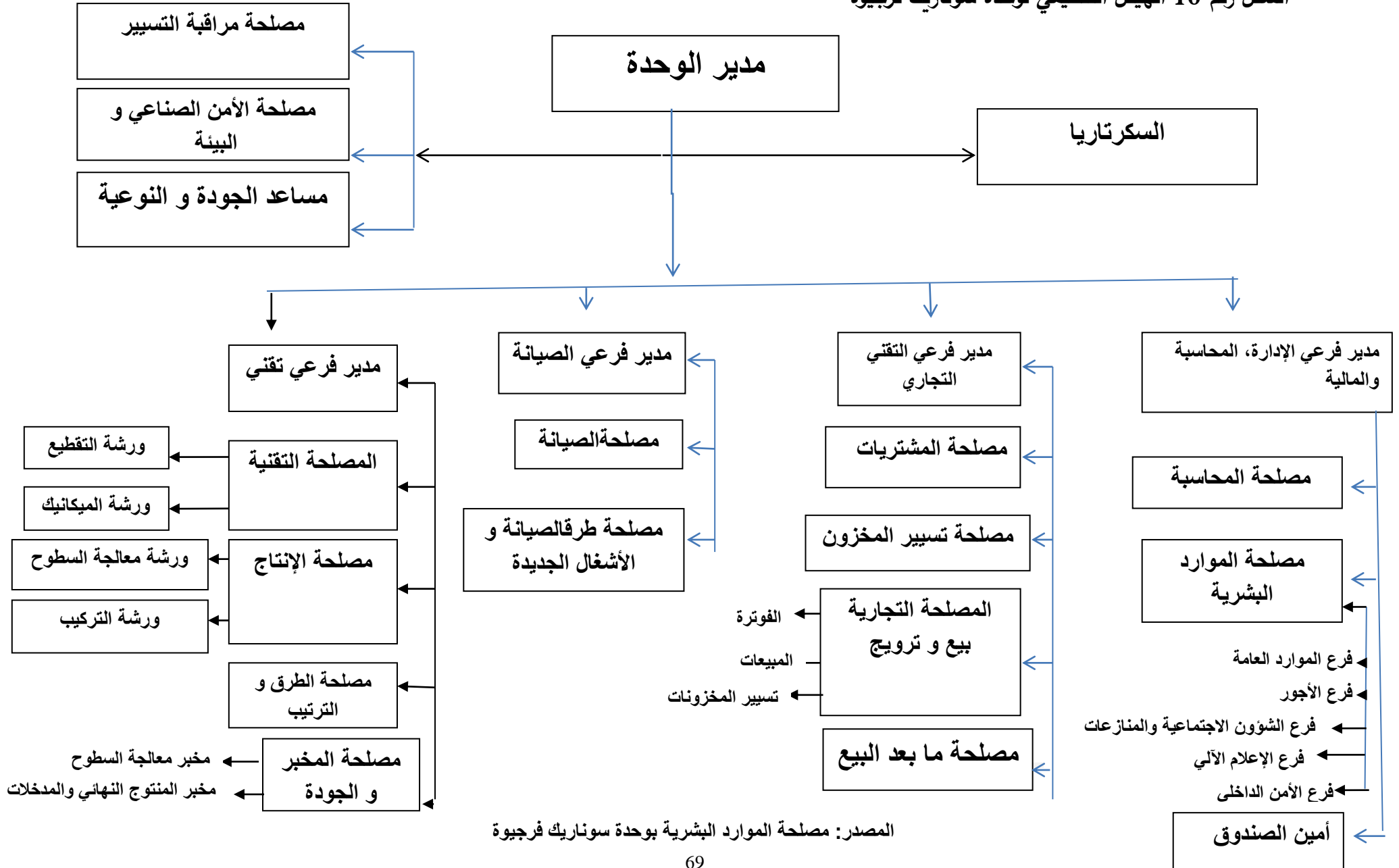
تتربع وحدة سوناريك فرجية على مساحة تقدر 11 هكتار وتتربع الورشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر ب: 2100 م²

المطلب الثاني: الهيكل الداخلية لوحدة سوناريك فرجية

أولاً : الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك فرجية

إن اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة له دور كبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة لذلك حرصت وحدة فرجية على تنظيم أنشطتها وتوزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وبأرقى الوسائل وأقصر وقت ممكن وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي :

الشكل رقم 10 الهيكل التنظيمي لوحدة سوناريك فرجية



ثانياً : مصالحي سوناريك وحدة فرجية ومديرياتها الفرعية

تتشكل وحدة سوناريك فرجية من أربع مديريات فرعية وهي

- مدير فرعي للادارة المحاسبة والمالية

- مدير فرعي التقني والتجاري

- مدير فرعي للصيانة

- مدير فرعي تقني

يتأأس كل مديريةة مدير فرعي ويعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول على تسيير وتوجيه

الإنتاج والتصنيع وله نائب يساعده ويشاركه في جميع مهامه كما ينوب عنه أثناء غيابه وللمدير عدة

مهام منها

1. المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة إذ يبحث بشكل دائم عن السبل التي تؤدي إلى

تحسين وضعية الوحدة وجعلها قادرة على المنافسة .

2. مراقبة ومتابعة التنفيذ

3. ترأس وعقد الاجتماعات

4. المصادقة على الوثائق المهمة

5. توفير الوسائل المعنوية والبشرية لتسيير نشاط الوحدة

6. العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه

وللمدير كذلك سكريتاريا للمدير هي بمثابة اليد اليمنى له وتتميز بعدة مواصفات هي : الدقة والسرية

وقوة الذاكرة وتقوم بعدة مهام :

1. استقبال البريد الوارد

2. تسليم البريد الصادر

3. استقبال المكالمات والفاكسات

4. كتابة النصوص والتقارير

5. تسجيل مواعيد المدير

6. حفظ الوثائق السرية

7. استقبال وتوجيه الزوار إلى مكتب المدير

وللمدير كذلك مصالح مساعدة منها مصلحة مراقبة التسيير ومصلحة الامن الصناعي والبيئة ومساعد الجودة والنوعية

المديريات الفرعية الاساسية :

1- المديرية الفرعية للإدارة المحاسبة والمالية : وتتألف من عدة مصالح منها مصلحة المحاسبة وأمانة الصندوق ومصلحة الموارد البشرية وهذه المصلحة بدورها تنقسم إلى عدة فروع منها فرع الموارد العامة ، فرع الاجور ، فرع الاعلام الالي ، فرع الشؤون الاجتماعية والمنازعات ، وفرع الامن الداخلي.

2- المديرية الفرعية التقني : وتهتم بالإنتاج وأساليب تطويره ويتكون من المصلحة التقنية وتتكون من ورشتين ورشة التقطيع وورشة الميكانيك ، مصلحة الانتاج وتتكون من ورشتين ورشة معالجة السطوح وورشة التركيب ، مصلحة الطرق والترتيب ،مصلحة المخبر والجودة وتتكون من مخبر معالجة السطوح ومخبر المنتج النهائي والمدخلات .

3- المديرية الفرعية للصيانة : وتهتم بكل أنواع الصيانة وتتكون من مصلحتين مصلحة الصيانة ومصلحة طرق الصيانة والاشغال والترتيب

4- المديرية التقنية والتجارية : وتهتم بالتموين (المشتريات) والمبيعات والترويج وحركات المخزون دخول وخروج وتتألف من أربع مصالح ،مصلحة المشتريات ،مصلحة تسيير المخزون ، المصلحة التجارية بيع وترويج من ثلاث فروع ، فرع الفوترة ، فرع المبيعات ، فرع تسيير المخزون ،ثالثا مصلحة مابعد البيع وتهتم بالخدمات المقدمة بعد البيع .

المطلب الثالث: أهداف الوحدة والخدمات المقدمة

أولا : أهداف الوحدة

تتمثل أهداف الوحدة في النقاط التالية :

1. اعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على

المستويين الجهوي والوطني

2. تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية
3. تحسين المنتج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية
4. تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة
5. ترقية الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديد
6. المساهمة في تكوين عمال متخصصون وذوي كفاءات عالية
7. محاولة تحسين رقم الاعمال المحقق من خلال المبيعات

ثانيا الخدمات المقدمة :

1. منتج المدفئة الغازية
2. منتج سخان مائي
3. منتج المكيف الهوائي
4. تقديم خدمات ما بعد البيع تتمثل في الصيانة والضمان
5. القيام بعمليات التدريب والتكوين

المبحث الثالث:دراسة وتحليل بيانات الاستثمار

المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدواتها

1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الدراسة، حيث يتكون مجتمع دراستنا الحالية من مجموع الموظفين والعمال في مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، بمختلف فئاتهم إداريين، عمال ، إطارات ..الخ. والمقدر عددهم ب : (245) عامل.

2. عينة الدراسة:

دراستنا الحالية أجريت على العاملين في المؤسسة الاقتصادية سوناريك وحدة فرجيوة، و نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة ، تعذر علينا القيام بعملية المسح الشامل، لذا لجأنا إلى أسلوب المعاينة واعتمدنا في

دراستنا الحالية على العينة العشوائية، قمنا باحتساب نسبة (51%) من المجتمع الكلي للدراسة (×=) ليكون عدد مفردات العينة (125) مفردة .

3. مجالات الدراسة.

1.3. المجال المكاني للدراسة:

تمت هذه الدراسة في مختلف مصالحمؤسسة سوناريك وحدة فرجية، حيث شملت الدراسة كلا من:

1. مصلحة الإنتاج

2. مصلحة الموارد البشرية

3. مصلحة المحاسبة

4. مصلحة الأمن

5. مصلحة الصيانة

2.3. المجال الزمني للدراسة :

تمثلت الحدود الزمنية لدراستنا كما يلي :

1. الدراسة النظرية وكانت في الفترة الممتدة من (2022/03/27) إلى

(2022/05/10)، حيث تم فيها انجاز الإطار النظري للدراسة حيث قمنا بتقسيمها إلى فصلين تناولنا في الفصل الأول مختلف الجوانب النظرية للقيادة الأخلاقية، من تعاريف آثار وغيرها كما تناولنا في الفصل الثاني الجانب النظري للأداء الوظيفي من تعاريف، خصائص وكيفية التحسين.

2. الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من (2022/04/20 إلى 2022/05/25) تم في

هذه الفترة تحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية والفئة التي ستجري عليها الدراسة، ثم بعد ذلك تحديد محاور الاستبيان وبعدها الشروع في جمع المعلومات والاستفسارات اللازمة حول كل محور، وفي النهاية تم إعداد الاستبيان النهائي ليتم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين والقيام بالتصحيات اللازمة ، حيث كان تاريخ توزيع الاستبيان وتاريخ وتحليله في الفترة من (2022/05/12 إلى 2022/06/02).

4. منهج الدراسة:

كي تصل أي دراسة علمية إلى تحقيق أهدافها المرجوة لابد وأن تتبع المنهج العلمي المناسب للإشكالية المطروحة في تلك الدراسة، والذي يتوافق كذلك مع الفرضيات المقترحة لها، ودراسة "دور القيادة

الاخلاقية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية ، من الدراسات الوصفية التي تتناسب مع المنهج الوصفي التحليلي ، لذا اتبعناه لكونه الأكثر تناسبا مع نوع الدراسة.

5. أدوات الدراسة:

يرى العديد من الباحثين أنه من المفيد في الدراسات الميدانية استخدام أكثر من أداة، فتعدد أدوات الدراسة وتكاملها يوفر للباحث إماما بموضوع الدراسة، ويمكن من خلالها التوصل إلى بيانات يكون من الصعب الحصول عليها باستخدام أداة واحدة.

استخدمتنا في دراستها بغية الوصول إلى النتائج المرجوة "الاستبيان" كأداة رئيسية في الدراسة كما تم الاستعانة بالمقابلة لتحصيل بعض المعطيات التي تطلبتها الدراسة أما الملاحظة فلا يخلو منها أي بحث علمي، فالباحث عادة ما يلاحظ ميدان دراسته وما يقدمه من معطيات ما لم تتطلب الدراسة نوعا من الضبط والتقنين (الملاحظة المنتظمة).

من استخدام الاستبيان كأداة لهذه الدراسة بعدة مراحل نبينها كالتالي:

1-مرحلة إعداد الاستبيان:

تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية للدراسة بوصفها من أهم وسائل البحث العلمي في جمع البيانات حيث وضعنا نموذج الاستبيان - المبين في ملاحق الدراسة- والذي كان مقسما إلى 04 محاور رئيسية نوضحها كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للمبحوثين وقد تم التعبير عنه من خلال (06) أسئلة هي: الجنس، السن، عدد سنوات الأقدمية، الوظيفة، المستوى التعليمي والمصلحة المنتسب إليها.

المحور الثاني: ويشتمل هذا على (12) سؤال من السؤال رقم (07) إلى السؤال رقم (18) كان الهدف منها معرفة دور الأخلاقيات الشخصية للقائد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

المحور الثالث: وجاء فيه (12) سؤال من السؤال رقم (19) إلى السؤال رقم (30) كان الهدف منه معرفة دور الأخلاقيات الإدارية للقائد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

المحور الرابع: ويشتمل على (10) أسئلة من السؤال رقم (30) إلى السؤال رقم (39) وهذا من أجل معرفة دور الأخلاقيات العلاقاتية للقائد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

2-مرحلة تحكيم الاستبيان :

حتى يتم التأكد من صدق أداة الدراسة، لجأنا إلى عرض استمارة الاستبيان في شكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين قاموا بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول استبيان الدراسة من حيث مدى ملائمة المحاور ووضوح الأسئلة التي تنتمي إليها وكذا طريقة صياغتها، والملحق رقم (01) يوضح أسماء المحكمين ووظائفهم.

3. مرحلة توزيع الاستبيان

تم توزيع الاستمارة على المبحوثين من طرف الطالبين وذلك للوقوف على جميع الملاحظات التي يبديها المبحوثين والإجابة عليها في حينها.

4.مرحلة جمع الاستبيان :

تم جمع الاستمارات الموجهة للدراسة بعد ترك الوقت الكافي للمبحوثين من أجل الإجابة، مع التردد عدة مرات إلى المؤسسات والتأكد من عدم وجود أية استفسارات، بعد عملية الجمع قمنا بفحص الاستمارات لنحضرها فيما بعد للتفريغ والتحليل ، حيث تم توزيع 125 استبانة تم استرجاع 120، منها استبانتيين غير صالحتين، والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (01): الإستانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

النسبة %	العدد	الإستبانة
100	125	الإستانات الكلية
14.4%	18	الإستانات المستبعدة
4%	5	الإستانات الغير المسترجعة
81.6%	102	الإستانات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين.

5.صدق وثبات الاستبيان :

بغرض معرفة صلاحية الاستبيان من الناحية المنهجية والعملية تم دراسة صدق وثبات الاستمارة:

5-1- صدق الاستبيان : لقد تمّ توزيع الاستبيان على مجموعة من المحكّمين، انظر الملحق رقم (01) بغرض معرفة الصدق الظاهري لهذه الاستبيان، وقد أعطى المحكّمين مجموعة من الملاحظات القيمة فيما يخص ذلك .

5-2- ثبات الاستبيان: تمّ استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من الاتساق الداخلي والثبات للاستبيان . وللوصول إلى نتائج دقيقة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية وفي

الأخير حساب معامل الثبات الكلي، و المعطيات التالية تعبر عن النسب الموافقة لمدى صدق وثبات الاستبيان حيث يكون :

- ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من (60%).
- مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين (60% و 70%).
- جيد إذا كانت ألفا تقع بين (70% و 80%).
- ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من (80%).

الجدول أدناه يبين معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

الجدول رقم(02): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) حسب المحاور الرئيسية للدراسة.

البعد أو المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	مستوى الدلالة
المحور الأول: دور الأخلاقيات الشخصية للقائد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.	12	0.80	ممتازة
المحور الثاني: دور الأخلاقيات الإدارية للقائد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.	12	0.94	ممتازة
المحور الثالث: دور الأخلاقيات العلاقاتية للقائد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.	11	0.87	ممتازة
معدل الثبات الكلي	35	0.89	ممتازة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول السابق يلاحظ بأن محاور أداة الدراسة لها درجة جيدة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.89، وهذا انعكاسا للدرجات الجدية لدرجة ثبات كل محور على حدا حيث بلغت

درجة ثبات المحور الأول 0.80، أما درجة ثبات المحور الثاني فقدرت بـ 0.94، أما درجة المحور الثالث فقدرت بـ 0.87، حيث يلاحظ أنها تحوز على درجات عالية، مما يؤكد ثبات الاستبيان.

06. أساليب المعالجة الإحصائية:

قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي المشهور (SPSS 22) وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب نتيجة للصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1. **المدى:** لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد العينة مع عبارات محاور الدراسة، تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستمارة، وفقاً لمقياس ليكرت Likert الخماسي، وذلك بأن يُقَابَل كلُّ عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً) كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات للترجيح لكي يتم معالجتها إحصائياً، وذلك على النحو التالي: موافق تماماً (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجة) غير موافق تماماً (درجة واحدة).

إنَّ تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدم في محاور الدراسة تطلب حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (4/5=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كالاتي:

1. من [1 إلى 1,80] يمثل (غير موافق تماماً) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه، يمثل درجة ضعيف جداً.

1. من [1,80 إلى 2,60] يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه، يمثل درجة ضعيف .

2. من [2,60 إلى 3,40] يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه، يمثل درجة متوسط .

3. من [3,40 إلى 4,20] يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه، يمثل درجة مرتفع

4. من [4,20 إلى 5,00] يمثل (موافق تماما) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه، يمثل درجة مرتفع جدا.

2. التكرارات والنسب المئوية: تتم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحديد إجابات أفرادها عن عبارات محاور الاستبيان.

3. المتوسط الحسابي: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من متغيرات الدراسة.

4. الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي.

وفي حالة ما إذا تساوى المتوسط الحسابي للعبارات:

5. معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستبيان.

المطلب الثاني: تحليل وتبويب البيانات

من خلال هذا العنصر سيتم التطرق إلى وصف مفردات عينة الدراسة، وذلك بالإشارة إلى الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة سوناريك فرجية، وهذا بتحليل دور الأخلاقيات الشخصية للقائد في تحسين الأداء الوظيفي، ثم تحليل دور الأخلاقيات الإدارية للقائد في تحسين الأداء الوظيفي، و الأخلاقيات العلاقاتية للقائد في تحسين الأداء الوظيفي.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، الرتبة العلمية، الأقدمية في العمل والمهام الوظيفية وهذا كالتالي: صححها وفق المحور الاول للاستبيان

1- توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس :

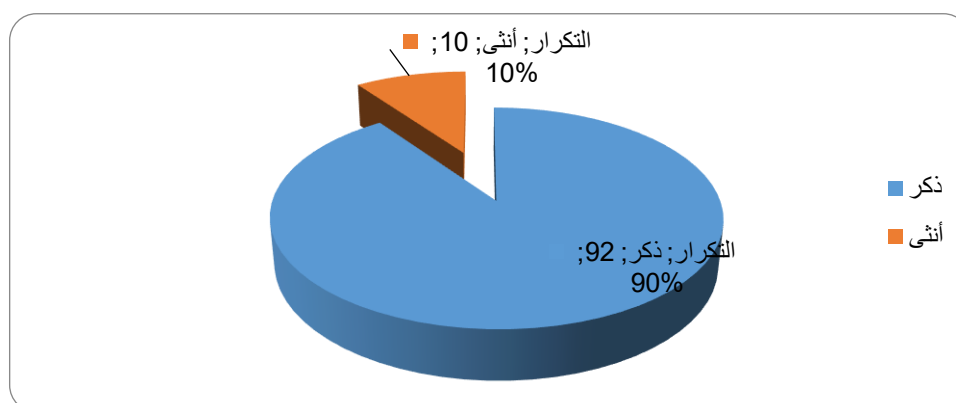
سنوضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	92	90.2%
أنثى	10	9.8%
المجموع	102	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (11) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث إذ تقدر بـ 90.2% بتكرار 92 في مقابل 9.8% بتكرار 10 بالنسبة للإناث، ويرجع هذا أساسا إلى طبيعة المؤسسة حيث أنها عبارة عن مؤسسة إنتاجية مما يتطلب يد عاملة تعتمد على القوة.

2- توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر.

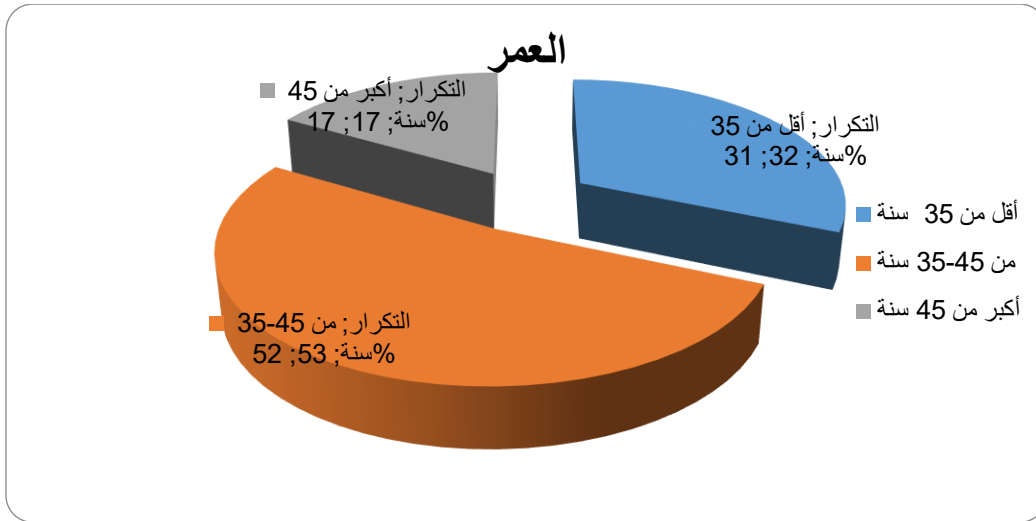
من خلال الجدول رقم(03) يتم توضيح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

الجدول رقم 04 توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	32	31.4%
من 35-45 سنة	53	52%
أكبر من 45 سنة	17	16.7%
المجموع	102	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم(12) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين أن أكبر فئة عمرية هي فئة من 35-45 سنة وذلك بنسبة 52% وبتكرار 53 تليها الفئة أقل من 35 سنة بنسبة 31.4% بتكرار 32 الفئة، وأخيرا الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بنسبة 16.7% وبتكرار 17 ، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتمركزون في فئة عمرية حيوية مما يتناسب مع طبيعة المؤسسة محل الدراسة.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

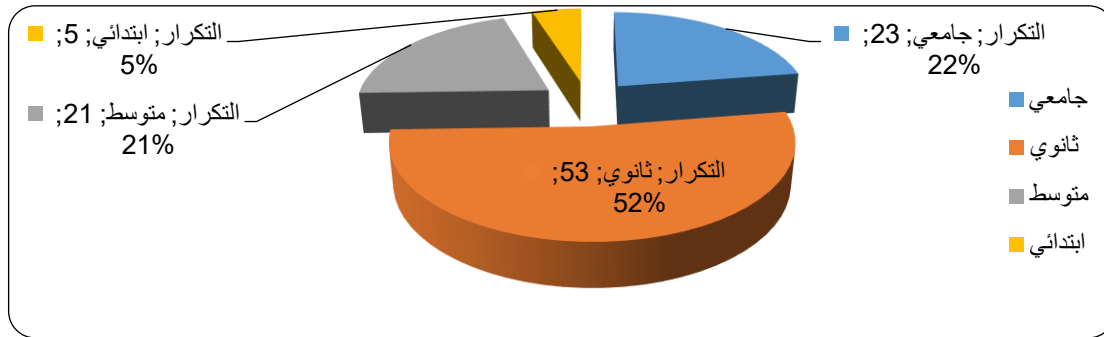
يبين الجدول الموالي توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
22.5%	23	جامعي
52%	53	ثانوي
20.6%	21	متوسط
4.9%	5	ابتدائي
100%	102	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم 13: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين بأن أغلب أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة المستوى الثانوي بنسبة 52% وقد بلغ عددهم (53)، ثم فئة الجامعيين بنسبة 22.5%، وبلغ عددهم (23) تليهم فئة الأفراد الذين يملكون المستوى المتوسط بنسبة 20.6% والبالغ عددهم (21) موظفا، ثم الذين يمتلكون المستوى الابتدائي بنسبة 4.9% والبالغ عددهم 5 .

4-توزيع افراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل:

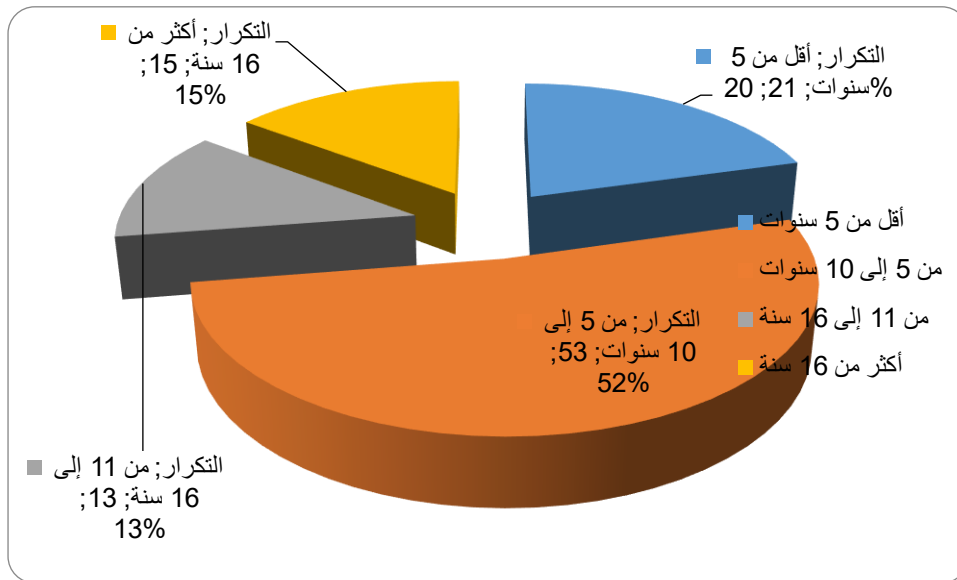
من خلال هذا العنصر سيتم إظهار توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	21	20.6%
من 5 إلى 10 سنوات	53	52%
من 11 إلى 16 سنة	13	12.7%
أكثر من 16 سنة	15	14.7%
المجموع	102	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم(14): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة لسنوات الأقدمية هي الفئة من 5 إلى 10 سنوات والتي قدرت ب(52%) بعدد 53 موظفاً، تليها فئة وأقل من 5 سنوات والتي تمثل ما نسبته (20.6%) وهو ما يعادل (21) موظفاً، ثم في المرتبة الثالثة الفئة الأكثر من 16 سنة بما نسبته (15%) بما يعادل 15

موظفا من عينة الدراسة وفي الأخير الفئة من 11 إلى 16 سنة والتي تمثل ما نسبته (12.7%) وهو ما يعادل (13) موظفا ضمن فئات عينة الدراسة، وهذا يعكس سياسة التوظيف المتجددة في المؤسسة محل الدراسة.

5- توزيع افراد عينة الدراسة حسب المهام الوظيفية:

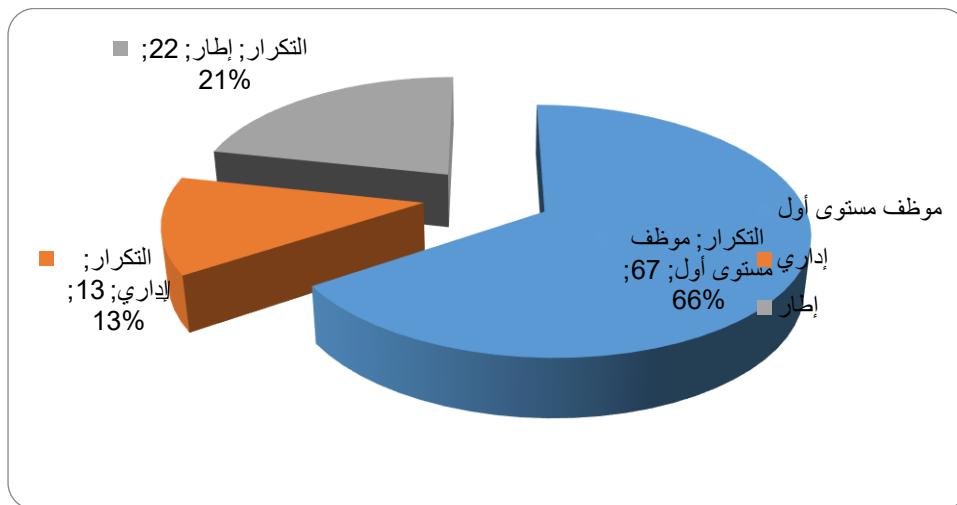
من خلال هذا العنصر سيتم توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهام الوظيفية وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهام الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	المهام الوظيفية
65.7%	67	موظف مستوى أول
12.7%	13	إداري
21.6%	22	إطار
100%	102	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهام الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح بأن 67 عاملا من مجموع أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (65.7%) هم من فئة موظفي المستوى الأول، وبذلك تكون هذه الفئة ذات النسبة الأكبر من بين المهام الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ثم في المرتبة الثانية فئة الإطارات بنسبة (21.6%) بما يعادل 22 موظفا أما فئة الإداريين فقد مثلوا ما نسبته (12.7%) من إجمالي العينة بما يعادل 13 موظف

6- المصلحة المنتسب إليها:

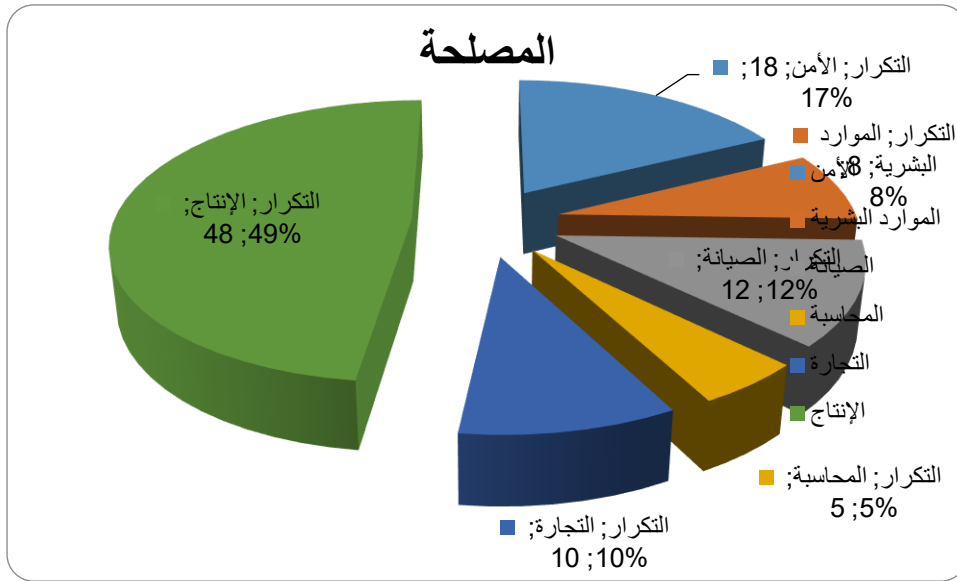
من خلال هذا العنصر سيتم توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المصلحة المنتسب إليها وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المصلحة المنتسب إليها

اسم المصلحة	التكرار	النسبة المئوية
الأمن	18	17.6%
الموارد البشرية	8	7.8%
الصيانة	12	11.8%
المحاسبة	5	4.9%
التجارة	10	9.8%
الإنتاج	49	48%
المجموع	102	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المصلحة المنتسب إليها



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح بأن 49 فرداً من مجموع أفراد عينة الدراسة ينتمون لمصلحة الإنتاج أي بنسبة (48%)، وبذلك تكون هذه الفئة ذات النسبة الأكبر، تليها فئة الموظفين ضمن مصلحة الأمن بنسبة (17.6%) حيث بلغ عددهم 18 فرداً، أما فئة الموظفين ضمن مصلحة الصيانة فقد مثلوا ما نسبته (11.8%) من إجمالي العينة بما يعادل 12 فرداً، أما فئة الموظفين ضمن مصلحة التجارة فقد مثلوا ما نسبته (9.8%) من إجمالي العينة بما يعادل 10 أفراد، ثم فئة الموظفين ضمن مصلحة الموارد البشرية بما نسبته (7.8%) من إجمالي العينة بما يعادل 8 أفراد، وفي الأخير مصلحة المحاسبة والتي مثل موظفوها ما نسبته (4.9%) من إجمالي العينة بما يعادل 5 أفراد.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بكل محور

1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني: دور الأخلاقيات الشخصية في تحسين الأداء الوظيفي .

قسم هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد تعبر عن المؤشرات الرئيسية لمحور الاخلاقيات الشخصية للقائد،

وسيتم عرضها كالتالي:

1. مؤشر العدالة

2. مؤشر النزاهة

3. مؤشر المسؤولية

1. عرض وتحليل البعد الأول: دور العدالة في تحسين الأداء الوظيفي

جدول رقم (09): إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور العدالة في تحسين الأداء الوظيفي

رقم العبارة	تكرار	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
1	تك	48	41	5	6	2	4.24	0.93	1	مرتفعة جدا
	%	47.1	40.2	4.9	5.9	2				
2	تك	32	43	14	10	3	3.89	1.05	3	مرتفعة
	%	31.4	42.2	13.7	9.8	2.9				
3	تك	28	34	22	12	6	3.64	1.17	4	مرتفعة
	%	27.5	33.3	21.6	11.8	5.9				
4	تك	36	42	11	7	6	3.93	1.12	2	مرتفعة
	%	35.5	41.2	10.8	6.9	5.9				
إجمالي مؤشر العدالة										
							4.08	0.88	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (....) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر العدالة يعبر عنه بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.47 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارتر الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.80 ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر دور العدالة في تحسين الأداء الوظيفي تنازليا من أعلى درجة إلى أدنى درجة كما يلي:

الجدول رقم (10): ترتيب عبارات مؤشر العدالة

الرقم	العبرة	الترتيب	اتجاه العبرة
1	التعامل العادل من قبل رؤسائك يساهم في تحسين أدائك الوظيفي.	1	مرتفعة
2	يوزع رؤسائك المهام الإدارية والفنية بطريقة عادلة وهذا يحسن من أدائك الوظيفي.	2	مرتفعة
3	رؤسائك لا يتعاملون بالمحابة في مكان العمل وهذا الأمر يساهم في تحسين أدائك الوظيفي.	3	مرتفعة
4	تتعامل رؤسائك بصدق في مختلف المواقف يساهم في تحسين أدائك الوظيفي.	4	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و نتائج برنامج spss.

يظهر من الجدول السابق .:

جاءت العبرة رقم 1 التي تنص: "التعامل العادل من قبل رؤسائك يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.24 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة والتي تشير إلى الخيار موافق تماما وانحراف معياري قدره 0.93 وهذا يعني أن هذه العبرة لها درجة موافقة مرتفعة جدا مما يعكس مساهمة التعامل العادل في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبرة رقم 4 التي تنص: "يوزع رؤسائك المهام الإدارية والفنية بطريقة عادلة وهذا يحسن من أدائك الوظيفي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.93 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.12 وهذا يعني أن هذه العبرة لها درجة موافقة مرتفعة مما يؤكد أن التوزيع العادل للمهام يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبرة رقم 2 التي تنص: "رؤسائك لا يتعاملون بالمحابة في مكان العمل وهذا الأمر يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.89 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.05 وهذا يعني أن هذه العبرة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن عدم التعامل بالمحابة من قبل المرؤوسين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم 3 التي تنص: "تعامل رؤسائك بصدق في مختلف المواقف يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.64 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارث والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.17 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن الصدق في تعامل المرؤوسين في مختلف المواقف يحسن من الأداء الوظيفي.

مما سبق يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة قد اتفقوا على أن العدالة في الأخلاقيات الشخصية للفائدة لها دور في تحسين الأداء الوظيفي وهذا بدرجة مرتفعة . بشكل خاص التعاملات العادلة والتوزيع العادل للمهام .

2. عرض وتحليل البعد الثاني: دور النزاهة في تحسين الأداء الوظيفي

جدول رقم (11): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر دور النزاهة في تحسين الأداء الوظيفي

رقم العبارة	تكرار	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
5	تلك	29	36	21	8	8	3.68	1.19	4	مرتفعة
	%	28.4	35.3	20.6	7.8	7.8				
6	تلك	55	33	11	2	1	4.35	0.86	1	مرتفعة
	%	53.9	32.4	10.8	1.96	0.98				جدا
7	تلك	46	42	5	1	8	4.21	0.92	2	مرتفعة
	%	45.1	41.2	4.9	1	7.8				جدا
8	تلك	35	44	15	4	4	4	1.00	3	مرتفعة
	%	35.5	41.2	10.8	5.9	6.9				
إجمالي مؤشر النزاهة										
							3.84	0.94	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم(11) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر النزاهة يعبر عنه بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.84 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.94 ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر أثر النزاهة على تحسين الأداء الوظيفي تنازليا من أعلى درجة إلى أعلى درجة كما يلي:

الجدول رقم:12 ترتيب عبارات دور مؤشر النزاهة في تحسين المستوى الوظيفي

الرقم	العبرة	الترتيب	اتجاه العبرة
5	محافظة رؤسائك على الأسرار الإدارية والوظيفية يساهم في تحسين أدائك الوظيفي.	1	مرتفعة
6	يتمتع رؤساؤك بصفة الامانة يساهم في تحسين ادائك الوظيفي.	2	مرتفعة
7	يلتزم رؤساؤك بالوعود مهما كانت الظروف يساهم في تحسين أدائك الوظيفي.	3	مرتفعة
8	تعامل رؤسائك بنزاهة في العمل يساهم في تحسين أدائك الوظيفي.	4	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و نتائج برنامج spss.

يظهر من الجدول السابق ما يلي : جاءت العبرة رقم 6 التي تنص: "محافظة رؤسائك على الأسرار الإدارية والوظيفية يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب4.35 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق تماما وانحراف معياري قدره 0.86 وهذا يعني أن هذه العبرة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس مساهمة احتفاظ الرؤوسين بالأسرار الإدارية والوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبرة رقم 7 التي تنص: "يتمتع رؤساؤك بصفة الأمانة يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 4.21 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق تماما وانحراف معياري قدره 0.92 وهذا يعني أن هذه العبرة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس تحلي الرؤساء بصفة الأمانة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم 8 التي تنص: "يلتزم رؤساؤك بالوعود مهما كانت الظروف يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.00 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكاريت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.00 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن التزام المرؤوسين بالوعود والإيفاء بها يحسن من المستوى الوظيفي.

جاءت العبارة رقم 5 التي تنص: "تعامل رؤسائك بنزاهة في العمل يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الرابعة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.68 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكاريت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.19 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن النزاهة في العمل من قبل المرؤوسين تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

مما سبق يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة قد اتفقوا على أن النزاهة في الأخلاقيات الشخصية للقائد لها دور في تحسين الأداء الوظيفي، بشكل خاص المحافظة على الأسرار والأمانة في تعاملات وأخلاقيات القائد .

3- عرض وتحليل البعد الثالث: دور المسؤولية في تحسين الأداء الوظيفي

جدول رقم (13): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر دور المسؤولية في تحسين الأداء الوظيفي

رقم العبارة	تكرار	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
9	تك	43	43	11	2	3	4.18	0.91	2	مرتفعة
	%	42.2	42.2	10.8	2	2.9				
10	تك	38	35	14	9	6	3.88	1.17	4	مرتفعة
	%	37.7	34.3	13.7	8.8	5.9				
11	تك	53	38	8	0	3	4.35	0.86	1	مرتفعة
	%	52	37.3	7.8	0	3				

مرتفعة	3	1.10	4.16	6	5	4	38	49	تك	12
				5.9	4.9	3.9	37.3	48	%	
مرتفعة	/	0.83	4.17	مؤشر المسؤولية/الالتزام						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و نتائج برنامج spss.

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر المسؤولية يعبر عنه بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.17 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.83 ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر أثر المسؤولية على تحسين الأداء الوظيفي تنازليا من أعلى درجة إلى أعلى درجة كما يلي:

الجدول رقم: 14 ترتيب عبارات مؤشر المسؤولية/الالتزام ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

الرقم	العبرة	الترتيب	اتجاه العبرة
9	التزام رؤسائك الدائم مهما كانت المواقف يساهم في تحسين أدائك الوظيفي.	1	مرتفعة
10	تحمل رؤسائك للمسؤوليات يساهم في تحسن أدائك الوظيفي.	2	مرتفعة
11	توافق أقوال رؤسائك مع أفعالهم في كل المواقف يساهم في تحسين أدائك الوظيفي.	3	مرتفعة
12	اعترف رؤسائك بالأخطاء وتحمل مسؤولياتهم يحسن من أدائك الوظيفي.	4	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و نتائج برنامج spss.

يظهر من الجدول:

جاءت العبرة رقم 11 التي تنص: "التزام رؤسائك الدائم مهما كانت المواقف يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.35 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارتر الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 0.86 وهذا يعني أن هذه العبرة

لها درجة موافقة مرتفعة جداً مما يعكس الالتزام الدائم في العمل دون التأثر بالظروف يحسن من الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم 9 التي تنص: "تحمل رؤسائك للمسؤوليات يساهم في تحسن أدائك الوظيفي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.18 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 0.91 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس تحلي المسؤولين بروح المسؤولية وتحملهم لها يحسن من مستوى الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم 12 التي تنص: "توافق أقوال رؤسائك مع أفعالهم في كل المواقف يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.16 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.10 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس صدق الرؤساء وانعكاس أقوالهم في أفعالهم يساهم في تحسين المستوى الوظيفي.

جاءت العبارة رقم 10 التي تنص: "اعتراف رؤسائك بالأخطاء وتحمل مسؤولياتهم يحسن من أدائك الوظيفي" في المرتبة الرابعة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.88 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.17 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس الاعتراف بالأخطاء من قبل المرؤوسين وتحملهم لمسؤولياتهم يحسن من مستوى الأداء الوظيفي.

مما سبق يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة قد اجمعوا على أن صفة المسؤولية في أخلاقيات القائد لها دور في تحسين الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة .

من كل ما سبق يتم ترتيب الأبعاد المكونة للمحور الأول كما في الجدول الموالي

الجدول رقم(15): ترتيب أبعاد محور دور الأخلاقيات الشخصية للقائد في تحسين الأداء الوظيفي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه المحور
العادلة	4.08	0.88	2	مرتفع
النزاهة	3.84	0.94	3	مرتفع
المسؤولية	4.17	0.83	1	مرتفع
المحور الأول: دور الأخلاقيات الشخصية للقائد في تحسين الأداء الوظيفي	4.20	0.82	/	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و نتائج برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة قد اجمعوا بان الأخلاقيات الشخصية للقائد لها دور في تحسين الأداء الوظيفي وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري 0.82، وهذا بمستوى مرتفع جدا، حيث جاء مستوى بعد المسؤولية في المرتبة الأولى، يليه بعد العدالة في المرتبة الثانية، وفي الأخير بعد النزاهة في المرتبة الثالثة.

4- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور دور الأخلاقيات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.

1. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول: قسم هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد، وسيتم عرضها

كالتالي:

عرض وتحليل البعد الأول: دور العدالة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (16): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر دور العدالة الإدارية في تحسين الأداء

الوظيفي.

رقم العبارة	تكرار	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
	%									

مرتفعة	2	0.91	4.26	2	4	8	39	49	تلك	1
				2	3.9	7.8	38.2	48	%	
مرتفعة	1	0.89	4.27	2	4	6	48	48		2
				2	3.9	5.9	41.2	47.1	%	
مرتفعة	2	0.83	4.26	1	2	13	39	47		3
				1	2	12.7	38.2	46.1	%	
مرتفعة	3	1.06	4.03	4	5	19	31	43		4
				3.9	4.9	18.6	30.4	42.2	%	
مرتفعة	-	0.86	4.15	إجمالي مؤشر العدالة الإدارية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (.....) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر العدالة الإدارية يعبر عنه بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.15 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.86، ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر دور العدالة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي تنازلياً من أعلى درجة إلى أعلى درجة كما يلي:

الجدول رقم: 17 ترتيب عبارات مؤشر دور العدالة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي

الرقم	العبرة	الترتيب	اتجاه العبرة
1	يوزع رؤساؤك المهام الإدارية والفنية بطريقة عادلة وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي.	1	مرتفعة
2	يحرص المسؤولون في مؤسستك على نجاحها وتحقيق أهدافها وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي.	2	مرتفعة
3	يوزع رؤساؤك وسائل العمل بطريقة عادلة وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي.	3	مرتفعة
4	يتيح رؤسارك الفرص للجميع وبدون تمييز وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي.	4	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و نتائج برنامج spss.

يظهر من الجدول:

جاءت العبارة رقم 2 التي تنص: "يوزع رؤسأوك المهام الإدارية والفنية بطريقة عادلة وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.24 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة والتي تشير إلى الخيار موافق تماما وانحراف معياري قدره 0.93 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن التوزيع العادل للمهام من قبل المرؤوسين يحسن من الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم 1 التي تنص: "يحرص المسؤولون في مؤسستك على نجاحها وتحقيق أهدافها وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.93 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.12 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن مثابرة المرؤوسين وحرصهم على نجاح المؤسسة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم 3 التي تنص: "يوزع رؤسأوك وسائل العمل بطريقة عادلة وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.89 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.05 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن التوزيع العادل لوسائل العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم 4 التي تنص: "يتيح رؤسأوك الفرص للجميع وبدون تمييز وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.64 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.17 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن الحرص على منح وإتاحة الفرص بصفة عادلة من قبل المرؤوسين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

مما سبق يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة قد اتفقوا على أن العدالة الإدارية للقائد لها دور في تحسين الأداء الوظيفي، بدرجة مرتفعة.

5- عرض وتحليل البعد الثاني: دور النزاهة في التقييم في تحسين الأداء الوظيفي

الجدول رقم (18): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر دور النزاهة في تحسين الأداء الوظيفي

رقم العبارة	تكرار	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
5	تلك	40	40	7	11	4	3.99	1.12	1	مرتفعة
	%	39.2	39.2	6.9	10.8	3.9				
6	تلك	38	38	12	7	7	3.91	1.17	3	مرتفعة
	%	37.3	37.3	11.8	6.9	6.9				
7	تلك	37	41	13	6	5	3.97	1.08	2	مرتفعة
	%	36.3	40.2	12.7	5.9	4.9				
8	تلك	40	39	10	8	5	3.99	1.12	1	مرتفعة
	%	39.2	38.2	9.8	7.8	4.9				
	إجمالي مؤشر النزاهة في التقييم									
							3.99	1.17	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر النزاهة في التقييم ودوره في تحسين الأداء الوظيفي يعبر عنه بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.99 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 1.17 ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر النزاهة تنازليا من أعلى درجة إلى ادني درجة كما يلي:

الجدول رقم: 19 ترتيب عبارات مؤشر النزاهة في التقييم

الرقم	العبرة	الترتيب	اتجاه العبرة
5	التقييم العادل من قبل مرؤوسيك يساهم في تحسين أدائك الوظيفي.	1	مرتفعة
6	يحرص رؤساؤك على تقييمك لتنمية مهاراتك وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي.	1	مرتفعة
7	رؤساؤك يعاقبون المقصرين في العمل بكل نزاهة وهذا ما يساهم في تحسين أدائك الوظيفي.	2	مرتفعة
8	رؤساؤك يكافؤون المجتهدين ويقدرن الجهود الإضافية وهذا ما يساهم في تحسين أدائك الوظيفي.	3	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و نتائج برنامج spss.

يظهر من الجدول:

جاءت العبرة رقم 5 التي تنص: "التقييم العادل من قبل مرؤوسيك يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3.99 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.17 وهذا يعني أن هذه العبرة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن التقييم العادل من قبل المرؤوسين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبرة رقم 8 التي تنص: "يحرص رؤساؤك على تقييمك لتنمية مهاراتك وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3.99 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.12 وهذا يعني أن هذه العبرة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن حرص المرؤوسين على تنمية المهارات عن طريق عملية التقييم يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبرة رقم 7 التي تنص: "رؤساؤك يعاقبون المقصرين في العمل بكل نزاهة وهذا ما يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.97 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.08 وهذا يعني أن هذه العبرة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس حرص المرؤوسين على تصحيح الانحرافات عن طريق معاقبة المقصرين بطريقة نزيهة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبرة رقم 6 التي تنص: "رؤساؤك يكافؤون المجتهدين ويقدرن الجهود الإضافية وهذا ما يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.91 وهو يقع ضمن الفئة

الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.17 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس تقدير المرؤوسين للمجتهدين وتقديم مكافآت لهم يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

مما سبق يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة قد اتفقوا على أن نزاهة القائد في التقييم لها دور في تحسين الأداء الوظيفي.

6- عرض وتحليل البعد الثاني: دور المسؤولية الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي

جدول رقم (20): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر دور المسؤولية في تحسين الأداء

الوظيفي

رقم العبارة	تكرار	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
9	تكرار	33	35	18	9	7	3.76	1.19	4	مرتفعة
	%	32.4	34.3	17.6	8.8	6.9				
10	تكرار	37	41	16	5	3	4.01	0.99	2	مرتفعة
	%	36.3	40.2	15.7	4.9	2.9				
11	تكرار	47	41	9	3	2	4.25	0.88	1	مرتفعة
	%	46.1	40.1	8.8	2.9	2				
12	تكرار	35	38	21	5	3	3.95	1.00	3	مرتفعة
	%	34.3	37.3	20.6	4.9	2.9				
مؤشر المسؤولية.										
						4.10	0.80	-		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و نتائج برنامج spss .

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (...). أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر المسؤولية يعبر عنه بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.10 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى

الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.80 ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر المسؤولية تنازليا كما يلي:

الجدول رقم: 21 ترتيب عبارات مؤشر المسؤولية.

الرقم	العبرة	الترتيب	اتجاه العبرة
9	التزام رؤسائك بالقوانين المنظمة للعمل واحترامها يحسن من أدائك الوظيفي	1	مرتفعة
10	يلتزم رؤسائك بتقديم كل التسهيلات لأداء أعمالك وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي	2	مرتفعة
11	التزام رؤسائك بتطوير مهاراتك وكفاءتك يحسن من أدائك الوظيفي.	3	مرتفعة
12	القرارات المتوازنة التي يتخذها رؤسائك تساهم في تحسين أدائك الوظيفي	4	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و نتائج برنامج spss.

يظهر من الجدول:

جاءت العبرة رقم 11 التي تنص: "التزام رؤسائك بالقوانين المنظمة للعمل واحترامها يحسن من أدائك الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.25 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة والتي تشير إلى الخيار موافق تماما وانحراف معياري قدره 0.78 وهذا يعني أن هذه العبرة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس التزام المرؤوسين بالقوانين المنظمة للعمل واحترامها هذا ما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبرة رقم 10 التي تنص: "يلتزم رؤسائك بتقديم كل التسهيلات لأداء أعمالك وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.01 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 0.99 وهذا يعني أن هذه العبرة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن مساهمة المرؤوسين في تحسين ظروف العمل وذلك بتقديم مختلف التسهيلات لضمان القيام به يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبرة رقم 12 التي تنص: "التزام رؤسائك بتطوير مهاراتك وكفاءتك يحسن من أدائك الوظيفي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.95 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.00 وهذا يعني أن هذه العبرة لها درجة موافقة عالية مرتفعة مما يعكس حرص المرؤوسين على تطوير مهارات العاملين وتحسين كفاءتهم يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم 9 التي تنص: "القرارات المتوازنة التي يتخذها رؤساؤك تساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الرابعة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.76 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.19 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس التوازن في اتخاذ القرارات من طرف المرؤوسين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

مما سبق يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة قد اتفقوا على أن المسؤولية الإدارية لها دور في تحسين الأداء الوظيفي، بدرجة مرتفعة ويمكن ترتيب الأبعاد المكونة للمحور الثاني كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم: 22 ترتيب أبعاد محور دور الأخلاقيات الإدارية للقائد في تحسين الأداء الوظيفي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
العدالة الإدارية	3.99	1.12	2	مرتفعة
النزاهة في التقييم	3.99	1.00	1	مرتفعة
المسؤولية الإدارية	3.85	0.86	3	مرتفعة
المحور الثاني: دور الأخلاقيات الإدارية للقائد في تحسين الأداء الوظيفي	4.10	0.80	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و نتائج برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة قد أجمعوا بأن الأخلاقيات الإدارية للقائد لها دور في تحسين الأداء الوظيفي وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري 0.80، وهذا بمستوى مرتفع جدا، وقد جاء كل من مستوى بعد العدالة الإدارية والنزاهة في التقييم في نفس المستوى لذا احتكنا إلى الانحراف المعياري الأقل قيمة للترتيب لتكون النزاهة في التقييم في المرتبة الأولى ثم العدالة الإدارية في المرتبة الثانية، ثم المسؤولية الإدارية في المرتبة الثالثة.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور دور العلاقات الأخلاقية للقائد في تحسين الأداء

التنظيمي

قسم هذا المحور إلى بعدين رئيسيين، وتظهر إجابة أفراد عينة الدراسة حولهما كالتالي:

الجدول رقم(23):إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر مؤشر العدالة في التعاملات

رقم العبارة	تكرار	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
1	تاك	47	40	12	3	0	4.28	0.78	1	مرتفعة
	%	46.1	39.2	11.8	2.9	0				
2	تاك	37	38	13	6	8	3.88	1.19	6	متوسطة
	%	36.3	37.3	12.7	5.9	7.8				
3	تاك	42	47	8	2	3	4.20	0.89	2	مرتفعة
	%	41.2	46.1	7.8	2	2.9				
4	تاك	54	32	2	9	9.3	4.18	1.14	3	عالية
	%	52.9	31.4	2	8.8	5				
5	تاك	54	32	2	8	6	4.17	1.17	4	عالية
	%	52.9	31.4	2	7.8	5.9				
6	تاك	45	41	4	6	6	4.10	1.11	5	عالية
	%	44.1	40.2	3.9	5.9	5.9				
العدالة في التعاملات										
							4.19	0.66	-	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر العدالة في التعاملات ودورها في تحسين الأداء الوظيفي يعبر عنه بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.19 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكاريت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.66، ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر العدالة الإدارية تنازليا من أعلى درجة إلى أدنى درجة كما يلي:

الجدول رقم: 24 ترتيب عبارات مؤشر دور العدالة في التعاملات للقائد في تحسين الأداء

الوظيفي

الرقم	العبرة	الترتيب	اتجاه العبرة
1	رؤسارك في العمل لا يفرقون بينك وبين زملائك في التعامل وهذا يحسن من أدائك الوظيفي	1	مرتفعة
2	يتشارك رؤساؤك التحية مع كل العاملين دون تمييز وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي	2	مرتفعة
3	رؤساؤك لا يفضلون أحدا على الآخر وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي	3	مرتفعة
4	رؤساؤك يستقبلون كل العاملين وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي	4	مرتفعة
5	رؤساؤك يشجعون كل العاملين دون تمييز وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي.	5	مرتفعة
6	رؤساؤك ينصتون إلى كل الأطراف في حال وقوع خلافات وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي	6	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و نتائج برنامج spss.

يظهر من الجدول:

جاءت العبرة رقم 1 التي تنص: "رؤساؤك في العمل لا يفرقون بينك وبين زملائك في التعامل وهذا يحسن من أدائك الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.24 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة والتي تشير إلى الخيار موافق تماما وانحراف معياري قدره 0.93 وهذا يعني أن هذه العبرة لها درجة موافقة مرتفعة جدا مما يعكس أن العدالة في التعامل وعدم التفريق بين الموظفين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبرة رقم 3 التي تنص: "يتشارك رؤساؤك التحية مع كل العاملين دون تمييز وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.93 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.12 وهذا يعني أن هذه العبرة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن خلق روح المشاركة بين المرؤوسين والموظفين دون تمييز يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبرة رقم 4 التي تنص: "رؤساؤك لا يفضلون أحدا على الآخر وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.89 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى

الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.05 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن عدم تفضيل الموظفين على بعضهم يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم 5 التي تنص: "رؤساؤك يستقبلون كل العاملين وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.64 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.17 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن التقرب من الموظفين واستقبالهم دون تمييز يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم 6 التي تنص: "رؤساؤك يشجعون كل العاملين دون تمييز وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.64 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.17 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس التحلي بروح التشجيع لدى المرؤوسين وعدم التمييز في تشجيع الموظفين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم 2 التي تنص: "رؤساؤك ينصتون إلى كل الأطراف في حال وقوع خلافات وهذا يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.64 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.17 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن الإنصات لمختلف أطراف النزاع يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

مما سبق يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة قد اتفقوا على أن العدالة الإدارية للقائد لها دور في تحسين الأداء الوظيفي، بدرجة مرتفعة .

ب . عرض وتحليل البعد الثاني: دور النزاهة في التقييم في تحسين الأداء الوظيفي

الجدول رقم (25): إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر دور النزاهة في تحسين الأداء الوظيفي

رقم العبارة	تكرار	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	اتجاه العبارة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
7	تك	47	38	2	10	5	4.09	1.14	1	
		46.1	37.3	2	9.8	4.9				

مرتفعة									%	
مرتفعة	2	1.13	4.00	7	5	7	44	39	تك	8
				6.9	4.9	6.9	43.1	38.2	%	
مرتفعة	4	1.04	3.96	3	9	12	43	35	تك	9
				2.9	8.8	11.8	42.2	34.3	%	
مرتفعة	3	1.08	3.98	4	9	10	41	38	تك	10
				3.9	8.8	9.8	40.2	37.7	%	
مرتفعة	5	1.14	3.92	5	11	7	42	37	تك	11
				4.9	10.8	6.9	41.2	36.3	%	
مرتفعة	-	0.68	4.10	إجمالي مؤشر النزاهة في التعاملات						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تظهر النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر النزاهة في التعاملات يعبر عنه بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.10 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.68 و يمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر أثر النزاهة على تحسين الأداء الوظيفي تنازلياً من أعلى درجة إلى أدنى درجة كما يلي:

الجدول رقم: 26 ترتيب عبارات مؤشر النزاهة في التقييم

الرقم	العبرة	الترتيب	اتجاه العبرة
7	رؤساؤك يحفظون إسراك مهما كانت الظروف وهذا ما يساهم في تحسين أدائك الوظيفي	1	مرتفعة
8	رؤساؤك يشاركونك مشاكلك وأزماتك بكل صدق وهذا ما يساهم في تحسين أدائك الوظيفي	2	مرتفعة

9		3	
			رؤساؤك يتواضعون في التعامل معك وهذا ما يساهم في
			تحسين أدائك الوظيفي
10		4	مرتفعة
			رؤساؤك يحترمون كل العاملين وبكل صدق وهذا ما يساهم في
			تحسين أدائك الوظيفي
11		5	مرتفعة
			رؤساؤك يظهرون الأدب في التعامل مع كل العاملين وهذا ما
			يساهم في تحسين أدائك الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و نتائج برنامج spss.

ويظهر من الجدول:

جاءت العبارة رقم 7 التي تنص: "رؤساؤك يحفظون إسرايك مهما كانت الظروف وهذا ما يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4.09 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.14 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن احتفاظ المرؤوسين بالأسرار في مختلف الظروف يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم 8 التي تنص: "رؤساؤك يشاركونك مشاكلك وأزماتك بكل صدق وهذا ما يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4.00 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.13 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن تحلي المرؤوسين بروح المشاركة مع الموظفين وبدون تمييز يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم 10 التي تنص: "رؤساؤك يتواضعون في التعامل معك وهذا ما يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.98 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.08 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن التواضع في العمل من قبل المرؤوسين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم 9 التي تنص: "رؤساؤك يحترمون كل العاملين وبكل صدق وهذا ما يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الرابعة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3.91 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.17 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة

موافقة مرتفعة مما يعكس احترام المرؤوسين للموظفين مهما كانت مناصبهم وصفاتهم يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم 11 التي تنص: "رؤساؤك يظهرون الأدب في التعامل مع كل العاملين وهذا ما يساهم في تحسين أدائك الوظيفي" في المرتبة الرابعة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3.92 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى الخيار موافق وانحراف معياري قدره 1.14 وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن تحلي المرؤوسين بالأدب في التعامل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

مما سبق يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة قد اتفقوا على أن نزاهة القائد في التعاملات لها دور في تحسين الأداء الوظيفي، وهذا بدرجة مرتفعة .

ويمكن ترتيب الأبعاد المكونة للمحور الثالث كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم: 27 ترتيب أبعاد محور دور الأخلاقيات العلاقتية للقائد في تحسين الأداء الوظيفي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
العادلة في التعاملات	4.19	0.66	1	مرتفعة
النزاهة في التعاملات	4.00	1.02	2	مرتفعة
المحور الثالث: دور الأخلاقيات العلاقتية للقائد في تحسين الأداء الوظيفي	4.10	0.68	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و نتائج برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة قد اجمعوا بأن الأخلاقيات العلاقتية للقائد لها دور في تحسين الأداء الوظيفي وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري 0.68، وهذا بمستوى مرتفع حيث جاء مستوى بعد العدالة في التعاملات في المرتبة الأولى والنزاهة في التعاملات في المرتبة الثانية.

انطلاقاً من استعراض بيانات المحاور السابقة يمكن تلخيص نتائجها على النحو الآتي:

الجدول رقم(28): إجمالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الرئيسية للدراسة.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحاور	اتجاه المحور
دور الأخلاقيات الشخصية للقائد في تحسين الأداء	4.10	080.	1	مرتفع

الوظيفي				
دور الأخلاقيات الإدارية للقائد في تحسين الأداء	4.20	0.82	2	مرتفع
الوظيفي				
دور الأخلاقيات العلاقاتية للقائد في تحسين الأداء	4.10	0.68	1	مرتفع
الوظيفي				
إجمالي المحاور	4.08	0.73		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

من الجدول (28) نستخلص أن العمال المبحوثين يميلون أكثر إلى الأخلاقيات الشخصية للقائد وإلى الأخلاقيات العلاقاتية في مرتبة أولى أكثر منها ميلهم إلى الأخلاق الإدارية للقائد

أولاً : نتائج الدراسة:

من كل ما تقدم من عرض البيانات، توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

بعد عرض وتفسير البيانات الشخصية لعينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. أن المجتمع المبحوث أغليته من جنس الذكور وهذا ما نسبته قدرت ب (90.2%)،
 2. غالبية المبحوثين يتمركزون في الفئة العمرية من 35-45 سنة وبنسبة قدرت ب (52%) وهو مؤشر ايجابي يدل على فئة عمرية حيوية تتمتع بالقدرة على الانتاجية، وهذا ما يتوافق و طبيعة المؤسسة محل الدراسة،
 3. بالنسبة للأقدمية فأغلب الأفراد المبحوثين يتمركزون في الفئة من 5-10 سنوات وهذا بنسبة 52% وهو مؤشر ايجابي يدل على سياسة التوظيف المتجددة في المؤسسة محل الدراسة،
 4. أغلبية المبحوثين هم موظفين مستوى أول نظرا لطبيعة المؤسسة التي توظف اليد العاملة المهنية أكثر من توظيف الإداريين وهذا بنسبة 65.7%،
1. أغلبية المبحوثين ينتمون إلى مصلحة الإنتاج، وهذا بنسبة 48% ، ويرجع هذا أساسا إلى الطبيعة الصناعية للمؤسسة.

النتائج الخاصة بمحاور الدراسة:

1- تحليل النتائج الخاصة بمحور دور الأخلاقيات الشخصية في تحسين الأداء الوظيفي

توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين قد أجمعوا بأن الأخلاقيات الشخصية للقائد لها دور في تحسين الأداء الوظيفي وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري 0.82، وهذا بمستوى مرتفع جداً حيث أن أداء الأفراد يتأثر بمختلف الظروف السائدة في العمل، وتعتبر الأخلاقيات الشخصية للقائد من أهم محددات الأداء الوظيفي، حيث تخلق للعاملين الأريحية والولاء في العمل، والرغبة في العطاء مما يحسن من أدائهم الوظيفي. وتظهر النتائج المتعلقة بهذا المحور أنها مقبولة جداً .

وقد تحقق بعد العادلة في مجال الأخلاقيات الشخصية للقائد وهذا راجع إلى أن الإحساس بالعدالة خاصة في تقسيم العمل وعدم المحاباة من المرؤوسين يعزز من روح الانتماء وبالتالي تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

كما تحقق دور بعد النزاهة في الأخلاقيات الشخصية للقائد في تحسين الأداء الوظيفي وهذا راجع للإحساس بالأمن خاصة في ما يتعلق بالاحتفاظ بالأسرار والوفاء بالوعود، حيث تبرز هذه العناصر الأخلاق الجيدة للقائد مما يعزز روح العمل والعطاء وبالتالي ينعكس هذا على تحسين الأداء الوظيفي.

تحقق بعد المسؤولية في تحسين الأداء الوظيفي وهذا ما يعني أن المسؤولية في الأخلاقيات الشخصية للقائد لها دور في تحسين الأداء الوظيفي بطريقة ايجابية وجيدة، وهذا ناتج عن الالتزام الدائم للمرؤوسين وتحمل المرؤوسين للمسؤولية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة خالد علي (2018) ودراسة Leonie (2014)

2- تحليل النتائج الخاصة بمحور دور الأخلاقيات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي

توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين قد اجمعوا بأن الأخلاقيات الشخصية للقائد لها دور في تحسين الأداء الوظيفي وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري 0.80، وهذا بمستوى مرتفع ، فأداء الأفراد ينعكس أساساً حول ما يعيشونه خلال فترات العمل بشكل يومي فتوفر الأخلاقيات الإدارية لدى المرؤوسين يحسن من المستوى الوظيفي للموظفين، حيث يضمن لهم الشعور بالراحة والانتماء ويكسبهم هذه الصفات . وتظهر النتائج المتعلقة بهذا المحور أنها مقبولة جداً .

وقد تحقق بعد العادلة الإدارية في مجال الأخلاقيات الشخصية للقائد وهذا راجع إلى أنها تعتبر من الجوانب التي يمكن للموظفين ملاحظتها خاصة في التعاملات، ومثال على ذلك العدالة في التعامل وبدون تمييز واطاحة الفرص بدون تمييز مما يعزز توجه الأفراد في تحسين مستواهم الوظيفي.

كما تحقق دور بعد النزاهة التقييم، وهذا يعني أنها تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، ويعزى هذا إلى الإحساس بالتقدير في العمل من خلال التقييم الجيد للجهود وتقديم المكافآت خاصة للمجهودات الإضافية.

تحقق أيضا بعد المسؤولية الإدارية وهذا ما يعني أنها تساهم في تحسين الأداء الوظيفي بطريقة ايجابية وجيدة، وهذا ناتج عن مختلف التسهيلات المقدمة من طرف المرؤوسين وجهودهم في تطوير المهارات الخاصة بالموظفين مما يحسن من مستواهم وبالتالي ينعكس إيجابا على مستواهم الوظيفي.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الصويجي (2018) ودراسة عبيرحسن محمود (2020)

3- تحليل النتائج الخاصة بمحور دور الأخلاقيات العلاقاتية في تحسين الأداء الوظيفي

توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة قد اجمعوا بأن الأخلاقيات العلاقاتية للقائد لها دور في تحسين الأداء الوظيفي وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري 0.68، وهذا بمستوى مرتفع فمختلف التعاملات اليومية والمستمرة تعكس نوع العلاقة بين القائد والموظفين وهو ما يساعدهم على تكوين شخصيتهم المهنية بصفة ايجابية مما يحسن من الأداء الوظيفي. وتظهر النتائج المتعلقة بهذا المحور أنها مقبولة جدا .

وقد تحقق بعد العدالة في التعاملات وهو ما يعني أن للعدالة في التعاملات تساهم في تكوين رؤية واضحة حول حقيقة العمل، وبناء تصور شامل عن العلاقات المتداخلة في المؤسسة مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي

كما تحقق دور بعد النزاهة في التعاملات، وهذا يعني أنها تساهم في تحسين الأداء الوظيفي ويعزى هذا إلى الإحساس بالأمان في العمل من خلال جو الاحترام وتحقيق شروط الأمانة والإخلاص بالإضافة إلى التعاون في حل المشكلات وكل هذا يساهم في زيادة مستوى الأداء الوظيفي.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الصويجي (2018) ودراسة kooskora(2010)

ثانيا: مناقشة لفرضيات الدراسة :

الفرضية الفرعية 1 : تساهم الأخلاقيات الشخصية للقائد بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي

للعاملين في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية ولاية ميلة .

من خلال النتائج السابقة توصلنا الى الدور الكبير الذي تلعبه الاخلاقيات الشخصية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية ولاية ميله، حيث ظهرت اغلب المؤشرات التي وضحتها عبارات المحور بدرجة مرتفعة و بدرجة مرتفعة جدا، بالتالي تم اثبات هذه الفرضية .

الفرضية الفرعية 2 : تساهم الاخلاقيات الادارية للقائد بشكل كبير في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية ولاية ميله .

من خلال النتائج السابقة توصلنا الى الدور الكبير الذي تلعبه الاخلاقيات الادارية للقائدي في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية ولاية ميله، حيث ظهرت اغلب المؤشرات التي وضحتها عبارات المحور بدرجة مرتفعة و ، بالتالي تم اثبات هذه الفرضية .

الفرضية الفرعية 3 : تساهم الاخلاقيات العلاقاتية للقائد بشكل كبير في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية ولاية ميله .

من خلال النتائج السابقة توصلنا الى الدور الكبير الذي تلعبه الاخلاقيات العلاقاتية للقائدي في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية ولاية ميله، حيث ظهرت اغلب المؤشرات التي وضحتها عبارات المحور بدرجة مرتفعة و ، بالتالي تم اثبات هذه الفرضية .

الفرضية الرئيسية

تساهم القيادة الاخلاقية بشكل كبير في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية.

توصلنا مما سبق ومن خلال تحليل ومناقشة الفرضيات الفرعية أن دور كل أبعاد القيادة الاخلاقية في تحسين الاداء الوظيفي قد تحققت وبدرجة مرتفعة ، وبالتالي توصلنا الى اثبات الفرضية الرئيسية التي انطلقنا منها والإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة: إلى أي مدى تساهم القيادة الاخلاقية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية، ولاية ميله ؟

الخاتمة

الخاتمة

لقد كان الهدف هذه الدراسة هو الكشف عن واقع تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية ودورها في تحسين الأداء في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية وبعد تحليل المعطيات تم التوصل الى عدة نتائج منها مستوى تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية جاء مرتفعا بكل المعايير المستعملة في الدراسة هذا بالنظر لإجابات المبحوثين حول تطبيق مبادئ القيادة الاخلاقية مجتمعة ويعزى ذلك إلى أن القيادة في المؤسسة تتبنى المبادئ القيادة الأخلاقية وهي قيم ومعايير أخلاقية واضحة أساسها العدالة والصدق والأمانة واحترام الغير والسعي بقدر أكبر لخدمة الصالح العام .التالية :

ومن خلال هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية :

* توعية المجتمع بأهمية الأخلاق وأخلاقيات العمل وإدراج تخصصات علمية في المناهج الدراسية الجامعية والمدرسية تتعلق بأخلاقيات العمل حتى يستفاد منها لاحقا عند تولي المراكز القيادية .

* توعية المسؤولين في المؤسسات بضرورة الالتزام بمبادئ القيادة الاخلاقية والعمل على تطبيقها لدورها الهام في تنمية القدرات الابداعية للعاملين .

* الاهتمام أكثر بمبدأ العدالة لما لها من أثر في تحسين الاداء الوظيفي وتحقيق الولاء والرضا الوظيفي للقيادة في المؤسسات

* تنمية العلاقات الايجابية بين قيادة المؤسسة والعاملين والعمل على بناء المجتمعات الوظيفية التي أساسها الحوار المفتوح وإرساء مبدأ الاحترام والخدمة والتعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد .

* العمل على تنظيم دورات تدريبية لفائدة العاملين لتجديد معارفهم وإكسابهم معارف جديدة وتنمية وتطوير قدراتهم .

* مساندة الافكار الجديدة والمبدعة ودعمها وتشجيع العاملين ومنحهم فرصة توظيف قدراتهم وابداعاتهم ومهاراتهم في العمل .

المصادر والمراجع

1-المصادر باللغة العربية

- أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الطبعة الأولى، الألوكة، الرياض، 2016.
- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- تحسين أحمد الطراونة. الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، ط1، الرياض، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم، 2012.
- الحبسية، رضية بنت سليمان بن ناصر، القيادة الأخلاقية. (الطبعة الأولى)، دار الحامد للنشر والتوزيع، شارع العرب، عمان، الأردن. 2012.
- حسن محمد راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. القاهرة: الدار الجامعية، 2003.
- دادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، 2001.
- دلال عبد المحسن ياسين الدرويش، مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته
- زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسوالي، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009.
- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر ، 2001.
- سمير محمد عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الأداء، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، 1-4 نوفمبر، 2010.
- عامر خضير الكيسي ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة - مصر ، 2005.
- على السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة - مصر ، الطبعة الأولى ، 2008.

المصادر والمراجع

- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985 .
- فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005 .
- محمد علي عبيد الحزيمي، دراسة حول المقارنة المرجعية، قسم الموازنة العامة، دبي، 2009.
- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار دار صفاء للنشر وتوزيع عمان، الطبعة 1، 2012.
- نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- الهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 2006.
- يصل حسونة، إدارة الموارد البشرية . عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008 .

2-المعاجم:

- ابن منظور، لسان العرب"، الطبعة الأولى، دار صادر، المجلد12، بيروت، 2000.

3-الرسائل والأطروحات:

- أحمد البريكي مبارك العتيبي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير، تخصص الادارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- أحمد عبد الله الدروبي، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
- أحمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير، علم اجتماع، قسنطينة، 2010.
- أسماء بوخروبة، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين ، دراسة حالة بولاية الجزائر، رسالة دكتوراة ، قسم التنظيم السياسي والاداري ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018 .

المصادر والمراجع

- بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة الإدارية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2012.
- رضا حاتم علي حسن. (2003). الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
- عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.
- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001.
- عماد سعيد محمد الشاعر ، ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية غزة ، يونيو 2017 .
- ليلى غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين دراسة حالة نفضال-باتنة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير فيعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009-2010.
- محمد معمري ، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر-كوبا بولاية الجلفة، رسالة دكتوراة ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.
- محمود بوقطف ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعة، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع فرع تنظيم و عمل، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2014.
- محمود عبد الناصر مزيد محمد ، تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد " دراسة ميدانية بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج "، رسالة ماجستير، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع 2021.
- معاد غسان اسماعيل رشيد، تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الاداري، رسالة ماجستير الجامعة العراقية ، 2018.

المصادر والمراجع

- ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، 2007
- نسرين بوسنة، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة العاملين في القطاع الفندقي لولاية قسنطينة، رسالة دكتوراة ، قسم علوم التسيير جامعة قسنطينة 2، 2020-2021.
- وافية، شراد. مساهمات أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري، دراسة حالة مؤسستي سوناطراك وسونلغاز. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة. 2014 ،

4-المجلات:

- سعدية سعدي، مقومات بناء السلوك الأخلاقي لدى منظمات الأعمال، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية--،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة(الجزائر)،المجلد5 العدد1 ،2018.
- سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) "تقرت"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.
- شبيلي وهيبة، القيادة الأخلاقية كآلية لعلاج الأمراض التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة- العدد: 13 ديسمبر 2017.
- عابدين، وآخرون. درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، المجلد (2) العدد 28، 2012.
- فاطنة فهيري، سعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، محلد2، عدد1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2020.
- نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد ، دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد4، العدد1، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021.

Coklar, A., (2012), "Ict ethical leadership scale (ICTELS): A study of reliability and validity on Turkish pre- service teachers. International Journal of HumanSciences, Vol. 9

Michael E. Brown, Linda K. Treviño, David A.). Ethical leader shipA social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes ;97 (2);Harrison (2005.)

الملاحق

ملحق رقم (01) : قائمة المحكمين

الإسم واللقب	الوظيفة	هيئة التدريس
د.ميلود برني	أستاذ جامعي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
د بوريجان فاروق	أستاذ جامعي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
د سنوسي أسامة	أستاذ جامعي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
د كينزة زليخة	أستاذة جامعية	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

الملاحق

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	92	90,2	90,2	90,2
	انثى	10	9,8	9,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة اقل من 35	32	31,4	31,4	31,4
	سنة 35-45 من	53	52,0	52,0	83,3
	45 اكبر من	17	16,7	16,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 اقل من	21	20,6	20,6	20,6
	سنوات 10 الى 5 من	53	52,0	52,0	72,5
	سنة 16 الى 11 من	13	12,7	12,7	85,3
	سنة 16 اكثر من	15	14,7	14,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

المهام الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف مستوى أول	67	65,7	65,7	65,7
	اداري	13	12,7	12,7	78,4
	اطار	22	21,6	21,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

المصلحة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أمن	18	17,6	17,6	17,6
الموارد البشرية	8	7,8	7,8	25,5
الصيانة	12	11,8	11,8	37,3
محاسبة	5	4,9	4,9	42,2
مصلحة التجارة	10	9,8	9,8	52,0
مصلحة الانتاج	49	48,0	48,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جامعي	23	22,5	22,5	22,5
ثانوي	53	52,0	52,0	74,5
متوسط	21	20,6	20,6	95,1
ابتدائي	5	4,9	4,9	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

المحور الأول: دور أخلاقيات القائد الشخصية في تحسين الاداء الوظيفي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	102	1,00	5,00	4,2451	,93804
x2	102	1,00	5,00	3,8922	1,05217
x3	102	1,00	5,00	3,6471	1,17437
x4	102	1,00	5,00	3,9314	1,12804
العدالة	102	1,00	5,00	4,0882	,88835
x5	102	1,00	5,00	3,6863	1,19388
x6	102	1,00	5,00	4,3529	,86342
x7	102	1,00	5,00	4,2157	,92947
x8	102	1,00	5,00	4,0000	1,00494
النزاهة	102	1,00	5,00	3,8431	,94654
x9	102	1,00	5,00	4,1863	,91986
x10	102	1,00	5,00	3,8824	1,17981
x11	102	1,00	5,00	4,3529	,86342
x12	102	1,00	5,00	4,1667	1,10877
المسؤولية	102	1,00	5,00	4,1765	,83443
المحور الثاني	102	1,00	5,00	4,2059	,82460

الملاحق

N valide (liste)	102				
------------------	-----	--	--	--	--

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
y1	102	1,00	5,00	4,2647	,91117
y2	102	1,00	5,00	4,2745	,89173
y3	102	1,00	5,00	4,2647	,83163
y4	101	1,00	5,00	4,0396	1,06697
العدالة لادارية	102	1,00	5,00	4,1569	,86167
y5	102	1,00	5,00	3,9902	1,12131
y6	102	1,00	5,00	3,9118	1,17821
y7	102	1,00	5,00	3,9706	1,08505
y8	102	1,00	5,00	3,9902	1,12131
النزاهة في التقييم	102	1,00	5,00	3,9902	1,00735
y9	102	1,00	5,00	3,7647	1,19551
y10	102	1,00	5,00	4,0196	,99484
y11	102	1,00	5,00	4,2549	,88649
y12	102	1,00	5,00	3,9510	1,00865
المسؤولة لادارية	102	1,50	5,00	3,8578	,86281
المحور الثالث	102	1,00	5,00	4,1078	,80416
N valide (liste)	101				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
z1	102	2,00	5,00	4,2843	,78825
z2	102	1,00	5,00	3,8824	1,19648
z3	102	1,00	5,00	4,2059	,89374
z4	102	1,00	5,00	4,1863	1,14952
z5	102	1,00	5,00	4,1765	1,17239
z6	102	1,00	5,00	4,1078	1,11610
العدالة في التعاملات	102	2,50	5,00	4,1961	,66062
z7	102	1,00	5,00	4,0980	1,14762
z8	102	1,00	5,00	4,0098	1,13010
z9	102	1,00	5,00	3,9608	1,04286
z10	102	1,00	5,00	3,9804	1,08983
z11	101	1,00	5,00	3,9208	1,14615
النزاهة في التعاملات	102	1,00	5,00	4,0098	1,02682
المحور الرابع	102	2,50	5,00	4,1078	,68804
N valide (liste)	101				

Statistiques descriptives

الملاحق

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المحور الثاني	102	1,00	5,00	4,2059	,82460
العدالة	102	1,00	5,00	4,0882	,88835
النزاهة	102	1,00	5,00	3,8431	,94654
المسؤولية	102	1,00	5,00	4,1765	,83443
المحور الثالث	102	1,00	5,00	4,1078	,80416
العدالة الادارية	102	1,00	5,00	4,1569	,86167
النزاهة في التقييم	102	1,00	5,00	3,9902	1,00735
المسؤولية الادارية	102	1,50	5,00	3,8578	,86281
المحور الرابع	102	2,50	5,00	4,1078	,68804
العدالة فيا لتعاملات	102	2,50	5,00	4,1961	,66062
النزاهة في التعاملات	102	1,00	5,00	4,0098	1,02682
الاستبيان	102	1,50	5,00	4,0882	,73259
N valide (liste)	102				