



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الرقم التسلسلي: 2022/.....
رقم التسجيل: 171735087380

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية: مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC - المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في:

تخصص: تنظيم وعمل

شعبة: علم الاجتماع

إشراف الدكتورة:

جرار عزيزة

من إعداد:

عروسي فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2022/2021.



الكلية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and Student

Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالآداب الوظيفية

إعداد الطلبة:

1- عويبي فاطمة الزهراء رقم التسجيل:

2- رقم التسجيل:

القسم: الشعبة: التخصص: تنظيم وعمل

إشراف: جوار عميرة الرتبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2021-2022 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

ليوميل مصعني



الدكتور
جمال بن خالد



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2022/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه :

السيدة(ة): عمرو سبي فاطمة الزهراء

الصفة(طالب, أستاذ باحث, باحث دائم):

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119970996003480008

الصادرة بتاريخ: 25 - 04 - 2016 عن دائرة: حمام الضلعة

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 171735087380

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج مذكرة ماستر).

عنوانها: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في
إنجاز البحث المذكور أعلاه

المسيلة في:

إمضاء المعني(ة):

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أولا لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك لجودك، الحمد لك ربي مهما حمدنا فلن نستوفي حمدك والصلاة والسلام على من لا نبي بعد.

بسم الله الرحمن الرحيم" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا".

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " لكل شيء طريق وطريق الجنة العلم".

أهدي ثمرة جهدي إلى:

الجنة العمر، بهجة القلب، بلسم الجراح ونور العين، إلى من بحنانها غمرتني وبدعواتها أثار دربي، فكانت لي سترا وسراجا في حياتي، إلى ... الغالية أُمي حفظها الله

إلى الأصل الثابت في أسرتي وكان حبهم يسري في دمي ووجداني إخوتي وأخواتي

إلى جميع أفراد عائلتي وأهلي.

إلى كل طلبة علوم دفعة 2022.

إلى كل من سكن حبهم قلبي ولم يكتبهم قلبي.

عمر وسكي فاطمة



الشكر والعرفان



قال تعالى في محكم تنزيله "وسيجزي الله الشاكرين"

وكذلك مصداقا لقوله "ولئن شكرتم لأزيدنكم "

نشكر الله عز وجل أن أمدني بالقوة والصبر على أن أتمم هذه المذكرة
ونحمده على إنعامه علي نور العلم، الذي أنار لي الطريق إلى درب العلم
والمعرفة في أداء هذا العمل المتواضع

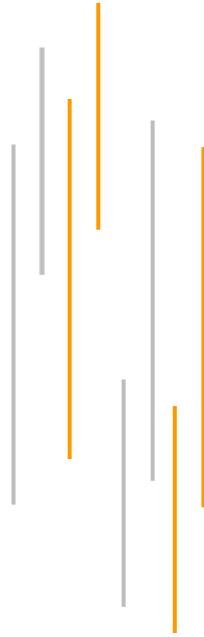
بكل امتنان واحترام أشكر الأستاذة المشرفة "عزيزة جرار" التي ساعدتني
في انجاز هذه المذكرة وكان هذا طوال مشواري الجامعي، فشكرا على
تفانيها.

كما نشكر كل من قدما لنا يد العون من قريب أو بعيد





مقدمة



تعتبر المؤسسة الاقتصادية بمختلف أشكالها وأهدافها ونشاطها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني، وضمن شروط واقعية معينة تفرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف.

هذه الغايات والأهداف تفرض الاهتمام بمجموع الموارد الموجودة داخلها سواء الموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية، هذه الأخيرة التي تعتبر المورد الفعال من بين الموارد المختلفة في المؤسسة بمختلف مستوياتها، من العمال المنفذين إلى المسؤولين والمسيرين، ومن أهم المواضيع المرتبطة بالموارد البشري في المؤسسة والذي يلعب دورا رئيسيا في حياتها وتحسين إنتاجيتها نجد عنصر الأداء.

فعملية الأداء تمر حتما بالعلاقات التي تسود المؤسسة فيما بين العمال وفيما بين المسؤولين والمسيرين وهنا يجب الحديث عن القيادة والعلاقات الإشرافية، فالقيادة من العوامل المؤثرة في التحفيز وذات أهمية لدى الأفراد وتمكن أهميتها في تلبية الحاجات اليومية للعمال من خلال الاتصال وتلطيف الجو الاجتماعي من خلال العلاقات الإنسانية المتميزة بالديناميكية في التعامل وضمان حد من التنسيق بين كل الوظائف والمستويات التنظيمية وتدعيم المشاركة العمالية في كل المجالات وتشجيع روح التعاون قصد تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد، وهذه من صفات ومميزات القيادة الأخلاقية.

وأن تستند إلى التعاون الشبكي والجماعي الذي يقلل من الأخطاء في اتخاذ القرارات والتقليص من الروح الفردية التي تبعث بنقص التعاون في مختلف المجالات وتظهر علاقات عدائية بين المسؤولين والعمال وعليها بتوفير شروط سوسيواستراتيجية تتمثل في روح المبادرة والرفع من مستوى أداء الموظفين والتنافس في إطار شبكي يضم الفاعلين وذوي الكفاءات التدبيرية التي تتيح للمؤسسة المنافسة والبقاء، لأن الكفاءات ومستوى الأداء له الدور

الاستراتيجي الذي يميز الإدارة على جميع المستويات الهرمية داخل المؤسسة، ما يجعل التساؤل عن كيفية معالجة الموارد الإنسانية كاستثمار قابل للاستغلال أحسن للأداء، مما يدل صراحة أن قيمة المورد البشري الإنساني الكاملة بدأت تنمو وتتطور مع الوقت.

فالقائد مهتم بتطوير التنظيم وتفعيله بما يتميز به من سمات شخصية الناتجة عن القيادة الأخلاقية كالاستماع والاتصال والمشاركة والتعاون لضمان حركية مرؤوسيه فإذا استطاعت القيادة الأخلاقية أن توفق بين أهدافها وأهداف عمالها ومعارفهم وكفاءتهم فإنها تكون قد حققت استراتيجيتها التسييرية الخاصة بها.

مما سبق يمكن القول أن القيادة الأخلاقية من العوامل المهمة في ميدان مستوى أداء المورد البشري الذي يستوجب الدراسة والاهتمام.

ولتناول هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى بابين، الباب الأول يتعلق بالجانب المنهجي والنظري، فالجانب المنهجي تعرضنا فيه إلى أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم والمقاربة السوسيولوجية والدراسات السابقة، والجانب النظري الذي قسمناه إلى فصلين، الفصل الأول القيادة الأخلاقية وأهميتها، أما الفصل الثاني فتعرضنا فيه إلى الأداء الوظيفي وأهميته وأنواعه الروح المعنوية، محدداتها.

أما الباب الثاني فهو الجانب الميداني للدراسة الذي يختص بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC - المسيلة -، تناولنا فيه تاريخ موجز لهذه المؤسسة وخصائص أفراد العينة وكيفية تصنيفها والتقنيات والمناهج المستعملة للدراسة وقد قمنا، بتحليل والإجراءات الميدانية للدراسة، لنخلص في الأخير إلى نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات ثم استنتاج عام والخاتمة.

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

أولاً: الاشكالية

لا يتوقع نجاح أي عمل في مؤسسة ما بدون قيادة فاعلة؛ بل أن القيادة تعد مصدراً للنجاح المنظمات؛ ذلك لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف إمكانات المنظومة داخل المؤسسة، ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك الإمكانيات، خاصة أن القائد هو المسؤول عن توفر كافة عناصر التنظيم السليم للإدارة، ومدى ممارستها لكافة مسؤولياتها بشكل سليم، ومدى تحقيقها لأهدافها، وأساليب تحقيق تلك الأهداف.

ومع كون القيادة مصدرة للنجاح؛ إلا أن عدم استخدام الأساليب القيادية الملائمة للإمكانات المؤسسة؛ قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة¹. ومن الأساليب القيادية الملائمة هي صفات القائد التي تدعم الوصول لأهداف المؤسسة، إضافة إلى العلاقات الإنسانية هي الأخرى من الأساليب الملائمة للقيادة وغياب مثل هذه الأساليب يدعم تزايد الانتقادات الحادة الموجهة للمؤسسة، وكذلك يدعم نقشي حالات الفساد بما تتضمنه من المخالفات والتجاوزات الإدارية والتنظيمية والأخلاقية؛ هذا ما أدى إلى تعالي الأصوات والدراسات العلمية، التي تنادي بضرورة تطوير المنظمات لمعايير عمل أكثر رقية، توفر التوازن بين تميز الأداء وأخلاقياته.

ومما زاد الحاجة إلى الاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية في إدارة المؤسسات، تزايد التوجهات الحديثة في الإدارة التي تنادي بقيادة أخلاقية للمؤسسة؛ قيادة تطبق معايير الشفافية والنزاهة، وتفعل إجراءات محاربة مختلف المعوقات الإدارية والتنظيمية الفساد ومجابهة الرشوة التي صارت سرطاناً يهدد قيم وأداء المؤسسة.

1 الشملان خالد عبد العزيز، دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد، دراسة مقارنة، مجلة كلية العلوم الإنسانية، جامعة بنها، مجموعة 16، العدد 106، مصر، 2016، ص 36.

وإذا كانت المنظمة أو المؤسسة تسير بانتظام وتحقق أغراضها فإن عالم اليوم يتسم بالتعقيد والغموض فيرمي مشكلاتٍ لم تطرأ على البال، كما أن المنافسة في هذا العالم تجعل من المنظمة أن تفكر بمواصلة سيرها في هذا الخضم المتلاطم المتمثل بالمنافسة المشروعة أو غير المشروعة. في ضوء هذا الإدراك فإن إصلاح المنظمة أو المؤسسة عامة كانت أم خاصة يتطلب إيجاد قيادات مبدعة تكتشف أفكار جديدة أو أنماط غير مسبوقه من الأداء أو من الإنتاج.

وبذلك برزت في مواجهة المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها تجسيد القيادة الأخلاقية لأجل الوصول وقيادة المؤسسة الى تحقيق الأهداف المرجوة ومقارنة أدائها وما تحققه من انجازات بما يصل اليه غيرها من مؤسسات لتحسين مستوى الأداء.

ان الهدف في وجود المؤسسة هو ضمان وتأكيد تحقيق أهداف التي نشأت من أجلها والسبيل الأساسي لذلك هو تخطيط الأداء وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية للالزمة للحصول على الأداء العالي، بالإضافة الى المعلومات والإرشادات والمعايير الضرورية من قبل القائد لقياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

إن تغيير وتطوير الظروف والأوضاع، وتبادل الأساليب والتكنولوجيا واختلاف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة الى فترة أخرى، وتحدد الأهداف والتطلعات يؤدي بالمؤسسة الى ضرورة تحسين أدائها باستمرار، وتميز منتجاتها وإشباع رغبات زبائنها بشكل يتوقف على المنافسين للحفاظ على مركزها التنافسي، هذه العناصر تشكل جميعا مفهوما متكاملًا وهو ادارة الأداء.

غير أنه لدى المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين أدائها ولكن المورد الدائم والمتحكم والمختلف عن الموارد الأخرى هو المورد البشري، هذا الأخير هو مورد أساسي وفعال في أداء المؤسسة لاتصافه بخصائص جوهرية أساسية ذهنية ونفسية

وجسمانية، يصعب تقليدها وهذا ما يتطلب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، هذا الاهتمام لا يعتبر حديثا فقد تطور ضمن مراحل تاريخية لازمت التطور الإداري الى الان. أين أصبح وظيفة قائمة بذاتها ذات مكانة وموقع لا تقل عن بقية الوظائف الأساسية، وان التحول في النظرة الى الموارد البشرية باعتبارها مورد استراتيجي لإدارتها.

ومن هنا ومن هذا المنطلق يمكننا طرح سؤال الاشكال التالي:

ما هو دور القيادة الأخلاقية بالأداء الوظيفي بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة؟

ومن خلال سؤال الانطلاق يندرج من خلاله الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما يتمثل انعكاس دور صفات القائد في مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة؟

- فيما يتمثل انعكاس تجسيد العلاقات الانسانية في نمط القيادة على مستوى الأداء داخل مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

أ. الفرضية الرئيسية:

- للقيادة الأخلاقية علاقة بمستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة.

ب. الفرضيات الفرعية:

- لصفات القائد انعكاس ايجابي على مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة.

- تجسيد العلاقات الانسانية في نمط القيادة دور في الرفع من مستوى الأداء داخل مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

1- محاولة الوصول الى دور القيادة الأخلاقية في الرفع من الأداء الوظيفي للموظفين داخل مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة (محل الدراسة).

2- معرفة وتوضيح نمط القيادة الأخلاقية في المؤسسة ودورها في تحسين أداء عمالها.

3- حداثة الموضوع وقلة تناوله بالدراسة.

4- الوقوف على بعض الصعوبات التي تواجه العاملين في تحسين ورفع من أداءها بالإدارة.

5- الوقوف عند الايجابيات والسلبيات التي يخلقها القيادة على الرضا الوظيفي للعامل في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة (محل الدراسة).

6- محاولة معرفة انعكاسات القيادة الأخلاقية على سلوك الأفراد ومدى تقبلهم لها والذي يظهر من خلال أدائهم لوظائفهم.

7- رصد معرفة التطور التكنولوجي في ظل القيادة الأخلاقية ومدى انعكاسه على كفاءة العاملين.

8- الكشف الميداني من خلال دراستنا للمؤسسة حول القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي العاملين ومعرفة مدى نجاح هذا النسق الجديد في تحقيق التوازن والاستقرار.

رابعاً: أهمية الدراسة

ان الاهتمام بالقيادة كان ولا يزال يشغل مواضيع الدراسات والأبحاث نظرا لسعي العلماء والباحثين للتجديد والتطوير في نمط القيادة، إذ أصبح القيادة الأخلاقية من المتطلبات الضرورية لمواكبة التطور الحاصل في العالم والجزائر لما يستلزم أن يحمل سمات أخلاقية لمواكبة وضمان سير المؤسسة وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها المرجوة.

وهذه الدراسة هي محاولة سوسيوولوجية لدراسة واقع العامل داخل المؤسسة، التي خضعت تحت نظام القيادة، يحاول العامل من خلالها التأقلم في ظل قيادة أخلاقية ايجابية قصد تحقيق أهداف المؤسسة العامل بها هذا من جانب، وكذا تحسيهم بالرضا الوظيفي من أجل تحسين والرفع من مستوى أداءهم وكفاءتهم داخل مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة (محل الدراسة) من خلال سمات ونمط هذه القيادة الأخلاقية من جانب آخر.

خامساً: أهداف الدراسة

ان الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة الى تحقيقها توزع بين أهداف علمية وأخرى عملية من خلال:

- 1- معرفة القيادة الأخلاقية الحاصلة في عملية الاشراف وتأثيرها على العمال.
- 2- الرقابة والمتابعة الدائمة وفق نمط هذه القيادة.
- 3- مدى تقبل العمال للقيادة السائدة في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة.
- 4- تقويم نتائج الأعمال والقرارات.

5- الرغبة في التوصل الى مدى صدق وصحة الفرضيات الموضوعة.

6- الكشف عن المشكلات والعقبات التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة.

أما الهدف الرئيسي لدراستنا ليس مجرد عرض الأفكار نظرية، بل هو في الواقع الكشف عن أداء العمال داخل المؤسسة الجزائرية ومدى علاقة العامل بنمط القيادة الأخلاقية السائدة في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة (محل الدراسة) واستجابة لها أو رفضها.

سادسا: الدراسات السابقة

• الدراسة العربية "هند بنت محمد الفقيه" (2019) بعنوان: "ممارسات القيادة الأخلاقية بالمؤسسة اليابانية وامكانية الافادة منها بالمؤسسة السعودية"، دراسة بمدير ادارة الجودة بتعليم حائل - المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة الى توضيح الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية، إضافة الى تحليل ممارسات القيادة الأخلاقية بالمؤسسات اليابانية وتحديد آليات الافادة منها بالمؤسسات السعودية.

كما تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي نظرا لملائمته مع طبيعة الدراسة من وجهة نظر الباحث.

وعلى هذا الأساس كان من الحتمي أن تكون نقطة البداية الصحيحة في محاولة تطوير النظام السعودي في القيادة وتطبيق أبرز الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة ألا وهي القيادة الأخلاقية والوقوف على أساليب تطبيقها في الممارسات الإدارية.

ومن نافلة القول التأكيد بأن نجاح تطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية في المؤسسات السعودية سيعتمد بصورة أساسية على مدى التزام مديري المؤسسات بالسلوكيات الأخلاقية

بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وتقاليد إسلامية أصيلة؛ وذلك للارتقاء بمستوى الأداء العام بالمؤسسات، من خلال عملية مخططة ومنتظمة.

ونظرا لطبيعة العمل (بشقيه الفني والإداري) بالمؤسسة، يتطلب الأمر أن يكون العمل قائم على فكرة العمل الجماعي وتمكين العاملين، التي تعمل على تقوية معتقدات وسلوكيات الأفراد، وتعزيز قدراتهم الذاتية في التأثير على سير العمل، عن طريق توفير الاستقلالية والمرونة اللازمة لاتخاذ القرارات في أسرع وقت من منظور أخلاقي تشاركي.

وفي ضوء ما سبق، ولكي يتم التطبيق السليم لمفهوم القيادة الأخلاقية بالمؤسسات السعودية بالإفادة من الخبرة اليابانية في هذا المجال؛ فإنه لا بد من اتباع سلسلة من الإجراءات أبرزها:

1. نشر ثقافة القيادة الأخلاقية بما تتضمن من قيم وأخلاقيات وسلوكيات عن طريق:

- برامج تدريبية مكثفة لفئات المديرين والعاملين.
- ورش عمل تطبيقية؛ وذلك للربط ما بين الجوانب النظرية بالعملية عند تطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية: عرض وتحليل الأبرز نماذج تطبيق القيادة الأخلاقية بمؤسسات بعض الدول المتقدمة كاليابان وبريطانيا وألمانيا.
- عمل دليل الممارسات القيادة الأخلاقية وتوزيعه على المؤسسات السعودية لتتبنه الكوادر البشرية بها (مديرين، عاملين).
- وضع آلية لتحفيز الكوادر البشرية على تطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية، وقد تكون تلك الآلية (مالية أو معنوية) بما تتضمنه هذه الآلية من منافسات بين المؤسسات الأكثر نجاحا في تطبيق القيادة الأخلاقية.

2. أن تهتم قيادات المؤسسة السعودية بتحقيق شراكة فاعلة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بوصف ذلك مدخلا للقيادة الأخلاقية من حيث التأثير في أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، وكسب ودهم؛ وذلك من خلال الإشراف في اتخاذ القرارات الأمور وأفراد ورسم سياسات التخطيط والتنظيم.

3. أن تهتم قيادات المدارس السعودية بتنمية المسؤولية الفردية المباشرة والحس الإيماني في تكوينهم الأخلاقي في القيادة، من خلال:

- (استحضار عظم الأمانة والمسؤولية التي يحملونها، والمسؤولية عن السلوك القيادي الذي يمارسونه).

- اعتبار الرسول الكريم قدوة للقيادات التنظيمية في سلوكياته وتصرفاته في كافة المواقف التي مر بها.

- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتنمية المسؤولية الخلقية نظرية وعملية.

- الاطلاع على بعض الخبرات في الداخل والخارج لاكتساب الخبرة والتعرف على آليات تنمية المسؤولية عند الآخرين.

4. الاهتمام أكثر بمفهوم القيادة الأخلاقية للمديرين الحاليين من خلال:

- التأكيد على اعتبار الممارسة الأخلاقية جزءا أساسيا من تقييم المديرين وترقيتهم.

- تضمين البعد الأخلاقي في برامج إعداد المديرين، وباعتبار امتلاك الضوابط الأخلاقية مكونا أساسيا لهم.

- التأكيد على المعايير الأخلاقية في اختيار المديرين وتعيينهم لاحقا.

5. التأكيد على المثل والقيم والسلوكيات الأخلاقية السامية من قبل قيادات المؤسسة السعودية، لتشمل (دعم والتزام المرؤوسين بالسلوكيات الأخلاقيات في العمل، والذي يتم بشكل منهجي، وصولاً التشكيل ثقافة أخلاقية، تهدف إلى بناء المؤسسة بقيادة أخلاقية).

• دراسة المحلية "جعادة الياس" (2006/2005) بعنوان: تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، دراسة لنيل شهادة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء بسكيكة. وقد استعان الباحث بالفرضيات التالية:

- تتميز الموارد البشرية بقدرات واستعدادات يمكن تفعيلها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي.

- تسعى المؤسسة الى تحقيق أداء متميز من خلال مواردها البشرية.

- توفر القدرة والرغبة في العمل لدى الأفراد يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية.

- تعتمد عملية تفعيل الموارد البشرية على نظام متناسق ومتكامل.

ولقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لإيضاح العلاقة بين تفعيل الموارد البشرية والأداء الاقتصادي، بالإضافة الى المنهج التحليلي من أجل تبيان مدى التأثير على الأداء.

تم بناء هذه الدراسة من عينة عددها 110 مبحوث تم اختيارهم بطريقة عشوائية والتي مثلت 14.30% من المجتمع الكلي. كما قامت باستخدام مجموعة من أدوات لجمع المعلومات والبيانات والتي تمثلت في: الاستمارة، الملاحظة بالمشاركة للتقرب من العامل لمعرفة مدى فعاليته أثناء القيام بمهامه، المقابلة والوثائق الإدارية لمعرفة نشاطات المؤسسة وامكانياتها المادية والبشرية.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة ما يلي:

- ان الموارد البشرية في مؤسسة الميناء بسكيكدة تتميز بقدرات وإمكانيات معتبرة لرفع من مستوى الأداء من خلال اكتسابها المهارات والطاقات المختلفة.
- يرى الافراد أنهم يؤدون أعمالهم المطلوبة منهم بفعالية وبكفاءة عالية، كونهم يتمتعون بالخبرة اللازمة في مجال عملهم.
- تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم، مما يدل على الرغبة في العمل بروح الفريق، مما يزيد في كفاءة وأداء المورد البشري.
- اللجوء الى الأفراد والزملاء عند مواجهة الصعوبات والعراقيل في العمل، بدل من اللجوء لرؤسائهم، وهذا يعود الى أسلوب الرئيس في الاشراف غير فعال.
- اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية، بالإضافة الى استخدامها لنظام الحوافز المادية من أجل دفع الأفراد نحو البذل والعطاء.
- غياب عدالة المؤسسة في تقديمها لنظام الحوافز، وهذا راجع لعدم وجود معايير واضحة لعملية تقييم الاداء.
- غياب الثقة بين العاملين والمرؤوسين وهذا الامر يسيء بعدم وجود علاقات طيبة بين المستويات الادارية.
- نقص في أساليب التكوين وكذا اسلوب الرقابة من قبل الادارة للأفراد، بغية الرفع من قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية¹.
- تتشارك الدراسة السابقة والدراسة الحالية في طبيعة الموضوع، حيث يشمل المتغير الثاني المتعلق الأداء وارتباط كل من الدراستين بالمؤسسة الجزائرية.

1: جعادة الياس: تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، دراسة لنيل شهادة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء بسكيكدة، 2006/2005.

في حين تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في كونها تهدف الى قياس شدة الارتباط بين تفعيل المورد البشري ومردود الأداء الذي يقدمه، بينما تسعى الدراسة الحالية الى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء. وقد استفدنا من الدراسة السابقة في ابراز أهمية فعالية المورد البشري داخل المؤسسة، وكذا مختلف العوامل التي تزيد من فعاليته ومستوى أداءه من خلال القيادة الأخلاقية وانعكاسها على انتاجية المؤسسة.

سابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

1. مفهوم القيادة الأخلاقية

- تعرف القيادة الأخلاقية بأنها مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي اتجاه المتعلم مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعة لنفسه ومجتمعه¹.
- كما تعرف بأنها مجموع القيم، والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي تمارسها الإدارة المدرسية عند تعاملها مع العاملين بها، وتقاس من خلال رضى العاملين عن تلك الإدارة في جوانب الصفات الشخصية، والصفات الإدارية، والعلاقات الإنسانية².
- وينظر إليها على أنها إظهار سلوك قيادي أخلاقي يلتزم بالمعايير المعتمدة والمقبولة في السلوكيات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، ونشر ذلك السلوك لدى المرؤوسين للاقتداء به³.

1: ياسمين محمد، ناصر، محمود الدجاني، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المؤسسات الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2018، ص 09.

2: أمجد درادكة، هدى المطيري، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المؤسسات بمدينة الطائف من وجهة نظر العاملين، المجلة الأردنية، العدد 13، 2017، ص 22.

3: ياسمين محمد، ناصر، محمود الدجاني، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المؤسسات الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، المرجع السابق، ص 11.

- ووفق المنظور السابق فإن مفهوم القيادة الأخلاقية يتكون من مدخلين متكاملين أولهما القيادة، والثاني الأخلاقي، فالمنظور القيادي يتكون من ثلاثة مستويات هي: العلاقة بين القادة وأتباعهم، قدرة وقوة القادة التي يستخدمون بها السلطة، وعملية وضع مجموعة واضحة من المعايير الأخلاقية والتي يستخدم فيها القادة المكافآت والعقوبات بحسب اتباع المعايير الأخلاقية، بينما يتكون المنظور الأخلاقي من مستويين هما: أن القيادة في حد ذاتها هي الأخلاق، وهذا يعني أن القادة يستخدمون أدوات وأساليب وأنماط أخلاقية بشكل مناسب للتأثير على أتباعهم، ويتمثل المستوى الثاني في أن الهدف من القيادة هو خلق مناخ أخلاقي، واتخاذ القرارات الأخلاقية¹.

- ان التعامل مع ثقافات وقيم واتجاهات متنوعة تجعل مفهوم الأخلاق من أكثر المواضيع أهمية وحساسية في المنظمات المعاصرة كونها تشمل جميع جوانب المنظمة وعملياتها²، حيث أن تجسيد قيم ومناخ وثقافة المنظمة يكون من خلال القيادة والتي تعني تأثير القائد في تابعيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة لذا يجب أن تتصف تلك القيادة بالأخلاق لكي تحقق المنفعة لجميع الأفراد في المنظمة والمجتمع، ويمكن وصف القيادة الأخلاقية بأنها محاولة لنشر العدالة، وإظهار الاحترام للخصائص المميزة للآخرين، بالإضافة إلى الصدق، والثقة، والإخلاص، والنقاء، وصنع القرار الديمقراطي، والدعم

1: محمود ، السيد الحضري أحمد، أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج)- المجموعة 26، العدد 02، مصر، 2014، ص 27.

2 السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة 1، دار إثراء للنشر والطباعة، عمان الأردن، 2009، 09.

التشاركي، والتعاطف، ومن ثم ينشئ القادة الأخلاقيون نوعاً من الدوافع الذاتية لأنفسهم ودوافع خارجية لأتباعهم باستخدام مؤشرات الروحانية التنظيمية¹.

وهناك من يعرفها بأنها السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقاته الشخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع من خلال الاتصال ذي الاتجاهين والتعزيز واتخاذ القرار²، بينما هناك من يرى أن القيادة الأخلاقية هي عملية التأثير على الناس للتصرف من خلال المبادئ والقيم والمعتقدات التي تبني على سلوك أخلاقي³، كما يعرفها على أنها التأثير في العاملين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي تسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة.

ويعرف السلوك الأخلاقي بأنه تلك الأعمال أو السلوكيات للوصول إلى الحد الأدنى من المعايير الأخلاقية⁴.

وترى الباحثة أن القيادة الأخلاقية تتمثل في إظهار السلوكيات الجيدة والمقبولة والمتماشية مع القيم والمعايير السائدة في المجتمع فالقيم والمبادئ التي يتحلى بها القائد

1 Golestanipour, Morteza Relationship between the Ethical Leadership, Transformational Leadership, Ethical Climate, Organizational Justice and Organizational Citizen Behavior and Organization–Based Self–Esteem Using the Organizational spirituality as a Mediator Variable in an Industrial Organization, **INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES**, (2016); pp696–710.

2 الشريفي، عباس ومنال التنح: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بأمانة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين العاملين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 12 ، العدد 3، الامارات، 2011، ص 145.

3 العتيبي، احمد بركي مبارك، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013، ص 61.

4 العرايضة، رائدة هاني: مستوى القيادة الأخلاقية لمدير المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012، ص 49-50.

الأخلاقي هي الأساس الذي يمكنه من التأثير في سلوك أتباعه من خلال إدراكهم لتلك السلوكيات التي يمتلكها مما يؤدي إلى تنمية روح التعاون وخلق مناخ يسوده الثقة والاحترام والشعور بالمسؤولية الأمر الذي ينعكس في النهاية على دافعية المرؤوسين تجاه العمل.

• المفهوم الاجرائي:

نستخلص مما سبق، أن مفهوم القيادة الأخلاقية يذهب إلى ما هو أبعد من الالتزام والتأكيد على المثل والقيم والسلوكيات الأخلاقية السامية من قبل القيادات الأخلاقية، لتشمل دعم والتزام المرؤوسين بالسلوكيات الأخلاقيات في العمل، والذي يتم بشكل منهجي موضوعي، وصولاً لتشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية، تهدف إلى بناء مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة (محل الدراسة) بقيادة أخلاقية.

2. مفهوم الأداء

أ. الأداء:

- يعرف الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".¹

ويركز هذا المفهوم للأداء على السبل التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها، متمثلة بالطرق والصيغ التي تعتمد عليها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.

- تعريف حسن: "الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل

1: فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص231.

بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

- يعرفه عاشور على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".²

• المفهوم الاجرائي:

يعتبر الأداء هو كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤديها الفرد عمله. كما أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة بين كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

1: رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 216.

2: أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 25-26.

الفصل الأول

القيادة الأخلاقية.

تمهيد:

تعتبر القيادة الأخلاقية جزء من الثقافة السائدة في المنظمة حيث يتم النظر إلى الآثار المترتبة عن الأفعال التي يقوم بها القادة والتي يمكن أن تؤثر على أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة (موظفين، عملاء، موردين... الخ)، حيث تمتاز المنظمة الأخلاقية (بالصدق/ العدل/ الإنصاف) من خلال تعاملها مع الجميع ومن ثم أهم أسباب خلق الثقافة الأخلاقية يتمثل في (خلق الثقة مع أصحاب المصلحة، تحسين صورة الشركة، خلق بيئة ايجابية مؤثرة على الابتكار، اتخاذ الخيارات الصحيحة لتحقيق الاستدامة)، وتعتبر القيم والمعايير والمعتقدات الأخلاقية من ضمن الأخلاق التنظيمية والتي تمثل حجر الأساس لتعامل أصحاب المصالح مع بعضهم البعض.

أولاً: القيادة الأخلاقية

• عناصر القيادة الأخلاقية: هناك من يبين أن الأخلاق التنظيمية تتكون من العناصر التالية¹:

- الأخلاق الاجتماعية: تمثل القيم الأخلاقية التي يضيفها نظام قانوني في مجتمع ما من حيث القيم والأعراف السائدة في حياة المجتمع، والتي تقتضي امتثال الإدارة والأفراد لهذا لقانون.

- الأخلاق المهنية: وهي القيم الأخلاقية التي تطورها جماعة ما من أجل أن تسيطر على مواردها المتاحة والمهام الموكلة.

- الأخلاق الشخصية: وهي القيم الأخلاقية التي يعتمدها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين.

ثانياً: أبعاد القيادة الأخلاقية

1. الصفات الشخصية:

وتشمل التركيبة الفريدة من الخصائص الشخصية، والقيم، والمبادئ الأخلاقية التي يحملها الشخص، علاوة على التجربة الشخصية الأخلاقية. فهي ترتبط بشخصية القائد الأخلاقي وتدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يعتمد عليها القائد في التأثير على مرؤوسيه وتؤهله للتفاعل الإيجابي معهم وتزيد من ثقتهم به من أهم هذه الصفات²:

• تحرى الصدق في تعاملاته مع المرؤوسين.

¹ المرجع نفسه، ص 51.

² الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان: سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرة الريادية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص ص 71-72.

- توافق أقواله مع أفعاله فالمرؤوسون لا يقتنعون إلا بما هو واقع أمامهم.
- النزاهة والأمانة في تصرفاته وسلوكياته.
- الاعتراف بأخطائه وتحمل المسؤولية تجاهها.
- يتقبل النقد برحابة صدر، ولا يستثار بسهولة، ويفي بوعوده التي يقطعها على نفسه.
- يجب أن يكون القائد ملتزماً بحيث يُظهر نفسه مثلاً يُحتذى به في كافة مجالات الحياة وأن يكون حاضر في أذهان الآخرين.

2. الصفات الإدارية:

- وهي مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير الأخلاقي والتي تتمثل في:
- الحرص على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها.
 - تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد.
 - يتخذ القرارات العادلة والمتوازنة ويلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل.
 - يوزع المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم، ويوفر لهم كل التسهيلات لأداء أعمالهم.
 - العمل على تنمية قدرات المرؤوسين مهنيًا والارتقاء بكفاءاتهم.
 - مكافأة المجتهدين ومحاسبة المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم.
 - اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.

3. العلاقات الإنسانية:

- حيث يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين من خلال:
- عدم المحاباة والقدرة على تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع مرؤوسيه.

- احترام وتقدير مشاعر مرؤوسيه وتقدير حاجاتهم الشخصية.
- التعامل مع مرؤوسيه بتواضع واحترام وينصت لهم باهتمام.
- مراعاة مشاعرهم ومساعدتهم في حل مشكلاتهم وحفظ أسرارهم.
- مشاركة العاملين في مناسباتهم ويحرص على كسب صداقاتهم.

4. العمل بروح الفريق:

يسعى المدير الأخلاقي إلى:

- تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم.
- تنمية روح الفريق والمسؤولية الجماعية والالتزام.
- يعزز لديهم روح التعاون والانسجام، والحرص على توفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي.
- تقدير آراء وأفكار التابعين مما يعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية.
- ينسب النجاحات التي تتحقق إليهم إلى تعاونهم واجتهادهم.
- يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته.

وهناك من يؤكد على ضرورة أن يكون المدراء بمثابة نماذج يُحتذى بها لمرؤوسيه من خلال ممارسة السلوكيات الذي تتماشى مع المعايير الأخلاقية لأي منظمة مما يعطي رسالة واضحة لمرؤوسيه بأهمية التصرفات الأخلاقية ويعزز ضرورة الامتثال لهذه المعايير¹.

1 الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان: سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية، المرجع السابق، ص 79.

ثالثاً: أهمية القيادة الأخلاقية

إن التزام القائد بأخلاقيات المهنة يعد عاملاً مهماً وأساسياً في نجاح المؤسسات التنظيمية، وتعزيز إنتاجيتها، وتحسين جودة مخرجاتها، حيث أن أخلاقيات القائد تقود إلى بذل الجهد، وتأدية العمل بأمانة وتحمل المسؤولية بغير تردد.

ويعد مدير المؤسسة القائد المكلف بالقيام بجميع الأعباء الوظيفية، ويساعده في ذلك العاملون بها لينتج من خلال ذلك صياغة إنتاجية وتترسخ فيها القيم السامية، لذا فإن المدير له الدور الكبير في صلاح المؤسسة أو إفسادها، ويؤثر فساد المدير على المؤسسة من ناحيتين كما يأتي¹:

الأولى: ميل المديرين الفاسدين لاختيار من هم على شاكلتهم لملئ الوظائف الشاغرة، وتولى المسؤوليات الحساسة، مما يؤثر على القيادة الأخلاقية لمدير المؤسسة.

الثانية: تدني احترام المرؤوسين للمدير، ولمركزه القيادي بشكل عام، مما يؤثر على علاقة المدير مع العاملين وبالآتي على أهداف المؤسسة.

ومن أبرز الأسباب التي دعت إلى تطبيق مدخل القيادة الأخلاقية بالمؤسسة ما يلي²:

1. المشكلات والأزمات التي تحدث بالمؤسسة؛ والتي دعت إلى وجود قيادات أخلاقية تتمتع بالمهارات اللازمة للقيادة بطرق فعالة للمضي إلى النجاح والتفوق.

2. غياب القيادة الأخلاقية في المؤسسة يعد سبباً في فشلها في تحقيق أهدافها؛ وذلك لأنه يضعف معنويات العاملين ويفقدتهم ثقتهم بالقائد.

1 محمد فاضل الهندي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين موظفيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 19.

2 المرجع نفسه، ص 20.

3. ضعف العلاقات الإنسانية بين القيادات والعاملين مما يؤثر على إنتاجية العاملين والأداء الكلي العام بالمؤسسة.

رابعاً: مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية

تتعدد مصادر الأخلاق للقائد التي يعتمد عليها في تكوين مبادئه وقيمه الأخلاقية، ومن هذه المصادر¹:

1. **المصدر الديني:** يعد من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم معاملات الناس وأعمالهم، حيث تستمد أخلاقيات المهنة من المصدر الديني (الإسلامي) الذي ينظر إلى المهنة على أنها رسالة سامية والعمل يعتبر عبادة قبل أن تكون مهنة.

2. **المصدر الاجتماعي:** فأخلاقيات القيادة التنظيمية تتأثر بعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع ومعارفه؛ لذا فهناك علاقة قوية بين أخلاقيات القيادة التنظيمية وبين المجتمع وعاداته وتقاليد.

3. **المصدر الاقتصادي:** ويركز هذا المصدر اهتمامه على الظروف الاقتصادية للقائد الأخلاقي، فالقائد التنظيمي الذي يعيش في وضع اقتصادي مقبول تتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزام أكيد بقواعد وأسس المهنة، أما إذا كان وضعه الاقتصادي متدنياً فقد تتأثر أخلاقيات بعض القيادات بهذا الوضع وتصبغ سلوكياته بطابع المادية على حساب الجوانب الأخلاقية.

1 محمد فاضل الهندي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين موظفيها، المرجع السابق، ص 22.

4. المصدر الفلسفي أو الفكري: إن القائد قد يتأثر بمنظومته الفكرية والفلسفية أكثر من مصادر الأخلاق، وتكون هي الموجه لسلوكه الأخلاقي؛ وعلى ذلك فقط تتأثر القيادة التنظيمية بمصدر فكري متطرف مما يؤدي إلى انحرافات شديدة في مجال العمل.

5. المصدر الإداري والتنظيمي: وتشير إلى القوانين واللوائح والإجراءات الإدارية التي يعمل في ضوءها القيادة الأخلاقية؛ والتي يتعين الالتزام بها وتطبيقها في مجال العمل عند تنفيذ المهام المختلفة.

يتضح من العرض السابق أن القيادة الأخلاقية لا تهتم فقط بالتركيز على تفعيل السمات والسلوكيات الأخلاقية للقيادات التنظيمية، بل تهتم أيضا بعملية تشجيع مثل هذه السلوكيات بين المرؤوسين؛ لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين، تفعيل العمل الجماعي من خلال تطبيق منهجية عمل الفريق، وتشجيع القضايا الأخلاقية ومناقشتها، كما أن القيادة الأخلاقية لكي يتم إدراكها من قبل الآخرين، يجب أن تتضمن: السمات الأخلاقية للقيادة، ومدى قيام القائد بتشجيع السلوكيات الأخلاقية ودعمها لدى مرؤوسيه في كافة مواقف العمل.

خامسا: أهداف القيادة الأخلاقية

تهدف القيادة الأخلاقية إلى¹:

1. تحفيز القيادات الأخلاقية على تحمل متطلبات أدوارهم ومسؤولياتهم بعقول مفتوحة وبقلوب راضية.

2. تفعيل آليات المحاسبة والنزاهة ومكافحة الفساد والممارسات غير السليمة.

3. إيجاد الفرص للقيادة الطموحين لمراجعة المعتقدات والقيم والخبرات التي كان لها أكبر الأثر في تشكيل حياتهم كأفراد.

4. زيادة وعي القيادات بالقيم التي يتعين أن يوظفونها في أعمالهم.

5. زيادة تأثير قيادات المؤسسات في تشكيل سلوكيات العاملين معهم وتهذيب أخلاقهم.

6. ممارسة العمل الجماعي من خلال فرق العمل وحلقات الجودة قولاً وفعلاً.

7. تشكيل صف ثان من القيادات الشابة التي يتشرب القيم والأخلاقيات ويعمل على

تفعيل العمل بها.

على أساس هذه العوامل هناك من ينظر إلى أن القيادة الأخلاقية تتقاسم مع العاملين

المهام الفنية والعلاقات الإنسانية بحيث تعيش القيادة مع العاملين وتشاطرهم وتشاركهم مسراتهم وأحزانهم معا².

1 الشملان خالد بن عبد العزيز أحمد، دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي، دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية والعلوم، المجموعة 28، العدد 106، جامعة بنها، مصر، 2016، ص ص 11-12.

2 محمود السيد الحضري أحمد، أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز بمدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجموعة 23، العدد، 02، كلية التجارة جامعة الثقة التنظيمية، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية سوهاج، مصر، 2014، ص 26.

سادسا: مبادئ القيادة الأخلاقية

أوردت الدراسات والبحوث ثمانية مبادئ يركز عليها تطبيق منهجية القيادة الأخلاقية في المؤسسات، على النحو التالي¹:

- التطوير الذاتي حيث يتم تنظيم بعض البرامج التدريبية وورش العمل التطبيقية وبعض برامج التطوير الذاتي التي تدعم من فكر القيادة الأخلاقية في إدارة المؤسسات.
- التطوع، حيث قيام قيادة المؤسسة في بحث العاملين وتشجيعهم للاجتماع بشكل دوري لمناقشة المواضيع والمشكلات المتعلقة بالعمل واقتراح الحلول المناسبة لها.
- مشاركة جميع العاملين، بحيث تحت القيادة الأخلاقية العاملين على المشاركة في جهود التحسين المستمر، بهدف استثمار قدراتهم ومواهبهم الذاتية في تطوير العمل، وفي الوقت نفسه دعم النواحي الإنتاجية.
- العمل بشكل جماعي، حيث تقوم القيادة الأخلاقية بالتعاون مع العاملين في تشكيل فرق عمل محددة المهام والواجبات لتتحمل مسؤوليات تنفيذ تلك المهام، واعتبار العمل الفردي داخل المؤسسة لا قيمة له إلا بتعاون الأفراد واشتراكهم في فرق العمل.
- الأصالة والإبداع، حيث لا تكفي القيادة الأخلاقية التنظيمية بالإفادة من نماذج الجودة والتميز المطبقة في المؤسسات الأخرى، بل تسعى إلى من تطوير نماذج مبتكرة تفي باحتياجاتها التنموية.

1 المرجع نفسه، ص 27.

- الالتزام بالمسئولية الفردية والجماعية، تعني المسئولية في ظل القيادة الأخلاقية التزام القائد بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه وتحمل نتائجها؛ من خلال التعاون والمشورة الصادقة المخلصة، وعلى العدل والمساواة مع العاملين معه.

- تطوير أساليب مناسبة للرقابة على جودة الأداء، حيث تقوم القيادة بالتقييم الموضوعي للأداء الحالي ومقارنته بالأهداف المحددة والعمل على تطوير الأداء في ضوء النتائج المقارنة.

- كما تعمل على استخدام أساليب حديثة في التقييم كمؤشرات الأداء والقياس المقارن بالأفضل.

- التمسك بالقيم السائدة، حيث تسعى القيادة على تفعيل العمل بالأخلاقيات السائدة في المجتمع من قيم ومثل وسلوكيات واتجاهات إيجابية كاحترام الآخرين وخدمتهم والعدالة والصدق وترجمتها إلى إجراءات تنفذ على أرض الواقع.

يتضح مما سبق أن القيادة الأخلاقية أصبحت تحظى باهتمام بالغ من قبل الجميع في المؤسسات، وهذا الاهتمام ينطلق من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على مستوى الجوانب الشخصية والجماعية والمهنية، بل إن التوجه الحديث للمؤسسات قد حتم وجود نظام قيمي يكون بمثابة المرجع الذي يحتكم إليه في تقويم ممارسات القيادات السلوكية والمهنية.

سابعا: خصائص القيادة الأخلاقية

تتسم القيادة الأخلاقية في المنظمات بمجموعة من الخصائص أبرزها¹:

1. الرقابة الذاتية: فالقائد في مؤسسته رقيب على ذاته بدافع من ضميره، وإذا أخطأ يعترف بالخطأ ويبادر إلى إصلاحه ويعمل على عدم تكراره.
2. حياد القيادة فيما يختص بكافة القضايا داخل وخارج مؤسسته، والعمل على تطبيق معايير العدالة بكل نزاهة ووضوح.
3. المرونة: حيث تتسم القيادة بالقدرة على التغيير والانفتاح على البيئة المحيطة دون الالتزام بشكل محدد من أشكال.
4. التأكيد على سياسة الباب المفتوح: فلا حواجز أو موانع من عقد لقاءات مستمرة بين القيادات والعاملين، ولا فضاظة في التعامل من قبل القيادة للعاملين تحت أي ظرف.
5. التأكيد على قيمة العمل الجماعي: يعتبر العمل الجماعي من أهم الخصائص المميزة للقيادة الأخلاقية؛ فالقيادات يفضلون العمل بروح الفريق مثلهم في ذلك الأسرة الواحدة، وأصبح إتمام عمل معين بصفة جماعية نوعا من الاستمتاع الذاتي لدي القيادات.
6. التأكيد على العلاقات الإنسانية، فمثلا يقوم القائد بإعطاء اهتمام أكثر للأفراد الذين يعملون تحت مسؤوليته وينظر إلى المؤسسة في المقام الأول والأخير على أنها مجموعة من الأفراد تجمعهم علاقات إنسانية واحدة.

1 ياسمين ناصر محمد، محمود الدجاني، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المؤسسات الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018، ص 47.

7. الاهتمام باختيار وتدريب وتحفيز العاملين: حيث تهتم القيادة الأخلاقية بوضع معايير علمية عملية في اختيارها وتدريبها وتحفيزها للعاملين معها في المؤسسة؛ حيث ينصب التركيز على توافر صفات أخلاقية داخل بيئة العمل.

ثامنا: القيادة الأخلاقية وممارستها للعمليات الإدارية

من المعروف أن العمليات الإدارية في المؤسسة تتمثل في التخطيط والتنظيم والإشراف، والرقابة والتقويم، وتختلف ممارسة القيادة الأخلاقية لتلك العمليات على النحو التالي¹:

1. **التخطيط:** يعرف التخطيط بأنه الإعداد المسبق قبل القيام بتنفيذ أية مهام، وتتطوي عملية الإعداد على مشاركة العاملين للقيادات التنظيمية في تلك العملية بما تتضمنه من وضع الأهداف لجميع المهام وتحديد سبل تحقيقها.

2. **التنظيم،** تعمل القيادات التنظيمية على المشاركة في وضع هياكل تنظيمية مرنة وليست نمطية تقليدية، كما أنها تهتم كثيرا بالتنظيم غير الرسمي، كجماعات الصداقة، جماعات المصلحة، والتي لها تأثير واضح على تطوير وتحسين أداء المؤسسة.

3. **الإشراف:** القيادة الأخلاقية تعمل على متابعة تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له، المعرفة نقاط القوة لتعظيمها، ونقاط الضعف من أجل تصويبها؛ والإشراف كعملية لا تهدف إلى تصيد الأخطاء بل تحسين وتطوير الأداء من خلال الاهتمام بالعاملين قبل وظائفهم، وتشجيعهم وتحفيزهم على النجاح، المتابعة في إطار من الاحترام، تهيئة الجو المناسب للعمل المثمر بما يشيع فيه من تعاون وتالف (سياسة الأفراد).

1 ياسمين ناصر محمد، محمود الدجاني، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المؤسسات الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، المرجع السابق، ص 49.

4.التوجيه: يعد عملا تنظيميا على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعمل، وتقوم به القيادة الأخلاقية، فنتولى توجيه العاملين معهم من عاملين ومسؤولين، ويتم التوجيه في إطار من التفاهم والاحترام وفق وسائل وأساليب التوجيه المتعددة، فتقوم القيادة الأخلاقية بتوجيه العاملين عن طريق الاتصال المباشر أو عقد الاجتماعات الدورية معهم لتوجيههم لأفضل السبل المؤدية إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

5.التقويم: التقويم في ضوء القيادة الأخلاقية عملية تعاونية يشترك فيها القائد مع العاملين معه بالمؤسسة بهدف الوصول إلى نتائج أفضل، بحيث يكون التقويم شاملا لجميع أبعاد العمل وعناصره، ويبني التقويم على معايير موضوعية تبعد عن الذاتية فلا مجال للمحاباة؛ لأن الهدف الرئيس منه ليس إصدار أحكام وإنزال العقاب بل التطوير والتحسين المستمر للأداء.

خلاصة الفصل:

من أجل الرفع من مستوى العملية التنظيمية يجب الانطلاق من أن الإنسان هو الاستثمار الأمثل، وأن بناءه لا يكون إلا بالتعليم الأجود.

وعلى هذا الأساس كان من الحتمي أن تكون نقطة البداية الصحيحة في محاولة تطوير النظم الادارية هي القيادة وتطبيق أبرز الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة ألا وهي القيادة الأخلاقية والوقوف على أساليب تطبيقها في الممارسات الإدارية. ومن نافلة القول التأكيد بأن نجاح تطبيق مفهوم القيادة الأخلاقية في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، سيعتمد بصورة أساسية على مدى التزام مديري المؤسسات بالسلوكيات الأخلاقية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وتقاليد إسلامية أصيلة؛ وذلك للارتقاء بمستوى الأداء العام، من خلال عملية مخططة ومنتظمة.

ونظرا لطبيعة العمل (بشقيه الفني والإداري) بالمؤسسة، يتطلب الأمر أن يكون العمل قائم على فكرة العمل الجماعي وتمكين العاملين، التي تعمل على تقوية معتقدات وسلوكيات الأفراد، وتعزيز قدراتهم الذاتية في التأثير على سير العمل، عن طريق توفير الاستقلالية والمرونة اللازمة لاتخاذ القرارات في أسرع وقت من منظور أخلاقي تشاركي.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

تمهيد:

نهـدف ضمن هذا الفصل إلى دراسة الأداء من مختلف الزوايا، إذ نتطرق في البداية إلى المسار النظري التاريخي والإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة، ثم ندرس كيفية قياس الأداء والمعايير المستخدمة لذلك، وكيفية تقييم الأداء والطرق اللازمة للقيام بالتقييم، ثم نتناول مفهوم الموارد البشرية والرؤى المختلفة له، والإطار الفكري لإدارة هذه الموارد وإشكالية التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وكيفية بناء استراتيجية الموارد البشرية، حيث يتم معالجة تلك الإشكالية من خلال هذا الفصل.

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي لدى المورد البشري

ان قيام المورد البشري بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، في أقصر وقت وأقل تكلفة. من هنا يمكننا تبين أهمية أداء المورد البشري في المؤسسة نذكر منها: ¹

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات ونحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة لتحقيق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه يرتبط بالمورد البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة، والى قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل المورد البشري وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وقل تكلفة وأكثر ربحاً.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر

1: صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 64.

استقراراً وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس القدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً بالاعتماد على مستوى أداء موردها البشري.

ثانياً: عناصر الأداء

إن دراسة عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد بها عند تقييم أداء مرؤوسيه، لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها، ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما (القدرة على الأداء والرغبة في الأداء):¹

- القدرة على الأداء:

تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما (المعرفة والمهارة)، فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلاً الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئاً عنها، نوعها، تركيبها..... الخ.

1 : علي محمد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة 256. عين شمس، القاهرة، 1984، ص ص 255 .

أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

- الرغبة في الأداء :

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي:

❖ ظروف العمل المادية.

❖ ظروف الموظف الاجتماعية.

❖ حاجات ورغبات الموظف.

ثالثا: تقييم الأداء

تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمت) بالمعايير الموضوعية مسبقا والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وبالتالي "يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية"¹، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تخفيض وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير.

كما ان عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، من جهة أخرى تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى المورد البشري، كما لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد الموظفين ويدعوا الكل على استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بشكل أفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو

1: زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ، ص 87 .

الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها، مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

رابعاً: معايير تقييم الأداء

تعمل المؤسسة على وضع معايير لتقييم الأداء، إذ تعمل تلك المعايير إلى تحديد عوامل أو متغيرات تعد كمؤشرات لفعالية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف بإخلاف مواصفات العمل شروطه، ولذلك فإن المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفعالية في الأداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء ومن بين هذه الصفات ما يلي:¹

✓ **الثبات:** وثبات المقياس يضم جانبين الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أو نتائج متساوية أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.

1: عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، ،

الأردن-عمان، 2012، ص ص37-38.

✓ **التمييز:** المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأجائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية.

✓ **القبول:** لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

خامسا: أهمية تقييم الأداء

يخلق تقييم أداء الموظفين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة والتحقق من مدى التزام المورد البشري بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال ما يلي:¹

- تخطيط الموارد البشرية:

إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية، سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا، لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يسمح بتقرير وبتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفاء واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، فلذا إن التخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء المورد البشري.

1: خيضر كاظم حمود: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص ص 152-153.

- تحديد الاحتياجات التدريبية:

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء المورد البشري في المؤسسة، إذن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة.

- معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضاً في المعدات والأجهزة، الآلات من ناحية أخرى، أي أن التقسيم يكشف مكامن القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمؤسسة تحسين أو تطوير قدرات المورد البشري من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون فعالاً في تحقيق انجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية.

سادساً: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تستهدف غايتين أساسيتين تقع على: ¹

- مستوى المنظمة.

- مستوى المورد البشري.

1: العتيبي عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 200-201.

➤ على مستوى المنظمة : تتمثل في:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

➤ على مستوى المورد البشري: تتمثل في:

- تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء المورد البشري في المنظمة.
- يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الفرد للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
- يساعد تقييم أداء الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين، واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء تميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

يزود تقييم الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة، وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط للموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.

كذلك ومن جهة أخرى نجد من أهم مؤشرات الفعالية الكفاءة وهي تعزيز فعالية المورد البشري في استخدامه للموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية، وذلك بإشباع حاجات ورغبات المؤسسة ورفع الروح المعنوية لديهم لتعزيز رغبتهم في العمل. وسنتطرق في ما يلي إلى أهمية الكفاءة، خصائص الكفاءة، أساليب قياس الكفاءة، وفي الأخير نذكر مدى علاقة بفعالية في الأداء.

سابعا: أساليب تحسين الأداء

تتعدد أساليب ومدائل تحسين الأداء، فقد يتم التحسين من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل، وعادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة تعرف المؤسسة على مستويات الأداء الأفضل، وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة وتشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على أداء المؤسسة بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف و"من هنا تبرز أهمية إدارة الأداء كمفهوم حديث يجعل للمؤسسة سيطرة على مستويات الأداء"¹، ويشكل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عنصرا أساسيا في مفهوم إدارة الأداء، وهو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع مستوى الأداء أو منع انخفاضه والمحافظة على مستواه المرتفع، وذلك في مواجهة المتغيرات التي تواجه المؤسسة

- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص188.

في تحقيق أهدافها، سواء من داخلها أو من خارجها، التي تخل بالتوازنات والتوقعات، وبالتالي على الأداء المعياري الذي وضعتة المؤسسة سواءا سلبيا أو ايجابيا، مما يجعل تحسين الأداء ضرورة حتمية للمؤسسة.

تختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل والشائع الآن بعض المداخل أهمها:

1- الجودة الشاملة.

2- إعادة الهندسة.

1. الجودة الشاملة: تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، هذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، ورسم سياستها الاستراتيجية، إذن هي "مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة"¹، فإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، إنها باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائنها، وهذا ما يتطلب بالضرورة أهمية تضافر جهود الأفراد والعمليات والنتائج نحو تحقيق مستوى جودة يلقي رضا الزبون وبذلك التحسين المستمر للأداء.

جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 612.

وقد اهتمت العديد من المؤسسات بهذا المفهوم نتيجة فشلها في الحفاظ على نفس مستوى الأداء، وتشير نتائج الدراسات التي تعدد المزايا التي تحققها المؤسسة من وراء إتباع فلسفة الجودة الشاملة من ابرز تلك المزايا:¹

- تعزيز كفاءات العمليات الداخلية.
- تحسين الأوضاع التنافسية.
- حسن استغلال الموارد.
- تعزيز رضا العاملين.
- تحسين العائد المادي والاجتماعي.
- تحسين صورة المؤسسة.

هذه المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال الجودة الشاملة ستسمح لها بتحسين أدائها، نتيجة أنها عملية مستمرة، ورغم تعدد مداخل الجودة الشاملة، إلا أنها تتفق في مبادئها العامة، والتي يمكن تلخيصها في المبادئ الستة الآتية:

- التركيز على الزبون.
- التركيز على العمليات والنتائج.
- مشاركة العاملين والعمل الجماعي.
- التحسين والتطوير المستمر في الجودة.
- أهمية المعلومات المرتدة.
- الوقاية والمراقبة المستمرة بدلا من المراجعة والفحص.

ونظرا لأهمية الجودة الشاملة، فقد أقامت الدول والمؤسسات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق أداءا ملموسا في مجال تحسين الجودة ومنح مكافآت

جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 1.66

وشهادات تقدير لهذه المؤسسات، ومن أشهرها شهادات الإيزو المعروفة، إشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة العالمية للمعايير.

2. إعادة الهندسة*¹: تعرف إعادة الهندسة بأنها "إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية"2، هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة وبالتالي تحسين الأداء، إعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الوظائف والهيكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل ، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائما إلى تحسينات إضافية، أو المتزايدة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات، وعليه فإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءا من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها نقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة.

وتتشكل عمليات إعادة الهندسة من العناصر الأساسية التالية:

- إعادة التصميم الجذري والتفكير في أساسيات الوضع الحالي.
- التركيز على العمليات.
- تحقيق نتائج باهرة.
- التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.
- التركيز على الزبون.

*نستطيع تسميتها: إعادة تصميم نظم العمل، إعادة تصميم العمليات، الهندسة الصناعية الجديدة، الهندسة، إعادة هندسة أساليب الإدارة.

مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، 1999، ص2.12

- شمول المؤسسة ككل.
- حشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.
- والخلاصة أن إعادة الهندسة تتضمن ثلاث ملامح: التركيز على الزبون، هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج، ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية، ولقد ساعد جهود عمليات إعادة الهندسة في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة وذلك عن طريق التغييرات التي أحدثتها أهمها:¹
- تغيير قيم المؤسسة، من قيم الحماية والتحفز على القديم إلى قيم إنتاجية وفعالية.
- تغيير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات.
- تغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم عليه إلى قيادته.
- وعليه فأعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري في مجالات الأداء.
- وتجدر الإشارة أن لكل من الأسلوبين رغم تعدد الفوائد المترتبة على تطبيقهما إلا أن هناك بعض المخاطر والقيود التي يجب اتخاذها بغين الاعتبار، وهناك العديد من الأساليب الأخرى التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، للحصول على مستوى أداء أفضل، ولسد فجوة الأداء، ولقد قمت بشيء من التحليل بالتطرق إلى الأسلوبين الأكثر شيوعاً ولكن تطبيقها يتطلب نظام فعال يشمل جميع مستويات الأداء في المؤسسة.

- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 163.

خلاصة الفصل:

إن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد، المادية والمالية والبشرية، ولكن أحسن مورد يستخدم في تحسين أدائها هي الموارد البشرية، فمن خلالها يمكن للمؤسسة أن تكون أقدر على المنافسة وأسرع في النمو وبالتالي أعلى أداء وأحسن، لذلك يجب أن تدار هذه الموارد بأكثر فعالية وأن تستخدم التقنيات الأنجع والممارسات الضرورية حيث يكون المورد البشري محور ومصدر وأساس أداء المؤسسة.

وأصبحت إدارة الموارد البشرية ليست تلك الإدارة التي تهتم بتحديد كيف يتصرف الأفراد بقدر ما تهتمهم توفير بيئة عمل تمكن الموارد البشرية من التفكير والابتكاري والقدرة على الإبداع، وبناءا عليه تكون المؤسسة أحسن أداءا في حالة كونها توفر مناخ عمل ينمي المهارات والكفاءات لمواردها البشرية، ولكي تؤدي هذه الإدارة وظيفتها على أكمل وجه يجب أن تدار استراتيجيا، وتنتهج الإجراءات اللازمة من تحديد للرسالة والأهداف وتنفيذ وتقييم استراتيجياتها، وما على هذه الإدارة إلا تفعيل مواردها البشرية لتحسين أداء المؤسسة.

الفصل الثالث

الاجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصول السابقة المفاهيم المتعلقة بموضوع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، سوف نحاول في هذا الفصل تجسيد ما طرح من أهداف وما أثارته الإشكالية من قضايا وتساؤلات تحتاج إلى التحقق الإمبريقي.

ونتطرق في هذا الفصل المعنون منهجية البحث لتعريف بميدان الدراسة إلى النقاط

التالية:

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، تحديد مجالات الدراسة، تحديد مجتمع البحث، بالإضافة إلى المنهج والأدوات المستعملة لجمع البيانات.

أولاً: منهجية البحث

1. منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على رصد أو متابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين أو عدة فترات من أجل تعرف الظاهرة أو الحدث من حيث الشكل والمضمون والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره، وبما أن هذه الدراسة تهدف الى التعرف على القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وتهدف الى التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية من خلال توضيح صفات القيادة الأخلاقية وانعكاساتها التي تحول دون مستوى الأداء الوظيفي لهذا استخدمنا المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع هذا الموضوع وأهدافه من خلال صياغة الاشكالية وكذا تحديد أدوات جمع البيانات بالإضافة الى المساعدة في جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتحليلها تحليلاً دقيقاً وتفسيرها وصولاً الى نتائج الدراسة.

2. أدوات جمع البيانات:

يتمكن الباحث من بلوغ أهدافه في دراسة ومعالجة كل جوانب الظاهرة باعتماده على المعلومات النظرية والبيانات الميدانية، فالمادة العلمية النظرية يتم جمعها من عدة مصادر هي المراجع، المعاجم، المذكرات، الرسائل والأطروحات الجامعية، المجالات،... الخ، بينما تختلف مصادر جمع المادة العلمية الميدانية (التحقق الميداني) عن سابقتها، فنجد ما يسمى بأدوات أو تقنيات جمع البيانات الميدانية، والأداة أو التقنية هي الوسيلة التي يمكن أن تستخدم في البحث قصد جمع البيانات أو الاعتماد على أكثر من أداة، وهذا راجع لعدة اعتبارات ومحددات هي " طبيعة الموضوع، طبيعة المنهج المتبع، طبيعة المعطيات المراد الحصول عليها، طبيعة المجتمع المبحوث، حجم العينة، الخبرات الفنية المتاحة للباحث، والإمكانات المادية المتاحة للباحث".

واستنادا إلى هذه المحددات، عمدنا إلى استخدام أكثر من وسيلة وذلك بغية جمع كم هائل من المعطيات لتوضيح وتفسير وفهم الظاهرة أكثر وهي:

أ. الاستبيان:

والتي تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في هذه الدراسة، قصد معرفة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في ميدان الدراسة.

اذ كان بها 34 سؤال وبعد تحكيم الاستبيان وضبطه بصفة نهائية أصبح يتكون من 32 سؤال منها أسئلة مفتوحة، لكي تتوافق مع الواقع الامبريقي في المؤسسة (مجال الدراسة)، ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعد عرضها وتحكيمها، وقد قسمنا الاستبيان الى ثلاثة محاور متمثلة في:

- **المحور الاول من الاستمارة:** عبارة عن مجموعة الاسئلة والتي دور في مجملها على البيانات الشخصية والمتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الشهادة المتحصل عليها، فترة العمل بالمؤسسة (الخبرة). والتي تمثل خصائص العينة وكان أسئلتها من 01_06.

- **المحور الثاني من الاستمارة:** يتضمن احدى عشر (11) سؤال يدور حول القيادة الاخلاقية، مقسمة بدورها الى جزئين (حسب مؤشرات القيادة الأخلاقية)، اذ أن الاسئلة من سؤال رقم (7) الى سؤال رقم (13) حول مؤشر صفات القائد، ومن سؤال (14) الى سؤال (17) حول مؤشر العلاقات الانسانية.

- **المحور الثالث من الاستمارة:** وشمل (15) سؤال من بينها أسئلة مفتوحة تدور في مجملها على فعالية الأداء الوظيفي.

3. الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع والفرضيات المطروحة التي تدرس التأثير بين المتغيرين والمنهج المستخدم الذي يصف ثم يحلل ويفسر الظاهرة انطلاقا من معطيات احصائية خاصة بالدراسة الميدانية من أجل اثبات أو نفي هذه الفرضيات ولمعالجة البيانات الكمية التي تم الحصول عليها استخدمنا الأساليب الاحصائية التالية:

- **النسب المئوية:** والذي يتم بالتصنيف الرقمي لمجتمع معين وذلك من خلال القاعدة الثلاثية للحصول على النسب المئوية، وتحسب وفق للقانون التالي:

عدد الإجابات المحصل عليها $100 \times$

النسبة المئوية =

مجموع التكرارات

- **مقياس كاي تربيع (كا²):** الذي يستخدم لحساب دلالة فروق التكرارات أو البيانات العددية التي يمكن تحويلها الى تكرارات كالنسب والاحتمالات، ويعتبر (كا²) من المقاييس اللابارمترية إذ يعتمد على مقارنة التكرارات المجدولة والمحسوبة.

وقانون الكاي تربيع (كا²) وهو:

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - e_i)^2}{e_i}$$

بدرجات حرية تساوي $K - 1$ حيث O_i ترمز للتكرار المشاهد في الخلية (أو الفئة) رقم i ، e_i ترمز للتكرار المتوقع في الخلية (أو الفئة) رقم i ، k ترمز لعدد الخلايا (أو الفئات أو التقسيمات).

• طريقة التجزئة النصفية:

حيث تم تجزئة فقرات كل بعد من أبعاد المقياس إلى جزأين الأسئلة التي تنتمي للنصف الأول والأسئلة التي تنتمي للنصف الثاني، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون بين النصف الأول والنصف الثاني، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان براون. ولقد كان معامل الارتباط بعد تصحيح طوله 0.76 وهو معامل ثبات عالي يدل إلى ثبات المقياس وصلاحيته.

• توزيع العبارات وفق مقياس ليكارت:

نقوم بتوزيع العبارات للمتغيرين حسب مقياس ليكارت الثلاثي كالتالي:

دائماً **+ 3** أحيانا **+ 2** أبدا **+ 1**

4. مجتمع البحث:

بما أن وكالة المسيلة بها عدد قليل من العمال قمنا بإجراء مسح شامل. ولضمان الدقة في جمع البيانات فقد تم توزيع الاستمارات شخصيا على مجتمع البحث 31 (المسح الشامل) وبعد جمع الاستمارات الموزعة استطاع الباحث أن يسترجع (30) وحدة بنسبة استرجاع (96.77%) جميعها صالحة للتحليل، ويتمتع مجتمع الدراسة جملة من الخصائص الذي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (01): خصائص مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	العدد	عينة الدراسة	المتغيرات الشخصية
%83.33	25	ذكر	الجنس
%16.66	5	أنثى	
%06.66	2	أقل من 30 سنة	السن
%56.66	17	30 - 40 سنة	
%30	9	40 - 50 سنة	
06.66	2	من 50 فأكثر	
%30	9	أعزب	الحالة الاجتماعية
%66.66	20	متزوج	
%0.00	0	مطلق	
%03.33	1	أرمل	
%0.00	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
%06.66	2	متوسط	
%26.66	8	ثانوي	
%66.66	20	جامعي	
6.66%	2	الباكالوريا	الشهادة المتحصل عليها
10%	3	تقني	
10%	3	تقني سامي	
20%	6	ليسانس	
53.33%	16	مهندس	
13.33%	4	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في العمل
23.33%	7	من 5 إلى 10 سنوات	
63.33%	19	أكثر من 10 سنوات	

ثانيا: التعريف بميدان الدراسة

1. المجال المكاني

نستهدف من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الصدد نقوم أولا بتعريف المؤسسة الأم **Groupe CTC**، ثم ننقل بعدها إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال إبراز نشأتها ومراحل تطورها، مع القيام بدراسة تفصيلية لهيكلها التنظيمي، ونختم هذا المبحث بالتعرف على أهم المخرجات التي تقوم بها المؤسسة.

أ. التعريف بالمؤسسة **Groupe CTC**

لقد قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة مؤسسة الرقابة التقنية للبناء **CTC** التي تعتبر إحدى المؤسسات الاقتصادية الخدمائية الجزائرية، وهي مؤسسة عمومية جزائرية أنشئت بموجب المرسوم رقم: 85/71 مكرر المؤرخة في: 29 ديسمبر 1971، مرت بعدة مراحل تنظيمية على غرار باقي المؤسسات العمومية كإعادة الهيكلة ومرحلة استقلالية المؤسسات حيث أخذت الطابع القانوني كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE/SPA) سنة 1989، يتحدد تدخل مؤسسة الـ **CTC** في مجال مراقبة مخططات البناء والإنجاز لتقيس الأخطار (La Normalisation des Risques) وفق المواصفات التقنية والقوانين التطبيقية المعمول بها، منها النظام المضاد للزلازل الجزائري (R.P.A Ver 2003) والمستندات التقنية المنظمة (Documents Techniques (D.T.R) (Règlementaires). وهذه المراقبة التقنية التي تقوم بها المؤسسة مخولة من أجل إعطاء الآراء التقنية لأصحاب المشاريع حول المشاكل التقنية التي يمكن أن تؤثر على استقرار المنشآت، من أجل ذلك فإنه يتم تدخل المراقبة التقنية على مستوى الدراسات والمخططات وفي عدة مراحل من الإنجاز.

هذه المؤسسة لها فروع عدة على مستوى الوطني منها وكالة المسيلة التي بدأ نشاطها على مستوى الولاية في بداية الثمانينات من القرن الماضي حيث شكلت نواة تقنية هامة للتوجيه في مجال البناء من حيث الصلابة والاستقرار حيث رسخت تقاليد عمل جد مقبولة على مستوى نوعية الإنجاز في الولاية، مقرها الرئيسي يوجد على مستوى الحي الإداري بوسط المدينة، ولها مقر خاص بالمخبر كما يوجد فرع بمدينة بوسعادة يشرف على متابعة المشاريع بجنوب الولاية، فالمؤسسة لها أقسام مختلفة توضع طبيعة نشاط المؤسسة وهذا ما يوضحه الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي يعبر عن شكل واطار التسلسل الإداري للمؤسسة حيث يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يستطيع الناظر إلى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيها.

لذلك يمكن أن نلاحظ على الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة التقسيم الوظيفي وهو الأكثر استعمالا في المنظمات حيث يتم تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات التنظيمية، بحيث تكون كل وحدة تنظيمية مختصة في أداء مهام وواجبات محددة، وهذا التقسيم قائم على التخصص في العمل مما يحسن الأداء، ويكون أكثر مرونة.

- نلاحظ أن الوظائف محددة حسب التخصصات المطلوبة

- نطاق الإشراف يبدو فيه تداخل بين المدير ورؤساء المشاريع أي هناك مشاركة في اتخاذ القرارات.

- خط السلطة واضح ومتسلسل عموديا رغم أن الهيكل يعطي انطباعا أنه أفقي موزعة فيه نقاط اتخاذ القرار ومراكز السلطة والمسؤولية.

- على مستوى الممارسات الميدانية لا يوجد فهم لطبيعة الهيكل التنظيمي من طرف المسؤولين إنما يعتمدون على ممارسات روتينية قد تعودوا عليها وصلاحيات تتوسع وتقلص حسب طبيعة أفراد التنظيم.

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة أشبه بالهيكل العظمي للإنسان، فصحة الهيكل التنظيمي للمؤسسة دليل صحة هذه المؤسسة والعكس صحيح، حيث يتبين لنا من خلال الهيكل المبين أعلاه خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل ثم انتقالها من اليسار إلى اليمين حسب الوظائف في المشاريع، وهذا أمر مقبول لأن المهندس في الأخير هو الذي يقرر طريقة التدخل بخصوص المشروع المكلف به فمستوى السلطة بينه وبين رئيس المشروع يكون لسير المعلومات وليس لفرض القرارات وهذا ما هو موجود في هذه المستويات.

إن طبيعة هذا الهيكل التنظيمي تعطيه أكثر مرونة لتحفيز الأفراد على المشاركة والإبداع، وبناء علاقات جيدة خارج الهيكل، إلا أن ممارسات الفئات القيادية ترسخ في مخيلة الأفراد أن الهيكل التنظيمي جامد والسلم الإداري ثابت لا يقبل المرونة والتكيف مع المتغيرات اليومية، لذلك فإننا كثيرا ما نرى الجمود في الأفراد وليس في الهياكل.

ب. عملية المراقبة التقنية للبناءات من طرف المؤسسة

نرمي من خلال هذا المطلب إلى التعرف على نمط الإنتاج، وأهم المخرجات التي تقدمها المؤسسة للمتعاملين، وكذا نوعية التقنية المستخدمة في العملية.

بعد المصادقة على اتفاقية الرقابة التقنية التي تبين مجالات تدخل الهيئة، توزع مخططات المشروع على أحد المهندسين المراقبين من أجل الدراسة ومقارنتها بنقطة الحساب الخاصة بمكتب الدراسات بالإضافة إلى إجراء المراجعات اللازمة باستعمال البرامج المخصصة لذلك إلى أن نصل إلى تحرير أربعة تقارير متنوعة تسمح بالمصادقة على المخططات (VISA)، أما إذا كانت هناك تحفظات فتعاد الدراسة مع تحرير مراسلة أو

تقرير. هذا فيما يخص الرقابة على مخططات الإنجاز أما على مستوى الورشة فبمجرد انطلاق المشروع وحفر الأساسات ينبغي مراقبة الحفر وتحرير محضر يسمح بتأسيس المنشأة، ثم تكون المتابعة الدورية للمشروع في زيارات مبرمجة حسب سرعة الإنجاز وتكون غير معلنة.

ج. أهم المخرجات التي يقوم بها المهندس المراقب في المؤسسة:

Les livrables de la mission:

CRCT Compte Rendu de Contrôle Technique

RICT Rapport Initial de Contrôle Technique

ADEX Avis sur les Documents d'Exécution

VISA VISA des plans d'exécution

P.V. Procès-Verbaux (Visite terrain, site, chantier & réception)

Rapport périodique des travaux d'exécution

Rapport de synthèse

RFCT Rapport Final de Contrôle Technique

تتوفر المؤسسة على مخبر لمعاينة مواد البناء والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وهذا ما يقوم به المهندسون والتقنيون على مستوى المخبر.

بالنسبة لباقي العاملين على مستوى الإدارة يتوزعون بين رؤساء المشاريع والجودة، وعمليات المالية والمحاسبة، والأرشفة والسكرتاريا بالإضافة إلى السائقين على مستوى الحضيرة.

2. المجال البشري:

يضم منتسبي مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة والذي يبلغ عددهم 31 عامل موزعين على ثلاثة أصناف وظيفية كالتالي:

- 22 إطار.

- 02 أعوان التحكم.

- 07 أعوان التنفيذ. (أنظر الملحق رقم 02).

3. المجال الزمني:

لقد تم إجراء الدراسة وفقا لمرحلتين زمنية من ذلك وفقا للإجراءات المتعلقة بالجانب النظري والميداني للبحث، فتمثلت المرحلة الأولى في تحديد موضوع البحث وإثارة المشكلة وصياغة الفرضيات، بالإضافة الى جمع الزاد النظري حول الظاهرة، وقد امتدت من 06 فيفري إلى 2022/04/04. أما المرحلة الثانية، فبعد تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات، تم تصميم استمارة الاستبيان المتعلقة بالموضوع وذلك وفقا للإشكالية وفرضيات الدراسة، وبعد أن تم تحضير استمارة الاستبيان والتي تم توزيعها بتاريخ 2022/04/20، تم بعد ذلك وضع المعطيات الناتجة عن الفرز في جداول ومن ثم تحليلها.

خلاصة الفصل:

بعد عرضنا في هذا الفصل لأهم الخطوات والاجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، وذلك بدأ بتحديد منهجية الدراسة واتباع أسلوب المسح الشامل وتحديد المنهج الوصفي كمنهج للدراسة ثم حددنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات، ثم تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني والبشري والزمني)، وصولاً الى عرض وتحليل وتفسير البيانات المجمعة وصولاً الى نتائج تدعم أو تدحض الفرضية وهذا ما سنتطرق اليه في الفصل التالي.

الفصل الرابع

عرض وتحليل وتفسير البيانات الاحصائية

أولاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات

1. البيانات الشخصية

الجدول رقم (02): المتعلق بمتغير الجنس

النسبة	التكرارات	الجنس
83.33%	25	ذكر
16.66%	5	أنثى
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (02) خصائص مجتمع الدراسة، بينما شكل الذكور ما نسبته 83.33% من إجمالي المجتمع، في حين شكلت الإناث ما نسبته 17.90% منها، وهذا يعود لطبيعة النشاطات والمهام بالمؤسسة التي تتطلب جهد عضلي، يتوافق وطبيعة المهام الموكلة لهم من تنقل يومي لمراقبة المشاريع وكذا البقاء لساعات متأخرة لإنجاز العمل خاصة في الوقت اللازم وبالمواصفات المطلوبة كما ان هذا النوع من العمل التقني يستقطب عادة فئة الذكور دون الاناث عند مستوى الدراسة الجامعية لطول الدراسة من جهة وطبيعة المجتمع التي تشجع توجه المرأة لمجالات أخرى كالتعليم والصحة من جهة أخرى.

الجدول رقم (03): المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرارات	السن
06.66%	2	أقل من 30 سنة
56.66%	17	30 - 40 سنة
30%	9	40 - 50 سنة
06.66%	2	من 50 فأكثر
100%	30	المجموع

نرى من خلال الجدول رقم (03) أن مجتمع الدراسة شكل أعلى فئة عمرية متواجدة في المؤسسة ما بين (30-40) سنة بنسبة 56.66% مما يدل على سياسة التوظيف التي تتبعها المؤسسة حيث تستقطب اليد العاملة المؤهلة التي تتمتع بالشباب وما تحمله هذه الفئة من صفات تتسم بالقوة والقدرة على العطاء وحب المغامرة والابداع والتجديد، وكلها عوامل تساهم في نمو المؤسسة واستقرارها خاصة أن عمل المؤسسة يحتاج الى جهد عضلي والقوة البدنية التي بإمكانها تحمل ضغوط العمل.

جدول رقم (04): المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرارات	الحالة الاجتماعية
30%	9	أعزب
66.66%	20	متزوج
0.00%	0	مطلق
03.33%	1	أرمل
100%	30	المجموع

يمثل الجدول رقم (04) بالنسبة للحالة العائلية لمجتمع الدراسة تتوزع حسب الحالة الاجتماعية والاستقرار الوظيفي للفئات فتشير الإحصائيات أن نسبة 66.66% متزوجون وهذا يفسر لنا أن أغلبية المبحوثين مسئولين عن أسر ولديهم احتياجات متنوعة يسعون لتحقيقها من خلال تواجدهم بالمؤسسة وهذا مايمثل نقطة استقرار لدى هؤلاء حيث يسعون بكل جهد للحفاظ على المنصب الذي يمثل مصدر رزقهم ولعائلتهم، بينما يشكل العزاب 30% وهم أغلبهم حديثي عهد بالوظيفة، والذين يعدون عنصر تجديد للمؤسسة من حين لآخر.

الجدول رقم (05): المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
%0.00	0	ابتدائي
%06.66	2	متوسط
%26.66	8	ثانوي
%66.66	20	جامعي
%100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (5) متغير (المستوى التعليمي) أن أغلب الأفراد حاصلين على مستوى جامعي بنسبة %66.66، بينما شكل الحاصلون على مستوى ثانوي %26.66 يختصون في أعمال السكرتاريا والأرشفة، كما أنه توجد نسبة %06.66 من مجتمع الدراسة عندهم مستوى متوسط وهم عادة فئة السائقين في المؤسسة وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة " المراقبة التقنية للبناء " وهي التي تهتم بمشاريع تتطلب مستوى علمي عالي، حيث يتم الالتحاق بهذه الصنف من الأعمال على أساس الشهادات الجامعية.

الجدول رقم (06): المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير الشهادات المتحصل عليها

النسبة	التكرارات	الشهادة المتحصل عليها
%6.66	2	الباكالوريا
%10	3	تقني
%10	3	تقني سامي
%20	6	ليسانس
%53.33	16	مهندس
%100	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (06) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الشهادات المتحصل عليها بواقع 53.33% من المهندسين وهم من الإطارات، ونسبته 20% يملكون شهادة ليسانس، أما الحاصلين على شهادة البكالوريا فهم الأقل بنسبة 6.66% وهم أصحاب الأعمال الإدارية والسائقين، أما باقي النسب فتمثل الحاصلين على شهادات تقني وتقني سامي وبنسبة 10%، وهذا أمر منطقي لأن طبيعة مؤسسة الرقابة تعتمد بشكل مباشر على فئة المهندسين لمراقبة المشاريع في الميدان.

الجدول رقم (07): المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة	التكرارات	الأقدمية في العمل
13.33%	4	أقل من 5 سنوات
23.33%	7	من 5 إلى 10 سنوات
63.33%	19	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

يمثل الجدول رقم (07) بالنسبة للخبرة العملية فقد تبين أن ما نسبته 46.40% أصحاب خبرة متوسطة بينما 25.00% أصحاب الخبرة العالية و الذين يعتبرون من أعمدة المؤسسة، أما باقي الأفراد فيمثلون العمال الأقل خبرة عملية وهم يشكلون ما نسبته 28.60% وتؤشر هذه النسب على ضعف الفئة من أصحاب الخبرة الوظيفية العالية ضمن أفراد العينة مع تمركز أغلبية الأفراد ضمن الفئة المتوسطة الخبرة مما يدل على عدم استقرار المورد البشري بصفة مستمرة في المؤسسة.

2. عرض وتحليل اجابات المبحوثين لأسئلة المحور الثاني (القيادة الأخلاقية)

أ. صفات القائد:

جدول رقم (8): يبين اذ ما كانت هناك اساءة في توجيه الأوامر وتعليمات في بعض

الحالات اليك

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² " كاي تربيع " chi - square		%	التكرارات		الاجابات
			المجدولة	المحسوبة		المشاهدة	المتوقعة	
دالة	2	0.05	5.99	10.59	86.66	26	10.0	أبدا
					13.33	4	10.0	احيانا
					00	0	10.0	دائما
					100	30	30	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه تذبذبا واضحا في درجات قياس مدى اساءة الأوامر والتعليمات في بعض الحالات من قبل الرئيس لدى المبحوثين، وكانت اجابتهم بـ "أبدا" هي الأغلب بنسبة 86.66%، وهذا يعود الى طبيعة الرئيس، وكذا صفاته وتعاملاته وتواصله مع مرؤوسيه، في حين يرى البعض الآخر ان مدى اساءة الأوامر والتعليمات في بعض الحالات من قبل الرئيس فقط من حين لآخر بنسبة 13.33%، وهذا راجع الى عدم التطبيق المستمر للأوامر والتعليمات، في حين أن مجتمع الدراسة ينفي وجود مثل هذه الصفة من خلال اساءة في توجيه الأوامر والتعليمات في بعض الحالات من قبل الرئيس.

كما نجد أن كا² المحسوبة بلغت 10.59، وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: أبدا وبنسبة 86.66%.

جدول رقم (9): يمثل الشعور بوجود تحيز لفئة من الأفراد على فئة أخرى

الاستنتاج الاحصائي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² " كاي تربيع " chi - square		%	التكرارات		الاجابات
			المجدولة	المحسوبة		المشاهدة	المتوقعة	
دالة	2	0.05	5.99	16.80	66.66	20	10.0	أبدا
					26.66	8	10.0	أحيانا
					6.66	2	10.0	دائما
					100	30	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد معظم اجابات المبحوثين تنفي وجود مثل هذه الصفات وهذا ما تأكده نسبة الإجابات بـ "أبدا" وذلك بـ 66.66%، مقابل نسبة 26.66% من الباحثين الذين يرون أنه " أحيانا " تكون بعض التحيزات، إذ أكد أحد الاطارات بعد اجراء المقابلة أن التحيز يكون فقط في حالة انجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد أو أقل من الوقت المحدد وبكفاءة أداء جيد، وهذا قصد تحفيزهم لإتمام والمواصل في مثل هذا الأداء من جهة، وكذلك تحفيز الفئات الأخرى للاقتداء بهم والعمل مثلهم من جهة أخرى، في حين هناك من المبحوثين من يشعرون بوجود هذا التحيز لفئة معينة داخل المؤسسة (مجال الدراسة) بشكل دائم وكانت نسبتهم 6.66% فقط، إذ انهم يرونها من الجانب السلبي لها.

كما نجد أن كا² المحسوبة بلغت 16.80، وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: أبدا وبنسبة 66.66%.

جدول رقم (10): يمثل الرئيس المباشر يشعر الأفراد بأنه أعلى منهم خبرة:

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
أبدا	10.0	15	50	9.20	5.99	0.05	2	دالة
أحيانا	10.0	6	20					
دائما	10.0	9	30					
المجموع	30	30	100					

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن رئيسهم لا يشعرهم "أبدا" بأنه أعلى خبرة منهم تقدر بـ 50%، في المقابل ذهب آخرون الى وجود ذلك وبنسبة 30%، في حين هناك من أقروا بأن رئيسهم "أحيانا" يشعرهم بأنه أعلى خبرة منهم وذلك بنسبة 20%.

كما نجد أن كا² المحسوبة بلغت 9.20، وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: أبدا وبنسبة 50%.

ما نستنتجه من خلال ما سبق أن هذا الشعور هو الذي يمد الرئيس بنمط السلطة، مما يسمح ببروز صفة التواضع وأن جميع أفراد المؤسسة في نفس المستوى وغياب الطبقية والنظام التسلسلي غير سائد، وأن الطابع الغالب هو طابع العلاقات الانسانية، مما يستدعي خلق تكافؤ الفرص والمشاركة في اتخاذ القرارات، هذا الأخير يؤدي وبأدنى شك الى خلق روح الفريق وروح الابداع وتحقيق المهام بكفاءة وسرعة عالية.

جدول رقم (11): بربط العلاقة بين اتاحة الفرصة من قبل القائد في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة وبوجود أسلوب النهي والأمر دون مناقشة من قبل المدير:

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² " كاي تربيع chi - squire		المجموع	اتاحة الفرصة من قبل القائد في المشاركة في اتخاذ القرارات			الإجابات		
		المجدولة	المحسوبة		أبداً	أحياناً	دائماً			
								التكرار	النسبة	التكرار
4	0.05	9.48	19.20	2	1	1	0	التكرار	دائماً	وجود أسلوب النهي والأمر دون مناقشة من قبل المدير
				%6.66	%3.33	%3.33	%0	النسبة		
				9	5	4	0	التكرار	أحياناً	
				%30.0	%16.67	%13.33	%0	النسبة		
				19	8	7	4	التكرار	أبداً	
				%63.34	%26.67	%23.33	%13.33	النسبة		
				30	4	13	13	التكرار	المجموع	
				%100	%46.67	%39.99	%13.33	النسبة		

يبدو جلياً من الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين اتاحة الفرصة من قبل القائد في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة وبوجود أسلوب النهي والأمر دون مناقشة من قبل المدير، ويتضح أن غالبية مجتمع المبحوثين يؤكدون نفي وجود أسلوب النهي والأمر دون مناقشة من قبل المدير على انتشار ظاهرة التحيز وبنسبة 63.34%، تقابلها 46.67% وهي نفس نسبة من أقرروا بوجود واتاحة الفرصة من قبل القائد في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، من جهة أخرى ذهبت فئة من المبحوثين أن "أحياناً" هناك اتاحة فرصة من قبل القائد في المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا بنسبة 39.99%، ما يقابلها نسبة 30.00% من المبحوثين يرون أنه أحياناً أيضاً وجود لأسلوب النهي والأمر دون مناقشة من قبل المدير.

كما نجد من خلال الجدول أن كا2 المحسوبة بلغت 19.20، وهي أكبر من كا2 المجدولة 9.48 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 04، أي هناك دلالة إحصائية.

بناء على ما سبق، نتوصل إلى أن مدير المؤسسة يفتح المجال لمشاركة المورد البشري في صناعة القرارات، وأنه لا وجود لتركيز سلطة اتخاذ القرار في أيدي فئة قليلة أو أحادية القرار وفي أعلى المستويات الإدارية البعيدة عن ميدان العمل الحقيقي للتنظيم، إذ أن المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي حتما إلى المرونة وأداء العمل بأكثر فعالية وكفاءة نتيجة اختلاف وتنوع الآراء والأفكار، وبالإمكان اختيار البديل الأمثل، وبالتالي فالمؤسسة محل الدراسة تركز جانبا الايجابية في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (12): يوضح مدى سماح القائد للعمال بالتعبير عن انشغالاتهم:

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - squire		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
أبدا	10.0	2	6.66	29.60	5.99	0.05	2	دالة
احيانا	10.0	4	13.33					
دائما	10.0	24	80					
المجموع	30	30	100					

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين وبنسبة 80%، على سماح القائد للعمال بالتعبير عن انشغالاتهم، في حين ذهب آخرون وبنسبة 13.33%، الى أنه "أحيانا" يكون سماح القائد للعمال بالتعبير عن انشغالاتهم، يقابل ذلك فئة ثالثة من المبحوثين إذ أنهم يؤكدون غياب سماح القائد للعمال بالتعبير عن انشغالاتهم وهي فئة ضئيلة نسبتهم 6.66%.

كما نجد من خلال الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 29.60، وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 80%.

باعتبار أن مراعاة تعبير الأفراد عن انشغالاتهم بالنسبة للقائد أمر ضروري، سواء من ناحية وطبيعة أشغال المؤسسة ومهامها التي تتطلب ذلك للمحاولة تلبية تلك الانشغالات لضمان سير نظام المؤسسة وتحقيق الأهداف العامة والخاصة.

وما نستنتجه من خلال ما سبق أن المؤسسة تراعي احتياجات موردها البشري، أي تهتم المؤسسة ومن قبل القائد السماح بالتعبير عن انشغالاتهم ومحاولة لتحقيق متطلباتهم (تحقيق أهداف المؤسسة وضمان سيرها في ظل سماع ومحاولة تلبية انشغالات موردها البشري)، والتي تعتبر من أساسيات تطور المؤسسة.

جدول رقم (13): يمثل منح المدير الحرية في العمل دون وضع قيود أو شروط صارمة

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - squire		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
أبدا	10.0	3	10	7.80	5.99	0.05	2	دالة
احيانا	10.0	12	40					
دائما	10.0	15	50					
المجموع	30	30	100					

ب

بين لنا الجدول أعلاه، حول مدى منح المدير الحرية في العمل دون وضع قيود أو شروط صارمة، حيث أن نسبة 50% ترى انه "دائما" هناك مجال يسمح فيه المدير الحرية في العمل دون وضع قيود أو شروط صارمة، اذ أن ظروف العمل وقوانينها ونظام سيرها واضحة، وشروط العمل متفق عليه دون قيود طالما أنها تتماشى وفق أهداف المؤسسة، فغالبا ما تكون هناك قيود أو شروط صارمة، منها ما تتعلق بطبيعة التنظيم والمهام ذاتها، ومنها ما يتعلق بطبيعة الأفراد، وذلك من حين لآخر اذ بلغت نسبة 40% تؤكد ذلك، في المقابل نجد من المبحوثين وهيا فئة قليلة جدا تؤكد غياب وجود الحرية في العمل وذلك بنسبة 10%، وهي الفئة التي تعتبر أقل كفاءة وخبرة وأقدمية في العمل.

كما نجد من خلال الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 7.80، وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: "دائما" وبنسبة 50%. من خلال ذلك نجد أن منح المدير الحرية في العمل دون وضع قيود أو شروط صارمة تنعكس ايجابيا على الحالة النفسية للأفراد وهو ما يزيد من رغبتهم في العمل وارتقاع في الروح المعنوية لديهم وشعورهم بالانتماء للمؤسسة والعكس صحيح.

ب. العلاقات الانسانية:

جدول رقم (14): يمثل العلاقة بين العمال وقائدهم تؤثر على المعنويات

الاستنتاج الاحصائي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² " كاي تربيع " chi - square		%	التكرارات		الاجابات
			المجدولة	المحسوبة		المشاهدة	المتوقعة	
دالة	2	0.05	5.99	15.20	13.33	4	10.0	أبدا
					20	6	10.0	احيانا
					66.66	20	10.0	دائما
					100	30	30	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه إلى العلاقة بين العمال وقائدهم تؤثر على المعنويات، في حين هناك نسبة من المبحوثين صرحوا بـ "دائما" ونسبة 66.66%، ما تؤثر العلاقة بين المدير والعمال من جانب معنوياتهم، فكلما كانت العلاقة ايجابية وعلاقة ودية كان انعكاس تأثيرها على المعنويات ايجابي، وذهب الآخرون الى العلاقة بين المدير والعمال تؤثر على معنوياتهم فقط من حين لآخر والمقدرة بـ 20%، كما هناك من نفى هذا التأثير ونسبة 13.33% فقط، وهم من يبررون بأنهم ينجزون أعمالهم فقط وتجنب كل ما يؤثر على معنوياتهم خاصة من الجانب السلبي. كما نجد من خلال الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 15.20، وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: "دائما" ونسبة 66.66%.

فمدير المؤسسة دائما ما يحول ترك طابعا وتأثيرا ايجابيا في علاقته مع عمال المؤسسة، وهذا ما ينعكس على معنوياتهم وبالتالي ينعكس على مستوى أدائهم وكبح روح الابداع والكفاءة لديهم.

جدول رقم (15): يمثل اهتمام الادارة بصفة عامة وقائدك بصفة خاصة بالجانب الانساني للأفراد:

الاستنتاج الاحصائي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² " كاي تربيع " chi - squire		%	التكرارات		الاجابات
			المجدولة	المحسوبة		المشاهدة	المتوقعة	
دالة	2	0.05	5.99	18.60	10	3	10.0	أبدا
					20	6	10.0	احيانا
					70	21	10.0	دائما
					100	30	30	المجموع

يعبر الجدول أعلاه على مدى اهتمام الادارة بصفة عامة وقائدك بصفة خاصة بالجانب الانساني للأفراد، اذ كانت أغلبية اجابات المبحوثين تؤكد وجود مثل هذا الاهتمام وقدرت نسبتهم بـ 70%، كما عبر أحد الاطارات في المقابلة " أن العامل بمثابة جزء من المؤسسة وأن كل فرد فيها له أهمية لسير نظام ومهام المؤسسة"³⁸ وهي من المبادئ التي أرستها مدرسة العلاقات الانسانية حيث صنفت الأفراد بأن كل فرد فيه يشعر بالانتماء بأنه عنصر فعال ومهم في المؤسسة مع مراعاة للجانب الانساني للمورد البشري داخلها، فمن خلال معاشتنا لمؤسسة الرقابة التقنية كثيرا ما لا حظنا تأثيرات هذا وأن لكل مهامه الخاصة وأن كل عمل فرد في المؤسسة يكمل عمل الآخر كسلسلة واحدة"، حيث يكشف الواقع الامبريقي من خلال الجدول السابق أن إجابات مجتمع الدراسة تبين أن وجود وواضح للجانب الانساني داخل المؤسسة.

كما نجد من خلال الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 18.60، وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: "دائما" وبنسبة 70%.

³⁸ مقابلة مع اطار بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC، رتبة اطار رئيسي أول، بتاريخ 2016/04/17، سا 11:45.

من خلال ما سبق نجد أهم المبادئ والأساسيات التي جاءت بها مدرسة العلاقات الانسانية في المؤسسة (مجال الدراسة)، اذ أن العلاقات الانسانية بين الأفراد تقوم على التفاعلات فيما بينها، حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، وهي أيضا تكامل الأفراد في موقف يدفعهم الى العمل معا وبشكل منتج ومتعاون، كذلك ما ذهب اليه " تارد جولد" أن رفع الكفاءة البشرية والانتاجية انما يعتمد وبدرجة أولى على مدى التقدم بالعلاقات الانسانية، وعدم اهتمام المؤسسة بالعلاقات من الناحية الانسانية يؤثر سلبا على سلوك الفرد مما يؤدي ذلك الى غياب وعدم تحقيق الأهداف المشتركة والمرجوة.

جدول رقم (16): يمثل التمييز في المعاملة بين العمال من طرف المسؤول

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الإحصائي
	المشاهدة	المتوقعة		المجدولة	المحسوبة			
أبدا	16	10.0	53.33	5.99	7.20	0.05	2	دالة
أحيانا	10	10.0	33.33					
دائما	4	10.0	13.33					
المجموع	30	30	100					

يوضح لنا الجدول أعلاه إلى عدم وجود تمييز في المعاملة بين العمال من طرف المسؤول وهي النسبة الأغلب بـ 53.33%، في حين هناك نسبة من المبحوثين صرحوا بـ "أحيانا" بنسبة 33.33%، وذهب الآخرون إلى وجود تمييز في المعاملة وهي نسبة ضئيلة والمقدرة بـ 13.33%.

كما نجد من خلال الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 7.20، وهي أكبر من كا² الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: "أبدا" وبنسبة 53.33%.

إن اجتياح مثل هذه الممارسات - تمييز في المعاملة - في عملية تسيير قوة عمل المؤسسة أوجد الكثير من الاختلالات، إلا أن مسؤول مؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة (مجال الدراسة) يتجنب مثل هذه السلوكيات والمعاملات لما لها من انعكاسات سلبية في التفريق بين أفراد المؤسسة، لكل فرد أهمية ودور كبير في المؤسسة والمعاملة تكون سوية لكسب رضى الفرد من جهة وضمان سير وتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة من جهة أخرى.

جدول رقم (17): يمثل علاقة المدير مع العمال يخلق نوع من روح الفريق والعمل كأسرة واحدة داخل المنظمة

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
أبدا	10.0	1	3.33	26.60	5.99	0.05	2	دالة
احيانا	10.0	6	20					
دائما	10.0	23	76.66					
المجموع	30	30	100					

يوضح لنا الجدول أعلاه وجود علاقة من قبل المدير والعمال مما يخلق نوع من روح الفريق والعمل كأسرة واحدة داخل المنظمة، حيث تفر نسبة 76.66% من مجتمع الدراسة أنه كل واحد منهم كفرد تابع للمؤسسة (مجال الدراسة) يكمل الآخر، وكل واحد منهم أهميته ومركزه، خاصة في ظل مشاركة المدير معهم وتشكيل فريق معهم دون مراعات لفارق المستويات أو المنصب، في حين هناك فئة ترى أنه "أحيانا" وجود علاقة المدير مع العمال يخلق نوع من روح الفريق والعمل كأسرة واحدة داخل المنظمة وذلك بنسبة 20% تفر بسيادة في بعض الأحيان مما تؤثر على روح الفريق من حين لآخر.

كما نجد من خلال الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 26.60، وهي أكبر من كا² الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 76.66%. وهو ما يؤكد أن هناك وجود علاقة جيدة من قبل المدير مع العمال مما ينتج عنه نوع من روح الفريق والعمل كأسرة واحدة داخل المنظمة، وهذا يؤدي لامحالة إلى زيادة في فعالية المورد البشري وكذا العلاقة الجيدة مع مدير المؤسسة.

3. عرض وتحليل اجابات المبحوثين لأسئلة المحور الثالث (الأداء الوظيفي)

جدول رقم (18): يمثل اهتمام المؤسسة برفع مستوى الأداء :

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² " كاي تربيع " chi - square		%	التكرارات		الاجابات
			المجدولة	المحسوبة		المشاهدة	المتوقعة	
دالة	2	0.05	5.99	6.60	13.33	4	10.0	أبدا
					40	12	10.0	أحيانا
					46.66	14	10.0	دائما
					100	30	30	المجموع

لاحظ من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه تذبذبا واضحا في درجات قياس مدى اهتمام المؤسسة في رفع مستوى الأداء، فنجد أن من المبحوثين أقرروا بوجود اهتمام المؤسسة في رفع مستوى الأداء وبنسبة 46.66%، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين يرون أن " أحيانا " اذ يوجد اهتمام ولكن بصفة جزئية وقدرت بـ 40%، في المقابل نجد الفئة الثالثة من المبحوثين تقر بعدم بوجود اهتمام المؤسسة برفع مستوى الأداء ذلك وبنسبة 13.33% فقط، فالحاجات الاجتماعية تشمل كلاما من الإنتماء ودعم الآخرين، المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية، والأمن،...الخ تبرز أهمية كبيرة لدى المورد البشري أكثر من غيرها وهذا ما أكدت عليه مدخل العلاقات الانسانية.

كما نجد من خلال الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 6.60، وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 2، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 46.66%.

بناء على ما سبق نجد بأن هناك مجهودات وعمل على اهتمام المؤسسة برفع مستوى الأداء باعتباره أساس زيادة مردودية المؤسسة الانتاجية، فالمسئولين يتجاهلون حقيقة التأثير الفعال الذي يؤدي من وراء إشباع وتلبية حاجات الأفراد، لأنها تعد وسيلة لتحسين الأداء ورفع فعالية المورد البشري وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (19): يمثل وجود صعوبات تعيق على انجاز الأعمال

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - squire		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المشاهدة	المتوقعة		المجدولة	المحسوبة			
أبدا	12	10.0	40	7.80	5.99	0.05	2	دالة
أحيانا	15	10.0	50					
دائما	3	10.0	10					
المجموع	30	30	100					

بين لنا الجدول أعلاه، العوامل والصعوبات التي تعيق المورد البشري على انجازه لأعماله، حيث أن نسبة 50% ترى انه "أحيانا" هناك صعوبات تعيق على انجاز الأعمال، وهذا يعود الى أن عدم العمل على الوتيرة نفسها، إذ أن ظروف العمل تختلف من وقت لآخر فغالبا ما تكون هناك عوامل معرقة لأداء الأفراد، منها ما تتعلق بطبيعة التنظيم ذاته، ومنها ما يتعلق بطبيعة الأفراد، في حين أن نسبة 40% تؤكد على عدم وجود مثل هذه الصعوبات التي بدورها تعيق على انجاز الأعمال، في المقابل نجد من المبحوثين من يصرح علو وجود مثل هذه الصعوبات وذلك بنسبة 10%، وهي الفئة التي ترى أن تحقيق الأداء والمهام المطلوبة صعبة في وجود مثل هذه الصعوبات.

كما نجد من خلال الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 7.80، وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: أحيانا وبنسبة 50%.

من خلال ذلك نجد أن الصعوبات التي تعرقل زيادة أداء الفرد تختلف من وقت لآخر مما تنعكس سلبا على الحالة النفسية للأفراد وهو ما يقلل من رغبتهم في العمل وانخفاض الروح المعنوية لديهم والعكس صحيح.

جدول رقم (20): يوضح اجابة المبحوثين بـ "دائماً" أو "أحياناً" ويعود أسباب وجود صعوبات تعيق على انجاز الأعمال يعود ذلك الى:

النسبة %	التكرارات	الاجابات
16.66	3	صفات ومبادئ قائدك
00	0	علاقتك برئيس المؤسسة
83.33	15	أخرى
100	18	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أسباب المؤدية الى وجود صعوبات تعيق على انجاز الأعمال، من خلال تحليلنا للجدول نجد أنه نسبة 83.33% من المبحوثين يرجعون الى أن سبب يعود الى غياب الامكانيات اللازمة، ففي ظروف العمل تختلف من وقت لآخر فغالبا ما تكون هناك مهام ودوريات ميدانية في تسيير ومراقبة تقنية البناء تستلزم امكانيات مادية أكثر منها بشرية ما تشكل بدورها عوامل معرقة لأدائنا، ومنها ما تتعلق بطبيعة التنظيم ذاته، وهناك من ربط تلك الأسباب بقلة الكفاءة والخبرة في حين يرى آخرون أن السبب يعود الى عدم وجود استراتيجيات وتخطيط واضحة، في حين كانت نسبة 16.66% فقط من يرجعون ذلك الى صفات ومبادئ القائد، وهذا يعود الى التزامه وصرامته في بعض المهام المطلوبة لهم. وما يمكن استنتاجه من هذه النسب أن أغلبية أسباب وجود صعوبات تعيق على انجاز الأعمال يعود ذلك الى غياب الامكانيات اللازمة، وهذا يعتبر من أكبر المعوقات التنظيمية لها.

جدول رقم (21): يوضح وجود عوامل تعيق أداء المورد البشري

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - squre		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
أبدا	10.0	24	80	29.60	5.99	0.05	2	دالة
احيانا	10.0	4	13.33					
دائما	10.0	2	6.66					
المجموع	30	30	100					

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين وبنسبة 80%، يؤكدون على عدم وجود عوامل تعيق أداء المورد البشري وهذا يعود الى عدة عوامل من أهمها اهتمام المؤسسة بصفة عامة والمدير بصفة خاصة على ضمان سير المؤسسة والوصول الى هدفها الرئيسي دون ميقات، بالإضافة الى مناقشة وطرح الانتشغالات من قبل العمال على أي معيقات قد تواجههم، في حين ذهب آخرون وبنسبة 13.33%، الى أنه "أحيانا" ما يكون هناك عوامل تعيق أداء الفرد داخل المؤسسة، وهذا يعود الى غياب بعض الامكانيات المادية في بعض للقيام ببعض المهام الموكلة لهم، يقابل ذلك فئة ثالثة من المبحوثين اذ أنهم يؤكدون وجود عوامل تعيق أداء المورد البشري وهي فئة ضئيلة نسبتهم 6.66%.

كما نجد من خلال الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 29.60، وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: "أبدا" وبنسبة 80%.

باعتبار أن مراعاة وجود عوامل تعيق أداء المورد البشري أمر لابد من التصدي له في وقته ومحاولة معالجته دون تأخير لضمان السير الجيد لمهام المؤسسة وتحقيق الأهداف العامة والخاصة بكفاءة جيدة وفي الأجل المحددة.

جدول رقم (22): يمثل العلاقة بين خبرة المبحوث والموارد البشري يملك قدرة التغلب على الصعوبات التي تواجهه في انجاز الأعمال

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² " كاي تربيع "		المجموع	الخبرة			الإجابات		
		chi - square			أقل من 5	من 5 الى 10	أكثر من 10			
		المجدولة	الحسوبة							
4	0.05	9.48	15.21	1	1	0	0	التكرار	القدرة التغلب على الصعوبات التي تواجهها	
				%3.33	%3.33	%0	%0	النسبة		
				12	2	5	5	التكرار		
				%40	%6.66	%16.66	%16.66	النسبة		
				17	1	2	14	التكرار		
				%56.66	%3.33	%6.66	%46.66	النسبة		
				30	4	7	19	التكرار		
				%100	%13.33	%23.33	%63.33	النسبة		
							المجموع			

نلاحظ من خلال الجدول التالي مدى قدرة المورد البشري في التغلب على الصعوبات التي تواجهه في انجاز الأعمال المطلوبة، وكانت نسبة 56.66% من اجابات المبحوثين بأن لهم القدرة في التغلب على تلك الصعوبات والعراقيل، ويعود ذلك الى الخبرة والتي يتمتع بها أفراد المؤسسة "أكبر من 10 سنوات" وبنسبة 46.66%، في حين كانت نسبة 40% من مجتمع البحث أقرروا أنه " أحيانا" يكون بمقدرتهم التغلب على تلك الصعوبات التي تواجههم، وقد يعود ذلك الى خبرتهم المتوسطة بتلك المهام أو بعض الأعمال الموكلة اليهم والتي بلغت 16.66%، في المقابل نجد نسبة وتكاد تتعد من مجتمع الدراسة تذهب الى عدم القدرة في التغلب على الصعوبات التي تواجه أعمالهم بنسبة 3.33%.

يتضح لنا من خلال تحليل نتائج المتحصل عليها أن المورد البشري داخل المؤسسة (مجال الدراسة) يتميز بقدرات وامكانيات معتبرة في التغلب على الصعوبات التي تواجهه في العمل، فهي تجمع بين الطاقات الشابة التي تتمتع بالحيوية والنشاط والقدرة على التعلم واكتساب المهارات وحب الابتكار، وبين الطاقات الأكبر سنا التي تتمتع بالروية والالتزان والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والتحكم في الصعوبات والسيطرة عليها نتيجة الخبرة العالية. وهذا ما يبين لنا مدى امتلاك المؤسسة للطاقات الفكرية وقدرتها على التحكم في مختلف الصعوبات والعراقيل التي تواجههم.

جدول رقم (23): يمثل وضوح أهداف المؤسسة تسهل من انجاز المهام الموجهة الى الأفراد:

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - squre		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المشاهدة	المتوقعة		المجدولة	المحسوبة			
أبدا								
احيانا	3	15.0	10	19.20	3.84	0.05	1	دالة
دائما	27	15.0	90					
المجموع	30	30	100					

يوضح لنا الجدول أعلاه وضوح أهداف المؤسسة يسهل من انجاز المهام الموجهة الى المورد البشري، وهذا ما أكده جل المبحوثين وبنسبة قدرت بـ 90%، ويعود ذلك الى فهم وادراك الفرد للهدف من وراء تلك الانجازات التي يعمل على تحقيقها، في حين نجد أن هناك نسبة ضئيلة والتي قدرت بـ 10% من مجتمع البحث يرون أنه "أحيانا" تكون اهداف المؤسسة غير واضحة وغامضة، وقد يعود ذلك الى نقص خبرة أو اللامبالاة لأهداف المؤسسة مما يصعب مهمة انجاز الأعمال الموجهة لهم.

كما نجد من خلال الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 19.20، وهي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 90%.

ومن ذلك نجد أن غموض أهداف المؤسسة للأفراد ينتج عنه نوع من الاغتراب عن العمل نتيجة عدم فهمهم لما يدور حولهم ويرون أنفسهم مجرد آلات لا تكف عن الدوران والحركة، بالإضافة إلى عدم قدرتهم على الاختيار البديل الأفضل من البدائل المطروحة وكل هذه تعد معوقات تنظيمية تحد من انجاز المهام الموكلة لهم.

جدول رقم (24): يوضح وجود تخطيط مسبقا للوصول الى الأداء الجيد

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
أبدا	10.0	6	20	7.40	5.99	0.05	2	دالة
احيانا	10.0	7	23.33					
دائما	10.0	17	56.66					
المجموع	30	30	100					

يوضح لنا الجدول ما ان كان هناك وجود للتخطيط مسبقا قصد الوصول الى الأداء الجيد، اذا ذهب أغلبية المبحوثين لتأكيد حدوث ذلك وبنسبة 56.66%، وهذا للاعتماد وبشكل دائم على المعايير العلمية والكفاءة والخبرة في التخطيط قصد تحقيق الأداء والمهام على أكمل وجه، ومن جهة أخرى نجد هناك من أفراد العينة من يرون أن التخطيط المسبق للوصول الى تحقيق الأداء الجيد يتم "أحيانا" بطريقة وبنسبة 23.33%، وذلك حسب الأنشطة المختلفة التي تتطلب في انجازها وعلى حسب الامكانيات والموارد المتاحة، ما يقابل اجابات مبحوثين من ينفون وجود هذه الفكرة باعتبار أن لتخطيط المسبق للوصول الى تحقيق الأداء متوقف على المؤسسة بحد ذاتها، وذلك بنسبة 20%.

كما نجد من خلال الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 7.40، وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 56.66%.

من خلال ما سبق نجد أن التخطيط المسبق للوصول الى تحقيق الأداء الجيد تسيير وفق كفاءات وخبرات المورد البشري بالدرجة الأولى، وبالإمكانيات المادية والوسائل والتقنيات المتطورة لإنجاز المهام المطلوبة بالدرجة الثانية.

جدول رقم (25): يوضح وجود مناقشة مع الزملاء والمشاركة في اتخاذ القرارات بهدف تحسين مستوى الأداء

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
أبدا	10.0	1	3.33	26.60	5.99	0.05	2	دالة
احيانا	10.0	6	20					
دائما	10.0	23	76.66					
المجموع	30	30	100					

يوضح لنا الجدول أعلاه وجود علاقة من قبل المدير والعمال مما يخلق نوع من روح الفريق والعمل كأسرة واحدة داخل المنظمة، حيث تفر نسبة 76.66% من مجتمع الدراسة أنه كل واحد منهم كفرد تابع للمؤسسة (مجال الدراسة) يكمل الآخر، وكل واحد منهم أهميته ومركزه، خاصة في ظل مشاركة المدير معهم وتشكيل فريق معهم دون مراعات لفارق المستويات أو المنصب، في حين هناك فئة ترى أنه "أحيانا" وجود علاقة المدير مع العمال يخلق نوع من روح الفريق والعمل كأسرة واحدة داخل المنظمة وذلك بنسبة 20% تفر بسيادة في بعض الأحيان مما تؤثر على روح الفريق من حين لآخر.

كما نجد من خلال الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 26.60، وهي أكبر من كا² الجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 76.66%. وهو ما يؤكد أن هناك وجود علاقة جيدة من قبل المدير مع العمال مما ينتج عنه نوع من روح الفريق والعمل كأسرة واحدة داخل المنظمة، وهذا يؤدي لامحالة إلى زيادة في فعالية المورد البشري وكذا العلاقة الجيدة مع مدير المؤسسة.

جدول رقم (26): يوضح عملية تقييم الأداء تلم بجميع النقائص لأدائك بالمؤسسة:

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المشاهدة	المتوقعة		المجدولة	المحسوبة			
أبدا	1	10.0	3.33	23.40	5.99	0.05	2	دالة
احيانا	7	10.0	23.33					
دائما	22	10.0	73.33					
المجموع	30	30	100					

تشير النتائج الإحصائية المتعلقة بعملية تقييم الأداء ما ان كانت تلم بجميع النقائص لأدائك بالمؤسسة المتضمنة في الجدول أعلاه، إلى أنّ نسبة 73.33% من المبحوثين ترى بأن عملية تقييم الأداء تغطي جميع نقائص أداء المورد البشري بالمؤسسة، وذلك باعتمادها لوسائل تقييم حديثة ومتطورة، في حين نجد نسبة 23.33% من المبحوثين ترى أن عملية تقييم الأداء تعمل "أحيانا" على الإلمام بنقائص أداء الأفراد في المؤسسة، اذا تعمل المؤسسة على الاحاطة بتلك النقائص والإلمام بها حسب الامكانيات المتوفرة بالمؤسسة كذلك حسب درجة خطورة تلك النقائص، في المقابل نجد فئة أخرى تذهب الى أن عملية التقييم لا تغطي جميع نقائص أداء الأفراد في المؤسسة، وهي فئة قليلة جدا اذ قدرت بنسبة 3.33% فقط. كما نجد من خلال الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 23.40، وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 73.33%.

فمن خلال هذا الجدول نجد أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة (مجال الدراسة) تقوم على تقييم نتائج الأعمال والمهام التي أنجزت من قبل الفرد، أي تقييم أي تقدير المجهودات ومردود الأداء وفق مدى تحقيق مطالبهم ومطالب وأهداف المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار عن النقائص التي يعاني منها الأفراد لتحقيق أدائهم بفعالية و كفاءة أكبر.

جدول رقم (27): يوضح تقييم الأداء داخل المؤسسة يتم بموضوعية من قبل القائد

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - square		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
أبدا	10.0	3	10					
احيانا	10.0	6	20					
دائما	10.0	21	70					
المجموع	30	30	100	5.99	18.60	0.05	2	دالة

يعبر الجدول أعلاه على مدى تقييم الأداء داخل المؤسسة يتم بموضوعية من قبل القائد، اذ كانت أغلبية اجابات المبحوثين تؤكد وجود هذا تقييم وبموضوعية وبدون تحيز أو محاباة ونسبتهم بـ 70%، كما عبر أحد الاطارات في المقابلة " أن العامل بمثابة جزء من المؤسسة وتقييم أداءه يتم بموضوعية وبدون تحيز"³⁹، وهي من المبادئ التي أرستها مدرسة العلاقات الانسانية حيث صنفت الأفراد بأن كل فرد فيه يشعر بالانتماء بأنه عنصر فعال ومهم في المؤسسة مع مراعاة للجانب الانساني للمورد البشري داخلها، هذا وأن تقييم المدير مع اللنة المكلفة بالتقييم تكون موضوعية ووفق معايير مرسومة وواضحة من قبل الادارة وبدون تحيز أو ميل لشخص عن آخر فلكل مهامه الخاصة وأن كل عمل فرد في المؤسسة يكمل عمل الآخر كسلسلة واحدة".

كما نجد من خلال الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 18.60، وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: "دائما" وبنسبة 70%.

من خلال ما سبق نجد أهم المبادئ والأساسيات التي جاءت بها مدرسة العلاقات الانسانية في المؤسسة (مجال الدراسة)، اذ أن العلاقات الانسانية بين الأفراد تقوم على

³⁹ مقابلة مع اطار بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC، رتبة اطار رئيسي أول، بتاريخ 2016/04/17، سا 11:45.

المساواة فيما بينهم، حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، وهي أيضا تكامل الأفراد في موقف يدفعهم الى العمل معا وبشكل منتج ومتعاون.

جدول رقم (28): يمثل رغبة المورد البشري في الرفع من مستوى الأداء:

الاستنتاج الإحصائي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² " كاي تربيع " chi - square		%	التكرارات		الاجابات
			المجدولة	المحسوبة		المشاهدة	المتوقعة	
دالة	2	0.05	5.99	18.20	3.33	1	10.0	أبدا
					30	9	10.0	أحيانا
					66.66	20	10.0	دائما
					100	30	30	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة وبالغية 66.66% من المبحوثين يملكون الرغبة في الرفع من مستوى أدائهم، وهذا قصد تحقيق أهدافهم من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، كذلك ومن جانب آخر نجد من مجتمع البحث وقدرت نسبتهم بـ 30% أنه "أحيانا" تكون هناك رغبة في الرفع من مستوى أدائهم وذلك لربطهم بمختلف الظروف الاجتماعية والنفسية للفرد، في المقابل نجد فئة المبحوثين من لا يملكون الرغبة في الرفع من مستوى أدائهم وبنسبة 3.33% فقط، وهذا لعدم الشعور بالانتماء والقدرة على التكيف.

كما نجد من خلال الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 18.20، وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 66.66%.

نجد من خلال هذه النتائج أن المورد البشري بالمؤسسة (مجال الدراسة) يملك الرغبة في الرفع من مستوى أدائه بغية تحقيق أهدافه من خلال الترقية والعلو والرفع من الدخل الشهري، كذلك يبحث المورد البشري في الترقية وتحسين مستوى الأداء.

جدول رقم (29): يوضح امتلاك الفرد لجميع المعارف المحيطة بوظيفته:

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع " chi - squire		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
أبدا	10.0	2	6.66	19.40	5.99	0.05	2	دالة
أحيانا	10.0	7	23.33					
دائما	10.0	21	70					
المجموع	30	30	100					

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 70% من المجتمع البحث يؤكدون على أن جميع الأفراد يتلقون بصفة دائمة معلومات ومعارف حول أعمالهم داخل المؤسسة (مجال الدراسة)، حيث يتردد العديد من العمال لمعرفة بعض الأمور الخاصة مثل طلبات العطل والإجازات، والتأكد من السير الحسن لإجراءات إنهاء الخدمة،... الخ. بينما نجد من بين المبحوثين يرون أن معرفة الفرد بكل ما يتعلق بأمور وظيفته يكون "أحيانا" وذلك بنسبة قدرت بـ 23.33%، بمعنى أن هناك بعض القضايا يستطيع الفرد أن يستفسر عليها ويتحصل على المعلومات التي يريدها ولكن في مقابل ذلك هناك قضايا أخرى لا يمكنه الكشف عنها حتى وإن كانت تخصه بدرجة كبيرة، وهذا جزء من سياسة المؤسسة، مقابل ذلك نجد من المبحوثين من أكدوا على وجود حالة انعدام أي معلومات للأفراد بكل ما يتصل بشؤونهم ووظائفهم وهم الذين وصلت نسبتهم إلى 6.66%، وهم من أجابوا على الاحتمال الثالث "أبدا"، وذلك بوجود قضايا خاصة مرتبطة بالمؤسسة وبتسيير شؤونها وتأثير ذلك بدرجة كبيرة على أداء قوة العمل بها، خاصة على مستوى الإدارة العليا وهم عادة من يكونون ضمن الصنف الثالث (عمال التنفيذ).

كما نجد من خلال الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 19.40، وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 70%.

ان النتيجة التي نخرج بها من هذا الجدول، هي أنه لكل مؤسسة أسلوبها الخاص في عملية تدفق المعلومات الموجودة داخل بيئتها التنظيمية فلا يمكن أن تكشف عن كل سياساتها لتسيير لجميع عمالها، لذا فمن الطبيعي أن تتحفظ المؤسسة على بعض المعلومات وذلك لانقاء المشاكل والنزاعات وسط موظفيها وعمالها، ولكن وفي نفس الوقت هذا لا يعطيها الحق بأن تحتكر المعلومة على جهات معينة وجهات أخرى لا، لأن ذلك يخلق الكثير من المشاكل، فالإدارة الحديثة اليوم والتي تجتهد لتحسين أداء مواردها البشرية بكل الطرق.

جدول رقم (30): يوضح مساهمة المورد البشري بشكل فعال في تحقيق أهداف مؤسسة:

الاجابات	التكرارات		%	كا ² " كاي تربيع "		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاستنتاج الاحصائي
	المتوقعة	المشاهدة		المجدولة	المحسوبة			
أبدا								
أحيانا	15.0	4	13.33	16.13	3.84	0.05	1	دالة
دائما	15.0	26	86.66					
المجموع	30	30	100					

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلبية مجتمع البحث تقر بأنها تساهم وبشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بنسبة 86.66%، وذلك بشعورهم بالانتماء ومدة الزمنية الطويلة في العمل بالمؤسسة (مجال الدراسة)، كذلك ومن جهة أخرى يرى فئة من المبحوثين أنهم يساهمون " أحيانا " في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بنسبة 13.33%، وذلك لعدم رغبتهم والشعور بالاغتراب داخل المؤسسة.

كما نجد من خلال الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 16.13، وهي أكبر من كا² المجدولة 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 01، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: دائما وبنسبة 86.66%.

ما نستنتجه من خلال هذا الجدول أن مجموعة أفراد المؤسسة (مجال الدراسة) تساهم وبشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وبفعالية عالية، إذ يرى مجتمع البحث أن أهدافهم مرتبطة بأهداف المؤسسة وتحقيقها يعني تحقيق أهدافهم المتعلقة بالترقية والعلو والتحفيزات المادية والمعنوية.

جدول رقم (31): يوضح أساس قياس مستوى الأداء حسب:

الاجابات	التكرارات	النسبة %
على أساس التقييم	28	93.33
على أساس الاختبار	2	6.66
على أساس العلاقة الجيدة بالمسؤول	0	00
أخرى	0	00
المجموع	30	100

يوضح لنا الجدول أعلاه على أساس قياس مستوى الأداء داخل المؤسسة، من خلال تحليلنا للجدول نجد أنه النسبة الغالبة 93.33% من المبحوثين يرجعون الى أن أساسا قياس الأداء يعود الى التقييم، أي بعد قيم بالمهام المطلوبة تكون هناك لجنة لمراقبة وتقييم تلك المهام، وهذا يعود الى طبيعة ومهام هذه المؤسسة باعتبارها مؤسسة القابة التقنية للبناء. في حين يرى آخرون أن الاختبار هو أساس تقييم الأداء وكانت هذه بنسبة ضئيلة جدا وبنسبة 6.66%، وهم بالأحرى الأفراد الأقل خبرة ومازالو تحت التدريب والتمرين.

جدول رقم (32): يوضح اهتمام مدير المؤسسة بوضع خطط للرفع من مستوى أداء المورد البشري:

الاستنتاج الاحصائي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² " كاي تربيع " chi - square		%	التكرارات		الاجابات
			المجدولة	المحسوبة		المشاهدة	المتوقعة	
دالة	2	0.05	5.99	6.23	30	9	10.0	أبدا
					33.33	10	10.0	احيانا
					36.66	11	10.0	دائما
					100	30	30	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة عما إذا كان مدير المؤسسة يهتم بوضع خطط وللرفع من مستوى أداء المورد البشري، اذ نجد أن نسبة 36.66% من يرون أنه "دائما" يكون هناك اهتمام من قبل مدير المؤسسة وفي حين آخر يكون هناك اهتمام وهذا نظرا لطبيعة المهام وضمن سير نظام المؤسسة على أكمل وجه، كذلك هناك من يرى أنه من حين لآخر تكون هذا الاهتمام من قبل المدير وهذا بنسبة 33.33%، باعتبار أن كل فرد يعلم وعلى اطلاع بمهامه وما يجب عليه للقيام به داخل المؤسسة (مجال الدراسة)، من جهة أخرى يذهب بعض أفراد العينة الى نفي وجود مثل هذا الاهتمام وقد بلغت نسبتهم بـ 30% اذ يقرون على أنه طبيعة التخطيط واتسامه بغياب خطط تعمل على رفع أداء المورد البشري.

كما نجد من خلال الجدول أن كا² المحسوبة بلغت 6.23، وهي أكبر من كا² المجدولة 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 وبدرجة حرية 02، أي توجد دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا: "دائما" وبنسبة 36.66%.

ان المؤسسة (مجال الدراسة) يغلب عليها طابع التخطيط المنظم والحرص على الاهتمام بمستوى الأداء، اذ يكون هناك خطط للرفع منها ومن كفاءة المورد البشري، وهذا ينعكس

ايجابيا على زيادة فعالية وتحقيق الأهداف المرجوة، والاستمرارية والمتابعة للوقوف على نقاط القوة والضعف لتحسين مستوى أداء المورد البشري وبالتالي تحسين مستوى انتاجية المؤسسة.

تحليل السؤال المفتوح حول الصفات التي يتحلى بها قائد المؤسسة التي تؤثر ايجابا أو سلبا على سير مستوى أداء الأفراد.

من خلال قراءة وتحليل حول إجابات المبحوثين في آراءهم حول هذا الطرح كانت أغلبية الاجابات متشابهة وتصب في اطار ومفهوم واحد حول الصفات التي يتحلى بها قائد المؤسسة اذ تقوم على غرس روح الفريق والتعاون بين مجموعة الأفراد داخل التنظيم، حيث يعمل على تحقيق التقارب والتعاون فيما بين هؤلاء الأفراد من أجل الرفع من الإنتاج عن طريق تسخير كل ما يلزم لذلك من العناصر المادية المختلفة من آلات ومعدات ومواد ورؤوس أموال، بالإضافة إلى تسخير العنصر البشري والاهتمام به والذي يعتبر مصدر العمل والإنتاج ومصدر الإبداع، وهذا ما أقر عليه أحد المبحوثين قائلاً: "من صفات المدير أنه يغرس فينا روح الانتماء للمؤسسة ويناقش كل فرد فينا على انشغالاته أو بعض الأفكار لديه ويشعره بأهميته وبأهمية المهام التي يقوم بها"، مع مشاركتهم في مختلف القرارات لأن التقدم المادي الذي يتحقق يوميا ما هو إلا مجهود وثمره العنصر البشري.

هذا العنصر الذي يتميز بتكوين نفسي واجتماعي وحضاري يقوم على الميول والاتجاهات والرغبات والدوافع، والاهتمامات المختلفة وأساليب الفهم والإدراك والقدرات والمهارات وتميزه أيضا بخاصية الجماعة، لأن الحياة الاجتماعية تعتبر من خصائص الإنسان الأساسي ورغبته في الانتماء إلى جماعات من الأفراد والتفاعل معهم بغية تحقيق أهدافه الخاصة من جهة وأهداف المؤسسة بصفة عامة من جهة أخرى.

ثانيا: النتائج على ضوء الفرضيات

1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

لا يمكن أن نعتبر المسؤول (القائد) مدبرا ومسيرا إلا إذا كان يتميز عن غيره بخصائص ومواصفات تجعله منفردا في تفكيره وطريقة تعامله، وخاصة تحقيقه لأهدافه التي يدرجها في سياق أهداف تابعيه أو الأهداف العامة التي تسعها إليها المؤسسة لتجسيدها.

وقد دعونا هذه الخصائص بالسماوات القيادية الأخلاقية التي يتسم بها المسؤول خصوصا عند اتخاذ القرارات التسييرية للمؤسسة ويحاول ضمان نجاحها وفعاليتها وبما أننا في علم الاجتماع لا نكتف بذكر الدواء للداء بل نعطي أسباب الدواء وكيفية المعالجة ولا نحكم على الأشياء بل نفهمها ونعيها، لذلك نقول أن أنجع سمة وصفات بين هاته السماوات والتي تبنيهاها وفرضها البحث وخاصة البحث الاستطلاعي ومن خلال تعاملنا مع العمال ولو لمدة وجيزة للتأكد من سمة القائد في تشجيع المشاركة في القرارات.

ومن خلال تحاليلنا لجداول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: "دور صفات القائد انعكاس ايجابي على مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة"، اكتشفنا إلى حد بعيد أن المسؤول من حيث اتخاذ القرارات هو على حد تعبير أغلب العمال يتيح لهم الفرصة الكاملة في اتخاذ القرارات وطرق تحسين العمل والأخذ برأي جميع العمال، (أنظر احصائيات الجدول رقم 25)، والأخذ برأي الأعوان الآخرين يؤدي إلى زيادة التحفيز والرغبة في تحسين الأداء والشعور بالانتماء، فالمسؤول القائد يشرك العمال في القرارات لنوعية هذه القرارات، لأن القرارات المصيرية لا يكتف بها المدير ونائبيه فقط الذين بل مسؤولية جميع العمال من اطارات والأعوان ومنفذين، وهو ما يبرهن على اللامركزية في هذا النوع من القرارات.

كما أن النمط القيادي السائد هو نمط (القيادة الأخلاقية) ما يساعد المسؤولين أو القادة هو تقديرهم لأفعال العمال من خلال الاعتماد على التعاون والحرية النسبية والابتعاد عن السلطة والتخلي عن صفة الانغلاق التي تكسر صفة القرارات الانفرادية مما يعيق أداء المسؤولين والعمال معاً، فعليهم التحلي بروح المشاركة والتشاور من أجل التغيير ما يجعل العامل يبدع ويخرج ما عنده مع عدم الاعتماد على الإطارات فقط.

ومن بين النتائج المتوصل إليها هو أن التعاون يتم بطريقة أفقية ومرد ذلك أن التعاون يكون بين ذوي المنصب المماثل الذين يؤدون مهام متشابهة هذا ما يتوفر عند المدير ونائبيه، فيمكن لهم أن يتخذوا قرارات دون انتظار تعقيبات محرجة.

ومن هذا المنطلق تعتبر صفات القائد الأخلاقية من أهم الركائز المؤدية إلى صياغة القرارات التي يصيها المسؤول لتحقيق الاستمرارية والرفع من الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة وتحقيق أهدافها وتواصلها.

2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال تحاليلنا لجداول الفرضية الفرعية الثانية والتي جاءت تحت عنوان: " تجسيد العلاقات الانسانية في نمط القيادة دور في الرفع من مستوى الأداء داخل مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة"، نجد ثلاث عوامل تبعث العمال على التحفيز والرضا والروح المعنوية العالية ولا يختلف حولها العمال وهي الاتصال الجيد للعلاقة مع المسؤول ومع الزملاء والمشاركة في اتخاذ القرارات، فالعلاقات مع المسؤول كحافز أول مبني على عدم التمييز بين كل العمال باعتبارهم سواسية وعدم تفضيله للإطارات عن أعوان التنسيق والتنفيذ، (أنظر احصائيات الجدول رقم 16)، سواء التفضيل المبني على أساس المنصب أو المبني على أساس العلاقات القرابية والجهوية أو الأنثوية، لأن الإنسان بطبعه يحب ويكره، يخطأ ويصيب، فالمسؤول يحب أحدهم عن الآخر ربما لأنه أخ أو عم أو جار أو ابن نفس المنطقة وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى التنافر بين العمال والمسؤول والتهاون والعداوة ما يفرض عليه البعد عن التمييز بينهما.

العمال يعملون عاديا حتى في حال عدم احترام مسؤولهم المباشر لهم وعدم مشورتهم ومناقشتهم في الأمور التي تخصهم لأنه يكتف بالعمال دون علاقات تحيي العمل وتنميته، فشخصية المسؤول وطريقته في التعامل يجعل العامل أكثر تحفيزا من خلال نقل العواطف والأحاسيس ما يكرس بحق العلاقات الإنسانية الجيدة وهي الأخيرة التي يفرضها المحيط السائد للبيئة الداخلية وظروف العمل.

كما للعلاقات الإنسانية بين العمال فيما بينهم وبين العمال والمسؤول، اذ تشعرهم بالراحة باعتبارهم من نفس المنصب متضامين ومتأخين فكل قرار يتخذونه يكون نابعا من الجماعة ومبادئها، بعيد عن كل غيرة وحسد بينهم خاصة إذا نال أحدهم حافزا لا يناله الجميع مثل التكوين والترقية وألا تكون العلاقة في حدود العمل فلا بد للتجاوز المبادرة من

أحد الطرفين في حالة وجود سوء تفاهم من أجل إزالة الغموض أو صعوبات أو عراقيل، (أنظر احصائيات الجدول رقم 19)، لأن العامل لديه علاقة حسنة مع أحد وسيئة مع آخر وبالتالي للتهرب من بعضهم البعض ما يؤثر في السير العام للأداء، في حين الجو الأخوي يجعلهم يتقاسمون الأعمال ويتحملون المسؤولية فالعمل الفردي لا يعطي مردودية مثل العمل الجماعي بين كل العمال فالاحتكاك يولد خبرة ومعرفة جيدة وثقافة وقيم جديدة تجعل الجماعة في انسجام، لأن التعاون المميز المحترم لهدف كل فرد داخل المؤسسة يؤدي إلى التشجيع والمبادئ وتحقيق الحاجات، وهو ما أدرجه ميشال كروزيه M. Crozier وبينه إيصاله منهجه الذي يكمن في استعمال الثقافة كأداة منهجية تسمح بكشف أسس العلاقات الإنسانية، التي تكون الثقافة فيها ثمرة سيرورة التنشئة الاجتماعية للأفراد الذين بدورهم ينقلون هذه القيم الثقافية ضمن علاقاتهم داخل المؤسسة، ولذلك يجد M. Crozier قدرة المسؤول على تسيير صلاته مع باقي الفاعلين والعمال بواسطة هذه القدرة الثقافية، فالثقافة التسييرية التي على المؤسسة إتباعها هي عدم التلاعب بالعلاقات الإنسانية مع العمال والبعد عن التكتلات والجيرة والقرابة وكسر هذه الطابوهات، وعليها بعدم إتباع سياسة الانغلاق التي ليست في صالح التنظيم ككل والبعد عن الفكر التايلوري وتشجيع التعاون والإبداع وكل ماله علاقة بالتجديد وتغيير الذهنيات وإدماج العمال في كل شيء مما يعمل على الرفع من مستوى أداءهم وكفائتهم ويبت في أهدافهم وأهداف المؤسسة وهو عين الصواب، وهذا ما جسدها ووجدناه من خلال مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة مجال الدراسة وتحصلنا عليه من خلال الجانب الامبريقي والاستجابات للمبجوثين، مما يثبت صدق الفرضية القائلة بأن لتجسيد العلاقات الإنسانية في نمط القيادة دور في الرفع من مستوى الأداء داخل مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة.

الاستنتاج العام:

تعتبر المؤسسة هيئة معقدة تضم عناصر متفاعلة فيما بينها وهي البنية التحتية أي البنية التكنولوجية للنشاطات الإنتاجية والبنية السوسولوجية للعلاقات بين الأفراد والجماعات وأخيرا البنية العلوية للقيم الأخلاقية، توافق البنية التحتية الارتباطات التكنولوجية والتنافسية التي تواجهها المؤسسة من اجل الحفاظ على كيانها وتطوير نشاطاتها، ويقصد بها مجموعة الحلول التكنولوجية لمشاكل الإنتاج، أما البنية السوسولوجية فإنها تشمل التنظيم الإداري وهندسة العلاقات بين أفرادها فهي في نفس الوقت تقسم المهام وتجمعها في وحدات ودوائر متخصصة وقد تكون أنظمة مراقبة رسمية موجهة لتنسيق النشاطات أو أن تكون شبكة العلاقات الاجتماعية الناجحة عن الصلات المتعلقة بتوزيع السلطة بين الأفراد وبين الجماعات، في حين البنية العلوية البعد الرمزي للمؤسسة فهي مجموعة التمثيلات أو التكتلات والتأويلات للحياة الجماعية التي يجزئها القادة والمسؤولين ومن ثم كانت المصدر الحقيقي لتحقيق الأهداف العامة.

فالمسؤولين (القادة) عنصر مؤثر في هندسة العلاقات الاجتماعية بين أفرادها من خلال القيام بعدة نشاطات منها على وجه الخصوص الحرص على دعم الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية العلاقات الإنسانية، فتمتع القائد أو المسؤول بذهنية التحفيز والتشجيع على الأداء يجعل تابعيه يحرصون عليها.

وبذلك فإن التعامل والمعاملة له مكانة خاصة وحساسة للغاية لدى العمال بالخصوص الإبداع واستخراج أحسن ما عندهم إلا أن هذا لا يمنعنا من التأكيد على وجود سوء استغلال لمهارات العاملين وإخماد قدراتهم وأدائهم وكفاءتهم المحترمة للفرد ومنصبه وإبداعاته وأراءهم في التسيير والمشاركة في الأهداف وعدم التمييز ووجود التكتلات وسياسة الإغلاق التي ليست في صالح التنظيم.

فلاعتماد على القيادة الأخلاقية المؤسسة هو النمط العقلاني في التسيير، اذ يعمل على خلق روح المسؤولية وتجنب القاعدة التaylorية The one best way، كما أن هذا النمط يستوجب إدراج المرونة لأن التنظيم المرن قابل للصدمات والتكيف لضمان استمراريتها بأقل الأخطار.

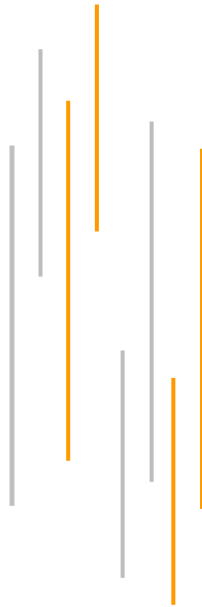
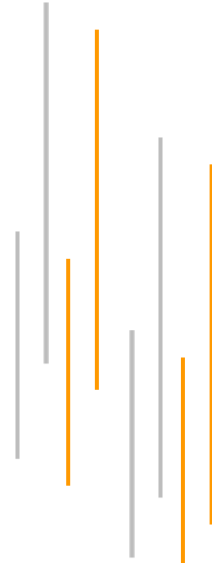
أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها فيمكن حصرها في ما يلي:

- يعد نمط القيادة الأخلاقية الأفضل والأكثر عقلانية في التسيير.
- الاجتماعات أكثر وسيلة ملائمة بالنسبة لكل العمال لأنها تسمح بتقديم الانشغالات والاقتراحات مباشرة مع المسؤولين وتسمح بحرية الاتصال والتعبير.
- الاتصال الأفقي في المؤسسة هو أسرع طرق الاتصال فهو يتم في إطار زملاء العمل الذين يشغلون نفس المناصب.
- عدم احتكار كمية ونوعية المعلومات ووصولها في وقتها بالنسبة للإطارات وباقي العمال يزيد من مستوى الأداء.
- طبيعة التنظيم السائد يمتاز بالمرونة الاتصالية البناءة من طرف المسؤولين الخالية من التمييز في المعاملة بين العمال والخالية من الاحتكار وغير المشجعة على الاستمرارية.
- المسؤول الفرصة الكاملة في اتخاذ القرارات وطرق تحسين العمل والأخذ برأي جميع العمال مما يرفع من مستوى الأداء والشعور بالانتماء.
- العلاقات الإنسانية بين المسؤولين والعمال مبنية المساواة بين العمال مما يرفع من معنوياتهم وأدائهم.
- طبيعة شخصية المسؤول وطريقته في التعامل تلعب دورا في تحفيز العمال.

- العلاقات الإنسانية السائدة بين المسؤول والعمال من جهة وبين العمال فيها بينهم من جهة أخرى، تشعرهم بالراحة والتضامن والتآخي فكل قرار يتخذونه نابع من الجماعة ومبادئها.
- يقوم المسؤول بتعديل سلوكه وفق الموقف الموجود فيه ووفقا لتطور الأحداث من حوله.
- تساعد السمات القيادية للمسؤول في دعم وإمداد العلاقات الاجتماعية والعمل الجماعي.



خاتمة



الخاتمة:

تضمنت هذه الدراسة والتي جاءت تحت عنوان "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة"، إذ أن القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل بأبعاده الفرعية (مواصفات القائد، العلاقات الإنسانية)، والأداء الوظيفي كمتغير تابع بأبعاده الفرعية (قدرات الموظف، متطلبات الوظيفة، بيئة المنظمة)، وقد تم اختيار مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة لتكون مجتمع الدراسة، إذ يبلغ عدد أفراد هذه المؤسسة المبحوثة (31) كحجم للدراسة مما جعلنا نقوم بالمسح الشامل.

تكمن مشكلة الدراسة في إدارة المنظمات المبحوثة إلى الالمام والدراية الكافية بأبعاد القيادي الأخلاقي من جانب وبعلاقته الوثيقة بموضوع الأداء الوظيفي من جانب آخر. سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومن أهمها: دراسة واقع المؤسسة المبحوثة للتعرف على مدى توافر القيادي الأخلاقي في المؤسسة المبحوثة، إضافة إلى معرفة مستوى التأثير للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، واختبار مستوى التأثير والعلاقة بين المستقل (القيادة الأخلاقية) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام الباحث باستخدام استمارة الاستبانة، بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب الميداني للدراسة، فضلاً عن المقابلات الشخصية لتوضيح فقرات الاستبانة وكذلك الأبحاث والدراسات التي تخص موضوع الدراسة مع الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تبنت الدراسة مخططاً إفتراضياً يعكس طبيعة العلاقة والتأثير بين أبعاد القيادي الأخلاقي والأداء الوظيفي.

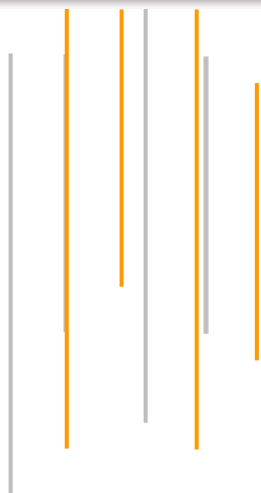
توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها، وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القوة بين القيادي الأخلاقي والأداء الوظيفي، كما

اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات اهمها، تعزيز القيم الأخلاقية للقائد الذي يمارس عملية التأثير في المرؤوسين، فالتزام القائد بأنماط السلوك الأخلاقي والإنساني واكتسابه مجموعة الصفات القيادية الأخلاقية التي تنعكس بدورها على أنماط سلوك العاملين وأدائهم.

قائمة المصادر



والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

أ. مراجع اللغة العربية:

• الكتب:

1. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2005.
2. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003.
3. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
4. خيضر كاظم حمود: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007.
5. رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
6. زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
7. السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة 1، دار إثراء للنشر والطباعة، عمان الأردن، 2009.
8. العتيبي عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
9. علي السلمي: ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
10. علي محمد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.

11. عمار بن عيشي: إتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2012.
12. فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
13. مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، 1999.
- المجالات:
14. أمجد درادكة، هدى المطيري، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المؤسسات بمدينة الطائف من وجهة نظر العاملين، المجلة الأردنية، العدد 13، 2017.
15. الشريف، عباس ومنال التتح: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بأمانة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين العاملين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 12، العدد 3، الامارات، 2011.
16. الشملان خالد بن عبد العزيز أحمد، دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي، دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية والعلوم، المجموعة 28، العدد 106، جامعة بنها، مصر، 2016.
17. محمود السيد الحضري أحمد، أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز بمدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجموعة 23، العدد، 02، كلية التجارة جامعة الثقة التنظيمية، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية سوهاج، مصر، 2014.
18. محمود، السيد الحضري أحمد، أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج)- المجموعة 26، العدد 02، مصر، 2014.

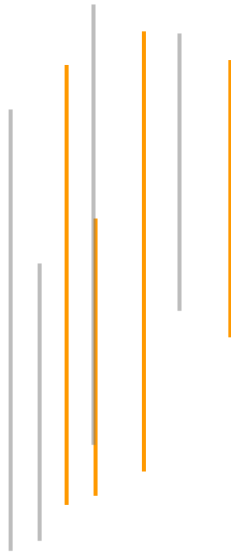
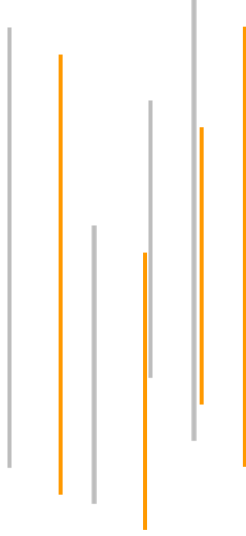
• الرسائل والمذكرات:

19. الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان: سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
20. جعادة الياس: تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، دراسة لنيل شهادة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء بسكيكة، 2006/2005.
21. صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
22. العتيبي، احمد بركي مبارك، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الكويت، 2013.
23. العرايضة، رائدة هاني: مستوى القيادة الأخلاقية لمدير المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.
24. محمد فاضل الهندي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين موظفيها، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
25. ياسمين محمد، ناصر، محمود الدجاني، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المؤسسات الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط الأردن، 2018.

26. ياسمين ناصر محمد، محمود الدجاني، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المؤسسات الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.
ب. مراجع اللغة الأجنبية:

27. Golestanipour, Morteza Relationship between the Ethical Leadership, Transformational Leadership, Ethical Climate, Organizational Justice and Organizational Citizen Behavior and Organization-Based Self-Esteem Using the Organizational spirituality as a Mediator Variable in an Industrial Organization, **INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES**, (2016).

الملاحق



الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - المسيلة -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

سنة ثانية ماستر LMD

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

استمارة حول موضوع:

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

رواسة ميدانية: مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC - المسيلة -

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بدقة وموضوعية، حيث يضمن لكم الباحث سرية المعلومات المقدمة والتي لن تستخدم إلا في اطار هذه الدراسة.

إشراف الأستاذة:

اعداد الطالبة:

* جرار عزيزة

• عروسي فاطمة الزهراء

السنة الدراسية: 2022/2021م.

• المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: من 30 الى 40 سنة من 40 الى 50 سنة من 50 سنة فأكثر
3. الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
4. المستوى التعليمي:
 متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
5. الشهادة المتحصل عليها:
 البكالوريا تقني تقني سامي ليسانس مهندس
- أخرى أذكرها:
- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

• المحور الثاني: القيادة الاخلاقية

أ. صفات القائد

6. هل تؤدي الأوامر والتعليمات في بعض الحالات الإساءة إليك؟
 دائما أحيانا أبدا
- إذا كانت الاجابة ب دائما كيف ذلك:
7. هل تشعر بوجود تحيز لفئة من الأفراد على فئة أخرى؟
 دائما أحيانا أبدا
8. هل يشعرك قائدك المباشر بالتسلط وبأنه أعلى منك خبرة؟
 دائما أحيانا أبدا
9. هل تتيح لك الفرصة من قبل قائدك في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة؟
 دائما أحيانا أبدا
10. سماح القائد للعمال بالتعبير عن انشغالاتهم؟
 دائما أحيانا أبدا

11. يمنح مديرك الحرية في العمل دون وضع قيود أو شروط صارمة؟

دائما أحيانا أبدا

12. يوجهك مديرك بأسلوب النهي والأمر دون مناقشة؟

دائما أحيانا أبدا

ب. العلاقات الانسانية

13. هل العلاقة بين العمال وقائدهم تؤثر على المعنويات؟

دائما أحيانا أبدا

14. هل تهتم الإدارة بصفة عامة وقائدهم بصفة خاصة بالجانب الإنساني للأفراد؟

دائما أحيانا أبدا

إذا كانت الاجابة ب "دائما" كيف ذلك:.....

إذا كانت الاجابة ب "أبدا" فلماذا:.....

15. التمييز في المعاملة بين العمال من طرف المسؤول؟

دائما أحيانا أبدا

16. علاقة مديرك مع العمال يخلق نوع من روح الفريق والعمل كأسرة واحدة داخل المنظمة؟

دائما أحيانا أبدا

• المحور الثالث: الأداء الوظيفي

17. هل تهتم المؤسسة برفع مستوى الأداء لديك؟

دائما أحيانا أبدا

18. هل تواجهك صعوبات أثناء انجازك لعمالك؟

دائما أحيانا أبدا

في حالة الاجابة ب "دائما" أو " أحيانا" يعود ذلك الى:

- صفات ومبادئ قائدهم

- علاقتك برئيس المؤسسة

- أخرى أذكرها:

19. هل هناك عوامل تعيق أداءك؟

دائماً أحياناً أبداً

20. هل تملك القدرة للتغلب على الصعوبات التي تواجهك في انجازك لعملك؟

دائماً أحياناً أبداً

21. هل وضوح اهداف المؤسسة تسهل من انجاز المهام الموجهة اليك؟

دائماً أحياناً أبداً

22. هل تخطط مسبقاً للوصول الى الأداء الجيد؟

دائماً أحياناً أبداً

- اذا كانت الإجابة بـ "دائماً" أو "أحياناً" كيف ذلك:.....

23. هل تتناقش مع زملائك وتشارك في اتخاذ القرارات بهدف تحسين مستوى الأداء؟

دائماً أحياناً أبداً

24. هل عملية تقييم الأداء تلم بجميع النقائق لأدائك بالمؤسسة؟

دائماً أحياناً أبداً

25. هل تقييم الأداء بمؤسستك يتم بموضوعية من قبل قائدك؟

دائماً أحياناً أبداً

26. هل تملك الرغبة في الرفع من مستوى أدائك؟

دائماً أحياناً أبداً

- اذا كانت الإجابة بـ "دائماً" كيف ذلك:.....

- اذا كانت الإجابة بـ "أبداً" لماذا:.....

27. هل تملك كل المعارف المحيطة بوظيفتك؟

دائماً أحياناً أبداً

28. هل تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف مؤسستك؟

دائماً أحياناً أبداً

29. على أي أساس يتم قياس مستوى أدائك؟

- على أساس التقييم
- على أساس الاختبار

- على أساس العلاقة الجيدة بالمسؤول

- أخرى أذكرها:

30. هل يهتم قائدك بوضع خطط لرفع من مستوى أدائك؟

- دائما أحيانا أبدا

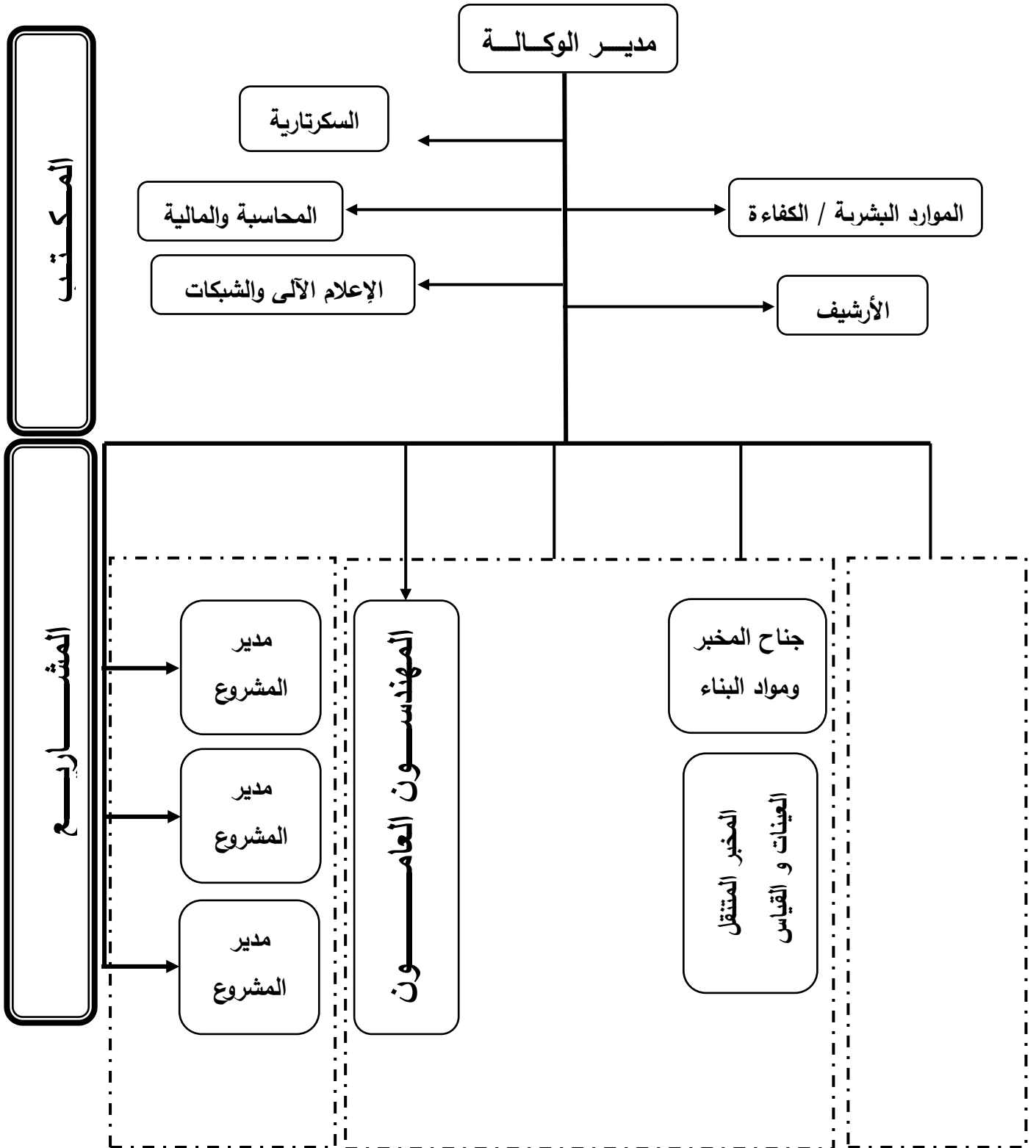
31. حسب رأيك ماهي الصفات التي يتحلى بها قائد مؤسستك التي تؤثر ايجابا أو سلبا على سير

مستوى أدائك؟

.....
.....
.....

شكرا لتعاونكم.

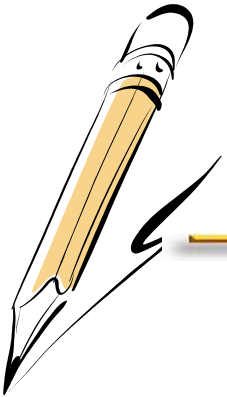
الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC وكالة المسيلة.



المصدر: وثائق المؤسسة.

فهرس المحتويات

والجداول



1. فهرس المحتويات:

الصفحة

الاهداء

الشكر والعرفان

أ. ب

مقدمة

الفصل التمهيدي: الاطار العام للدراسة

04.....	أولاً: الاشكالية
06.....	ثانياً: فرضيات الدراسة
07.....	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
08.....	رابعاً: أهمية الدراسة
08.....	خامساً: أهداف الدراسة
09.....	سادساً: الدراسات السابقة
14.....	سابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

الفصل الأول: القيادة الأخلاقية.

20.....	تمهيد
21.....	أولاً: القيادة الأخلاقية
21.....	ثانياً: أبعاد القيادة الأخلاقية
24.....	ثالثاً: أهمية القيادة الأخلاقية
25.....	رابعاً: مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية
27.....	خامساً: أهداف القيادة الأخلاقية
28.....	سادساً: مبادئ القيادة الأخلاقية
30.....	سابعاً: خصائص القيادة الأخلاقية
31.....	ثامناً: القيادة الأخلاقية وممارستها للعمليات الإدارية
33.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

35.....	تمهيد
36.....	أولاً: أهمية الأداء الوظيفي لدى المورد البشري

37.....	ثانيا: عناصر الأداء
38.....	ثالثا: تقييم الأداء
39.....	رابعا: معايير تقييم الأداء
40.....	خامسا: أهمية تقييم الأداء
41.....	سادسا: أهداف تقييم الأداء
43.....	سابعا: أساليب تحسين الأداء
48.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الاجراءات الميدانية للدراسة

50.....	تمهيد
51.....	أولا: منهجية البحث
56.....	ثانيا: التعريف بميدان الدراسة
56.....	1. المجال المكاني
59.....	2. المجال البشري
60.....	3. المجال الزمني
61.....	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير البيانات الاحصائية

63.....	أولا: عرض وتحليل وتفسير البيانات
98.....	ثانيا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
102.....	الاستنتاج العام
106.....	خاتمة
109.....	قائمة المصادر والمراجع
114.....	الملاحق
121.....	فهرس الموضوعات
123.....	فهرس الجداول

2. فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	خصائص مجتمع الدراسة	01
63	المتعلق بمتغير الجنس	02
64	المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير السن	03
65	المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	04
66	المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05
67	المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير الشهادات المتحصل عليها	06
68	المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	07
69	يبين الاساءة في توجيه الأوامر وتعليمات في بعض الحالات	08
70	يمثل الشعور بوجود تحيز لفئة من الأفراد على فئة أخرى	09
71	يمثل الرئيس المباشر يشعر الأفراد بأنه أعلى منهم خبرة	10
72	يربط العلاقة بين اتاحة الفرصة من قبل القائد في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة وبوجود أسلوب النهي والأمر دون مناقشة من قبل المدير	11
73	يوضح مدى سماح القائد للعمال بالتعبير عن انشغالاتهم	12
74	يمثل منح المدير الحرية في العمل دون وضع قيود أو شروط صارمة	13
75	يمثل العلاقة بين العمال وقائدهم تؤثر على المعنويات	14
76	يمثل اهتمام الادارة بصفة عامة والقائد بصفة خاصة بالجانب الانساني للأفراد	15
77	يمثل التمييز في المعاملة بين العمال من طرف المسؤول	16
78	يمثل علاقة المدير مع العمال يخلق نوع من روح الفريق والعمل كأسرة واحدة داخل المنظمة	17
79	يمثل اهتمام المؤسسة برفع مستوى الأداء	18
80	يمثل وجود صعوبات تعيق على انجاز الأعمال	19
81	يوضح اجابة المبحوثين حول أسباب وجود صعوبات	20
82	يوضح وجود عوامل تعيق أداء المورد البشري	21

83	يمثل العلاقة بين خبرة المبحوث والموارد البشري يملك قدرة التغلب على الصعوبات التي تواجهه في انجاز الأعمال	22
84	يمثل وضوح أهداف المؤسسة تسهل من انجاز المهام الموجهة الى الأفراد	23
85	يوضح وجود تخطيط مسبقا للوصول الى الأداء الجيد	24
86	يوضح وجود مناقشة مع الزملاء والمشاركة في اتخاذ القرارات بهدف تحسين مستوى الأداء	25
87	يوضح عملية تقييم الأداء تلم بجميع النقائص لأدائك بالمؤسسة	26
88	يوضح تقييم الأداء داخل المؤسسة يتم بموضوعية من قبل القائد	27
89	يمثل رغبة المورد البشري في الرفع من مستوى الأداء	28
90	يوضح امتلاك الفرد لجميع المعارف المحيطة بوظيفته	29
91	يوضح مساهمة المورد البشري بشكل فعال في تحقيق أهداف مؤسسة	30
92	يوضح أساس قياس مستوى الأداء	31
93	يوضح اهتمام مدير المؤسسة بوضع خطط للرفع من مستوى الأداء	32