

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع : علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل



كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

رقم :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب : حماش علي

تحت عنوان

الأساليب القيادية وعلاقتها بتعزيز أخلاقيات العمل

لدى الموظفين

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد لمين دباغين – سطيف 2

لجنة المناقشة :

رئيسا

جامعة المسيلة

اسم ولقب الأستاذ(ة) : بن خالد جمال

مشرفا ومقررا

جامعة المسيلة

اسم ولقب الأستاذ(ة) : صيد حاتم

مناقشا

جامعة المسيلة

اسم ولقب الأستاذ(ة) : بتقة ليلي

السنة الجامعية : 2018/2017



شكر وحر فاء

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم علب بنعمة العقل والدين القائم في محكم الشزبل في
قوله تعالى : ﴿ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عِلْمٌ ﴾ / سورة يوسف الآية 76

وقول رسول الله ﷺ : " من صنع إليكم مع وفا فكافوه فغن لم تجدوا ما تكافون به
فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه " . / رواه أبو داود .

و أثني على حسن من ساعدني في مشواري وأيضاً وفاء وتقديراً واعترافاً مني بالجميل
لأولئك الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي وأخص بالذكر الأستاذ
الفاضل " صيد حاتم " على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في
تجميع المعلومات فجزاه الله كل الخير والجزاء ولا أنسى أن أقدم بخزبل الشكر إلى
الوالدين الكريمين اللذان قاما بتوجيهي طيلة هذه الدراسة .

وأخيراً أقدم بخزبل شكري إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة في النخرج .





فهرس المحتويات

الصفحة	محتويات الدراسة
أ	إهداء
ب	شكر وعرفان
2	مقدمة
الباب الأول: الإطار النظري	
الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
6	أولا : تحديد الإشكالية وصياغتها
8	ثانيا : أسباب اختيار الموضوع
8	ثالثا : أهمية الدراسة
9	رابعا : أهداف الدراسة
9	خامسا : فرضيات الدراسة
10	سادسا : تحديد المفاهيم والمفاهيم المشابهة
19	سابعا : الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الأساليب القيادية رؤية سوسيو تنظيمية	
28	أولا : خصائص القادة
30	ثانيا : أساليب القيادة
30	أ. الأسلوب الديمقراطي
32	إ. الأسلوب الحر
33	إ. القيادة التحويلية
35	ثالثا : النظريات المفسرة للقيادة
35	أ. نظرية السمات
36	إ. نظرية الشبكة الإدارية
37	إ. نظرية القيادة التحويلية
38	رابعا : محددات فاعلية القيادة
39	خامسا : أمراض القيادة
40	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : أخلاقيات العمل رؤية سوسيو تنظيمية	
42	أولا : مصادر أخلاقيات العمل
44	ثانيا : أهمية أخلاقيات العمل
45	ثالثا : العوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل



46	رابعاً : مداخل ونظريات أخلاقيات العمل
46	الالتزام المعياري (تالكوتبارسونز)
47	دافعية الانجاز (مكلياند)
49	الاندماج في العمل (الاستغراق الوظيفي) (وليام أوتشي)
50	خامساً : علاقة القيادة بأخلاقيات العمل
57	خلاصة الفصل
الباب الثاني: الإطار الميداني	
الفصل الرابع : المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
60	تمهيد
60	أولاً: مجالات الدراسة
63	المجال المكاني
61	المجال الزمني
61	المجال البشري
67	ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة
71	ثالثاً : منهج الدراسة
72	رابعاً : أدوات الدراسة
77	خامساً- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة
78	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشتها	
80	تمهيد
80	أولاً : عرض و تحليل البيانات للفرضية الأولى و مناقشتها
86	استنتاج جزئي للفرضية الأولى
87	ثانياً : عرض و تحليل البيانات للفرضية الثانية ومناقشتها
92	استنتاج جزئي للفرضية الثانية
94	ثالثاً : عرض وتحليل البيانات للفرضية الثالثة و مناقشتها
98	استنتاج جزئي للفرضية الثالثة
100	استنتاج عام للدراسة
103	خاتمة
105	اقتراحات وتوصيات
قائمة المراجع	

فهرس المحتويات



ملخص الدراسة
الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين القيادة و الرئاسة	13
02	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	67
03	يبين توزيع فئات العينة حسب الجنس	68
04	يبين توزيع فئات العينة حسب السن	69
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	69
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	70
07	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	71
08	يوضح معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد	74
09	يوضح معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد	75
10	معامل ألفا كرونباخ لمحور الاستمارة الأساليب القيادية	76
11	معامل ألفا كرونباخ لمحور الاستمارة أخلاقيات العمل	76
12	يمثل العلاقة بين الاطلاع على اللوائح و القوانين و نوع الرقابة المطبقة	80
13	يبين العلاقة بين تسيير شؤون العمل و انجاز الأعمال بالشكل المطلوب	82
14	يمثل العلاقة بين ضرورة امتلاك الخبرة والاهتمام بسمعة المؤسسة	83
15	يمثل العلاقة بين ضرورة اكتساب المعرفة المتعلقة بالعمل وانجاز الأعمال بالشكل المطلوب	84
16	يمثل العلاقة بين طبيعة التكوين ونوع الرقابة	85
17	يمثل العلاقة بين الأساليب المعرفية والالتزام المعياري	86
18	يمثل العلاقة بين صعوبة التواصل وتلقي الأوامر دون اعتراض	87
19	يبين العلاقة بين الاهتمام بالموظفين والرغبة في الاستمرار في العمل	88
20	يمثل العلاقة بين الشعور بالأهمية في العمل وبذل الجهد الإضافي	89
21	يمثل العلاقة بين التشجيع على تقوية العمل الجماعي والحافز لأداء العمل	90
22	يمثل العلاقة بين درجة الإشراف في اتخاذ القرار والشعور بالأهمية في العمل	91
23	يمثل العلاقة بين الأساليب التلاؤمية و دافعي الانجاز	93
24	يبين العلاقة بين نوع التحفيز والقيام بالأعمال الإضافية	94
25	يبين العلاقة بين إعطاء الحلول لصعوبات العمل والاهتمام بحضور اللقاءات	95
26	يمثل العلاقة بين تفويض الصلاحيات وإيجاد طرق جديدة لتسهيل الأداء	96



27	يمثل العلاقة بين التحلي بالقيم التنظيمية واقتطاع الزمن الإضافي	97
28	يبين العلاقة بين الأساليب التحويلية والاندماج في العمل	99
29	يبين العلاقة بين الأساليب القيادية وأخلاقيات العمل	101

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الأساليب القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية	37
02	مصادر أخلاقيات الأعمال	44
03	يمثل توزيع الموظفين في جامعة محمد لمين دباغين بسطيف	62
04	يمثل توزيع الأساتذة بجامعة محمد لمين دباغين بسطيف	63
05	يمثل توزيع وعدد الطلبة بجامعة محمد لمين دباغين بسطيف	63
06	الهيكل التنظيمي لجامعة سطيف 2	64



مغفرة



تزداد التحديات التي يواجهها الإنسان يوما بعد يوم، خاصة في ظل التقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية وصراع القيم في ظل ما يعرف بالعولمة مما يستوجب على المنظمات أن تواجه هذه التحديات بكفاءة وفاعلية لتصل إلى أهدافها، ويكون مواكبة هاته التغيرات و التحديات بإعداد القيادات الناجحة القادرة على الإبداع والابتكار، ولديها القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة، لهذا فإن نجاح المنظمات يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القيادة وفعاليتها.

و تعتبر الأخلاق موضوع مركزي بالنسبة للقيادة، فالقادة سيساعدون في إرساء و تعزيز القيم التنظيمية حيث لكل قائد فلسفته ووجهة نظر مميزة، وجميع القادة لديهم برامج وسلسلة من الاعتقادات و المقترحات و القيم و الأفكار و القضايا التي يرغبون في طرحها، وللقيم التي يرسخها القائد تأثير كبير في القيم التي تتبناها المنظمة، فالقادة بما لديهم من تأثير فإنهم يقومون بدور رئيس في إرساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم.

فالأخلاق مركزية بالنسبة للقيادة بسبب عملية التأثير والحاجة إلى إشراك الأتباع في تحقيق الأهداف المشتركة، و الأثر الذي يملكه القادة في تأسيس قيم المنظمة.(رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، 2012، ص23).

وانطلاقا من هذه الفكرة قسمت الدراسة إلبابين الباب الأول الإطار النظري و الباب الثاني الإطار الميداني حيث يتضمن الباب الأول ثلاثة فصول أنجزت كما يلي:

الفصل الأول اندرج تحت عنوان " المقاربة المنهجية للدراسة النظرية " تضمن تحديد إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة، ثم أهداف الدراسة وفرضياتها، كما تم تحديد المفاهيم والمفاهيم المشابهة للدراسة بالإضافة إلى التطرق للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان "الأساليب القيادية رؤية سوسيو تنظيمية"، حاولنا الوقوف فيه على المتغير الأول للدراسة (الأساليب القيادية) و تعرضنا فيه إلى خصائص القادة و الأساليب القيادية و التي قسمت إلى (الأسلوب الديمقراطي، الأسلوب الحر، القيادة التحويلية) و النظريات المفسرة للقيادة

(نظرية السمات، النظرية التحويلية، نظرية الشبكة الإدارية)، مرورا بمحددات فاعلية القيادة و أمراض القيادة.



و في الفصل الثالث المعنون بـ " أخلاقيات العمل رؤية سوسيو تنظيمية " خصصناه للمتغير الثاني للدراسة (أخلاقيات العمل) تطرقنا فيه إلى مصادر أخلاقيات العمل، أهميتها والعوامل المؤثرة فيها ثم مداخل ونظريات أخلاقيات العمل في ظل أبعاد الدراسة (الالتزام المعياري لتالكوت بارسونز، دافعية الانجاز لمكلياند، الاندماج في العمل لويليام أوتشي) وأخيرا تطرقنا إلى العلاقة بين متغيري الدراسة "علاقة الأساليب القيادية بأخلاقيات العمل" .

أما الباب الثاني الإطار الميداني فتضمن الفصل الرابع تحت عنوان "المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية" حيث تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة (المكاني، الزمني والبشري) ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية. وفي الفصل الخامس تناولنا فيه عرض وتحليل و تفسير البيانات للفرضيات ومناقشتها، وأخيرا الاستنتاج العام حول نتائج الدراسة. الذي سعينا من خلاله في ظل فرضيات الدراسة التأكيد على العلاقة بين الأساليب القيادية وأخلاقيات العمل، هذه العلاقة تبقى معتمدة على الواقع الامبريقي و كذلك على المنظمة محل الدراسة في إطار المنهج التحليلي بهدف التعمق في التحليل و المناقشات الكمية و الكيفية للإجابة عن الإشكال المطروح عن واقع أخلاقيات العمل في ظل الأساليب القيادية في التنظيم محل الدراسة لدي الموظفين. وفي الأخير الخاتمة و بعض الاقتراحات و التوصيات.



باب الأول :

الإطار والنظري



الفصل الأول :

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

أولا : تحديد الإشكالية وصياغتها

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع

ثالثا : أهمية الدراسة

رابعا : أهداف الدراسة

خامسا : فرضيات الدراسة

سادسا : تحديد المفاهيم والمفاهيم المشابهة

سابعا : الدراسات السابقة

تمهيد:

لقد أدرج الباحث تحت عنوان " المقاربة المنهجية للدراسة النظرية " إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة، ثم تطرق إلى أهداف الدراسة وفرضياتها، كما تم تحديد المفاهيم والمفاهيم المشابهة للدراسة بالإضافة إلى التطرق للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة

أولا : تحديد الإشكالية وصياغتها:

مما لا شك فيه أن المنظمة ليست عبارة عن مجرد بناءات أو هياكل تنظيمية، بل يدخل في فحواها العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي والأساسي التي تتم عن طريقه كل العمليات التنظيمية من تفاعل، واتصال وأداء وغيرها من العمليات المختلفة، من أجل السير الحسن للمنظمة لتحقيق أهدافها لذلك يعتبر الفرد الركيزة الأساسية لأي منظمة تسعى للحفاظ على وجودها .

لكل عمل في أي منظمة في المجتمع قواعد وأخلاقيات لا بد من مراعاتها والالتزام بها من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، ويعتبر مصطلح أخلاقيات العمل مصطلح حديث ظهر في القرن الـ 19 إبان الثورة الصناعية، وذلك مع ظهور الورشات والمصانع، وترتبط هذه الأخيرة بمدى الانضباط والالتزام بالمعايير والقواعد التي تدير وفقها المنظمة للحفاظ على كيان المؤسسة، وإعطاء صورة وسمعة حسنة للمنظمة في ظل التغيرات والتطورات السريعة التي تشهدها المنظمة اليوم، حيث تواجه جل المنظمات تحديات عديدة في عالم يتصف بالتغير المستمر، العديد من المشاكل و المعوقات حالت دون ذلك، حيث تشكل أخلاقيات العمل جزءا رئيسيا في نمو وازدهار المنظمات، نظرا لما لها من أهمية، إذ تعتبر من المواضيع الأساسية الحساسة في عصرنا اليوم، لما شهدته المنظمات من فضائح وفساد على جميع الأصعدة عرقل مسار التنمية.

ومع تعقيدات الحياة المختلفة انعكست بشكل سلبي على نشاط الأفراد، وأيضا تعقد مستويات البناء التنظيمي والخضوع له بسلبياته وإيجابياته، لعدم الانسجام والتوافق بين مختلف البناءات وتداخل المهام وعدم فهم ووضوح الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، بين تحقيق رغبات الأفراد المنطوقين تحتها وإشباع حاجياتهم، وشعورهم بدافعية الإنجاز، وهذا نتيجة للتفاعل غير الصحيح وعدم وجود معايير ضابطة وواضحة المعالم، بالإضافة إلى الظروف المعيشية التي يعيشها الفرد في مجتمعه وداخل أسرته، كل هذا يؤدي إلى الانحراف عن ما هو مطلوب منه، وبالتالي عدم الاندماج الفعلي في العمل ومنه الإخلال بنظام العمل داخل المنظمة .

الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

وتشير الأبحاث والدراسات حول الأساليب القيادية التي ينتهجها القادة والمديرون و المسؤولون على وجود عدة أساليب تختلف في خصائصها ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة وحاجات العاملين فيها، وهذه الاختلافات واسعة في الأسلوب القيادي المثل الذي يتبع تحقيق الأهداف، فبعضها نادى إلى التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة دون الاهتمام بحاجات الأفراد النسبية والاجتماعية، فيما أكد آخرون على الاهتمام بالحاجات والمشاعر الإنسانية للفرد، ودعا آخرون إلى ضرورة التوفيق والموازنة بين الاتجاهين.

ومن هنا فمن الطبيعي أن يكون القائد في أي منظمة هو صانع التغيير والتجديد، ولكن هذا التغيير ليس عملية سهلة في حد ذاتها وإنما يحتاج الوقت والجهد حتى يؤتى أكله، بمعرفة القائد لنفسه وأسلوبه القيادي وإدراكه للأثر الذي يتركه سلوكه في العاملين لا يقل أهمية عن تفهمه لمشاعر ووجهات نظر المرؤوسين. لهذا فالمنظمة الجزائرية ليست بمنأى عن هذا كله، إذ يعتبر واقع أخلاقيات العمل في المنظمة الجزائرية موضوع هام وحساس، حيث يعتمد تطبيق المعايير والأخلاقيات الخاصة بالعمل على الممارسين للقيادة، باعتمادها على عدة أساليب تحرص من خلالها على تطبيق القوانين وتنفيذ السياسات والإجراءات الوظيفية، وهذا من خلال نوع الأسلوب وكذلك بالاعتماد على خصائص القادة وما يمتلكون من مهارات سواء كانت فنية، فكرية ، اتصالية ...حيث تختلف هاته الأساليب حسب طبيعة نشاط الأفراد وكذلك حسب نوع المهام المؤداة حسب طبيعة المنظمة سواء كانت خدماتية، اجتماعية، اقتصادية...

في خضم ذلك يمكن بلورة إشكالية بحثنا في التساؤل التالي :

- ما علاقة الأساليب القيادية بتعزيز أخلاقيات العمل لدى الموظفين ؟

وانطلاقا من التساؤل العام تم بلورة الأسئلة الفرعية التالية :

- ما علاقة الأساليب المعرفية بتضمين الالتزام المعياري لدى الموظفين ؟

- ما علاقة الأساليب التلاؤمية بتثمين دافعية الانجاز لدى الموظفين ؟

- ما علاقة الأساليب التحويلية بتكريس الاندماج في العمل لدى الموظفين ؟

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع :

تتمثل الأسباب و الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار الموضوع فيما يلي :

- 1 - اعتبار موضوع الأساليب القيادية وأخلاقيات العمل من المواضيع التي لا تزال الأبحاث متواصلة فيها وبالتالي إمكانية الوصول إلى نتائج هامة تفيد الباحثين والقادة معا .
- 2 - إبراز العلاقة بين الأساليب بين الأساليب القيادية وأخلاقيات العمل .
- 3 - تبيان الخصائص و السمات السلوكية لأسلوب القيادة في التنظيم و علاقته بأخلاقيات العمل .
- 4 - تزايد الاهتمام في ظل الظروف الراهنة بأهمية الأسلوب القيادي وأخلاقيات العمل.

ثالثا : أهمية الدراسة :

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد في الوظيفة أو في مهنة معينة أو منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث أن هذا المر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح و يبعد المنظمة على رؤية مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبار المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير، وتستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور اهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها. لذا فإن أهمية الدراسة من أهمية الأساليب القيادية وعلاقتها بأخلاقيات العمل، حيث أدت التغيرات التي حدثت على مستوى المنظمة نتيجة للتكنولوجيا الحديثة و الثورة المعلوماتية للعديد من المشاكل المتعلقة بالعمل من ناحية الانضباط، وأداء المهام على الوجه الأكمل خاصة في الجانب الأخلاقي، و التي باتت تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين في المنظمات المختلفة، وبالتالي فإن للأساليب القيادية علاقة مباشرة في تكريس و تعزيز مبادئ أخلاقيات العمل ومساعدة القادة على تطبيق مواثيق الأخلاقيات من خلال تبني الأسلوب القيادي المناسب من أجل إعطاء صورة حسنة، وهذا يساعد الموظفين في الحفاظ على المنظمة وخلق ولاء المرؤوسين للعمل و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

رابعاً : أهداف الدراسة :

- 1 - محاولة التعرف على العلاقة بين الأساليب القيادية وأخلاقيات العمل لدى الموظفين في المنظمة محل الدراسة .
- 2 - الكشف عن الأساليب القيادية المناسبة لتكريس أخلاقيات العمل لدى الموظفين .
- 3 - دراسة الخطوات و الطرق التي يقوم بها القادة من أجل تثمين أخلاقيات العمل داخل المنظمة .
- 4 - معرفة الأساليب القيادية السائدة للمنظمة محل الدراسة .
- 5 - التعرف على واقع أخلاقيات العمل في المنظمة الجزائرية .
- 6 - إيجاد العلاقة بين الأساليب المعرفية والالتزام المعياري لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.
- 7 - الكشف عن مدى العلاقة بين الأساليب التلاؤمية ودافعية الانجاز لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.
- 8 - التأكد من صحة العلاقة بين الأساليب التحويلية و الاندماج في العمل لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

خامساً : فرضيات الدراسة :

تماشياً مع أهداف البحث و المشكلة المطروحة فقد تم تبني الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

- للأساليب القيادية علاقة بتعزيز أخلاقيات العمل لدى الموظفين.

الفرضيات الفرعية:

- 1- للأساليب المعرفية علاقة بتضمين الالتزام المعياري لدى الموظفين .
- 2- للأساليب التلاؤمية علاقة بتثمين دافعية الانجاز لدى الموظفين .
- 3- للأساليب التحويلية علاقة بتكريس الاندماج في العمل لدى الموظفين .

سادسا : تحديد المفاهيم والمفاهيم المشابهة :

يعد المفهوم أساس لغة التعامل الإنساني ووسيلة الإنسان للتعبير عن أفكار و حالات وأوضاع محددة حيث يكتسي المفهوم أهمية قصوى في عملية البحث الاجتماعي، يتم عن طريقه حصر المعلومات المراد جمعها وتمكن القارئ من معرفة قصد الباحث بهذا المفهوم أو ذاك.

في خضم هذا الطرح سنحاول قدر الإمكان تحديد مفاهيم متغيرات الدراسة و المتمثلة في كل من مفهوم القيادة وأخلاقيات العمل و المفاهيم المشابهة لهما.

أولا: القيادة

أ. النمط القيادي (الأسلوب) :

يعرف النمط لغة بأنه الطريقة أو الأسلوب، وهو كناية عن منهج متسق ينطوي على أعمال المرء وأفكاره ونزعاته، بحيث يمكن اتخاذه أساسا للقيام بتوقعات و تحليلات تنبؤية، تتعلق بسلوك الشخص والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها هذا السلوك.

أما اصطلاحا فالنمط هو الأسلوب القيادي الذي يمارسه المسير لإقناع العاملين وتحفيزهم على المحافظة على مستوى عال من الأداء في العمل لتحقيق الأهداف المنشودة، فالأنماط القيادية هي مجموعة من الأساليب والممارسات التي يستخدمها مدير المؤسسة لمؤسسته من جميع الجوانب.(عياصرة، بني أحمد، 2008، ص 138).

II. القيادة :

1 - لغة :

- القود في اللغة العربية نقض السوق يقال : يقود الدابة من أمامها و لكن يسوق الدابة من خلفها وعليه فمكان القائد هو المقدمة . (العدلوني، 2008، ص 17) .

- مأخوذة من كلمة قاد ، يقود ، قود ، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ، فالقود من الأمام و السوق من الخلف ، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع ، ومنها قادة هو جمع قائد . (ابن منظور، 2000 ، ص315) .

- قاد، يقود، قودا، وقيادة : الدابة: مشى أمامها آخذا بمقودها، قال الحصري : ذهلت فما أدري إلى أين قادني قضاء على الإنسان يجري فينفد - القاتل إلى موضع القتل: حمله إليه - وقيادة الجيش : ترأسه وتدير أمره. (بن هادية وآخرون، 1991 ، ص 801).

(2) - اصطلاحا :

ليس هناك اتفاق عام بين الباحثين و المختصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة، بل أن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة، يتناول كل منها بعض جوانبها، فقد عرف **تيد** القيادة على " أنها الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة".

كما عرفها البعض على أنها انعكاسات لقوى الشخصية التي يتمتع بها فرد دون غيره في توجيه ورقابة الآخرين، وتحقيق إمكانية توافقهم مع توجيهاته لتحقيق الهدف. ويمكن تعريفها أيضا على أنها إمكانات يتمتع بها فرد معين في إدارة جماعة معينة من الأفراد لغرض تحقيق أهداف المنظمة. (الشماغ، محمود، 2007 ، 222).

- يعرف " **كونتنز ودنيل** " (**koontnz and donneell**) القيادة بأنها قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها.

أما " **هايمان وهيلبون** " فيعرفان القيادة بأنها القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على افكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم. (نصير، 2008، ص 44).

- يعرفها " **علي السلمي** " على أنها: عملية إنسانية وفكرية بالأساس، تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل تحفيز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل مع المخاطر والمهددات المحيطة بها. (السلمي، 2004، ص 708).

- ويرى " **غوردن** " (**GORDEN**) : أن القيادة هي عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر، بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير. (عبد الشافي، 2010، ص 31).

- هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية، أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.(بدوي،1982، ص242).

(3) - التعريف الإجرائي :

من التعريفات السابقة، يتضح إجماع الآراء، على أن القيادة: "هي فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة صحيحة، يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم، في سبيل تحقيق هدف مشترك". ومن هذا التعريف، يتبين أن عملية القيادة، لا تقوم إلا إذا وُجدَ من يَقُودُ (أي القائد)، ومن يُقَادُونَ (أي التابعون)، ووجود "هدف مشترك" مطلوب تحقيقه وذلك باستخدام أساليب تعتمد على طبيعة القائد وما يحمله من صفات خصية ومهارات اجتماعية بغرض تحقيق أهداف مشتركة بين الجماعة والمنظمة .

III. المفاهيم المشابهة للقيادة :

(1) - القيادة والرئاسة :

- الرئاسة يعرفها " سيد هواري" بأنها " تستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفا من العقاب، والرئيس مفروض، وبهمه صونا لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد(العطروزي،1996، ص18).

- يدل معنى الرئاسة في الاصطلاح السياسي على مكتب رئيس الدولة المنتخب أو الحكومة أو كليهما، كما يستخدم الاصطلاح في بعض الأحيان للدلالة على وظائف رئيس معين أو تصرف إدارته.(بدوي، 1982، ص 324).

وفي خضم هذا السياق لكل من القائد والرئيس مهام مشتركة ومهام غير مشتركة حيث سنحاول التعرف

الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

على هاته الاختلافات بين القائد و الرئيس وهذا ما يندرج ضمن الجدول التالي :

- الجدول رقم (01) : الفرق بين القيادة و الرئاسة :

القائد	الرئيس
1- يخطط أكثر مما ينفذ، فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية .	1- ينفذ أكثر مما يخطط فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة.
2- يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.	2- يقتصر عمل الرئيس على تنسيق نشاط الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.
3- يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر.	3- يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل.
4- تتميز القيادة بمشاعر كبيرة وهي تسعى لتحقيق هدف الجماعة.	4- هناك تباعد اجتماعي كبير بين الرئيس والجماعة .

المصدر: (بني جابر، 2004، ص 196)

(2) - القيادة والإدارة :

- تعرّف الإدارة بأنها سلوك المسؤولين عن اتخاذ القرار داخل المؤسسة، كما تعرف أيضاً بأنها تنظيم وتنسيق الأعمال، من أجل الوصول للأهداف المحددة، وهي عملية تنفيذية؛ حيث إنها تعتبر مجموعة من العمليات تمثل بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق والتوجيه من أجل تحقيق أفضل النتائج. (العميان، 2008، ص 53).

- تطلق عادة في المجال الحكومي وتعني تنسيق جهود الأفراد و الجماعات لتحقيق هدف معين، وتشمل مرحلة التخطيط والتنظيم والتوجيه، والتنسيق والإبلاغ و التمويل والرقابة (بدوي، 1982، ص8) .

يخلط الكثير بين مفهومي الإدارة والقيادة، ويعتبر أنهما نفس المعنى، إلا أنه في الواقع هناك اختلاف كبير بين المفهومين من أكثر من ناحية، ونقطة الاختلاف الأهم بين الإدارة والقيادة هي ما تركز عليه كل منهما، إذ تضع الإدارة كل تركيزها على المخرجات أي نتائج الأداء والمكونات المادية في المنظمة مع إهمال العنصر البشري، وعكس ذلك تماماً في القيادة إذ تركز بشكل كبير على العنصر البشري وتهتم به وتنمية مهاراته وقدراته وتدريبه؛ لتحفيزه على أداء العمل وإنجاز الأهداف. كما أن هناك فروقاً واضحة

بين الطرفين، إذ يهتم القائد بالتأثير بالأفراد بالاعتماد على قدراته ومهاراته الشخصية، ويشعر الأيدي العاملة بأنهم محط اهتمام، ويتعامل بحكمة وعقلانية لإشراك العاملين في العملية الإدارية، ويتعد كل البعد عن استخدام السلطة الموكلة له والصلاحيات الرسمية حتى لا تحدد شكل العلاقة بينه وبين مرؤوسيه. كما يواكب القائد التغيرات التي تطرأ في أي وضع راهن، ويسعى دائماً للتغيير المستمر، والأخذ بيد مرؤوسيه لتقدم المنظمة وازدهارها، ويشجع الآخرين على التغيير ويحفزهم بأسلوبه الخاص، ولا يشعرهم بأن هناك فرقاً في المسمى الوظيفي في العمل. أما المدير فيكون على عكس القائد بجميع ما ذكر، إذ يلجأ المدير إلى إجبار المرؤوسين على أداء الوظائف وتحقيق أهداف المنظمة بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات والقوانين التي رسمتها الإدارة العليا في المنظمة، وتتصف العلاقة بينه وبين مرؤوسيه بأنها رسمية جداً، حيث تخلو من العاطفة والمشاعر نظراً لإهمال العنصر البشري في المنظمة.

(العميان، 2008، ص 55).

3 - القيادة والإشراف:

- هو عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف، ليتعلموا وينموا ويطوروا، ويحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم، بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة، وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة. (أبو العزم، وهبة، 1996، ص 18).
- هو مجموعة من الخدمات والعمليات التي تقدم بقصد المساعدة على النمو في بلوغ الأهداف المنشودة للمنظمة. (لعويسات، 2002، ص 63).

إن أوجه الاتفاق بين الإشراف والقيادة تبرز في الوظائف الملقاة على القائد والمشرف، أما الاختلاف فيكمن في تعيين المشرف الذي يكون من طرف سلطة رسمية ممنوحة لأشخاص لتحقيق أهداف عامة للمنظمة، وعليه فإن المشرف يستمد قوة سلطته من الخارج بعيداً عن ذاته وعن جماعة التابعين له أما القيادة فتنبثق من داخل الجماعة التي ينتمي إليها ويفرض نفسه دون أن تمنح له من طرف الإدارة، كما أن الإشراف يبرز في الجانب الرسمي والقيادة في الجانب التلقائي. (بني جابر، 2004، ص 55).

ثانيا : أخلاقيات العمل

من خلال ضبط مفهوم أخلاقيات العمل سنتطرق إلى تعريف الأخلاق لغة واصطلاحا ثم العمل لغة واصطلاحا وإجرائيا والمفاهيم المشابهة له، لنعرج إلى التعريف الاصطلاحي لأخلاقيات العمل لنصل في الأخير إلى التعريف الإجرائي.

1. الأخلاق

(1) - لغة:

- الخُلُق لغة يطلق على الطبع أو السجية، وهو يشكل صورة الإنسان الباطنية مثلما يشكل خلق - بفتح الخاء وضم اللام - صورة الإنسان الظاهرة. (الغزالي، 1990، ص 3).

- خُلُق: الخُلُق هو الطبع والعادة ، قال تعالى : " وإنك لعلی خُلُق عظیم " (ج) أخلاق، وفي الحديث الشريف : "إن من أحبكم إلي وأقربكم يوم القيامة أحاسنكم أخلاقا". (بن هادية وآخرون، مرجع سابق، ص319)

- إن الناظر في كتب اللغة نجد أن كلمة أخلاق تطلق ويراد بها : الطبع والسجية، والمروءة والدين. وحول هذه المعاني يقول " الفيروزآبادي": " الخُلُق السجية والطبع والمروءة والدين ويقول ابن منظور: الخُلُق والخُلُق السجية...فهو بضم الخاء وسكونها الدين والطبع والسجية.(السكرانة، 2009، ص 18).

(2) - اصطلاحا :

- يعرف "لونس" الأخلاق بأنها: " مجموع متفاوت النسق من التحديدات المثالية و القواعد و الغايات التي يجب على الأنا أن يحققها بفعله في الوجود حتى يزداد هذا الوجود قيمة".

- يعرفها " جورج جوسدورف": " الأخلاق هي طريقة معينة للنظر إلى مجهود التعبير عن الإنسان في العالم". (بدوي، 1975، ص8).

II. العمل :

1 - لغة :

- المهنة ، والفعل عن قصد . (داود، 2005، ص 794)

- عمل يعمل عملاً ، فهو عامل . فالعين ، والميم ، واللام أصل واحد صحيح عام في كل فعل يفعل .
والعمالة: أجر ما عمل . والمعاملة: مصدر الفعل . والعملة: القوم يعملون بأيديهم ضروباً من العمل ،
حفراً ، أو طياً ، أو غيره (صالح، الدوري، 2009، ص 490).

2 - اصطلاحاً :

- هو ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة
وهذا يبين لنا ركني العمل الأساسيين : النشاط ، والإنتاج ؛ فالنشاط هو لبُّ العمل ، سواء كان نشاطاً
جسدياً أو ذهنياً هدفه ، وهو الإنتاج ، سواء كان إنتاجاً مادياً كصناعة شيء ما ، أو استخراجاً من كنوز
الأرض ، أو معنوياً كالوظائف الكتابية ، أو الحراسة التي يكون مردودها على إنتاج الدولة أو المؤسسة
أو الشركة . (بدوي، 1975، ص 450).
- يشير " جورج فريدمان " إلى أن العمل يشكل في نفس الوقت هدراً للطاقة، وعامل من عوامل الإنتاج،
ومصدراً للمداخل، ووسيطاً للاندماج. وسواء تعلق الأمر بتثبيت الرواتب، أو تراتب المؤهلات، أو تطور
السياسات التعاقدية، أو التحكم بين الحياة النشطة والحياة الخاصة، فإن إدارة الموارد البشرية تضم مختلف
المكونات هذه وتطرح عدة إشكاليات. (فيريول، 2011، ص 178).

III. المفاهيم المشابهة للعمل:

1 - المهنة :

1. لغة :

- العمل ، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة . (داود، مرجع سابق، ص 890)

- هي الحق في العمل - العمل نفسه - يقال : خرج في ثياب مهنته أي في ثياب خدمته التي يلبسها في
أشغاله (ج) مهن . (بن هادية وآخرون، 1991، ص 1164).

2. اصطلاحا :

- هذا المصطلح يشوبه الغموض، كان يقصد به في بداية القرن العشرين مجموعة المهن الليبرالية أي "الوظائف ذات الطابع الفكري التي تكتسب قيمة اجتماعية حسب نموذج الطبيب أو المحامي، والتي يتنافى الأجر الذي يكسب فيها مع فكرة الريح"، وظهرت معان أخرى فيما بعد تضع في مقدمة تعريفها ممارسة وظيفة متخصصة ومتعارف عليها ومنظمة، كما تركز في الوقت نفسه على مستوى النشاط ونمط العمل المنفذ، ومجموعة مصالح جماعة معينة يمارس الجميع فيها حرفة عينها (فبراير، 2011، ص147)

- مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية (السكرانة، 2009، ص27).

(2) - الوظيفة :

1. لغة : ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين ، وتأتي بمعنى الخدمة المعينة.

2. اصطلاحا :

- وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر أو : كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة ، مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية وعليه فإن الموظف العام هو " الشخص الطبيعي الذي يشغل إحدى الوظائف العامة الخاضعة لنظام الخدمة المدنية أو أحد الأنظمة الوظيفية الخاصة كنظام الوزراء ونظام القضاء ... وغيرها بالشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل أي من تلك الوظائف.(نصير، 2008، ص 85).

- نوع العمل الذي يمكن للبناء أدائه بوضوح لتحقيق أهداف معينة، ويتضمن المفهوم الإداري للكلمة الواجبات و المسؤوليات و السلطات وهي مكونات الوظيفة، ويقال الوظيفة المرتبطة و المقصود بذلك إحدى فئات المجتمع كالمدرسين و المزارعين والتجار إذ تحدد وظيفتهم طبقته في المجتمع(بدوي، 1975، ص 170).

IV. أخلاقيات العمل :

(1) - اصطلاحا :

إن كلمة الأخلاقيات بالانجليزية هي "ethics" وهي مأخوذة من كلمة "ethos" اليونانية والتي تعني "دراسة العادات"، وأشار "Fleix" لأخلاقيات الأعمال بأنها مجموعة من المبادئ مدونة، أو غير مدونة تأمر وتنتهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكياته. (المهداوي، 2010، ص 15).

- يرى "Schermmerhorn" بأن أخلاقيات العمل تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبط بمعايير السلوك الجيد أو السلوك الصحيح، والسلوك الخطأ في تصرفات الأفراد والجماعة داخل المنظمة

- ويعرفها "Van vilok" : هي الدراسة و التحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري، بحيث يصبح هذا القرار خيارا أخلاقيا آخذا في الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد وللمجموعة وللمنظمة. (عبود، 2005، ص 18).

- ويمكن تعريفها على أنها المعايير و المبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وهي تطبيق الفرد لما يؤمن به من القيم من خلال سلوك معين في موقف معين، كما أنها مجموعة من المبادئ التي تأمر وتنتهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة، وهي انعكاسات القيم التي يتخذها الأفراد كمعايير تحكم سلوكياتهم. (المهداوي، 2010، ص 17).

- هي كل ممارسة للمهنة بالشكل الذي يرضي جميع الأطراف وبدون أي تواطؤ أو إهمال في ممارسة هذه المهنة، وهي عبارة عن دراسة لحجم الأخلاق المأخوذة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، كما يشير إلى المثالية في الحياة الشخصية والاجتماعية المترجمة في العمل الذي يقوم به الفرد والتي تسمح بتجديد قواعد العمل. (العمر، 1999، ص 58).

(2) - التعريف الإجرائي :

هي مجموعة من المبادئ والمعايير و السلوكيات والقواعد الواجب إتباعها والتي من خلالها تحكم سلوك الأفراد من اجل السير المتل للعمل وهذا لتمييز الأفعال و القرارات، وتحديد الصواب منها والخطئ والتي تتضمن من خلالها الالتزام بالمعايير الضابطة والأخلاقية التي تنظم سير العمل و التي تكون نتيجة الاندماج الفعلي للعمل مما يؤدي كنتيجة حتمية للشعور بدافعية الانجاز تجاه الأعمال التي يقوم بها الفرد

داخل المنظمة .

سابعاً: الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسات الأكاديمية لا تبنى من فراغ ، حيث تمثل الدراسات السابقة أهم خطوة من خطوات البحث العلمي والتي تعتبر قاعدة ركنية تستند عليها الدراسات اللاحقة، إذ تعتبر عملية معرفية تراكمية تنطلق من جهود الباحثين السابقين بهدف الوصول إلى معرفة حقائق أو نتائج جديدة ذلك أن الظواهر الاجتماعية دائمة التغير، ومن خلال دراستنا ارتأينا إلى الأخذ بالدراسات التالية :

1- الدراسة الأولى : دراسة " سعيد بن عبد الله عياش الغامدي " والموسومة بـ " أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب " ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006 .

مشكلة البحث : تبلورت مشكلة البحث في التعرف على أساليب القيادة الإدارية السائدة في كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب.

أهمية البحث : تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الدور الذي تضطلع به كلية الملك عبد العزيز الحربية و كلية الملك خالد العسكرية في إعداد قادة المستقبل من خلال برامج التأهيل القيادي في هذه الكليات باعتمادها على الضباط المدربين الذين يمثلون حجر الزاوية في العملية التدريبية و التعليمية والترفيهية، ولما لهم من تأثير مباشر على طلبة الكلية في بناء شخصياتهم القيادية.

أهداف البحث :

1- مساعدة ضباط الكليات العسكرية على فهم واقعهم وأسلوبهم القيادي من وجهة نظر طلابهم

2- التعرف على الأسلوب القيادي الأكثر شيوعاً لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد وفق نموذج الشبكة الإدارية

3- معرفة مدى رضا طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية وطلاب كلية الملك خالد عن أساليب القيادة التي يمارسها ضباط هذه الكليات

4- معرفة العلاقة بين الأساليب القيادية السائدة في كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية ورضا طلاب الكليات عن هذه الأساليب

5- التعرف على الجوانب الإيجابية التي قد تنتج من أساليب القيادة الإدارية ومحاولة تقديم التوصيات في ذلك

فروض البحث/ تساؤلاته

- 1- ما الأسلوب القيادي الأكثر شيوعا لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية ؟
 - 2- ما مدى رضا طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية و طلاب كلية الملك خالد العسكرية عن أساليب القيادة التي يمارسها ضباط هذه الكليات ؟
 - 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية السائدة في كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية ورضا طلاب الكليات عن هذه الأساليب ؟
 - 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية للأساليب القيادية وفق نموذج الشبكة الإدارية ؟
 - 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية و طلاب كلية الملك خالد العسكرية عن الأساليب القيادية السائدة وفق نموذج الشبكة الإدارية ؟
- منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي، من خلال تطبيق استبانة مكونة من (48) عبارة ، على عينة عشوائية بلغ عددها (940) مفردة بواقع (50%) من مجتمع الدراسة.
- أهم النتائج :

- 1- جميع أساليب القيادة في الشبكة الإدارية متوفرة لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية بنسب متفاوتة.
- 2- أسلوب القيادة السلبية (1-1) هو النمط القيادي الأكثر شيوعا لدى ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية حسب وجهة نظر عينة طلاب الكليتين.
- 3- غالبية طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية و طلاب كلية الملك خالد العسكرية راضين إلى حد ما عن أسلوب القيادة المتبع في كليتهم.

الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

4- طلاب كلية الملك عبد العزيز الحربية أكثر رضا من طلاب كلية الملك خالد العسكرية عن الأساليب القيادية السائدة في كليتهم.

5- طلاب المستويات الأدنى (الإعدادي والمتوسط) أكثر رضا من طلاب المستوى النهائي عن أساليب القيادة الإدارية في الكليات العسكرية.

■ **أوجه الاتفاق :** تتشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في وجود المتغير المستقل وهو الأساليب القيادية و التركيز على أبعادها وهي التي ارتكزت عليها دراستنا وأيضاً استخدام نفس المنهج التحليلي الوصفي بالإضافة إلى تطبيق أداة الاستمارة، وأيضاً اعتمادها على نموذج الشبكة الإدارية و الذي يساعدنا على الكشف على نوع الأسلوب المتبع في المؤسسة محل دراستنا .

■ **أوجه الاختلاف :** اختلفت الدراسة الحالية مع دراستنا في عدم وجود المتغير التابع حيث ركزت على الكشف عن نوع الأسلوب المتبع وفق نموذج الشبكة الإدارية والاختلاف في عينة الدراسة ومكانها حيث تمت في مؤسسة عسكرية.

2- **الدراسة الثانية :** دراسة "حسين مرضي الدوسري" والموسومة بـ " الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين " ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013 .

مشكلة الدراسة : تركزت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال " ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج .

مجتمع وعينة الدراسة : يتكون من موظفي الكلية التقنية بالخرج وعددهم (125) موظف، وكانت عينة الدراسة (109) موظف .

منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

النتائج :

من إجابات عينة الدراسة اتضح الآتي :

1- توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسط وذلك بمتوسط حسابي (3.30) من 5

2- النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد ، ثم النمط التشاوري ، ثم النمط الحر .

- 3- وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي .
- 4- وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي التشاوري.
- 5- وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الحر .

توصيات الدراسة :

- 1- ضرورة إفساح أمام المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار، والاعتراف بقدراتهم وبكفاءتهم في تحقيق أهداف الكلية.
 - 2- العمل على إيجاد نظام ذو مرونة عالية في عملية ضبط الحضور والانصراف.
 - 3- توصي الدراسة بعدم تدخل القائد في أعمال ليست من مهامه.
 - 4- يجب أن تتناسب الحوافز المادية والمعنوية مع ما يبذله العاملين من جهد.
 - 5- الاهتمام بترشيح المدراء وفقا لمعايير مقننة وواضحة تقوم على أساس الكفاءة و العدالة في الاختبار والترشيح، وليس على حساب المجاملة والمصالح والمحاباة.
- **أوجه التوافق :** تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في وجود المتغير المستقل " الأنماط القيادية " وأيضا استعمال المنهج الوصفي التحليلي وكذلك توافق عينة الدراستين حيث اعتمدت كلتا الدراستين على فئة الموظفين وهذا ما ساعدنا على اختيار العينة و تطبيق الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات .
- **أوجه الاختلاف :** اختلفت دراستنا مع هاته الدراسة من حيث المتغير التابع حيث ركزت على متغير الرضا الوظيفي بينما دراستنا ركزت على متغير أخلاقيات العمل .

- 3- **الدراسة الثالثة :** دراسة " بودراع أمينة" والموسومة بـ " دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين "، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة المنظمات، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013/2012

مشكلة البحث: إن المعضلة الفكرية لأخلاقيات الأعمال في المنظمات تشير إلى أن الأخلاقيات تكاد تكون القضية والصعبة والمهمة في منظمات الأعمال التي ترتبط بأداء العاملين، والذي بدوره يعطي

الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

مؤشرا هاما عن مدى نجاح المنظمة، لذلك من الضروري النظر إلى الأخلاقيات كونها مبادئ معيارية وليست نظرية أو أسلوب يعطي وصفا لأحكام معينة. تدور مشكلة البحث حول كيفية الإجابة على السؤال التالي :

- ما هو دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين لدى منظمات الأعمال بشكل عام ولدى البنوك التجارية الجزائرية بشكل خاص ؟

مجتمع وعينة الدراسة : اشتمل مجتمع البحث على مجموعة من البنوك العامة والخاصة، حيث تم الاعتماد على عينة مكونة من 74 فردا تم اختيارهم عشوائيا من مجموع عاملي الوكالات البنكية محل الدراسة والتي قدرت في مجملها بـ 143 عامل موزعة على ثلاثة بنوك عامة وثلاثة بنوك خاصة.

المنهج المستخدم : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي .

أهمية الدراسة :

1- يكتسب البحث أهمية كبيرة من خلال تقديمه عرضا لأخلاقيات الأعمال، ولما لهذا الموضوع من أهمية وضرورة لا يمكن لمنظمات اليوم الاستغناء عنها بأي شكل من الأشكال، حيث يعد موضوع الأخلاقيات من الموضوعات الهامة والتي أخذت الحاجة إليها تتزايد إثر الفضائح الأخلاقية وتراجع النظم القيمية.

2- تتبع أهمية الدراسة من الدور الكبير الذي تلعبه الأخلاق بصورة عامة وأخلاقيات الأعمال بصورة خاصة في دعم أداء العاملين في منظمات الأعمال، وكذا مساهمتها التي لا يستهان بها في رفع أداء المنظمات بشتى أنواعها وأشكالها .

3- ضعف اهتمام المنظمات بأهمية أخلاقيات الأعمال كمكون استراتيجي لضمان استمرارية واستدامة المنظمة.

أهداف الدراسة :

1- التعريف بالمفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال وتوعية إدارات منظمات الأعمال بأهمية تبني المزيد من المبادرات الأخلاقية.

2- التعرف على واقع أخلاقيات الأعمال في المنظمات، ومدى إدراكها لأهمية الالتزام بالأخلاق.

3- دراسة وتحليل أخلاقيات العمال ومتغيراتها السببية بين تلم المكونات.

4- التطرق إلى العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في المنظمة، وهل أن فقدان الأخلاق في المنظمة يمكن أن يكون سببا ضمنا لانتهيار المنظمات.

5- إظهار وتوضيح أخلاقيات الأعمال بصورة عامة وأثر ذلك على أداء العاملين بالبنوك.

نتائج الدراسة :

- تفتقد البنوك التجارية وخاصة العامة منها إلى سياسيات أخلاقية، وإستراتيجية تهتم بترسيخ وإرساء مبادئ أخلاقيات الأعمال.

- نقص كبير لدى البنوك التجارية الجزائرية في استغلال واستخدام المدونات الأخلاقيات والعمل بها، وكذا عدم اهتمامها بتحسين أداء العاملين.

- غياب الهدف الأخلاقي لدى البنوك التجارية الجزائرية مقارنة مع هدف تعظيم الربح.

- غياب الاهتمام الكافي بعملية تقييم الأداء مما ولد لدى غالبيتهم سلوك لا مبالى.

- غياب دور إدارة البنوك التجارية الجزائرية في توعية العاملين حول أهمية أخلاقيات الأعمال، وكذا عدم اهتمامها بتحسين أداء العاملين.

■ **أوجه التوافق :** تتفق دراستنا مع هذه الدراسة كونها تتطرق إلى متغير دراستنا التابع و المتمثل في أخلاقيات العمل مما سيساعدنا على تعزيز نتائج دراستنا الحالية وأيضا في استخدام الباحثة للمنهج الوصفي التحليلي .

■ **أوجه الاختلاف :** تختلف دراستنا على هذه الدراسة كونها ركزت على الجوانب الاقتصادية في حين أن دراستنا تركز على الظواهر والجوانب الاجتماعية وكذلك اختلاف مكان إجراء الدراسة والعينة المختارة .

4- الدراسة الرابعة : دراسة " رغبة عابد عطا لله المرايات" والموسومة بـ " أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

مشكلة البحث : تتمثل مشكلة البحث حول القواعد العامة لأخلاقيات الأعمال في المنظمة وتأثيرها السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في محاولة للإجابة على التساؤل التالية:

1- ما مدى تأثير أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية ؟

عينة ومجتمع الدراسة : شملت عينة الدراسة مندوبي المبيعات لمصانع الأدوية ومندوبي المبيعات ورجال البيع من مخازن الأدوية التي تتولى الاستيراد والتوزيع المحلي، إذ تم توزيع 236 استبانة من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة والبالغ 450 فردا.

المنهج المستخدم : الأسلوب الوصفي التحليلي.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية من وجهة نظر رجال البيع العاملين في الشركات المنتجة والمستوردة والموزعة للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان.

نتائج الدراسة:

1- أن مستوى أخلاقيات الأعمال لمنظمات بيع المنتجات الصيدلانية مرتفع.

2- أن مستوى السلوك الأخلاقي لرجال بيع المنتجات الصيدلانية مرتفع.

3- أن مستوى أداء رجال بيع المنتجات الصيدلانية مرتفع نسبيا كونه أقرب للحد الأدنى لمستوى الأهمية مرتفع وفق مقياس ليكرت الخماسي .

■ **أوجه التشابه :** وافقت دراستنا هذه الدراسة في المتغير التابع والذي موضوعه أخلاقيات العمل وكذلك من حيث استخدام المنهج حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واعتمادها على أداة الاستمارة في جمع البيانات .

■ **أوجه الاختلاف :** اختلفت دراستنا مع الدراسة الحالية على مكان إجراء الدراسة وعمل نوع وخصائص العينة .

من خلال عرضنا لهذه الدراسات السابقة يتبين أن أغلبها تناول دراسة المتغيرات و أبعاد الدراسة بشكل مختلف عن ما سنتناوله هذه الدراسة، حيث أن ما يميز هاته الدراسة عن سابقتها من الدراسات السابقة المختلفة وهو ربط الأساليب القيادية بأبعاد أخلاقيات العمل حيث تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها في دراسة هذا النوع من المواضيع حيث اتضح أن بعض الدراسات حاولت إبراز العلاقة بين الأساليب القيادية و أخلاقيات العمل بصورة غير مباشرة بما فيها الأسلوب الديمقراطي و الأسلوب التحويلي و الأسلوب الحر، أما هذه الدراسة فقد حاولنا من خلالها معرفة العلاقة بين الأساليب القيادية و أخلاقيات العمل بصورة مباشرة في إحدى المؤسسات الجزائرية و معرفة العوامل التي من شأنها أن تحد ممارسي الأساليب القيادية من تطبيق المعايير الخاصة بأخلاقيات العمل وفي الأخير حاولنا معرفة الأسلوب القيادي الأنسب لتطبيق المعايير الخاصة بتطبيق أخلاقيات العمل و المنصوص عليها في المواثيق الأخلاقية وذلك من وجهة نظر أفرادها.

الفصل الثاني :

الأساليب القيادية رؤية استراتيجية

أولا : خصائص القادة

ثانيا : أساليب القيادة

ثالثا : النظريات المفسرة للقيادة

رابعا : محددات فاعلية القيادة

خامسا : أمراض القيادة

خلاصة الفصل

تمهيد :

لقد تناول المؤرخون والباحثون خاصة في موضوع القيادة منذ القدم ذلك لما له من أهمية في تاريخ البشرية، وذلك لمحاولة وإدراك وفهم حقيقتها باعتبارها ظاهرة اجتماعية معقدة ترتبط بالأساس بكل من الفرد والجماعة، وكذلك بالتفاعل فيما بينها، لذلك فهي تحظى باهتمام بالغ في الدراسات الإدارية المتعلقة بمجال المنظمات، فتأثيراتها مهمة و تمتد إلى كافة البناءات و الهياكل المكونة لها، وكذلك لقدرتها على التنبؤ بسلوك الأفراد وتوجيه الأداء بما يحقق أهداف المنظمة.

أولا : خصائص القادة :

1 - **المهارات الذاتية:** وتتمثل في بعض السمات و القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الجسمية والقدرات العقلية والمبادئ والابتكار وضبط النفس وتتمثل في:

(1) - **السمات الجسمية:** في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية، فنجاح القائد في أداء دوره تعتمد على ما لديه من طاقة بدنية وعصبية عالية، وعلى مدى حيويتها ونشاطه وصلابته وقدرته على التحمل، فالقوة البدنية والعصبية لا بد من توافرها لدى القائد وذلك لصعوبة الدور الذي يقوم به. فالقيادة عمل شاق يتطلب جهدا مركزا ومتوصلا، كما تتطلب ساعات عمل أكثر مما يتطلبه العمل العادي، بالإضافة إلى المواقف المعارضة والأزمات التي تواجه القائد والتي ينبغي عليه أن يستعد لمواجهتها.

(2) - **القدرات العقلية :** والمقصود بها مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة، فقد أثبتت الدراسات التي استهدفت الكشف عن السمات اللازمة للقيادة، أن هناك صلة بين سمة الذكاء و النجاح في القيادة، فقد أكدت نتائج الدراسات التي قامت بها جامعة

" أوهايو " الأمريكية تحت إشراف الباحث " ستوجديل " أن سمة الذكاء تشمل السمة الثابتة من السمات الوثيقة بصلة نجاح القائد.

(3) - **المبادأة والابتكار:** تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداء وسبقا للغير، فهي سمة لازمة للقائد كما يقول "فيول" : " تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من الموظفين باعتباره القوة المحركة للعمل، وتمكنه بالتالي من شحذ عزميتهم على أداء العمل... "

وأيضاً الشجاعة، والقدرة على الحسم وسرعة التصرف والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها. أما القدرة الإبتكارية فتساعد القائد على ابتكار وخلق الأفكار الجديدة التي تساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة.

(4) - **ضبط النفس** : تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية وقبلية الانفعال، ومنعها من تعريف القدرات الجسمية والنفسية، فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين وهذا يتطلب منه أن يكون هادئاً حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف بهدوء. (كنعان، 2002، ص 318).

II - **المهارات الفنية**: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، وبمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.

III - **المهارات الإنسانية والاجتماعية**: وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي بينهم..

IV - **المهارات الإدراكية التصورية**: وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.

V - **المهارات الاتصالية**: تشير المهارة الاتصالية إلى المقدرة على تقديم المعلومات شفويا أو في أشكالها المكتوبة إلى الآخرين في المنظمة لاستخدامها في تحقيق النتائج المرغوبة، والمهارة الاتصالية من المهارات الحيوية لنجاح كل إداري وهي المهارة المطلوبة توافرها في كل إداري بالمنظمة، ولها أهمية متساوية عند كل مستوى من المستويات الرأسية للمنظمة. (العجمي، 2008، ص 70).

VI - **المهارات التحليلية**: وهي مقدرة المدير على استخدام المنطق أو الأساليب العملية في تحليل المشاكل واكتشاف الفرص التجارية والصناعية.

VII - **المهارة التقريرية**: وتشير إلى مقدرة المدير على الاختيار من بين البدائل من التصرفات ذلك البديل يؤدي إلى الوصول إلى حلول المشكلة المعروضة. وتعتبر هذه المهارة من المهارات الهامة لوظيفة التخطيط.

- **المهارة الذهنية**: وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، بما في ذلك القوة السياسية

والاجتماعية والاقتصادية التي تكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات، وبالتالي على الدور القيادي الذي يؤديه القائد. (عباس، 2004، ص 14).

ثانيا : أساليب القيادة :

نرى أن القيادة بطبيعتها خاصية فطرية يستطيع بموجبها القائد التأثير في غيره بدرجة ما في ضوء التفاوت الطبيعي الموجود بين أفراد المجموعة التي يقودها وبالتالي فهناك أساليب أساسية في العملية القيادية تتمثل فيما يلي:

1. الأسلوب الديمقراطي :

شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من القرن 20 تطورات هامة في مفاهيم الإدارة وافترضاها، كان للمدارس السلوكية فضلا كبيرا فيها، والتي أقامت فهمها للعلاقة بين القائد ومروسيه على أسس مغايرة لافتراضات النظرية الكلاسيكية حيث وجهت الانتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المرووسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، و العمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم مهاراتهم. ولقد أسهمت هذه الافتراضات في توجيه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي. (كنعان، 2002، ص 141).

1 - تعريف الديمقراطية : بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، وفيها يمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات. (صالح حسن، 2004، ص 73). ويقوم الأسلوب الديمقراطي على إشراك المرووسين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم للمبادأة والإبداع وتقدير جهودهم. ويمارس القائد إشرافا عاما لحفزهم على زيادة الإنتاجية، ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معا. (العميان، 2008، ص 260).

2 -المرتكزات الأساسية للقيادة الديمقراطية:

ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومروسيه وإشراكهم في اتخاذ القرارات و التفويض لهم ببعض السلطات والمهام .

1. العلاقات الإنسانية بين القائد ومروؤسيه:

يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينهما، وأخيرا إشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية والاجتماعية. وحتى يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يبتغيه من علاقات إنسانية جيدة مع مروؤسيه يتطلب منه تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين لتشكيل فريق عمل منسجم وله أهداف مشتركة يسعى إلى تحقيقها في إطار أهداف المؤسسة.

2. المشاركة : يصور لنا دافيد إمري (D.EMERY) مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله أن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقومون به. (شوقي، 1993، ص 24).

والقائد الديمقراطي يعتمد في إشراك مروؤسيه على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة، التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بينه وبين مروؤسيه حول المشكلات المعروضة، مما يشعر المرؤوسين بقيمة أفكارهم واقتراحاتهم، بالإضافة إلى أن مشاركتهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه. (صالح حسن، 2004، ص 75).

3. تفويض السلطة:

لقد أدى تطور العمال الإدارية وتعقدها في المؤسسات الحديثة إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة، وليستطيع القائد التوجه للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لمروؤسيه بتكليفهم بمهام معينة مبينا لهم حدوده والنتائج المطلوب تحقيقها.

ومن أهم المزايا التي تترتب عن تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته لمروؤسيه والتي كشفت عنها التطبيقات العملية، أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية، كما يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين، وبتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات، كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة. (كنعان، 2002، ص 241).

يرجع استخدام النمط الحر أو المنطلق إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد. وفي مجال الإدارة لم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة "آيوا" الأمريكية وجرى تطبيق بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة. (عبد الباقي، 2008، ص 200).

وفي ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

(1) - تعريفه : يطلق عليه القيادة المنطلقة أو غير الموجهة، أو القيادة الفوضوية، وفي هذا النموذج تكون الجماعة متحررة من سلطة القائد، وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات و يصبح القائد في حكم المستشار. (المغربي، 1993، ص 122).

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية في ممارسة السلطة، والاستقلالية التامة في إنجاز أعمالهم، لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة. (كنعان، 2002، ص 245).

(2) - الخصائص المميزة للأسلوب الحر :

كشفت الكثير من الأبحاث والدراسات على الخصائص المميزة للنمط الحر ولعل من أهمها :

- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الحر يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل سبل الاتصال بينه وبين مرؤوسيه في الاتجاه الصاعد خاصة.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلالية في أعمالهم.

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن النمط الحر غير مجد للتطبيق العملي، كونه يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين ويلغي مسؤولية القائد، غير أن اتجاها آخر لبعض الباحثين يرى أن النمط القيادي الحر يمكن أن يكون ناجحاً في ظل بعض الظروف. (عبد الباقي، 2008، ص 261).

III. القيادة التحويلية :

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية .

(1) - تعريفها: هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل، وأهداف محددة وواضحة، يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة وواقعية للمؤسسة ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير و التنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات و التغييرات العالمية المعاصرة (محمد، 2006، ص 20)

وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل .

إن آخر التطورات في نظرية القيادة حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكاريزمية التي عدت

القائد شخصاً استثنائياً أو غير اعتيادي، والعاملين كأطراف معتمدة على القائد إلى نظرية الكاريزما المحدثة أو نظرية القيادة التحويلية. التي تعتمد الإجماع والخصائص الاجتماعية وليس قيادة الخصائص الشخصية وتقوم بتطوير العاملين وتمكينهم على الأداء بشكل مستقل والقائد الذي يمتلك للخصائص الكاريزماتية يكون قائداً تحويلياً ومن ثم فإن القيادة التحويلية هي الأكثر شمولاً والأعمق دلالة من القيادة الملهمة أو الكاريزماتية (جلاب، 2011، ص 510).

(2) سمات القائد التحويلي :

لقد تعددت وتباينت وجهات نظر الكتّاب والباحثين حول سمات القائد التحويلي، إلا أن أغلبهم اتفق على خمسة سمات مهمة وهي :

1. **التأثير المثالي** : ومن خلال هذه السمة فإن القائد التحويلي هو أنموذج يقتدي به المرؤوسين فهم يبدون مواصلة وعزم في متابعة الأهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي بما يمتلكونه من إحساس عالي يرفع أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكل مثالي إلى مستويات أعلى وفق ما هو متوقع .
2. **الدافعية الإلهامية** : يتصرف القادة وفقاً لهذه الخاصية بطرائق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة. (الغامدي، 2001، ص 8).
- وتعتبر هذه السمة عن قدرة القائد على التعبير الجذاب واستثارة دوافعهم وبث روح الحماسة نحو تحقيق الأهداف ويشير الغزالي إلى أن تحفيز المرؤوسين هي عملية تركيز على تصرف وسلوك القائد التحويلي والتي تجعل المرؤوسين محبين للتحدي، وإثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين (غزالي، 2012 ، ص 9).
3. **الاستثارة الفكرية** : تعد الاستثارة الفكرية قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية ، مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط إيجابياً مع مواقف القادة.
4. **الاعتبارية الفردية** : وتشير هذه السمة إلى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لأتباعه ، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمرؤوسين وان يكون موجهاً لأعضاء الفريق. والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد ترتبط بشكل متكرر بالأهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر إليها على أنها ذات دلالة وتحدي للأعمال وللأهداف الشخصية ويكون المرؤوسين محفزين وملهمين لتحقيق أهداف المنظمة.

5. التمكين : هذه السمة هي سلوك جوهري للقائد التحويلي والفكرة الرئيسة من فكرة التمكين هي أن سلطة اتخاذ القرار أن يتم تفويضها في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مناسبة لطلبات المجتمع ومشكلاتهم واحتياجاتهم (الغزالي ، 2012 ، ص 31).

ثالثا : النظريات المفسرة للقيادة :

1 نظرية السمات :

ظهرت نظرية السمات نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية. وهي أول نظرية في المدخل الفردي التي عُتبت بتفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين. فقد تبنى أنصار هذه النظرية الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية، وذلك بملاحظة القادة وتعداد السمات المشتركة بينهم على أمل أن تصبح معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة، أو لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها. (صالح حسن، 2004، ص 30).

وقد أسفرت نتائج هذه الدراسات على وجود عدة سمات للقائد أهمها :

- سمات جسمية : تتمثل في الصحة البدنية والعصبية، الحيوية والنشاط، الطول وغيرها.

- سمات ذهنية : كالذكاء، القدرة على التنبؤ والإدراك.

- سمات شخصية : كالشجاعة والحسم، الثقة بالنفس وقوة التحمل.

- سمات وظيفية : كالاهتمام بالانجاز، المبادأة والإبداع، المثابرة والقدرة على الإشراف.

- سمات اجتماعية : كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والرغبة في التعاون مع الآخرين.

ويرجع بعض الكتاب الفضل لنظرية السمات في توضيح متطلبات القيادة وإلقاء الضوء على السمات

اللازمة لنجاحها، ولكن بالرغم أن الدراسات التي قام بها أنصار النظرية بهدف حصر الخصائص والسمات الأساسية للقيادة، مما عرض النظرية إلى الكثير من الانتقادات أهمها :

- فشل أنصار هذه النظرية في إيجاد نمط متسق للسمات التي تميز القائد والذي يمكن تطبيقه بصفة عامة، كما لم يتفقوا على مجموعة محددة من السمات.

الفصل الثاني : الأساليب القيادية رؤية سوسيو تنظيمية

- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها لا توجد إلا في القادة، قد تتوفر في غيرهم مثل الذكاء، القدرات الجسمية وغيرها، الأمر الذي يمكن التسليم بأن السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.

- من غير الممكن عمليا إيجاد أشخاص تتوفر فيهم كل هذه السمات أو على الأقل معظمها.

- إن هذه النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، ذلك أن السمات المطلوبة توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.(بيتر،هاوس،

2006، ص54).

II نظرية الشبكة الإدارية :

اتخذ " روبرت بليك" و"جين موتون" النتائج التي توصلت إليها أبحاث جامعتي "أوهايو" و"ميتشيغان" قاعدة لنظريتهما في أوائل الستينات، التي سميت بنظرية الشبكة الإدارية. وركزت دراسات هذه النظرية على سلوك القادة من خلال تصرفاتهم وتعاطيهم مع محورين من الاهتمام هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين، هذين المحورين يشكلان بعدين للسلوك القيادي.

وقد مثل الباحثان البعد (الاهتمام بالإنتاج) على الخط الأفقي، في حين مثل البعد الثاني (الاهتمام بالمرؤوسين) على الخط العمودي، وليتمكننا من التقدير الكمي لكل بعد قسما كل محور إلى تسع مستويات ولكنهما اقتصرا الدراسة على مستويات فقط تمثلت في الاهتمام المنخفض(1)، الاهتمام المتوسط(5)، الاهتمام المرتفع (9)، ويظهر في الشبكة الإدارية السابقة خمسة أنماط تعد أساسية للقيادة ، يمكن تفسير هذه الأنماط على النحو التالي :

1. النمط (1،1) : يمثل الإدارة الضعيفة التي تظهر اهتماماً قليلاً بالأفراد والإنتاج .
2. النمط(1،9) : يمثل اهتماماً عالياً من قبل القائد بالعلاقات الإنسانية واهتمام قليل بالإنتاجية وهو نمط يرضي العاملين ولا يحقق أهداف المؤسسة .
3. النمط(5،5) : يظهر اهتمام متوازن للقائد بالإنتاج والعلاقات الإنسانية .
4. النمط(1،9) : يظهر القائد اهتمام كبير بالإنتاج واهتماماً قليلاً بالعلاقات الإنسانية وتميز هذا النمط بالتسلط والأوتوقراطية .

الفصل الثاني : الأساليب القيادية رؤية سوسيو تنظيمية

5. النمط (9,9) : يظهر القائد في هذا النمط اهتماماً عالياً بالإنتاج والعلاقات الإنسانية وهو يعكس توجه نظرية (Y) إذ أن انجازات العمل العالية يحققها أفراد ملتزمون بالعمل في جو من الثقة والاحترام المتبادل. (بلوط، 2005، ص434)

الشكل رقم (1) : الأساليب القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية :

قيادة الفريق اهتمام عالي بالأفراد و الإنتاجية * (9,9)									
قيادة متسلطة اهتمام عالي بالأفراد و الإنتاجية * (1,9)									
9									
8									
7									
6			قائد متوسط الفعالية معتدل بالأفراد						
5									
4									
3									
2									
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

قيادي النادي
الاجتماعي
اهتمام عالي
بالأفراد (9,1)*

المصدر : نموذج بليك وموتون

III نظرية القيادة التحويلية :

يرتكز جوهر نظرية القيادة التحويلية على تقديم حافزية عالية للعاملين من خلال اللجوء إلى المثل الحسن والقيم الأخلاقية، وحثهم على التفكير في المشاكل بطرق جديدة مما يزيد ثقتهم واحترامهم لقائدهم، فتتوافر الدافعية لإنجاز أكثر مما متوقع منهم.
وفي نفس السياق يفيد "باس" (1985) بأن القيادة التحويلية تحفز المرؤوسين على بذل أكثر مما يتوقع منهم من خلال القيام بما يأتي :

- رفع مستوى وعي المرؤوسين بقيمة الأهداف المحددة والمثالية.
 - حث المرؤوسين على تغليب مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية.
 - تحفيز المرؤوسين للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى .
- وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن نظرية القيادة التحويلية إحدى النظريات الحديثة التي ركزت عليها الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات، وهي نظرية شمولية يمكن استخدامها لوصف مدى واسع من القيادة بحيث انتقلت من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات

الفصل الثاني : الأساليب القيادية رؤية سوسيو تنظيمية

الأكثر اتساعا للتأثير في المؤسسات كلها، كما أنها ركزت على أهمية المرؤوسين في العملية القيادية وتؤكد بشكل قوي على الأخلاق والقيم .(العازمي، 2006، ص11).

رابعاً: محددات فاعلية القيادة :

لقد أكدت جميع النظريات على أنه ليس هنالك أسلوب قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائماً، إذ أن هنالك متغيرات موقفية تؤثر على فاعلية القائد وسنسلط الضوء على هذه المتغيرات فيما يلي:

I عوامل تتعلق بالقائد نفسه:

لكل قائد قدراته واتجاهاته واعتقاده وميوله واهتماماته وتوقعاته وأهدافه وطموحاته وفلسفته وقيمه، وما إذا كان يؤمن بمشاركة المرؤوسين ويثق بهم ومما لا شك فيه أن هذه العوامل تجعل من السهل على القائد إتباع سلوك ونمط معين دون غيره.

II عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها :

كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم وإدراكهم، كذلك يتفاوت المرؤوسون في قدراتهم وخبراتهم وميلهم إلى الاستقلالية لتحمل المسؤولية، واهتمامهم بمشكلة قيد البحث، ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة. ومن المتغيرات ذات العلاقة بالجماعة: حجم الجماعة، ومدى تماسكها وثقافتها ومعاييرها، ومدى تعاونها... الخ تؤثر في اختيار نمط القيادة المناسب.

III موقف العمل:

ومن أهم المتغيرات المتعلقة بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات وصعوبة وتعدد العمل، ومدى روتينية ونمطية العمل ومستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها، ومدى توافر المعلومات والضغوط التي يفرضها القائد.

IV عوامل تتعلق بالمنظمة:

لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها بما تتضمنه من قيم وعادات ومعايير ومناخ عام، وهذه جميعها تملي بعض القيود على سلوك المدير، كذلك من الأمور التي لا يمكن إغفالها عدد موظفي المنظمة، والتوزيع الجغرافي ومدى سرية السياسات والخطط، والوضع الصحي للمنظمة، وفعالية البناء التنظيمي وتوافق أهداف الجماعة وغيرها.

V عوامل بيئية :

هنالك عوامل بيئية خارجية لا يستطيع القائد تجاهلها، لأنها تملي بعض القيود على سلوكه، ومن أهم هذه المتغيرات الثقافة السائدة في المجتمع، والثقافات الفرعية والأوضاع السياسية والاقتصادية المقبولة التي يقررها المجتمع.(حريم، 2006، ص219).

خامسا : أمراض القيادة :

قد يفشل القادة في أداء المهام المنوطة بهم على النحو وبالمستوى المطلوب منهم وقد يرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل هي المسؤولة عن هذا الفشل، وقد اصطلح عليها من طرف علماء الإدارة والمنظمات بأمراض القيادة ومن الآثار الناجمة عن أمراض القيادة ما يلي :

I الآثار المتعلقة بالمرؤوسين:

إذا ما تعلق الأمر بالتابعين(المرؤوسين)، فإن بعض الممارسات القيادية السلبية ذات الطابع المرضي قد تؤدي إلى مجموعة من الآثار السلبية لدى المرؤوسين، مما قد يشكل بوادر المنظمة ككل منها انخفاض درجة رضا المرؤوسين، نشوب صراعات داخل جماعات العمل، ارتفاع معدلات التغيب، زيادة معدلات حوادث العمل، غياب الأفكار المبدعة وظهور مراكز نفوذ غير رسمية.(صالح،2008، ص 64).

II الآثار المتعلقة بالمنظمة:

قد تكون أمراض المنظمة هي حالة متقدمة من أمراض تتعلق بالمرؤوسين، لهذا نجد أن لها صور من شتى من أبرزها: عدم بلوغ الأهداف المتوقعة، زيادة نسبة المنتجات المعيبة، تكديس المخزون السلعي لعدم تصريفه نظرا لانخفاض جودته أو ضعف الخطط والقدرات التسويقية، زيادة الأعطال وتراكم المشكلات الفنية المطلوب حلها، تخطيط السياسات الإدارية وظهور العديد من العواقب السلبية للقرارات المتخذة.

III الآثار المتعلقة بالمجتمع ككل:

هذه الأخيرة قد تكون حالة متقدمة جدا من الآثار السابقة، فنجد من أبرزها آثارها : انخفاض الناتج القومي، تضائل إمكانات التصدير، تدني مستوى المعيشة بما يترتب عليه من آثار سلبية على الحياة الاقتصادية والاجتماعية، غياب المناخ الإيجابي الذي يصنعه القادة الأكفاء الكفيل بتنمية المرؤوسين وتوظيف قدراتهم وطاقاتهم على نحو يعود بالنفع على المنظمة والمجتمع ككل.(صالح،2008 ، ص65).

خلاصة الفصل :

على ضوء ما تم ذكره يتضح جليا أهمية موضوع القيادة والذي حظي باهتمام كبير منذ القدم من الباحثين والمهتمين بمجال المنظمات، حيث يرجع إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة والذي يبرز من خلال دور ومسؤولية القائد في تحقيق التوازن بين الجوانب التنظيمية والجوانب الإنسانية من أجل الوصول وتحقيق الأهداف واستمالة المرؤوسين من أجل انجاز الأعمال عن قناعة أما فيما يخص الأساليب القيادية، فمهما اختلفت وتتنوع الأساليب فغن هدفها واحد وهو الوصول بالمنظمة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، وتكمن في معرفة اختيار القائد الأسلوب القيادي المناسب الذي يؤثر به تأثيرا إيجابيا على سلوك الأفراد، ويتوقف قياس نجاح القائد على المرونة في استخدام الأساليب القيادية مع المواقف المختلفة.

الفصل الثالث :

أخلاقيات العمل رؤية استراتيجية

أولا : مصادر أخلاقيات العمل

ثانيا : أهمية أخلاقيات العمل

ثالثا : العوامل المؤثرة أخلاقيات العمل

رابعا : مداخل ونظريات أخلاقيات العمل

خامسا : علاقة القيادة بأخلاقيات العمل

خلاصة الفصل



أولا : مصادر أخلاقيات العمل :

من أهم خصائص السلوك الإنساني أنه مسبب و هادف ومدفوع، فهو لا يأتي من فراغ حيث تقف عدة عوامل من ورائه، لذا فإن التعرف على مصادرها ودراستها وتحليلها وتوظيفها بشكل سليم لصالح المؤسسة أمر في غاية الأهمية .

ا. البيئة الاجتماعية :

تعد البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الإنسان ويتفاعل معها من أهم مصادر الأخلاقيات التي تؤثر في الإدارة، فالمجتمع يتكون من مجموعة من الأفراد يمتلكون محتوى قيميا وسلوكيا مختلفا فيما بينهم، فبعض هؤلاء يحمل جوانب إيجابية تتجه للسلوكيات الأخلاقية، وبعضهم الآخر يحمل جوانب سلبية تتجه نحو سلوكيا غير أخلاقية، بمعنى أن البيئة تمثل الإطار الذي يعيش فيه الإنسان، والمصدر الذي يزود الفرد بقيم وأخلاقيات متعددة يجنح بعضها للخير وبعضها الآخر للشر، لذلك فإنه يمكن القول: بأن للبيئة الاجتماعية والخصائص السلوكية دورا كبيرا في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للأجهزة الإدارية، حيث إن ما يصدر عن هذه الأجهزة ما هو إلا إفراز ونتائج للبيئة الاجتماعية والثقافية التي أتى منها الفرد. (الجريسي، 2012، ص51).

II. الأسرة والتربية البيئية:

تمثل الأسرة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد، لذلك اهتمت الأديان والمجتمعات الحضارية ببناء العائلة وأكدت على تماسكها حيث يبدأ الفرد صغيرا باكتساب سلوكه الحسن أو السيئ من هذا المنبع الأول، فلا تتوقع من عوائل مفككة لا تحترم بعضها بعضا ولا تحترم العمل المشروع والكسب الحلال أن تبني فردا صالحا يتمتع بأخلاقيات ملتزمة في ميدان عمله. وفي حقيقة الأمر فإن الفرد في بيئة العمل أو المدرسة هو سفير عائلته ويعكس الوضع الاجتماعي والأخلاقي لها. وتتفق الدول الكثير من الأموال على برامج كثيرة الهدف منها تحسين بعض السلوكيات غير المنضبطة مثل الرغبة بتخريب الممتلكات العامة أو الاعتداء على الآخرين التي كان يفترض أن تقوم به العائلة. (الغالبى، العامري، 2005، 139 - 140).

III. الثقافة الاجتماعية:

يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة، يقع في مقدمتها مجموعة القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية، والفكرية التي تسود المجتمع الذي ينتمي إليه.

الفصل الثالث : أخلاقيات العمل رؤية سوسيو تنظيمية

وعندما تكون هذه القيم والعادات والتقاليد واضحة لدى الفرد ومنسجمة مع بنائه الأسري الذي نشأ عليه فإنها ستؤثر في سلوكياته في العمل، وتنتقل هذه القيم إلى المؤسسات الإدارية عن طريق العاملين فيها فتظهر هذه المؤسسات بالصورة التي تجسد أخلاقيات العاملين فيها.

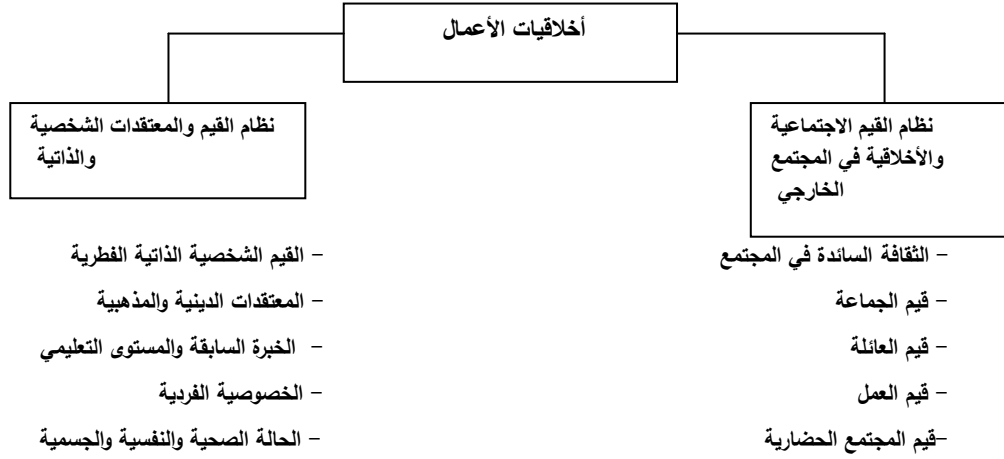
IV. مؤسسات التعليم :

إن لنظام التعليم دورا بارزا في تكوين القيم الأخلاقية، وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد، وقد يمتلك هذا النظام فلسفة تعليمية واضحة، تتكامل فيها مختلف آليات العمل بجميع المراحل، بدءا من رياض الأطفال وانتهاء بالدراسات العليا. وتجسد الدولة من خلال هذه الفلسفة سلوكا أخلاقيا نابعا من قيمها ومبادئها، ما يسهم في تطوير السلوك الإيجابي، وتعزيز المسؤولية، أو المساواة، أو تحقق الصدق فيه، والعمل على إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي، بعد أن يتم توجيههم، ورفع مستوى الوعي لديهم، وهذا ما يرفع من مستوى السلوكيات الأخلاقية لديهم، ويحد من السلوكيات غير الأخلاقية مستقبلا.

V. الجماعة المرجعية :

تعد الجماعة المرجعية مصدرا مهما للسلوك الفردي الأخلاقي وغير الأخلاقي، ويختلف تأثير الجماعة المرجعية باختلاف أنواعها، فهناك المرجعية السياسية والدينية، والأدبية، والقبلية، وغيرها من الأنواع التي سيظهر تأثيرها في شخصية الفرد، وقراراته، وسلوكه، إيجابا أو سلبا، داخل المنظمة التي يعمل فيها، أو في عموم المجتمع، ومن ثم فإنه سينقل معه إلى الحياة العملية هذه القيم بمجمل آثارها، فإن كانت تلك المبادئ المتبناة ذات طابع إيجابي أخلاقي، فإن ذلك سيظهر إيجابا في نجاح الأداء الوظيفي بأخلاقيات مقبولة، وفي المقابل فإن كانت تلك المبادئ بخلاف ذلك فإن تأثيرها السلبي سيظهر في خلو الأداء من أخلاقيات إيجابية. (الجريسي، 2012، بتصرف).

الشكل (2): مصادر أخلاقيات الأعمال :



المصدر: (الغالبي، العامري 2005، ص 139).

ثانيا: أهمية أخلاقيات العمل:

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد في الوظيفة أو في مهنة معينة أو مجموعة أو منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق و إذا ما أردنا الإشارة أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بالمنظور الأخلاقي القيمي والتي تعطي أهمية لهذا الالتزام يكمن في التالي :

1- لا يمكن القبول بالمنظور التقليدي والذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة بالربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية والتي عرضت وكأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور التقليدي. ففي إطار المنظور الحديث الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد سوف يكون واضحا على المدى الطويل.

2- قد تتكلف الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها بالالتزام بالمعايير الأخلاقية وهنا يأتي التصرف اللا أخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية بل والجريمة في بعض الأحيان خاصة إذا ما تمادت المنظمة وأخذت تركز كثيرا على مبدأ الرشد والنموذج الاقتصادي بعيدا عن التوجه الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي.

3- تعزيز سمة المنظمة على صعيد البيئة المحلة والإقليمية والدولية وهذا أيضا له مردود إيجابي على المنظمة.

4- إن التوجهات الحديثة ترى أن تجاهل الأخلاقيات في العمل هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة في حين أن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية للعمل يضعها في إطار المصلحة الذاتية المستتيرة، ومن المعلوم أن ردود فعل سلبية على التصرف اللا أخلاقي قد تنشأ من قبل المنافسين والحكومة وباقي فئات المجتمع وهذا يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة على المدى البعيد.(الغالي، العامري، 2005، ص 137).

ثالثا : العوامل المؤثر في أخلاقيات العمل :

هناك العديد من العوامل التي يصعب حصرها في تأثيرها على أخلاقيات العمل في المنظمات ولعل من أهم العوامل التي لها الأثر الواضح في أخلاقيات العمل في المنظمات ما يأتي :

I. البيئة الاجتماعية :

إن المحاباة والواسطة أمثلة من تبين من خلالها مدى تأثير البيئة الاجتماعية على سلوك الموظف، وعليه فنجد أن الموظف في المنطقة العربية على وجه الخصوص، يضع في الاعتبار عند التعامل مع الموظفين، بأن يخدم ويلبي أولا وقبل كل شيء مصالح من يمس إليه بصلة القرابة أولا والصدقة ثانيا، فلماذا يسلك الموظف هذا السلوك الإداري اللا أخلاقي؟ إن السبب يعود إلى أن الأسرة أو العشيرة هي بؤرة التنظيم الاجتماعي الذي ينتمي إليه الموظف، ويتعلم من خلاله هذا الانتماء بأن الولاء في المقام الأول ليس للمصلحة العامة بل هو للأسرة أو العشيرة، ولا ريب في أن تلك العصبية تنتقل إلى الجهاز الإداري عن طريق سلوك الموظف وعند تعامله مع الآخرين.(ياغي، 2012، ص 145).

II. البيئة الاقتصادية:

تلعب الأوضاع الاقتصادية في المجتمع الذي يعيش فيه الموظف من غنى، وفقر، وارتفاع مستوى المعيشة مقابل تدني مستوى الرواتب والجرور دورا كبيرا في تكوين الأخلاقيات الوظيفية من مبادئ واتجاهات وسلوك، كما أنها تؤدي إلى نشوء طبقات اقتصادية متعددة داخل المجتمع الواحد. إذ أن الفرد في الدول النامية، له متطلباته وطموحاته الكبيرة، كما أن العاملين لهم تطلعاتهم في تحسين أوضاعهم المعيشية، ولذا فإن احتمالات الانحراف كثيرة سواء من قبل المواطن الذي يريد أن يحصل على السلعة، أو الخدمة دون غيره أو أكثر منه، أو من قبل العاملين أنفسهم الذين يريدون الحصول على دخول إضافية حتى لو عن طريق غير مشروع.

III. البيئة السياسية :

لاشك أن البيئة السياسية التي يعيش الموظف العام في ظلها، تلعب دورا مهما في تكوين اتجاهاته وأنماط سلوكه، ويقصد بالبيئة السياسية، المناخ السياسي الذي يعيشه المجتمع كشكل النظام السياسي، ومدى تمتع الأفراد بحرية التعبير ونمط الحكم الراشد. لذا فإن غياب الرقابة، وضعف الجهاز القضائي، وفساد السياسيين، وافتقار الدولة لمعايير الحساب، كلها تسهل الانحراف في سلوك العاملين وتزيد خرق للقوانين وتسهل عملية التخلص من العقاب، فيستشري الفساد الأخلاقي. (زويلف واللوزي، 1993، ص 125-126).

رابعا : مداخل ونظريات أخلاقيات العمل :

يعتمد فهم السلوك الأخلاقي و التعامل معه من خلال تفسيره ومعرفة مجال العوامل التي تشهد تكوينه وتحديد اتجاهاته، ومن أجل هذا الغرض ظهرت العديد من النظريات التي اهتمت بأخلاقيات العمل. وفي خضم هذا السياق وتماشيا مع معطيات البحث سنتطرق إلى مداخل أخلاقيات العمل تماشيا مع السياق العلائقي لأبعاد الدراسة والمتمثلة فيما يلي :

1. الالتزام المعياري (تالكوت بارسونز):

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي .

1- يتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي

2- يشعر الأفراد أن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات.

3- يشير إلى شعور الفرد انه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين.

4- الأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، أنه التزم حتى لو كان على حساب نفسه (المغربي، 2007، 301).

* يعتبر بارسونز الفعل الذي يخرج عن المعايير العامة- بصرف النظر عن خروجه - بأنه لا عقلاني أو خاطئ، ومثل هذا الفعل بالنسبة لبارسونز طارئ ومؤقت وفردى، فالعنصر الأساس في الوجود الإنساني هو الالتزام المعياري الأخلاقي، ولذلك يوضح "بارسونز فكرته حول (الإرادة) بقوله: "إن الفاعل

ليس حر ليفعل ما يشاء إنه مرتبط وملتزم، وحيثما تظهر الإرادة، تدخل في الجهد والطاقة المطلوبة من جانب الفاعل لإدراك المستويات المعيارية والقيمية الموجودة.

ويبدو ذلك عكس ما يتصور " سكوت" بأن أطروحات بارسونز تظهر جوهر الفعل كاستقلال ميتافيزيقي لمجال الذاتية، أو أنها محاولة للتأكيد على ذاتية الإنسان كخاصية متميزة، كما يرى البعض أن نظرية الفعل البارسونية هي طوعية لأنها معيارية، أي أن الفاعل حر في أن يتكيف مع المعايير أم لا.

ولكن الصواب أن الحرية تقع في دائرة القيد المعياري، فهي حرية مقيدة، واختيار عقلائي مقيد ليس بموجب القوى أو الظروف المحيطة، ولكن بموجب المعايير الاجتماعية. ويشرح ألكسندر بصورة أكثر وضوحاً أن بارسونز نجح في بلورة نقطتين أساسيتين هما: الأساس الاجتماعي لاستقلالية الفرد والأساس متعدد الأبعاد للنظام الاجتماعي، فقد أظهر بارسونز مدى اتساع حرية الفرد وضبط الوعي المرافق للحرية

ويوضح جوناثان فيش أن باسونز حاول فهم كيف يحقق النظام في المجتمع الغربي، والعنصر الأساس

الأساس في هذا التحليل الإدراكي هو اعتقاد بارسونز بأن النظام يكون ممكناً من خلال القيم

المعيارية. (الهوراني، 2008، ص168).

II. دافعية الانجاز (ماكليلاند) :

اكتسب مفهوم الدافعية اهتماماً متميزاً من المعنيين بدراسة الإنسان والمتعاملين معه ويرجع ذلك لارتباط الفرد بدوافع متعددة تثيره وتحركه وتوجهه في آن واحد نحو اتجاهات محددة ، لذا فقد تم استخدامه لتفسير سلوك الإنسان في محاولة للتنبؤ بذلك السلوك والتحكم فيه . ونقصد بمصطلح دافعية الانجاز بأنها عملية استثارة السلوك والمحافظة عليه لتحقيق هدف .

وكذلك نعني بها " الرغبة والسعي للتغلب على الصعوبات والعوائق لتحقيق النجاح في الأداء.

* أخذ "ماكليلاند" يسعى لاستكمال الجهود بعد "موراي"، فقد واصل البحوث التجريبية مستعيناً باختبار تفهم الموضوع، ولعل من المعالم المميزة لجهود مجموعة ماكليلاند هو أنها ركزت في تنظيرها وبحوثها الإمبريقية على متغير واحد وهو دافع الانجاز حيث يبرز ضمن نموذج يشمل ثلاثة دوافع هي :

- دافع النفوذ : ويقصد به ميل الأشخاص إلى ممارسة الرقابة القوية والسعي للحصول على فرص كسب المركز، أي المواقع القيادية.



- دافع الانتماء: ويمثل ميل الأفراد إلى تحقيق علاقات صداقة مع الآخرين وتحسبهم من رفض الجماعة لهم.

- دافع الانجاز : ومفاده أن الأشخاص يتوقون للنجاح، ويخافون من الفشل، يبحثون عن فرص لحل مشكلات التحدي والتفوق، وهؤلاء في رأي مكلياند يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف.

ويطلق مكلياند على تصوره أنه نموذج "الاستثارة الانفعالية" حيث يقر " أن الدافع يصير عبارة عن ارتباط وجداني قوي، يتميز بوجود فعل توقعي تجاه الهدف، وهذه الاستجابة التوقعية تقوم على وجود ارتباط سابق بين أمارات معينة وبين اللذة والألم". وهذا يعني أنه إذا كانت مواقف الانجاز الأولية إيجابية بالنسبة للفرد، فإنه يميل لمواصلتها والانهماك فيها، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت بعض الخبرات السلبية، فإن ذلك السلوك ينشأ عنه دافعا لتحاشي الفشل.

دافع الانجاز حسب مكلياند هو " تكوين فرضي يعني الشعور، أو الوجدان المرتبط بالأداء حيث المنافسة لبلوغ معايير الامتياز، وأن هذا الشعور يعكس شيئين رئيسيين هما : الأمل في النجاح و الخوف من الفشل أثناء سعي الفرد لبذل أقصى جهد وكفاحه من أجل النجاح وبلوغ المستوى الأفضل. (خويلد، 2005، ص 40-41).

III. الاندماج في العمل (الاستغراق الوظيفي) (وليام أوتشي) :

لقد عرف الاستغراق، وتم تناوله بطرق عديدة إلا أنه يمكن التعبير عنه من خلال " الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله.

إن المفاهيم العديدة للاستغراق والتي عرضتها الأدبيات التنظيمية يمكن تجميعها في عناصر أربعة جوهرية:

1- العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة.

2- المشاركة الفعالة في العمل.

3- الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات.

4- الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي.(المغربي، 2007، ص303)

*الإدارة اليابانية هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة و التي حققت نجاحاً لافتاً للنظر، ابتكرها العالم الياباني **william ouchi** و التي قدمها في كتاب نظرية Z وكننتيجة لذلك حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكثر من الشركات الأمريكية، استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية خاصة بالمجتمع الياباني و الأسرة اليابانية على وجه التحديد التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة و إطاعة أوامره ، في حين يكون مسؤولاً عنهم و مشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، و انعكس ذلك عل العمل الإداري داخل المنظمات على فرض أن المديرين و الأفراد بمثابة الأسرة الواحدة و كان لذلك الأثر البالغ على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بلا مثيل .

أما عناصر الإدارة اليابانية فتتمثل بالآتي :

1- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة: أي الاستقرار و الأمن الوظيفي. إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، الأمر الذي كان له أكبر الأثر على إبداعه و إنتاجيته.

2- العمل كفريق و الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يقاس الإنتاج بالجهد الجماعي و تكون المكافأة جماعية لا فردية.

3- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً و توافقاً بين أهداف العاملين و أهداف المؤسسة، و يوافر نوعاً من الرقابة الذاتية، و يتمثل أسلوب المشاركة فيما يسمى بحلقات الجودة و هي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع و مشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، و تحليل المشكلات الفنية و الإدارية و اقتراح حلول لها.

4- الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص و العدالة و المساواة و التعامل مع القوى البشرية دون تمييز، و توفير مقومات الحياة و الاستقرار لهم من حيث الرفاهية و متطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواء من التعاون و الاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل و الحياة الاجتماعية.

5- عدم التسرع بالقيم والترقية والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، إذ يتم نقل الموظف من موقعه إلى آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه ليعطي العمل صفة الشمولية.(الموسوي،2014، ص33).

خامسا : علاقة القيادة بأخلاقيات العمل :

تعتبر القيادة فكرة جماعية موقفية ترتبط بالقائد والجماعة والموقف، ولا يتسع المجال للخوض في نظريات أو مداخل دراسة القيادة الإدارية، ولكن سيتم التركيز على العلاقة بين القائد الإداري وأخلاقيات القيادة الإدارية.

يزخر الأدب الإداري بالكثير من الكتابات عن القائد والقيادة. ويلاحظ الدارس أن أحد الاتجاهات الفكرية التي تبلورت مع بداية الأربعينات من القرن العشرين ركزت على دراسة ظاهرة القيادة. وقد ساهم علماء النفس وعلماء الاجتماع في دراسة ظاهرة القيادة في محاولات لتفسير أسباب نجاح القادة الذين خلفهم التاريخ. وكانت دراسات علم النفس تدور حول شخصية القائد ونمط السلوك المرغوب والمحقق للنجاح، وسمات الشخصية والقيم الأخلاقية والاتجاهات وغيرها مما ساعد كثيراً في إثراء المعرفة بفكرة القيادة.

وجاءت مساهمة علماء الاجتماع بحكم اهتمامهم في الجماعة البشرية واتصالاتها وطرق التأثير والاهتمام بمفاهيم القوة والمنافسة والصراع وغيرها ومن أهم المساهمات لعلماء الاجتماع الاهتمام بنمط التنظيم الاجتماعي والبيئة الاجتماعية والتغير الاجتماعي والمناخ الاجتماعي، وأساليب التعامل مع الصراع بداخل الجماعات والمجتمع بشكل عام.

وبشكل مبسط ظهر الاهتمام بدراسة السمات الشخصية للقائد في مدخل مستقل هو مدخل السمات لدراسة القيادة. وكذلك تبلور الاهتمام بالموقف كعنصر أساسي من عناصر نجاح القيادة، وآخر ما توصل إليه الكتاب هو الاهتمام بدور المرؤوسين في نجاح القائد ضمن المدخل التفاعلي أو التعامل.

ويصنف البعض القادة على اختلاف مستوياتهم إلى نوعين، هما : القادة التحويليين ومثالهم الأنبياء والمصلحين الاجتماعيين الذين يعملون على تغيير المفاهيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والنوع الثاني من القادة هم القادة التعامليون وهم القادة الذين يركزون على تنفيذ الأعمال والتعامل المستمر مع المرؤوسين لتحقيق الأهداف.



ويبدو أن النوع الأول من القادة التحويليين يكون أثرهم أدوم من القادة التعامليين، ويشترك جميع القادة في حاجتهم إلى التأثير على من هم دونهم لتحقيق الأهداف . وهذا التأثير يستمد مصادره من القوة التي يتمتع بها القائد ومصادر القوة تشمل السلطة القانونية والدين والأعراف والعادات والمعرفة المتخصصة للقائد والخبرة والشخصية التي يتمتع بها.

ومن الجدير بالذكر أن القائد قد يستخدم مصدرا أو أكثر للتأثير على من دونه لتنفيذ ما يريد القائد. فقد عرفت القيادة بأنها فن التأثير على الآخرين وأبلغ أنواع التأثير الذي يحول فيه القائد آراء ومعتقدات أتباعه لتكون منسجمة مع ما ينادي به من فكر ومفاهيم ، وعندما يصبح الأفراد تحت تأثير قوى داخلية في أنفسهم تدفعهم للعمل دون تردد أو انتظار إلى توجيه ومراقبة من القائد.

يؤكد بعض الكتاب أن الإطار الأخلاقي للعمل يحدده القادة الإداريون في الإدارة العليا. وعليه فإن أخلاقيات القائد تؤثر في التابعين لأنه سيكون القدوة لمن دونه، فإذا استطاع القائد أن يتحلى بالقيم الأخلاقية بحيث تنعكس في سلوكه داخل المنظمة أو خارجها أثر ذلك على من دونه والعكس صحيح فالإخلاص والأمانة والعدل والمساواة بين التابعين والصدق والصبر وأداء الواجب وإتقان العمل والقدوة الحسنة والتسامح وتغليب المصلحة العامة على الخاصة كلها قيم يمكن للقائد أن يعطي المثل والقدوة لتابعيه، وتأثيره يكون بالعمل وليس بالقول وحده. وتشكل هذه القيم الخلق الحسن الذي تصدر عنه الأفعال دون تكلف أو انتظار لمنفعة.

وعلى العموم نجد أن تفعيل هذه القيم يأتي من قمة الهرم الإداري وتطبيق قيمة العدالة في التعامل يخفف الكثير من المشاكل الإدارية في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين كما أن القدوة الحسنة في الصدق والأمانة والإخلاص والصبر على متاعب العمل وأداء الواجب يمكن أن تؤثر بالعاملين أكثر بكثير من التلويح باستخدام القوة واستخدام الصلاحيات بالعقاب والثواب.

ونشاط القائد في تحمله لمسؤولية القيادة مرتبط بأخلاقية العمل في إدارته. وإذا كانت القيم الوظيفية تركز على الكفاية والفعالية لتحقيق أهداف المنظمة فإن التحدي الحقيقي للقائد يكمن بالتأثير على المرؤوسين لبلوغ أعلى درجة كفاية بإتقان أعمالهم وصولا لتحقيق أهداف المنظمة. وضرورة خلق المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي تحدده طبيعة المهنة التي يؤديها المرؤوسون ويرتب على إتقان العمل والإخلاص فيه أن يحظى الفرد بحرية العمل واتخاذ القرارات المناسبة لإنجازه في مناخ يشجع على الإنتاجية، ويضمن حقوق المرؤوسين المشروعة.



والقائد الناجح يدرك توقعات المرؤوسين ويتعامل معها بوضوح ضمن ما تسمح به القوانين والأنظمة وأخلاقيات الوظيفة ، ويجعل مرؤوسيه يدركون توقعاته منهم بكل وضوح ودون مبالغة في تحديد معايير الأداء للوظيفة.

والقائد يتعامل مع حالات إدارية متنوعة كما سبق إيضاحه . وليست جميع الحالات المعروضة والتي تستدعي اتخاذ قرارا بصدها يمكن البت فيها استناداً إلى القوانين والأنظمة والتعليمات الوظيفية. وهناك حالات لابد للإداري أن يجتهد رأيه فيها ويتخذ ما يراه مناسباً من قرارات. وهنا يأتي دور الأخلاق في تحديد عملية الاختيار بين البدائل المتاحة استناداً لما يعتقد القائد بأنه صحيح وليس بخافٍ على أحد أن قرارات القائد تتعرض للتحليل من المرؤوسين، بحيث يتم تحديد من يستفيد ومن يتضرر من القرار. فإذا كانت نتيجة التحليل مقنعة وعادلة زادت درجة تأثير القائد وزادت فرص نجاحه والعكس صحيح.

والقائد الذي يتحلى بالفضائل يحقق السعادة لأن السعادة هي نتيجة الفضيلة كما أسلفنا ومن الفضائل الشجاعة والعفة والعدل والحكمة والحزم والاعتدال والاستقامة. فإذا تحلى القائد بالشجاعة والعدل والحكمة والحزم والاعتدال والاستقامة يكون قد تمكن من ضبط نفسه فلا تميل نفسه نحو سوء استعمال القوة لأنه لا يكون عندها عادلاً ولا حازماً . فالحزم يتطلب الحكمة والاعتدال من غير تطرف ولا مغالاة. والعدل يستوجب الاستقامة والعفة والشجاعة مرتبطة بالحزم في قول الحق وفعله، والعفة مرتبطة بالإيثار واعتدال الميل إلى اللذة وخضوعها للعقل، وكذلك الحكمة التي تستند إلى العقل والمنطق، وضبط النفس ومجاهدتها من أعظم الأمور لأن النفس أمارة بالسوء ، ومجمل القيم والفضائل التي سبق ذكرها تحدد الإطار الأخلاقي لعمل القائد.(الطروانة،2010، ص99، 100).

■ علاقة الأساليب القيادية في ظل الأبعاد والمؤشرات :

من خلال متغيرات الدراسة وأبعادها سوف نخرج على العلاقة بين الأساليب القيادية من خلال مؤشرات الدراسة (الربط بين المؤشرات في ظل أبعاد الدراسة على الترتيب)

1. علاقة الأساليب المعرفية بالالتزام المعياري:

1) - الخبرة والسمعة:

تعتبر السمعة حجر الزاوية في عملية الحث والإقناع ومن دونها يخصص جمهورك الوقت أو الموارد لاعتبار فكرتك أو مقترحك، تظهر سمعتك على مستويين:

* أفكارك : هل هذه الأفكار صحيحة؟ على سبيل المثال: هل فكرتك عن منتج جديد لها معنى فؤ ضوء حالة السوق واهتمامات العمال الحالية؟

* أنت كشخص هل من الممكن تصديقك؟ هل أنت أهل للثقة هل أنت مخلص فيما تقول ؟ على سبيل المثال: هل قدمت اقتراحا بخصوص منتج جديد؟ هل لديك معلومات عن مواصفات هذا المنتج؟ أو مستهلكي هذا المنتج ؟

يمكن تمثيل السمعة بهذه المعادلة البسيطة والقوية في ذاتها:

$$\text{السمعة} = \text{الثقة} + \text{الخبرة}$$

وكلما زادت درجة الثقة والخبرة زادت سمعتك وسمعة أفكارك. (ميلز، 2010، ص 29)

(2) - **التكوين وتنفيذ السياسات :** في حقيقة إن قيمة الفكرة تستمد من درجة الآثار الإيجابية التي تلحقها بعد تجسيدها وللتكوين آثار إيجابية عديدة ومتنوعة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العامة وتتعداها إلى ضمان استمرار المؤسسة واستقرارها ورفع مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.

وتلجأ المؤسسات في الغالب إلى التكوين مع بدأ الالتحاق بالعمل ليهدف إلى توطين الفرد في المجتمع وتأقلمه، وهو يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي الأولي للمهارة/ أو المعرفة، و يشار إليه في الفكر الإنجليزي بالتدريب التعريفي أو التدريب الانضمامي للمؤسسة أو التدريب التوجيهي في المؤسسة ، أما في مفهومنا الجديد فالتكوين يأخذ بعد التوفيق في المؤسسة ومتطلباتها ومع متطلبات المجتمع والمحيط ، وهي عملية أساسية لأنه سوف تبنى عليها سياسات الإدارة والعمالة، سير المؤسسة، دور كل طرف في العملية، توجيه المعارف، الوعي، الإنتاجية، العمليات التدريبية وقياسات الأداء عبر دورة الفرد ودرة حياة المشروع.(عبد الله، المختار، 2005، 57).

(3) - **الكفاءة الفكرية والرقابة الذاتية:**

مما لا شك فيه أن أي فرد يشتغل في مؤسسة أو منظمة تنافسية يجب أن يتميز سلوكات أو مؤهلات على مستوى معين من النجاعة والاستعداد وهذا قصد مواجهة مشكلات أو وضعيات متجددة داخل التنظيم. لذلك يجب على أي فرد أن يأخذ المبادرة ويؤكد أحقية منبه وتأكيد مسؤوليته تجاه المشاكل أو الأحداث التي توجهه ضمن الوضعيات المهنية.

إن مجموع المعارف والمهارات و السلوكات التي يكتسبها الفرد البشري أثناء مزاولته للنشاط الوظيفي تمثل الصورة المثل لملاحظة النوع من الكفاءات الوظيفية على هذا الأساس يمكن اعتبار أن الكفاءات الوظيفية هو الذي يركز على ثلاث دعائم وهي: معرفة- ممارسة- سلوك.(حامدي،2015، ص68).

II. علاقة الأساليب التلاؤمية بدافعية الانجاز :

1) الاتصال المفتوح والايجابية في العمل :

تستمر الحوارات الرسمية في العمل بأشكال مختلفة تتنوع بحسب أطراف الحوار فهناك الحوارات الفردية بين الزملاء وبين الرؤساء ومروؤسيهم حول مواضيع مختلفة، مواضيع العمل وهي حوارات تأخذ على الأغلب حوارات غير رسمية إلا أنها في حالات كثيرة يكون لها شكلا رسميا وذلك عندما يصبح حوارات كتابية وهناك حوارات جماعية منها حوارات جماعية، منها حوارات المجالس و اللجان والاجتماعيات والمؤشرات ومواضيعها، تتمحور حول المنشأة وأسلوب عملها وأهدافها وكيفية تحقيقها والظروف المحيطة بها، والخطط والبرامج والميزانيات وهي حوارات ايجابية غالبا ما تؤدي إلى نتائج تفيد في تحديد الأهداف ووضع الأسس والقواعد الملائمة لتحقيقها، والظروف المحيطة بها والخطط و البرامج و الميزانيات وهي حوارات ايجابية غالبا ما تؤدي إلى نتائج تفيد في تحديد الأهداف، ووضع الأسس و القواعد الملائمة لتحقيقها وتنسيق المواقف والأفعال وتحسين وسائل وظروف العمل أما في علاقات زملاء العمل يشغل العاملون في محيط عملهم كل بدوره، وذلك ليحققوا أهداف المنظمة بشكل منسق ومنتظم فيعكسوا بيئة المنظمة الفعالة.

تبرز مهارة الإنسان وقدرته في التعامل مع الآخرين حيث يعيش في حياة اجتماعية معقدة ومتشعبة لحد كبير تمثل في مجموعها عملية تفاعل ديناميكي ذات أبعاد متعددة، ومتباينة تتصف بالمرونة والإنسان في إطار الجماعة التي ينتمي إليها أيا كانت طبيعة هذه الجماعة ومحور هذا الانتماء ليكون دائما مجبرا على التعامل مع حوله من البشر.(سليمان،2013، ص111)

2) - مشاركة العاملين وتطوير المهارات الفكرية :

إن تفعيل عوامل المشاركة الفعالة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بصورة إيجابية، وذلك لشعور الفرد و الجماعة بأن عملية تحقيق أهدافها عبر العمل التشاركي في المنظمة يحفزهم للحفاظ و الرقي بالمنظمة، ذاتها فينتج عمل روحي نابع من الثقة في الآخرين والرؤساء وانعكاس ذلك في



الإبداع فتصبح ثقافة كتبة للأفراد، وبالتالي الدفاع عن مصالح الشركة، وتعمل المشاركة المعرفية على زيادة الولاء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون ما تواجهه المنظمة من تحديات تهديدا بالنسبة لهم وأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية. (حسب الله، 2012، ص1)

كما أن التشارك في المعرفة يهدف إلى تطوير المسار المهني للفرد من خلال كسب مهنية واعتراف داخل المنظمة نتيجة تشاركه بمعارفه مع الآخرين، الاستفادة من معارف الآخرين، ويهدف إلى تفعيل التشارك في مجالات الخبرة بين الزبون وفرق العمل، تحديد احتياجات الأنظمة البرمجية في المنظمة، جذب معارف جديدة من قبل الأعضاء، جمع المعارف الموجودة لدى أفراد موزعين لتشكيل مستودع للمعرفة التنظيمية، الحفاظ على المعرفة التي يمكن فقدانها بخروج الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة وتحسين نشر المعرفة التنظيمية. (جوهرة، 2014، ص48).

3) - المهارة العلاقات والمسؤولية الفردية :

إن انعدام المشاركة من قبل الأفراد في النشاطات التي تتعلق بهم وبحياتهم ومستقبلهم وعدم وعيهم في اتخاذ القرارات في العمليات الاجتماعية، وقلة الانخراط في العمل الاجتماعي تؤدي إلى حالة من الخمول والتأخر، وإذا استشرى هذا السلوك أصبح سلوكا جماعيا يكون أمام مجموعة من الظواهر السلبية، وهي الاستهتار واللامبالاة والأنانية وضعف المسؤولية الاجتماعية، لذا فإن تفعيل المشاركة وتعميقها في وعي وضعف الأفراد وثقافتهم، يقلل من هذه الظواهر ويساعد على عملية التطورية والتقدم الاجتماعي .

وتعد المشاركة تطبيقا وممارسة فعلية للمسؤولية الاجتماعية التي يشعر بها الأفراد والجماعات كون المجتمع الذين ينتمون إليه بما يعزز مظاهر الانتماء والبعد عن مظاهر السلبية و الاتكالية والمعوقات السلبية والتواكل التي تعاني منها الكثير من المجتمعات، والتي لا يمكن علاجها عن طريق تقديم خدمات أو مشروعات جاهزة، وإنما عن طريق تنمية شعور المواطنين بمسؤولياتهم تجاه مجتمعهم. ومسؤولياته في ارتباطها بمسؤوليات الآخرين، فيتعامل معهم، يحترمهم ويشاركهم للحفاظ على صورة المجتمع. (عودة، 2014 ، ص ص 55،56).



III. علاقة الأساليب التحويلية بالاندماج في العمل :

1 - الاستثارة الفكرية والاندماج في العمل :

يتعرض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المتغيرات التي يمكن أن تساهم في دفعه إلى الإبداع و التطوير أو عاملا معيقا للإبداع داخل المنظمة، ويمكن أن تكون هيكلية أي مصدرها العلاقات وإجراءات وقواعد العمل، أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل.

وعليه تستطيع المنظمة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها بتعزيز انتمائهم بحثا عن طريق التوظيف الفعال، وتحديد الأعمال وتنقيف العاملين الجدد، وغرس ثقافة المنظمة وعاداتها وقيمها فيهم، كذلك المدير حريص على عمله المتفهم للنفسية البشرية يستطيع أن يكون دافعا ومشجعا للإبداع من خلال توفير المناخ لذلك، الأمر الذي يساعد في كشف القدرات الإبداعية لدى العاملين معه.

2 - التمكين وسلوك المواطنة:

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهدافهم المنظمة، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون، وقد عملت الحكومات شأنها شأن منظمات الأعمال، على تبني سياسات وبرامج من أجل تنمية قدرات العاملين بها وتحفيزهم من أجل رفع أدائهم ودفعهم نحو تحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءة عالية.

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر أن بأن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان القرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أو لأنها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشكلته أو مشكلتها)، وأن العامل الحيوي لنجاح أي منظمة هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها، والمعرفة قوة، والأشخاص الذين يتمتعون بالمعرفة وحدهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة. (المهيران، 2010، ص24).



خلاصة الفصل :

على ضوء ما تم ذكره وعلى الرغم من التطورات السريعة والحديثة على مستوى المنظمات وعلى الرغم مما شهدته في السنوات الأخيرة من تحديثات سواء على مستوى الهيكل التنظيمي والبناءات الداخلية أو على مستوى البنية التحتية، إلا أنه يبقى موضوع أخلاقيات العمل من المواضيع الهامة والحساسة حيث تتأثر أخلاقيات العمل بأخلاقيات المجتمع في إطار نسق فرعي (المنظمة) مكون للنسق العام (المجتمع) والتي لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عنه أو تجاهله لأنه يشكل الهوية التنظيمية لسمعة أي منظمة في مجال الأعمال أو غيرها من المجالات، وكذلك تجنباً للمشاكل والفساد الذي يتفشى وينخر المنظمات، إذ لابد على المنظمات إيجاد وتطبيق وضبط معايير أخلاقية في العمل، والحرص على تطبيقها بحيث تكون ملزمة للموظفين أو العاملين، وهذا من خلال إتباع أسلوب الجزاء والعقاب.



الباب الثاني :

الإطار والمبراني



الفصل الرابع :

المقاربة المنهجية للدراسة المبرانية

تمهيد.

أولا : مجالات الدراسة.

I المجال المكاني (الجغرافي).

II المجال الزمني.

III المجال البشري.

ثانيا : عينة ومجتمع الدراسة.

ثالثا : منهج الدراسة.

رابعا : أدوات الدراسة.

خامسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

تعرضنا في الفصول السابقة إلى الدراسة النظرية، ابتداء من الفصل التمهيدي و الجانب النظري للأساليب القيادية و أخلاقيات العمل، ومن خلال هذا الفصل المتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية للتعرف على مجالات الدراسة، والذي سنتناول فيه المجال المكاني و الزمني للدراسة بالإضافة إلى تقديم وصف لمجتمع و عينة الدراسة، وتبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية لمعالجة وتحليل النتائج للتأكد من صحة فرضيات الدراسة وهذا ما سوف يتم وصفه وفقا للإجراءات السابق ذكرها

أولا : مجالات الدراسة :

إن تحديد مجالات الدراسة يعد الخطوة الأولى من خطوات الجانب الميداني (المجال المنهجي للدراسة الميدانية) حيث يعتبر من أهم الخطوات في البحوث العلمية حيث اتفق العديد من رواد الدراسات المنهجية على وجود ثلاثة مجالات رئيسية هي :

I. المجال المكاني (الجغرافي)

II. المجال الزمني

III. المجال البشري

I. المجال المكاني (الجغرافي) :

تقع الجزائر في الجهة الشمالية الغربية من القارة الإفريقية، بحيث تطل من جهة الشمال على البحر الأبيض المتوسط، ومن جهة الشرق يحدها تونس وليبيا، كما أن مالي والنيجر يحدها من الجنوب، بينما يحدها من الغرب المغرب، والجمهورية العربية الصحراوية وموريتانيا.

وتعد ولاية سطيف ولاية جزائرية تقع في شمال شرق الجزائر تبلغ مساحتها 6504 كم²، وتقع فلكياً على 5.433333 درجة شرق خط جرينتش، وعلى دائرة عرض 36.15 درجة شمال خط الاستواء، ، حيث يحدها من جهة الشرق ولاية ميلة، ويحدها من جهة الغرب ولاية برج بوعريج، ويحدها من جهة الشمال ولاية بجاية وولاية جيجل، ويحدها من جهة الجنوب ولاية باتنة وولاية مسيلة. و يعتبر المجال المكاني حيز الدراسة، وقد وقع اختيار الباحث على جامعة محمد لمين دباغين التي كانت تسمى في السابق سطيف 2 ، حيث تقع الجامعة في الشمال الشرقي للولاية على مستوى النهج رقم 03 و المتواجد في حي الهضاب . حيث تستوعب 10000 مقعديداغوجي سنة 2012 و في سنة 2015 ارتفع عدد المقاعد البيداغوجية إلى أن وصل 18429 مقعد بيداغوجي . حيث أنها

الفصل الرابع : المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

مؤسسة ذات طابع تعليمي تهدف إلى تخريج طلاب حاملين لشهادة الليسانس و الماستر و الدكتوراه و إدماجهم في عالم الشغل .

II. المجال الزمني :

ويقصد به المدة المستغرقة لقيام الباحث بالدراسة النظرية و الميدانية، حيث كانت بداية الدراسة بتوزيع مواضيع مذكرات التخرج و أساتذة الإشراف لطلبة الماستر بتاريخ 2017/10/17، بدأت بعدها جلسات الإشراف بتاريخ 2017/10/24 وتم فيها التطرق إلى الموضوع وخطة سير العمل و ضبط موضوع الدراسة، حيث تم الاتفاق على أبعاد الدراسة، ثم بعد ذلك جاءت مرحلة جمع المادة العلمية من مراجع و دراسات سابقة بغية الاطلاع عليها، في خضم ذلك تم ضبط خطة أولية للدراسة، ثم مرحلة بناء الفصل التمهيدي في 2017/11/24 تم فيما بعد الشروع في كتابة الفصول النظرية .

بعدها و نظرا لإعادة صياغة خطة الدراسة عدة مرات تأخر الولوج إلى الميدان نظرا لإيجاد المؤسسة المناسبة للدراسة حيث واجهتنا عدة صعوبات و خاصة من جانب المؤسسات و التي قوبلت بطلباتنا بالرفض من طرفها لذلك سعى الباحث جاهدا في ذلك وهذا ما اثر على سير إعداد الدراسة. وفي تاريخ 2018/03/14 تم إعداد الاستمارة في ضوء فرضيات الدراسة حيث نشير إلى أنه لم يتم إخضاعها لعملية التحكيم والاكتفاء بملاحظات الأستاذ المشرف و هذا نظرا لظروف خاصة خارجة عن إرادة الباحث، تم بعدها بناء فصل الإجراءات المنهجية للدراسة وبناء أدوات الدراسة و المقابلة الحرة نظرا لضيق الوقت و بعد مسافة المؤسسة، ثم بعد ذلك تم النزول إلى الميدان و توزيع الاستمارة بتاريخ 2018/04/23 و استرجاعها يوم 2018/04/29، بعدها تم بناء فصل عرض وتحليل البيانات ومناقشتها و التعليق على الجداول بتاريخ 2018/05/05 والتوصل إلى النتائج النهائية للفرضيات بتاريخ 2018/05/10.

III. المجال البشري :

أنشأت جامعة سطيف2 وفق مرسوم تنفيذي رقم 11-404 مؤرخ في 3 محرم 1433م الموافق لـ 28 نوفمبر 2011 . وحدد عدد الكليات واختصاصاتها كما يأتي :

- كلية الآداب واللغات

- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

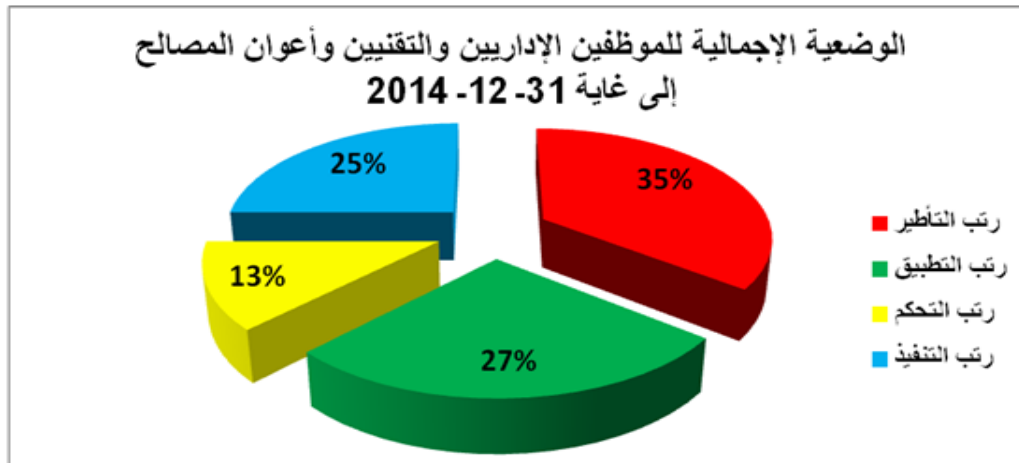
- كلية الحقوق والعلوم السياسية

الفصل الرابع : المقارنة المنجية للدراسة الميدانية

وفي يوم 16 جمادى الثانية عام 1433 هـ الموافق لـ 8 ماي 2012 قام الرئيس عبد العزيز بوتفليقة رئيس الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية بتدشين 10000 مقعد بيداغوجي بجامعة سطيف 2.

تبعاً للجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 20 رجب 1433 هـ الموافق لـ 10 جوان سنة 2012 و بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 04 جوان سنة 2012م الذي يهدف إلى تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكليات والمعاهد ومصالحها المشتركة حيث تضم حوالي 300 موظف موزعين على مختلف الرتب (التأطير ، التحكم ، التطبيق ، التنفيذ). وتضم كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ما مجموعه 125 موظف أي ما نسبته 41.66% من المجموع الكلي للموظفين . وفي ما يلي لمحة ديموغرافية عن جامعة سطيف 2 :

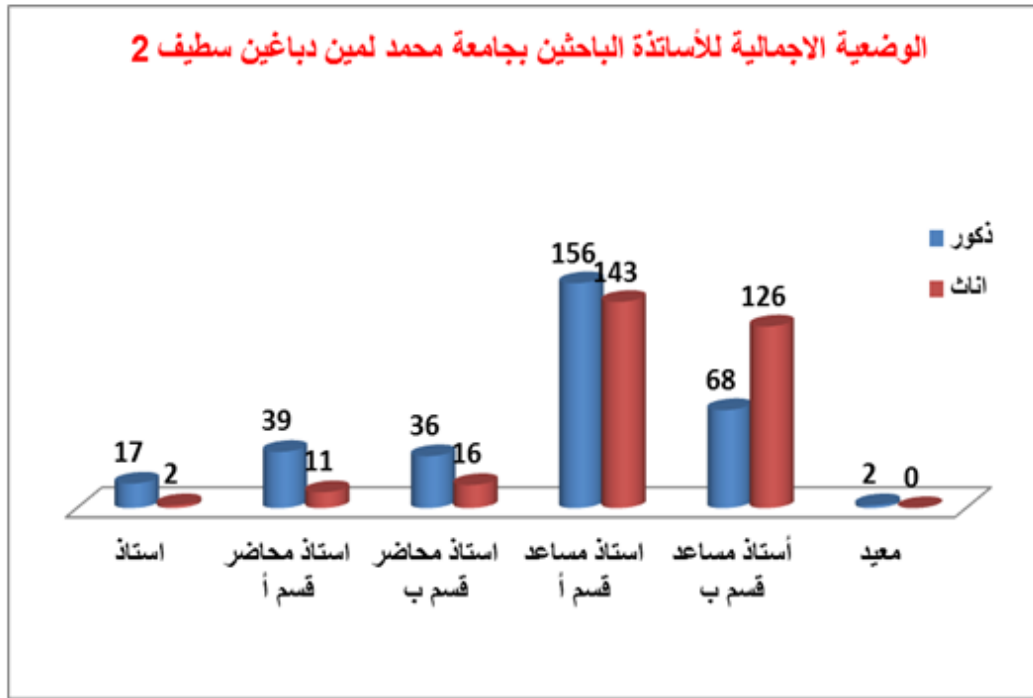
الشكل (03) : يمثل توزيع الموظفين في جامعة محمد لمين دباغين بسطيف



المصدر: موقع جامعة محمد لمين دباغين بسطيف

الفصل الرابع : المقارنة المنجية للدراسة الميدانية

الشكل (04) : يمثل توزيع الأساتذة بجامعة محمد لمين دباغين بسطيف



المصدر: موقع جامعة محمد لمين دباغين بسطيف

الشكل (05): يمثل توزيع وعدد الطلبة بجامعة محمد لمين دباغين بسطيف

جامعة الدكتور محمد لمين دباغين سطيف 02

السنة الجامعية 2015/2014 :

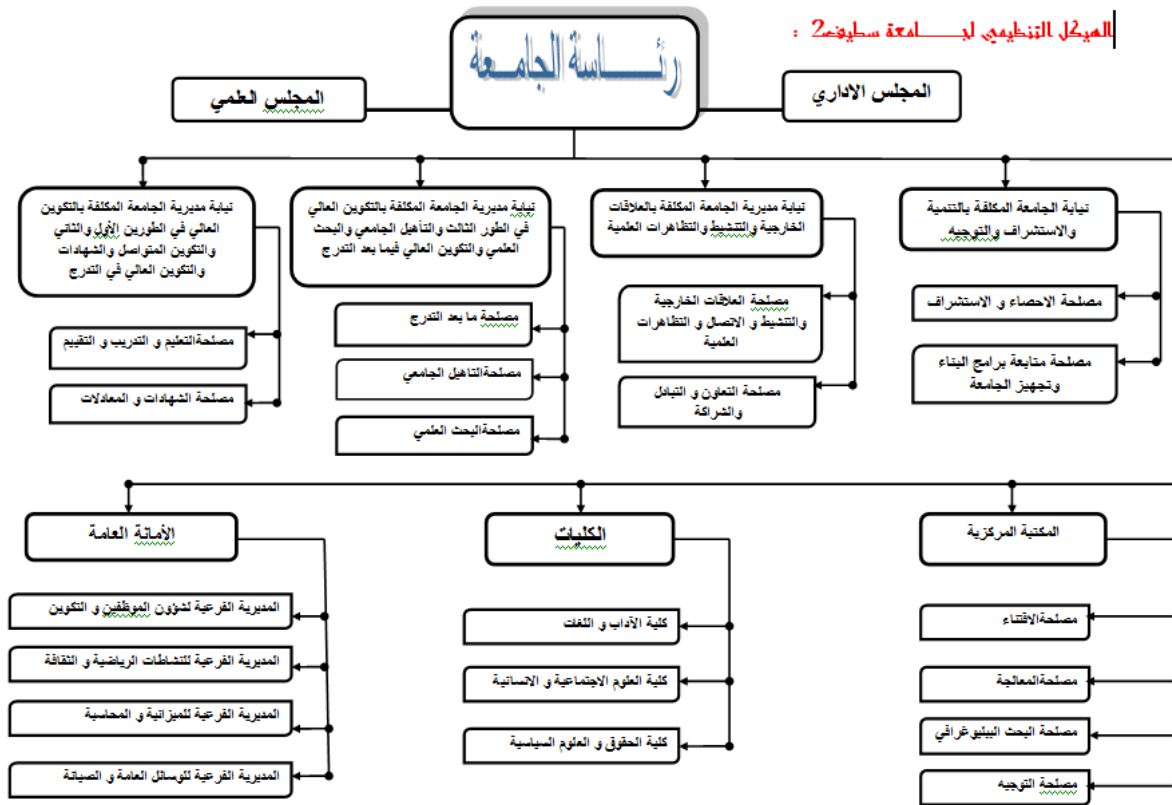


المصدر: موقع لجامعة محمد لمين دباغين بسطيف

الفصل الرابع : المقاربة المنجية للدراسة الميدانية

و فيما يلي الهيكل التنظيمي لجامعة محمد لمين دباغين بسطيف و الذي صمم على أساس المجال الذي تنشط فيه وهو شكل تخطيطي يوضح الإدارات والأقسام المتواجدة بها :

الشكل (06) : يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة سطيف 2 :



المصدر: موقع جامعة محمد لمين دباغين بسطيف

تتشكل مديرية الجامعة من أربع نيابات مديرية والمتمثلة فيمايلي:

* نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذاالتكوين العالي في التدرج.

* نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعدالتدرج.

* نيابة رئاسة الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.

* نيابة رئاسة الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

الفصل الرابع : المقاربة المنجية للدراسة الميدانية



1- نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج، تتكفل بما يأتي :

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب التي تنظمها الجامعة، السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعدو ترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات.
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها. وتشمل هذه النيابة المصالح التالية :
- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- مصلحة الشهادات والمعادلات.
- مصلحة التكوين المتواصل.

2- نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج، تتكفل بما يأتي:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال .
- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تتمين نتائج البحث.
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة. وتشمل المصالح التالية :
- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
- مصلحة التأهيل الجامعي.
- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتتمين نتائجه.



- 3- نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال و التظاهرات العلمية :
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل مابين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهرة على انسجامه.
- تشمل هذه النيابة المصلحتين الآتيتين :
- مصلحة التعاون والتبادل مابين الجامعات والشراكة.
 - مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- 4- نيابة رئاسة الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه :
- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
 - القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
 - مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
 - القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنها لجامعة ومناظرة المهنية.
 - وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
 - متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.
- تشمل هذه النيابة المصالح الآتية :
- مصلحة الإحصاء والاستشراف.
 - مصلحة التوجيه والإعلام.

- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

ثانيا - مجتمع وعينة الدراسة :

أ. مجتمع الدراسة :

عندما يختار الباحث ظاهرة ما للدراسة فإنه هذا حدد بما يسمى " عالم البحث "، نشير إلى أنه توجد عدة مصطلحات مقابل عالم البحث مثل مجتمع البحث أو المجتمع الأم، ويمكن أن نعرف مجتمع البحث بأنه: "يخص مجموعة من الأفراد والأشياء، أي حسب تعريف كرسstofغوريرو بأنه مجموعة من الوحدات الأساسية التي يجري عليها التحليل. (سبعون وجرادي، 2012، ص133). فمجتمع الدراسة مصنف وفق الجنس في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية كما يلي :

الجدول رقم (2) : توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس .

الجنس	عدد الموظفين	النسبة المئوية
ذكور	76	60.8%
إناث	49	39.2%
المجموع	125	100%

المصدر: إعداد الطالب حسب تصريح رئيس مصلحة المستخدمين

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الموظفين الذكور قدر بـ 76 موظف بسبة 60.8% وهي أعلى نسبة من الإناث و التي قدرت بـ 39.2% حيث قدر عددهن بـ 49 موظفة بإجمال عدد الموظفين في الكلية بـ 125 موظف .

II . عينة الدراسة :

1) تعريف العينة :هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث و يجري عليها الاختبار أو التحقق، على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع. (سبعون ودراجي، 2012، ص133)

وعليه يمكن القول على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وفق ما تقتضيه الدراسة بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على مجتمع الدراسة الأصلي.

الفصل الرابع : المقاربة المنجية للدراسة الميدانية

(2) نوع العينة : نظرا لطبيعة موضوع الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأساليب القيادية وأخلاقيات العمل لدى الموظفين، تندرج عينة الدراسة ضمن العينة العشوائية البسيطة. وهي "العينة التي يتم اختيارها بطريقة يكون فيها لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية لكي يتم اختياره في العينة، ويكون هذا النوع من العينات مفيد عندما يكون هناك تجانس بين أفراد المجتمع المعني بالدراسة. (النقيب، 2008، ص110).

- خصائص عينة الدراسة : بيانات حول الخلفية الاقتصادية والاجتماعية

الجدول رقم (3) : يبين توزيع فئات العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	27	54%
أنثى	23	46%
المجموع	50	100%

المصدر : س(1)

من خلال الجدول المبين أعلاه كشفت المعطيات الامبريقية و المتعلقة بتوزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس حيث نلاحظ فرقا طفيفا في عدد الذكور مقارنة بعدد الإناث ، قدرت نسبة كل منهم على الترتيب بـ 54% بالنسبة للذكور و 46% بالنسبة للإناث، وهذا راجع إلى مشاركة المرأة في العمل خاصة في ظل الإصلاحات التي انتهجتها الدولة فيما يخص ولوج المرأة إلى عالم الشغل و المساواة في فرص التوظيف و الاستقطاب لكلا الجنسين .

الفصل الرابع : المقاربة المنجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم (4) : يبين توزيع فئات العينة حسب السن .

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	السن
2	36%	18	أقل من 30 سنة
1	50%	25	من 30 إلى 40 سنة
3	10%	5	من 40 إلى 50 سنة
4	04%	2	أكثر من 50 سنة
/	100%	50	المجموع

المصدر: س(2)

بناء على البيانات الكمية التي تحصلنا عليها من خلال الدراسة الامبريقية والمبينة في الجدول أعلاه والتي تكشف عن الفئات السنوية للتنظيم مجال الدراسة، فإن أغلب مفردات عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (30-40 سنة) والتي تحتل الصدارة بنسبة 50% أي تمثل نصف عينة مجتمع الدراسة، ثم تليها فئة "أقل من 30 سنة" بنسبة تقدر بـ 36%، من جهة أخرى نجد أن فئة (40-50 سنة) بنسبة أقل حيث قدرت بـ 10% في حين نجد فئة "الأكثر من 50 سنة" بنسبة ضعيفة قدرت بـ 04%، وبناء على هذه النسب يتبين أن جل مفردات عينة الدراسة هي من فئة الشباب وهذا راجع إلى حداثة المؤسسة حيث أنشأت سنة 2011 واعتمادها على الطاقات البشرية في العنصر الشبابي كون المؤسسة فنية.

الجدول رقم (5) : يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
3	04%	2	متوسط
2	32%	16	ثانوي
1	46%	32	جامعي
/	100%	50	المجموع

المصدر : س(3)

في إطار تحديد المسويات التعليمية لمفردات الدراسة في التنظيم محل الدراسة، تحصلنا على بيانات كمية كما هي مبينة في الجدول أعلاه، حيث احتلت فئة مستوى "جامعي" الصدارة بنسبة قدرت بـ 46%، في

الفصل الرابع : المقاربة المنجية للدراسة الميدانية

حين نجد أن نسبة فئة مستوى " ثانوي" قدرت نسبتها بـ 32% تليها فئة مستوى "متوسط" بنسبة ضعيفة قدرت بـ 04%، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف المعتمدة من قبل المؤسسة حيث تعتمد على استقطاب القوى العاملة من أصحاب الشهادات العليا والكفاءات واعتمادها على الاختبارات على أساس الشهادة وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة .

وما يمكن ملاحظته هو أن ذوي المستوى الجامعي و الثانوي يميز أغلب الوظائف، مما يعني استقطاب الطاقات البشرية و استثمارها في الرفع من فاعلية الأداء و تحقيق أهداف المؤسسة وهذا رجع إلى طبيعة الوظائف حيث يغلب عليهم العمل ذو الطابع إداري.

الجدول (6) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية .

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	25	50%
متزوج	25	50%
مطلق	/	/
المجموع	50	100%

المصدر: س (4)

من خلال ما كشفته المعطيات الامبريقية في الجدول أعلاه، أن هناك توازن بين نسب مفردات العينة بلك من فئة " متزوج " و "أعزب" حيث قدرت بـ 50% لكل فئة، في حين نسبة " مطلق" منعدمة.

وبالرجوع غلى تفسير التوازن بين النسبتين في فئة كل من المتزوجين والعزاب، وهذا راجع بطبيعة الحال إلى الفئات السنية التي تنتمي إليها مفردات العينة وكذلك مجتمع البحث بصفة عامة كما هو موضح في الجدول الخاص بالسن، وأيضا إلى الوضع الراهن و المتمثل في تدني المستوى المعيشي (المادي) مما شكل صعوبة في توفير المتطلبات والحاجيات الأساسية لمتطلبات بناء أسرة.

الفصل الرابع : المقاربة المنجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم (7) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية .

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
أقل من 5 سنوات	18	36%	1
من 5 إلى 9 سنوات	18	36%	/
من 10 إلى 14 سنة	7	14%	2
15 سنة فأكثر	7	14%	/
المجموع	50	100%	/

المصدر : س(5)

من خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه والتي تتعلق بالخبرة المهنية في المؤسسة محل الدراسة كشفت لنا المعطيات الكمية وجود توازن في النسب في كل من فئة " الأقل من 5 سنوات "

وفئة (5-9 سنوات) حيث قدرت نسبة كل منهما بـ36% بالمقابل نجد توازن كذلك في كل من فئة (10-14 سنة) لكلا الفئتين ونستطيع القول أن جل مفردات عينة الدراسة من قليلي الخبرة وهذا راجع إلى مدة نشاط المؤسسة حيث تعتبر حديثة النشأة مقارنة مع سابقتها في هذا النشاط دون نسيان الاعتماد على عناصر الخبرة.

ثالثا : منهج الدراسة :

اعتمادا على موضوع الدراسة و الاطلاع على أنواع المناهج المستخدمة في البحوث الاجتماعية و ما يخدم أهداف الموضوع قمنا باختيار المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة أولا ثم القيام بتحليل ورصد الظاهرة بهدف فهم مضمونها وذلك من أجل تفسيرها بطريقة موضوعية تتماشى وطبيعة الموضوع مما يعطي نتائج دقيقة وعملية. يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظواهر كما هي في الواقع ويصفها وصفا دقيقا ويعبر عن معطياتها كميا وكيفيا حيث أن التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يعبر عن مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

حيث يعد المنهج الوصفي مناسبا للدراسات العلائقية الارتباطية وهو موضوع دراستنا .

حيث يعرف عقيل حسين عقيل المنهج الوصفي بأنه: "طريقة لاكتشاف العلاقات الناتجة عن تداخل عدد من المتغيرات، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على الظواهر، مما يتطلب تقصي الحقائق عنها، وذلك بإجراء مسح شامل لمجتمع البحث أو مسح بالعينة" (زرواتي، 2007، ص 179).

يهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى إيجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة؛ أي بمعنى أن المنهج الوصفي التحليلي يسمح لنا بدراسة موضوع الدراسة من خلال الخطوات التالية:

1. تحليل ظاهرة الأساليب القيادية: مفهومها و أنواعها وأهدافها وأهميتها و خاصة أبعاد الأساليب القيادية.
2. و تحليل ظاهرة أخلاقيات العمل: مفهومه و أنواعه وأهدافه وأهميته و خاصة أبعاد أخلاقيات العمل.
3. و كذلك ارتباط هاتين الظاهرتين في علاقة ما، وما طبيعة هذه العلاقة كإيجاد العلاقة بين الأساليب القيادية و أخلاقيات العمل لدى العاملين على وجه الإجمال، و على وجه الجزئي بين كل من أبعاد الأساليب القيادية و أبعاد أخلاقيات العمل كما على وجه التفصيل لعبارات الفرضيات الفرعية.

ونستنتج مما سبق أن للمنهج الوصفي أهمية كبيرة في البحث العلمي، وذلك نظراً للمرونة الكبيرة الذي يتمتع بها هذا المنهج، ونظراً لقدرة الباحث على استخدام هذا المنهج في الدراسات المختلفة التي يقوم بدراستها والبحث فيها.

وقد فرضت الدراسة وصف معمق لمتغيرات الأساليب القيادية والعلاقة التي تربطها بأخلاقيات العمل، انطلاقاً من الإشكالية المطروحة، وتحديد الفرضيات، وكذا ضبط وتحديد مجتمع البحث.

رابعاً : أدوات الدراسة :

تم الاعتماد على وسائل جمع البيانات المتعلقة بالموضوع المراد دراسته واختيار الأدوات المناسبة للوصول إلى حقائق سليمة تفسر موضوع الدراسة لتبيان العلاقة بين الأساليب القيادية و أخلاقيات العمل، فقد تم الاستعانة بأدوات ذات صلة بموضوع الدراسة و التي كانت دليل المقابلة الحرة لكل من رئيس مصلحة المستخدمين و رئيس خلية المعالجة، أداة الاستمارة و الملاحظة غير المباشرة.

1. المقابلة :

تعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات، التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها

الفصل الرابع : المقاربة المنجية للدراسة الميدانية

عن طريق الاستمارة أو الملاحظة، أو الوثائق والسجلات الإدارية، وتجري المقابلة مع المبحوث في موضوع البحث. (زرواتي، مرجع سابق، 212).

استعملت المقابلة الحرة في جمع البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة وقد استخدمت المقابلة في المؤسسة محل قصد الدراسة قصد تدعيم الاستمارة والدراسة بمعلومات إضافية حول موضوع الدراسة قصد وتغطية جوانب البحث والاستعانة بها في تدعيم تحليل نتائج الدراسة . وبناء على ما سبق تم إجراء مقابلتين نظرا لبعد المسافة بين مكان الإقامة والمؤسسة محل الدراسة تمت كالتالي :

مقابلة رقم(01) : رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2018/05/02 من الساعة 09:00 إلى 09:30.

مقابلة رقم(02) : رئيس خلية المعالجة يوم 2018/05/02 من الساعة 11:00 إلى 12:00.

II. الاستمارة :

يعتبر الاستبيان من الوسائل المهمة في مجال البحوث الاجتماعية، حيث يعتبر كأداة من أدوات جمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة مطبوعة في استمارة خاصة يطلب من المبحوثين الإجابة عليها .وقد تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة قصد الحصول على معلومات دقيقة كمية وكيفية تستخدم فيما بعد لتحليل النتائج خاصة و أن أفراد العينة يختلفون من حيث المستوى التعليمي والخبرة المهنية.

تمت صياغة الاستمارة في شكلها وقد شملت 47 سؤال منها 6 أسئلة مفتوحة في نهاية كل باب

موزعة ومبوبة على 3 محاور على النحو التالي :

أولا : بيانات حول الخلفية الاقتصادية والاجتماعية وتحتوي على 05 أسئلة.

ثانيا : بيانات حول الأساليب القيادية وقد تم تبويبه كالتالي :

I. بيانات حول الأساليب المعرفية تحتوي على 7 أسئلة (06-12).

II. بيانات حول الأساليب التلاؤمية تحتوي على 7 أسئلة (13-19).

III. بيانات حول الأساليب التحويلية تحتوي على 7 أسئلة (20-26).

ثالثا : بيانات حول أخلاقيات العمل مبوبة كالتالي :

I. بيانات حول الالتزام المعياري يحتوي على 7 أسئلة (27-33).

II. بيانات حول الاندماج في العمل يحتوي على 7 أسئلة (34-40).

III. بيانات حول دافعية الانجاز يحتوي على 7 أسئلة (41-47).

↔ الخصائص السكيومترية للاستمارة :

(1) - الأساليب القيادية :

1. صدق الاتساق الداخلي : جرى التحقق من صدق الاستمارة عن طريق حساب

الاتساق الداخلي للأسئلة، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات

و الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (8) : يوضح معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد

بعد الأساليب التحويلية		بعد الأساليب التلاؤمية		بعد الأساليب المعرفية	
الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال
**0.841	20	** - 0.313	13	**0.756	06
**0.696	21	**0.675	14	**0.678	07
**0.801	22	**0.670	15	**0.403	08
**0.715	23	**0.797	16	**0.434	09
**0.761	24	**0.771	14	**0.434	10
**0.805	25	0.66	18	0.153	11

** دال عند ($\alpha = 0.01$)، * دال عند ($\alpha = 0.05$). المصدر: إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن جميع معاملات ارتباط الأسئلة بدرجة أبعادها دالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) و ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على صدق الاتساق الداخلي لمحور

الأساليب القيادية .

(2) - أخلاقيات العمل :

الفصل الرابع : المقاربة المنجية للدراسة الميدانية



1. أخلاقيات العمل : جرى أيضا التحقق من صدق اتساق الاستمارة عن طريق حساب الاتساق الداخلي للأسئلة الذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون و الدرجة الكلية الذي ينتمي إليها كما هو موضح في النتائج التالية :

الجدول رقم (9) : يوضح معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد

بعد الالتزام المعياري		بعد الاندماج في العمل		بعد دافعية الانجاز	
السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط
27	**0.476	34	**0.723	41	**0.485
28	**0.754	35	**0.642	42	**0.526
29	0.58	36	/	43	*0.320
30	**0.83	37	**0.569	44	*0.296
31	*0.266	38	**0.453	45	**0.730
32	*0.242	39	**0.576	46	**0.682

** دال عند ($\alpha = 0.01$) ، * دال عند ($\alpha = 0.05$). المصدر : إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (8) يتضح أن جميع معاملات ارتباط الأسئلة بدرجة أبعادها دالة إحصائيا عند ($\alpha = 0.01$) و عند ($\alpha = 0.05$) وهذا المؤشر يدل على صدق الاتساق الداخلي لمحور أخلاقيات العمل .

(3) - الثبات :

1. الأساليب القيادية :

✓ ألفا كرونباخ : ي اختبار ألفا كرونباخ مقياس ومؤشر الثبات لاختبار متلقياس ثبات الاستبانة.

إنجالباحثين يعطون أهمية كبرى للمصداقية والثبات فيدراساتهم لأن هذا العنصر يثير انبصورة كبيرة في نتائج البحث. فكل ماكانت مصداقية ودرجة ثبات البحث مرتفعة، كلما تمكنا الباحث من تدقيق نتائج بحثه وتأكيد هوابالتا ليعميمها .

فاختبار ألفا كرونباخ يعتبر طريقة لقياس مدى موثوقية الاختبار. والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها من حساب معامل ألفا كرونباخ :

الجدول رقم (10) : معامل ألفا كرونباخ لمحور الاستمارة

الفصل الرابع : المقاربة المنجية للدراسة الميدانية

محور	معامل ألفا كرونباخ
الأساليب القيادية	0.67

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستمارة و مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم(9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات قدرت ب 0.67 وهذا ما يؤكد على تمتع الاستمارة بثبات قوي مما يعني قابليتها للاستخدام مع عينة الدراسة الحالية.

2. أخلاقيات العمل :

تم التأكد من ثبات الاستمارة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ القائمة على أساس تقدير معدل الارتباط بين الأسئلة و الدرجة الكلية للاستبيان، و الجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (11) : معامل ألفا كرونباخ لمحور الاستمارة

محور	معامل ألفا كرونباخ
أخلاقيات العمل	0.61

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستمارة و مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم(10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات قدرت ب 0.61 وهذا ما يؤكد على تمتع الاستمارة بثبات قوي مما يعني قابليتها للاستخدام مع عينة الدراسة الحالية.

خامسا : الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الميدانية :

للتوصل إلى أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) الإصدار رقم (24) من خلال إدخال إجابات المبحوثين في جهاز الحاسوب و تفريغ

الفصل الرابع : المقاربة المنجية للدراسة الميدانية



البيانات على نفس البرنامج، حيث طبقت على البرنامج بعض الأساليب الإحصائية التي تتماشى مع متطلبات الموضوع نذر منها:

- 1- معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات وصدق الاستمارة.
- 2- التكرارات و النسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة و كذلك الاعتماد عليها في تحليل النتائج.
- 3- معامل الارتباط بيرسون لتبيان طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها.



خلاصة الفصل :

يعتبر هذا الفصل الإطار التطبيقي للبحث و أهم فصوله حيث تم إعطاء صورة على مجالات الدراسة (المكاني، الزمني و البشري)، إضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة ، كما تم التطرق إلى المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي استعملت بهدف الوصول إلى النتائج من أجل مناقشتها و تحليلها.

الفصل الخامس :

عرض و تحليل البيانات ومناقشتها

تمهيد.

أولا : عرض وتحليل البيانات للفرضية الأولى.

▪ استنتاج جزئي للفرضية الأولى.

ثانيا : عرض وتحليل البيانات للفرضية الثانية.

▪ استنتاج جزئي للفرضية الثانية.

ثالثا : عرض وتحليل البيانات للفرضية الثالثة.

▪ استنتاج جزئي للفرضية الثالثة.

استنتاج عام للدراسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

إن أهمية أي دراسة تتعدى الجانب النظري المنطلق و يتطلب تدعيما ميدانيا من فرضيات الموضوع، وهذا يتطلب حسن استخدام الوسائل الإحصائية و توظيفها من أجل الوصول إلى نتائج ذات دلالة ودقة علمية تساهم في تسليط الضوء على إشكالية الظاهرة المدروسة و في تقدم البحث العلمي بصفة عامة

أولا : عرض و تحليل البيانات للفرضية الأولى : للأساليب المعرفية علاقة بتضمين الالتزام المعياري لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد لمين دباغين بسطيف.

تهدف دراستنا إلى معرفة وجود علاقة بين الأساليب المعرفية و الالتزام المعياري لدى الموظفين، ولقد توصلنا إلى نتائج عديدة في هذا الإطار، وفيما يلي سنقوم بعرض النتائج و تحليلها و ذلك وفقا لتسلسل فرضيات الدراسة كما يلي : عرض وتحليل البيانات للفرضية الأولى و التي مفادها " للأساليب المعرفية علاقة بتضمين الالتزام المعياري لدى الموظفين، و الربط الجزئي للفرضية و بالتالي منقشة النتائج المتوصل إليها بعد القراءة الكمية الإحصائية حسب النسب المئوية المشاهدة، وقيمة معامل الارتباط بيرسون، ثم الاستنتاج الجزئي للفرضية كما يلي :

الجدول رقم (12): يمثل العلاقة بين الاطلاع على اللوائح والقوانين ونوع الرقابة المطبقة

معامل الارتباط بيرسون	المجموع		لا		نعم		الاطلاع على اللوائح والقوانين
	%	ك	%	ك	%	ك	نوع الرقابة المطبقة
0.117	%38	19	%58.8	10	%27.3	9	لصيقة
	%62	31	%41.2	7	%72.7	24	مرنة
	%100	50	%100	17	%100	33	المجموع
			%34		%66		

المصدر : س(6)، س(31)

على اعتبار أن القائد يلعب دورا هاما داخل التنظيم والذي يمثل الرأس الهرمي للتنظيم وحرصا منه على تنفيذ السياسات والإجراءات التي تنظم سير المؤسسة، إذ لابد عليه أن يكون ملما باللوائح والقوانين

المنظمة لسيرورة العمل، وفي هذا الإطار ترمي المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه إلى إيضاح العلاقة التي تربط بين الاطلاع على القوانين واللوائح ، يتضح من خلال الاتجاه العام أن الذين أجابوا بنعم على الاطلاع على اللوائح و القوانين ونوع الرقابة المطبقة حيث قدرت النسبة بـ 66% أما الذين أجابوا بأنه لا يوجد اطلاع على اللوائح والقوانين فقد بلغت نسبتهم 34% وهي نسبة أقل من المتوسط تدل على أن هناك فروق بين النسبتين، وقد سجلت أعلى نسبة 72.2% من الذين أجابوا بأن الاطلاع على اللوائح والقوانين كان نوع الرقابة المطبقة مرنة، في حين نجد ما نسبته 58.5% من الذين أجابوا بأن عدم الاطلاع على اللوائح والقوانين طبق نوع الرقابة اللصيقة، كما أن هناك نسبة هامة من الذين يرون أن عدم الاطلاع على القوانين يتم تطبيق الرقابة المرنة حيث قدرت نسبتهم بـ 41.2% في حين نجد نسبة 27.3% يرون أن الاطلاع على القوانين يتم وفقها تطبيق الرقابة اللصيقة وهو ما يكشف وجود فروق بين النسبتين، ورغم ما يظهر في الجدول من دلالة إلا أن النتيجة المحصل عليها من حساب معامل الارتباط وجود علاقة طردية ضعيفة أي أنه كلما كان الاطلاع على اللوائح والقوانين كان نوع الرقابة المطبقة مرنة، وما يمكن استقراؤه من خلال الاتجاه العام أن الاطلاع الجيد على اللوائح والقوانين التي تنظم سير العمل تعمل على تفعيل الرقابة الايجابية التي تهدف إلى التأكد من أن الأنشطة والتصرفات تسير وفق الأنظمة واللوائح والتعليمات الخاصة بالمنظمة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف، ويمكن إرجاع ذلك على التمتع بالسماوات الوظيفية وامتلاك المهارات التي تساعد على رؤية التنظيم وفهم الترابط بين أجزائه ونشاطاته وفهم علاقة الموظف بالتنظيم أما بالنسبة للذين أجابوا بأن الاطلاع على اللوائح والقوانين لا علاقة له بنوع الرقابة المطبقة فتجدر الإشارة إلى وجود مناصب في الوظيفة تتطلب تطبيق نوع معين من الرقابة دون الاطلاع على اللوائح والقوانين كالمناصب المتعلقة بالميزانية والمراقبة والمعالجة، حيث تعتبر وظائف حساسة ترتبط ارتباطا مباشرا بأهداف المؤسسة وتقاديا لأي أخطاء لابد من تطبيق وفرض نوع من الرقابة دون اللجوء غلى القوانين واللوائح، وحسب ما جاء في الجانب النظري فغن احد أهم خصائص القادة المهارات الإدراكية التصورية والمهارات الذهنية والتي تعني القدرة على فهم وتصور علاقات الموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم بالمجتمع ككل الذي يعمل في إطاره.

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات ومناقشتها

الجدول رقم (13): يمثل العلاقة بين تسيير شؤون العمل وانجاز الأعمال بالشكل المطلوب

معامل الارتباط بيرسون	المجموع		لا		نعم		تسيير شؤون العمل
	%	ك	%	ك	%	ك	انجاز الأعمال بالشكل المطلوب
0.147	%92	46	%58.8	22	%96	24	نعم
	%8	4	%41.2	3	%4	1	لا
	%100	50	%100	25	%100	25	المجموع
			%50		%50		

المصدر : س(7)، س(28)

يعد تسيير شؤون العمل من الوظائف الرئيسية والمهمة، ذلك أنها تعد حلقة وصل وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظائف الأخرى للمنظمة مؤدية بذلك إلى انجاز الأعمال بالشكل المطلوب، وبالتالي تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، ولتوضيح العلاقة بين كل من تسيير شؤون العمل وانجاز الأعمال بالشكل المطلوب كشفت لنا معطيات الدراسة الكمية الموضحة في الجدول أعلاه والتي تمثل العلاقة بين المتغيرين، حيث يتضح من خلال الاتجاه العام أن هناك توازن في نسبة الذين أجابوا بنعم تسيير شؤون العمل وانجاز الأعمال بالشكل المطلوب وبين الذين أجابوا عكس ذلك حيث قدرت النسبة بـ 50% لكليهما وقد سجلت أعلى نسبة 96% من الذين أجابوا بأن تسيير شؤون العمل له علاقة انجاز العمل بالشكل المطلوب، في حين نجد أن نسبة 58.8% من الذين أجابوا عكس ذلك، في المقابل نجد هناك نسبة هامة 41.2% أجابوا أن لا علاقة لتسيير شؤون العمل بانجاز الأعمال بالشكل المطلوب، وما يمكن استقراؤه من خلال الاتجاه العام وكذلك من حساب معامل الارتباط أنه توجد علاقة ضعيفة بين المتغيرين، ويمكن

أن نرجع ذلك إلى طبيعة العمل الروتيني حيث يعتبر عملاً لا يستلزم سوى القليل من الانتباه الشخصي ولا يتضمن سلطة قيادية على المرؤوسين ويهدف إلى العمل بنفي الطريقة القديمة التي ينظر إليها للعمل والتي تسعى دائماً لتقليل المتغيرات وتقادي الأخطاء في العمل.^{1(*)}

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات ومناقشتها

الجدول رقم (14): يمثل العلاقة بين امتلاك الخبرة والاهتمام بسمعة المؤسسة

معامل الارتباط بيرسون	المجموع		لا		نعم		ضرورة امتلاك الخبرة
	%	ك	%	ك	%	ك	الاهتمام بسمعة المؤسسة
0.221	%80	40	%50	2	%82.6	38	نعم
	%20	10	%50	2	%17.4	8	لا
	%100	50	%100	4	%100	46	المجموع
			%8		92%		

المصدر : س(8)، س(32)

يعمل امتلاك الخبرة على الحث والإقناع نظرا لما يتمتع به الشخص من صفات وسمات معينة تساعده على كسب واحترام الآخرين له مما يكسبه سمعة طيبة بين زملائه، ومن أجل إيجاد فحوى العلاقة بين امتلاك الخبرة وسمعة المؤسسة، كشفت لنا المعطيات الامبريقية الممثلة في الجدول أعلاه والتي تمثل العلاقة بين امتلاك الخبرة والاهتمام بسمعة المؤسسة، حيث يتضح من خلال الاتجاه العام أن هناك علاقة بين امتلاك الخبرة والاهتمام بسمعة المؤسسة بلغت نسبة 92%، أما الذين أجابوا عكس ذلك فقد بلغت نسبتهم 8% وهي نسبة ضعيفة تدل على وجود فروق هامة بين النسبتين، وقد سجلت أعلى نسبة 82.6% من الذين أجابوا بأن امتلاك الخبرة له علاقة بسمعة المؤسسة في حين نجد أن هناك توازن في نسبة الذين أجابوا أن عدم امتلاك الخبرة له يتوافق ول يتوافق مع الاهتمام بسمعة المؤسسة والتي قدرت بـ 50% وهو ما يكشف عن فروق ذات دلالة، ورغم ما ظهر في الجدول من دلالة، إلا أن النتيجة المحصل عليها من حساب معامل الارتباط فإنه يدل على وجود علاقة طردية قريبة من المتوسط أي كلما زادت خبرة الفرد زاد ذلك من سمعته في المؤسسة، وما يمكن استقراؤه من خلال الاتجاه العام أن المنظمة تعمل على جلب عناصر تمتاز بالخبرة من أجل تحسين سمعة المؤسسة، هذا راجع إلى أن أغلب عينة مفردات الدراسة متوسطة الخبرة، وهذا ما أكدته نتائج توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية المبينة في الجدول رقم (6) سابقا، وبالرجوع إلى الجانب النظري فإن الخبرة تعد عاملا أساسيا ومهما في تحسين سمعة أي مؤسسة وهذا من خلال الاعتماد على خبرات موظفيها والعاملين بها، ويمكن تمثيل الخبرة والسمعة في المعادلة التالية: السمعة = الثقة + الخبرة أي أنه كلما كان الشخص أو الفرد سواء كان

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات ومناقشتها

موظفاً، عاملاً أو قائداً أكثر خبرة ازدادت الثقة به من طرف الآخرين وبالتالي ازدياد سمعته والتي تنعكس بالإيجاب على السمعة وهذا ما يمثل الهوية التنظيمية للمؤسسة.

الجدول رقم (15): يمثل العلاقة بين اكتساب المعرفة بالعمل وانجاز الأعمال بالشكل المطلوب

معامل الارتباط بيرسون	المجموع		لا		نعم		ضرورة اكتساب المعرفة المتعلقة بالعمل
	%	ك	%	ك	%	ك	انجاز الأعمال بالشكل المطلوب
-0.075	%92	46	%100	3	%91.5	43	نعم
	%8	4	/	0	%8.5	4	لا
	%100	50	%100	3	%100	47	المجموع
			%6		%94		

المصدر : س(9)، س(28)

يعد اكتساب المعرفة أمراً ضرورياً في أي عملية تنظيمية وهي بمثابة عملية تعلم واكتساب مهارات وخبرات معينة في إطار منهجي، إذ تعتبر عملية مستمرة قصد تسهيل طرق العمل وانجازها بالشكل المطلوب بأقل جهد، وحتى نتمكن من كشف العلاقة بين ضرورة اكتساب المعرفة المتعلقة بالعمل وانجاز الأعمال بالشكل المطلوب استعانت الدراسة بالمعطيات الامبريقية المبينة في الجدول أعلاه، يتضح من خلال الاتجاه العام أن هناك علاقة بين ضرورة اكتساب المعرفة وانجاز الأعمال بالشكل المطلوب حيث بلغت نسبة 94% أما الذين أجابوا بأنه لا توجد علاقة بين ضرورة اكتساب المعرفة المتعلقة بالعمل وانجاز الأعمال بالشكل المطلوب فقد بلغت نسبتهم 6% وهي نسبة ضعيفة تدل على أن هناك فروق هامة بين النسبتين، وقد سجلت أعلى نسبة 91.5% من الذين أجابوا أن ضرورة اكتساب المعرفة المتعلقة بالعمل يؤدي إلى انجاز العمال بالشكل المطلوب في حين نجد أن نسبة 8.5% أجابوا بأن اكتساب المعرفة ليس بالضرورة له علاقة بانجاز الأعمال بالشكل المطلوب، وهذا راجع إلى أن اكتساب المعرفة ضروري من أجل صقل المهارات واكتساب الخبرة الميدانية بالإضافة إلى استخدام الأساليب العملية في تحليل الصعوبات والمشاكل التي تعيق العمل و بالتالي خدمة مصلحة المؤسسة، وهو ما يكشف وجود فروق دالة، إلا أن النتيجة المتحصل عليها من حساب معامل الارتباط فإنه يدل على وجود علاقة عكسية تكاد تكون منعقدة بين المتغيرين، ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن أغلب الوظائف التي تقوم بها المنظمة تتم من خلال طريقة عمل قديمة وعادية " روتينية" ولا تحتاج إلى مهارات ذهنية بالإضافة إلى موقف العمل

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات ومناقشتها

الذي يعتبر من محددات الفاعلية حيث يعتمد على مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات وصعوبة وتعدد العمل، ومدى روتينية ونمطية ومستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها.

الجدول رقم (16) : يمثل العلاقة بين طبيعة التكوين ونوع الرقابة المطبقة لدى القائد

معامل الارتباط بيرسون	المجموع		خاص بتدريب العمال		خاص بالعمل الإداري		متخصص		طبيعة التكوين	نوع الرقابة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
0.102	%38	19	%92	2	%28	7	%47.6	10	لصيقة	
	%62	31	%8	2	%72	18	%52.4	11	مرنة	
	%100	50	%100 %8	4	%100 %50	25	%100 %42	21	المجموع	

المصدر : س(10)، س(31)

يعد التكوين في المنظمات الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات في بناء جهاز قادر على مواجهة الضغوطات و التحديات التي تعترض المؤسسة، ومن خلاله يعتمد القائمون على الوسائل والأساليب المتعلقة في فرض نوع الرقابة، وانطلاقاً من المعطيات الكمية المتحصل عليها من الجدول رقم (7) الذي كشف لنا عن طبيعة نوع الرقابة المطبقة أين أدلت معظم مفردات عينة الدراسة بأن الرقابة تتبع الأسلوب المرن، يكشف لنا الجدول المبين أعلاه والذي يمثل المعطيات الكمية لعينة الدراسة والذي يبين العلاقة بين طبيعة التكوين ونوع الرقابة المطبقة، يتضح من خلال الاتجاه العام أن هناك علاقة بين طبيعة التكوين والمتمثلة بالتكوين الخاص بالعمل الإداري حيث قدرت نسبة 50% أي نصف عينة مفردات الدراسة، في حين نجد نسبة 42% أقروا بأن التكوين المتخصص (الأكاديمي) له علاقة بنوع الرقابة المطبقة، في المقابل نجد نسبة 8% وهي نسبة ضعيفة أقروا أن التكوين الخاص بتدريب العمال له علاقة بنوع الرقابة المطبقة وهذا يعني وجود فروق هامة بين النسب، وقد سجلت أعلى نسبة 72% أن طبيعة التكوين الخاص بالعمل الإداري له علاقة بتطبيق نوع الرقابة المرنة وهذا مقارنة بعدد الإجابات لدى مفردات عينة الدراسة، بالمقابل نجد 92% والتي قدرت مفرداتها بمفردتين أقروا بأن التكوين الخاص بالعمل الإداري له علاقة بتطبيق نوع الرقابة للصيقة، كما أن هناك نسبة هامة من الذين يرون أن طبيعة التكوين المتخصص له علاقة بتطبيق نوع الرقابة للصيقة حيث بلغت نسبتهم 47.6%، وما يمن استقراؤه

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات ومناقشتها

من خلال الاتجاه العام والنتيجة المحصل عليها من حساب معامل الارتباط الذي يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة، وذلك راجع إلى أن التدريب الخاص بالعمل الإداري يهدف إلى التزويد بالأساليب و الخبرات اللازمة للقيام بالمهام الوظيفية، وتزويده بمعرفة أكثر حول إجراءات ونظام العمل بالإدارة والاطلاع الواسع على سياساتها وأهدافها مما يتيح تطبيق نوع الرقابة الذي يراه مناسب لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

➤ **استنتاج جزئي لنتائج الفرضية الأولى :** من خلال البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى للأساليب

القيادية علاقة بتضمنين الالتزام المعياري لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد لمين دباغين بسطيف.

من خلال الجدول رقم (12) الذي يمثل العلاقة بين العبارتين (الاطلاع على اللوائح و القوانين ونوع الرقابة المطبقة) حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب 0.117، بينما الجدول رقم (13) الذي يمثل العلاقة بين العبارتين (تسيير شؤون العمل و إنجاز العمال بالشكل المطلوب)، فقد قدر معامل الارتباط بيرسون ب 0.147، أما الجدول رقم (14) الذي يمثل العلاقة بين العبارتين (ضرورة امتلاك الخبرة و الاهتمام بسمعة المؤسسة)، فكان معامل الارتباط بيرسون 0.221، في حين نجد الجدول رقم (15) الذي يمثل العلاقة بين العبارتين (ضرورة اكتساب المعرفة وإنجاز الأعمال بالشكل المطلوب) قدر معامل الارتباط بيرسون ب -0.075، بينما نجد أيضا الجدول رقم (16) الذي يمثل العلاقة بين العبارتين (طبيعة التكوين والرقابة المطبقة من طرف القائد) أن معامل الارتباط بيرسون قدر ب 0.102.

وبتبيين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن أغلب نتائج الجدول (12-13-14-16) كانت العلاقة موجبة ولكنها غير دالة إحصائيا وهذا ما يؤكد الربط الجزئي للأساليب المعرفية و الالتزام المعياري في الجدول التالي :

الجدول رقم (17) : يبين العلاقة بين الأساليب المعرفية والالتزام المعياري

الأساليب المعرفية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.05	0.112	الالتزام المعياري

يتضح لنا من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية ضعيفة غير دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 00.05$ بين الأساليب المعرفية والالتزام المعياري ونسبة التأكد من النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات ومناقشتها

بنسبة 5% ، وقد يرجع ذلك إلى نقص استخدام الأساليب المعرفية حيث تشكل طريقة تعامل الفرد مع غيره وتتعلق بالنشط المعرفي للإنسان هذا ما يؤدي إلى نقص الاهتمام الكافي بالمعايير الأخلاقية للمنظمة مما يؤدي إلى الانحراف عن ماهو معمول به في ميثاق أخلاقيات العمل وكذلك غياب الهدف الأخلاقي مع الأهداف الخاصة بالمؤسسة مما يولد سلوك اللامبالاة ، وتتفق هذه النتيجة مع (دراسة بودراع أمينة) حول دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين مما يعني نقص الاهتمام بأخلاقيات الأعمال والتركيز فقط على مخرجات الأداء دون نسيان الاهتمام بتطبيق الأسلوب المعرفي القيادي.

ثانيا : عرض و تحليل البيانات للفرضية الثانية ومناقشتها : للأساليب التلاؤمية علاقة بتثمين دافعية الانجاز لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد لمين دباغين بسطيف .

تهدف دراستنا إلى معرفة وجود علاقة إيجابية بين الأساليب التلاؤمية و دافعية الإنجاز لدى الموظفين

حيث سنناقش النتائج التي توصلنا إليها بعد الاطلاع عليها و القراءة الكمية الإحصائية وذلك حسب النسب المئوية المعبرة عن إجابات الباحثين و قيمة معامل الارتباط بيرسون، إضافة إلى الاستنتاج الجزئي للفرضيات :

الجدول رقم (18): يمثل العلاقة بين صعوبة التواصل وتلقي الأوامر

معامل الارتباط بيرسون	المجموع		لا		نعم		صعوبة التواصل
	%	ك	%	ك	%	ك	
0.136	%90	45	%86.7	26	%95	19	تلقى الأوامر دون اعتراض
	%10	5	%13.3	4	%5	1	نعم
	%100	50	%100	30	%100	10	لا
			%60		%40		المجموع

المصدر : س(13)، س(44)

يعتبر التواصل عملية أساسية ومهمة في المنظمات، فهو عبارة عن شبكة من الاتصالات تعتبر حلقة وصل بين مختلف البناءات والهياكل التنظيمية داخل المنظمة، حيث تعتمد على عدة أنواع وأساليب معينة في إصدار الأوامر، وتعتمد كذلك على درجة استجابة المتلقي لتلك الأوامر من عدمها، ولإيجاد العلاقة بين صعوبة التواصل وعملية تلقي الأوامر كشفت لنا المعطيات الكمية حسب الدراسة الإمبريقية

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات ومناقشتها

والتمثلة في الجدول أعلاه والذي يمثل العلاقة بين المتغيرين، حيث يتضح من خلال الاتجاه العام أنه لا توجد صعوبة في التواصل وتلقي الأوامر حيث بلغت النسبة 60%، أما الذين أجابوا عكس ذلك فقد كانت نسبتهم 40% تدل على وجود فروق معتبرة بين النسبتين، وقد سجلت أعلى نسبة 95% من الذين أجابوا بصعوبة التواصل وتلقي الأوامر، في المقابل نجد نسبة 86.7% أجابوا بأنه لا توجد صعوبة في التواصل وتلقي الأوامر، كما أن هناك نسبة معتبرة بلغت 13.3% أقرروا بعدم وجود صعوبة في التواصل واعتراضهم على الأوامر التي يتلقونها وهو ما يكشف وجود فروق ذات دلالة بين النسب، وبالنظر إلى النتيجة المحصل عليها من حساب معامل الارتباط فإنه توجد علاقة طردية ضعيفة، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة قنوات الاتصال حيث تعتبر قنوات اتصال رسمية تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، حيث يبين نوع الاتصال (الهابط أو النازل) الذي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيهـم ويتضمن عادة الأوامر والتعليمات وقرارات العمل و التقارير المنشورة و الإعلانات.

الجدول رقم (19) : يمثل العلاقة بين الاهتمام بالموظفين والرغبة في الاستمرار في العمل

معامل الارتباط بيرسون	المجموع		لا		نعم		الاهتمام بالموظفين
	%	ك	%	ك	%	ك	الرغبة في الاستمرار في العمل
0.380	70%	35	55.2%	16	90.5%	19	نعم
	30%	15	44.8%	13	9.5%	2	لا
	100%	50	100%	29	100%	21	المجموع
			58%		42%		

المصدر : س(14)، س(45)

يعتبر الاهتمام بالأفراد عاملاً مهماً من عوامل رفع الأداء فهو يزيد ويرفع من رغبتهم في استمرارهم في العمل وبالتالي زيادة انتمايتهم وولائهم للمنظمة، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين الاهتمام بالموظفين وبين رغبتهم في استمرارهم في عملهم كشفت لنا المعطيات الامبريقية للدراسة الموضحة في الجدول أعلاه و التي تمثل العلاقة بين المتغيرين، يتضح من خلال الاتجاه العام أن نسبة 58% ترى بأنه لا توجد علاقة بين الاهتمام الكافي للموظفين وبين الرغبة في الاستمرار في العمل، في حين نجد أن نسبة 42% ترى عكس ذلك، وهذا ما يمكن أن يعود إلى طبيعة الوظائف التي تدخل ضمن مجال العمل المكتبي أي

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات ومناقشتها

الوظائف التي تعتمد على العمل داخل المكاتب وبالتالي تدخل من ضمن الأعمال العادية الروتينية، وقد سجلت أعلى نسبة 90% التي تمثل فئة المبحوثين الذين يرون أنه يوجد اهتمام كافي بالموظفين ورغبتهم بالاستمرار بعملهم، تقابلها نسبة 55% التي تمثل فئة المبحوثين الذين يرون أنه لا يوجد اهتمام كافي بالموظفين ويرغبون باستمرارهم في عملهم، كما أن هناك نسبة هامة والتي قدرت بـ 44.8% التي تمثل فئة المبحوثين الذين يرون أنه لا يوجد اهتمام كافي بالموظفين ولا يرغبون بالاستمرار في عملهم، وهو ما يكشف فروق ذات دلالة بين النسب، ومن خلال النتيجة المتوصل إليها من حساب معامل الارتباط وما يمكن استقراؤه من خلال الاتجاه العام أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أي أنه كلما نقص الاهتمام بالموظفين قلت الرغبة في الاستمرار في العمل، يرجع ذلك لكون الاهتمام تجاه الموظفين يخلق جوا من التعاون والاحترام المتبادل، هذا ما أقر به نموذج الإدارة اليابانية لـ"ويليام أوتشي" حيث يجعل القادة والمرؤوسين بمثابة الأسرة الواحدة والاهتمام الشامل بالأفراد من حيث تكافؤ الفرص مع القوى البشرية دون تمييز وهو عنصر أساسي من عناصر نظرية الإدارة اليابانية.

الجدول (20): يمثل العلاقة بين الشعور بالأهمية في العمل وبذل الجهد الإضافي

معامل الارتباط بيرسون	المجموع		لا		نعم		الشعور بالأهمية في العمل
	%	ك	%	ك	%	ك	بذل جهد إضافي في العمل
0.008	%96	48	%95.8	23	%96.2	25	نعم
	%4	2	%4.2	1	%3.2	1	لا
	%100	50	%100	24	%100	26	المجموع
			%48		%52		

المصدر: س(15)، س(43)

أن كل إنسان يحتاج إلى الشعور وإلى الإحساس بأن الآخرين يقرون ويعترفون بأهميته، هذا ما يساعد في الرغبة على بذل جهود إضافية نظير الشعور بتقديره من قبل الآخرين، ولكشف العلاقة بين الشعور بالأهمية في العمل وبذل الجهد الإضافي، كشفت لنا المعطيات الكمية المجمعة ميدانيا والتي تمثل العلاقة بين المتغيرين، يتضح من خلال الاتجاه العام أنه توجد علاقة بين الشعور بالأهمية في العمل وبين بذل الجهد الإضافي حيث بلغت النسبة 52%، أما الذين أجابوا بأنه لا توجد علاقة بين المتغيرين فقد بلغت نسبتهن 48% وهي نسبة معتبرة تدل على وجود فروق بسيطة بين النسبتين، وقد سجلت أعلى نسبة

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات ومناقشتها

95.8% من الذين أجابوا بعدم شعورهم بأهميتهم في عملهم وبذلهم جهد إضافي في العمل، في المقابل نجد مما أجابوا بشعورهم بأهميتهم في العمل وبذلهم جهود إضافية قد بلغت نسبتهم 96.2%، كما أن هناك نسبة ضعيفة من الذين أجابوا بشعورهم بأهميتهم في العمل وعدم بذلهم جهود إضافية بلغت نسبتهم 3.2%، ومن النتيجة المتحصل عليها من حساب معامل الارتباط فإنه توجد علاقة طردية ضعيفة جدا تكاد تنعدم، وما يمكن استقراؤه من خلال الاتجاه العام أن الموظفين يسعون لبذل جهود إضافية، ما يجعلهم يشعرون بوجودهم وأهميتهم داخل المنظمة، ورغم النقص في الشعور بالاهتمام إلا أنه لم يمنعهم من بذل الجهود الإضافية لإتمام الأعمال، وحسب نظرية دافعية الانجاز لـ"مكلياند" فإن هذا الدافع

للانجاز يشتمل على نموذج يشمل ثلاثة دوافع من بينها "دافع الانجاز" الذي يعتبر حسبه أن الأشخاص يتوقون للنجاح ويخافون من الفشل، ويبحثون عن فرض لحل مشكلات التحدي، وهؤلاء في رأي مكلياند يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية وبالتالي يبذلون جهود إضافية في انجاز أعمالهم .

الجدول رقم (21) : يمثل العلاقة بين التشجيع على تقوية العمل الجماعي والحافز لأداء العمل

معامل الارتباط بيرسون	المجموع		لا		نعم		التشجيع على تقوية العمل الجماعي
	%	ك	%	ك	%	ك	الحافز لأداء العمل
-0.025	72%	36	73.1%	19	70.8%	17	نعم
	28%	14	26.9%	7	29.2%	7	لا
	100%	50	100%	26	100%	24	المجموع
			52%		48%		

المصدر: س(17)، س(41)

يعرف القادة الأكفاء بقوة التشجيع، فهو من أكثر الأدوات تأثيرا في نمو الأشخاص، وبناء ثققتهم في أنفسهم وتحفيزهم لبلوغ أقصى إمكاناتهم، بما يعود بالنفع على حياتهم الشخصية وعلى المؤسسة أيضا ولتوضيح العلاقة بين التشجيع على تقوية العمل الجماعي والحافز لأداء العمل كشفت المعطيات الامبريقية الممثلة في الجدول أعلاه، حيث يمثل العلاقة بين المتغيرين، يتضح من خلال الاتجاه العام أنه لا توجد علاقة بين التشجيع على تقوية العمل الجماعي وبين الحافز لأداء العمل حيث بلغت النسبة 52%

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات ومناقشتها

أما الذين أقرروا عكس ذلك فقد بلغت نسبتهم 48%، وقد سجلت أعلى نسبة 73.1% من الذين أجابوا بأن عدم التشجيع على تقوية العمل الجماعي ليس له علاقة بالحافز لأداء العمل، في المقابل نجد ما نسبته 70.8% من الذين أجابوا بأن التشجيع يعمل على زيادة الحافز لأداء العمل، وهو ما يكشف أن هناك فروق ذات دلالة بين النسبتين، ومن النتيجة المحصل عليها من حساب معامل الارتباط فإنه يدل على وجود علاقة عكسية تكاد منعدمة تماما بين المتغيرين، أي أن التشجيع على تقوية فرق العمل ليس له علاقة بالحافز لداء العمل وذلك يرجع إلى نقص التفاهم والتشاور وقلة قنوات الاتصال بين أفراد مجموعة العمل، مرجعين ذلك إلى ضيق الوقت وكثرة الأعباء والأعمال خاصة في فترات الذروة حيث أنها تتطلب جهد ووقت أكبر نتيجة لما تمليه متطلبات الوظيفة، يسعى كل موظف لتحقيق الأداء الذي يمثل الأساس لتحقيق الذات، وهذا عكس ما جاءت به نظرية الإدارة اليابانية حيث تعتمد على تشجيع فرق العمل والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد .

الجدول رقم (22): يمثل العلاقة بين درجة الإشراف في اتخاذ القرار والشعور بالأهمية في العمل

معامل الارتباط بيرسون	المجموع		قوية		متوسطة		ضعيفة		درجة الإشراف في اتخاذ القرار
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
-0.389	64%	32	100%	3	76.9%	20	42.9%	9	نعم
	36%	18	/	0	23.1%	6	57.1%	12	لا
	100%	50	100%	3	100%	26	100%	21	المجموع
			6%		58%		42%		

المصدر: س(18)، س(46)

تعد المشاركة في اتخاذ القرار جزءا من العمليات التنظيمية التي تهدف في الأساس على توسيع الدور الذي يقوم به المروءسون في عملية المشاركة في اتخاذ القرار، حيث يتم الأخذ بالافتراضات والتوصيات والآراء التي يبديونها، مما يتولد لديهم الشعور بأهميتهم داخل محيط العمل، ولتوضيح العلاقة بين درجة الإشراف في اتخاذ القرار والشعور بالأهمية في محيط العمل كشفت لنا المعطيات الكمية الممثلة في الجدول أعلاه والتي تبين العلاقة بين المتغيرين، يتضح من خلال الاتجاه العام أن درجة الإشراف في اتخاذ القرار متوسطة بنسبة 58% لها علاقة بالشعور بالأهمية في محيط العمل، تليها نسبة 42% أجابوا

أن درجة الاشتراك في اتخاذ القرار ضعيفة و لها علاقة لها بالشعور بالأهمية داخل محيط العمل، فيما نجد بنسبة ضعيفة تقدر ب 6% ممن أجابوا بأن درجة المشاركة في اتخاذ القرار ولها علاقة بالشعور بالأهمية في محيط العمل، مما يدل على وجود فوارق دالة بين النسب، وقد سجلت أعلى نسبة 76.9% من الذين أجابوا بأن درجة المشاركة في اتخاذ القرار متوسطة ويشعرون بأهميتهم داخل العمل، تليها نسبة 57.1% ممن أجابوا بأن درجة المشاركة ضعيفة ولا يشعرون بأهميتهم في محيط العمل، كما أن هناك نسبة هامة من الذين يرون أن درجة المشاركة متوسطة ولا يشعرون بأهميتهم في محيط العمل، وهو ما

يكشف وجود علاقة دالة بين النسب، ومن النتيجة المتحصل عليها من حساب معامل الارتباط وما يمكن استقراؤه من خلال الاتجاه العام نجد أنه توجد علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 أي أنه كلما كانت درجة المشاركة في اتخاذ القرار متوسطة قل الشعور بالأهمية داخل محيط العمل، هذا يرجع إلى طبيعة العمل ونتيجة كذلك إلى اللامبالاة بالأهمية في محيط العمل من قبل الموظفين حيث يرجع أغلبهم إلى أن القرارات المتخذة خاصة بالعمل ذو طبيعة عادية و روتينية ولا تحتاج إلى درجة إشراك قوية متعلقة بمواعيد الدخول والخروج وغيرها من الأوامر المتكررة. (*)²

➤ استنتاج جزئي للفرضية الثانية: توجد علاقة إيجابية بين الأساليب القيادية ودافعية الانجاز

من خلال الجدول رقم (18) الذي يمثل العلاقة بين العبارتين (صعوبة التواصل و تلقي الأوامر دون اعتراض)، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب 0.136، بينما الجدول رقم (19) الذي يمثل العلاقة بين العبارتين (الاهتمام بالموظفين و الرغبة في الاستمرار في العمل)، قدر معامل الارتباط بيرسون ب 0.380، في حين نجد الجدول رقم (20) الذي يمثل العلاقة بين العبارتين (الشعور بالأهمية وبذل الجهد الإضافي)، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب 0.008، أما الجدول رقم (21) الذي يمثل العلاقة بين العبارتين (التشجيع على تقوية العمل الجماعي و الحافز لأداء العمل)، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون ب -0.025، بينما الجدول رقم (22) والذي يمثل العلاقة بين العبارتين (درجة الإشراك في اتخاذ القرار و الشعور بالأهمية في العمل) قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون ب -0.389 .

وتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن أغلب نتائج الجداول (18-19-20) كانت العلاقة موجبة وغير دالة إحصائياً، وهذا ما يؤكد الربط الجزئي للأساليب التلاؤمية و دافعية الانجاز في الجدول التالي :



الجدول رقم (23) : يبين العلاقة بين الأساليب التلاؤمية و دافعية الانجاز

الأساليب التلاؤمية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.05	0.112	دافعية الانجاز

يتضح من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية ضعيفة غير دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الأساليب التلاؤمية ودافعية الانجاز، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% ونسبة الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، وهذا راجع إلى نقص تفعيل الأساليب التلاؤمية و التي تعمل على توفير جو إيجابي مناسب لأداء العمل مما يزيد من الدافعية للانجاز لدى الأفراد حيث يسعى لخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستوى من الأداء هذا ما يساعد على إحساس الأفراد بأهمية وجودهم و بالتالي زيادة دافعهم للانجاز.

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات ومناقشتها

ثالثا : عرض وتحليل البيانات للفرضية الثالثة و مناقشتها: للأساليب التحويلية علاقة بتكريس

الاندماج في العمل لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد لمين دباغين بسطيف.

نهدف دراستنا إلى معرفة إلى معرفة وجود علاقة إيجابية بين الأساليب التحويلية و الاندماج في العمل لدى الموظفين، حيث سنناقش النتائج المتوصل عليها بعد القراءة الإحصائية للمعطيات الكمية من خلال النسب المئوية، قيمة معامل الارتباط بيرسون بالإضافة إلى الاستنتاج الجزئي للفرضية كما يلي :

الجدول رقم (24): يمثل العلاقة بين نوع التحفيز والقيام بالأعمال الإضافية

معامل الارتباط بيرسون	المجموع		لا يوجد		معنوي		مادي		نوع التحفيز
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الأعمال الإضافية
0.075	%62	31	%52.9	9	%68.8	22	/	0	نعم
	%38	19	%47.1	8	%31.3	10	%100	1	لا
	%100	50	%100	17	%100	32	%100	1	المجموع
			%34		%64		%2		

المصدر: س(25)، س(34)

ترتبط فعالية المنظمة بمدى الجهد الذي يبذله الأفراد المكونون لها، وتتوقف جهود الأفراد على مدى

إحساسهم بالتكامل مع المنظمة والارتباط بأهدافها و خلق الرغبة لديهم بما يكفل الانجاز لتحقيق أهدافها من خلال التحفيز المقدمة من طرف المنظمة تقديرا منها على الجهود المبذولة من طرف الأفراد العاملين بها، ولتوضيح العلاقة بين نوع التحفيز والقيام بأعمال إضافية كشفت لنا معطيات الدراسة الكمية النتائج المبينة في الجدول أعلاه و التي توضح العلاقة بين المتغيرين، يتضح من خلال الاتجاه العام أن نوع التحفيز له علاقة بتأدية العمال الإضافية حيث بلغت نسبة التحفيز المعنوي 64%، في المقابل نجد نسبة 32% ممن أجابوا أنه لا يوجد تحفيز ولا علاقة له بتأدية الأعمال الإضافية، وقد سجلت أعلى نسبة 68.8% من الذين أجابوا بأن نوع التحفيز معنوي يؤدي إلى القيام بأعمال إضافية، في حين نجد أن نسبة الذين أقرروا بعدم وجود تحفيز ويقومون بأعمال إضافية قد بلغت 52.9%، كما أن هناك نسبة هامة

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات ومناقشتها

من الذين أقرروا بأنه لا يوجد تحفيز ولا يؤدون أعمالاً إضافية قد بلغت 47.1% في المقابل نجد أن نسبة 31.3% أقرروا بأنه يوجد حافز معنوي مع عدم القيام بالأعمال الإضافية، وهو ما يدل على وجود فرق بين النسبتين، ومن خلال الاتجاه العام و النتيجة المتحصل عليها من حساب معامل الارتباط يوجد علاقة طردية ضعيفة جداً تكاد تنعدم بين نوع التحفيز والقيام بالأعمال الإضافية، وهذا راجع لكون طبيعة الوظيفة وأيضاً طبيعة القطاع (العام) حيث يلاحظ نقص في التحفيز خاصة المادي و الاكتفاء فقط بالتحفيز المعنوي أو عدم التحفيز، ونظراً لأن العمل يمثل الاهتمام الأساسي للأفراد بالرغم من عدم وجود تحفيزات مادية كبيرة وهذا من أجل تحقيق الاحتياجات إزاء الوضع الراهن وتدني المستوى المعيشي .

الجدول رقم (25): يمثل العلاقة بين إعطاء الحلول لصعوبات العمل والاهتمام بحضور اللقاءات

معامل الارتباط بيرسون	المجموع		لا		نعم		إعطاء حلول للصعوبات التي تعيق العمل من طرف القائد
	%	ك	%	ك	%	ك	الاهتمام بحضور اللقاءات والندوات العلمية
-0.181	44%	22	36.7%	11	55%	11	نعم
	56%	28	63.3%	19	45%	9	لا
	100%	50	100% 60%	30	100% 40%	20	المجموع

المصدر: س(24)، س(36)

تعد المشاكل التي تعيق عمل المؤسسة من المحاور الرئيسية في بيئة العمل، ولذلك يسعى القادة بالاعتماد على خبرتهم وكفاءتهم لإيجاد حلول لهذه المشاكل قصد المضي في تحقيق الأهداف المسطرة، لهذا يبرمجون اللقاءات والندوات بهدف تدريب الأفراد بهدف الوصول إلى الأداء الأمثل، ومحاولة التغلب على الصعوبات التي تواجه الموظفين، وللتعرف على العلاقة بين إعطاء الحلول للصعوبات التي تعيق العمل وبين الاهتمام بحضور اللقاءات والندوات العلمية، كشفت لنا المعطيات الكمية الممثلة في الجدول أعلاه والتي تبين العلاقة بين المتغيرين، يتضح من خلال الاتجاه العام أنه لا يوجد توافق بين إعطاء الحلول

للسعوبات التي تعيق العمل وبين الاهتمام بحضور اللقاءات والندوات العلمية حيث بلغت النسبة 60% في حين نجد أن نسبة 40% أقرروا عكس ذلك، وقد سجلت أعلى نسبة 63.6% من الذين أجابوا أن عدم إعطاء الحلول للصعوبات التي تعيق العمل يؤدي إلى عدم الاهتمام بحضور اللقاءات والندوات العلمية

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات ومناقشتها

في حين نجد أن نسبة 55% أقرروا أن إعطاء الحلول يؤدي إلى الاهتمام بحضور اللقاءات والندوات العلمية، كما أن هناك نسبة هامة من الذين أجابوا أن إعطاء الحلول لا يؤدي بهم إلى الاهتمام بحضور الندوات واللقاءات العلمية، في المقابل نجد أن 36.7% من الذين أجابوا أن عدم إعطاء الحلول للصعوبات التي تعيقهم في عملهم تؤدي بهم إلى الاهتمام بحضور الندوات واللقاءات العلمية، وهو ما يكشف فروق بين النسبتين، ورغم ما ظهر في الجدول من دلالة إلا أن النتيجة المحصل عليها من خلال حساب معامل الارتباط والاتجاه العام، فإنه توجد علاقة عكسية ضعيفة بين المتغيرين وهذا راجع إلى الأعمال الروتينية التي تتم وفق طريقة آلية ولا تحتاج لتدريب أو تكوين، وتعتمد بشكل كبير على ما ينتجه الفرد من مخرجات، وبالتالي يعتبر هذا النوع من العمل خاص بأداء المهام حيث يقوم بإنجاز عمليات جوهريّة في المنظمة، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

الجدول رقم (26): يمثل العلاقة بين تفويض الصلاحيات وإيجاد طرق جديدة لتسهيل الأداء

معامل الارتباط بيرسون	المجموع		لا		نعم		تفويض الصلاحيات
	%	ك	%	ك	%	ك	
-0.042							إيجاد طرق جديدة لتسهيل طريقة الأداء في العمل
	86%	43	87.5%	21	84.6%	22	نعم
	14%	7	12.5%	3	15.4%	4	لا
	100%	50	100% 48%	24	100% 52%	26	المجموع

المصدر: س(21)، س(37)

يعد تفويض السلطة عاملاً أساسياً في تفعيل الأداء الوظيفي، وهو إعطاء جزء من القوة للأفراد حتى يتمكنوا من استخدام آرائهم وتقييماتهم في اتخاذ القرارات، وزيادة شعورهم باهتمامهم وولائهم وانتمائهم للمنظمة، وبالتالي الحرص على الزيادة في فاعلية الأداء في العمل و التحلي بالقيم التنظيمية التي تمثل هوية المنظمة، ولإيجاد العلاقة بين تفويض الصلاحيات و إيجاد طرق جديدة في العمل، كشفت لنا المعطيات الإمبريقية الكمية والممثلة في الجدول والتي تبين العلاقة بين المتغيرين، يتضح من خلال الاتجاه العام أن هناك علاقة بيم تفويض الصلاحيات وبين السعي لإيجاد طرق جديدة لتسهيل عملية الأداء في العمل حيث بلغت نسبة 52%، أما الذين أجابوا بأنه لا توجد علاقة بين تفويض الصلاحيات وسعيهم لإيجاد طرق جديدة قد بلغت نسبتهم 48%، وقد سجلت أعلى نسبة 87.5% من الذين أجابوا

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات ومناقشتها

بأن عدم تفويض الصلاحيات لا علاقة له بالسعي لإيجاد طرق جديدة لتسهيل عملية الأداء، في حين نجد أن نسبة 84.6% من الذين أجابوا بأن تفويض الصلاحيات له علاقة بالسعي لإيجاد طرق جديدة لتسهيل عملية الأداء، كما أن هناك نسبة هامة من الذين يرون أن تفويض الصلاحيات لا علاقة له بإيجاد طرق جديدة لتسهيل عملية الأداء قد بلغت نسبتهم 15.4% بالمقابل نجد نسبة 12.5% من الذين أجابوا بأن عدم تفويض الصلاحيات لا يؤدي إلى إيجاد طرق جديدة لتسهيل الأداء، ورغم ما ظهر في الجدول من وجود علاقة إلا أن النتيجة المحصل عليها من حساب معامل الارتباط وما يمكن استقراؤه من خلال الاتجاه العام فيدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة جدا تكاد تنعدم أي أنه كلما ضاقت دائرة تفويض الصلاحيات ازداد سعي الموظفين لإيجاد طرق جديدة لتسهيل عملية الأداء، وهذا راجع لاهتمامهم وحرصهم على من أجل إتمام المهام المطلوبة منهم، حيث يسعى كل موظف لإيجاد طرق تسهل من مهامهم وطريقة أدائهم لعملهم، إضافة إلى محاولة تسريع الأداء وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد حتى لا يتراكم عليهم هذا ما يساهم في زيادة الضغوط والأعباء مما يؤثر على طريقة أدائهم للأعمال، وبغض النظر عن اتساع أو انحسار مجال تفويض الصلاحيات فإنه يعمل على زيادة معرفة العاملين بالبيئة المحيطة بالعمل، وإدخال الرضا في نفوسهم عندما يشعرون بأنهم كل جديد باستمرار مما يؤدي إلى تحقيق فعالية قصوى في الأداء وهو الهدف الذي تسعى إليه جميع المنظمات في شتى المجالات.

الجدول رقم (27): يمثل العلاقة بين التحلي بالقيم التنظيمية واقتطاع الزمن الإضافي

معامل الارتباط بيرسون	المجموع		لا		نعم		التحلي بالقيم التنظيمية
	%	ك	%	ك	%	ك	
-0.077							اقتطاع زمن إضافي خارج أوقات العمل لتلبية احتياجات الزملاء في العمل
	56%	28	61.1%	11	53.1%	17	نعم
	44%	22	38.9%	7	46.9%	15	لا
	100%	50	100%	18	100%	32	المجموع
			36%		64%		

المصدر: س(22)، س(39)

نالت القيم بشكل عام وقيم المنظمة بشكل خاص اهتمام العديد من المتخصصين في مجال المنظمات ذلك لأن مجموعة القيم التي يعتنقها الأفراد في المنظمات تتعكس بشكل مباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم، هذه الخيرة تعبر عن درجة التماسك والتكامل بين

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات ومناقشتها

أعضاء المنظمة، ولتحديد العلاقة بين التحلي بالقيم التنظيمية واقتطاع الزمن الإضافي خارج أوقات العمل لتلبية احتياجات الزملاء الآخرين كشفت لنا المعطيات و النتائج الامبريقية الموضحة في الجدول أعلاه عن العلاقة بين المتغيرين، يتضح من خلال الاتجاه العام أن هناك علاقة بيت التحلي بالقيم التنظيمية وبين تلبية احتياجات الزملاء خارج أوقات العمل حيث بلغت نسبة 64%، أما الذين أجابوا بأنه لا توجد علاقة بين المتغيرين فقد بلغت نسبة 36%، مما يدل على وجود فروق هامة بين النسبتين، وقد سجلت أعلى نسبة 61.1% من الذين أجابوا بأن عدم التحلي بالقيم التنظيمية لا علاقة له باقتطاع زمن إضافي لتلبية احتياجات الزملاء خارج أوقات العمل، في المقابل نجد ما نسبته 53.1% من الذين أجابوا بأن التحلي بالقيم التنظيمية له علاقة باقتطاع زمن إضافي خارج أوقات العمل لتلبية احتياجات الزملاء في العمل، كما أن هناك نسبة هامة من الذين يرون أن التحلي بالقيم التنظيمية لا علاقة له باقتطاع الزمن الإضافي خارج أوقات العمل لتلبية احتياجات الزملاء، في المقابل نجد نسبة 38.9% من الذين يرون أن عدم التحلي بالقيم التنظيمية لا علاقة له باقتطاع الزمن الإضافي لتلبية احتياجات الزملاء خارج أوقات العمل، ورغم ما ظهر في الجدول من وجود علاقة ذات دلالة إلا أن النتيجة المحصل عليها من حساب معامل الارتباط يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة جدا تكاد تنعدم، وهذا راجع إلى اختلاف القيم السائدة ويرجع أيضا إلى الاختلاف في درجة تطبيق هذه القيم و الاهتمام بها، فالقيم الشخصية للفرد تؤثر في اختيار الأهداف الخاصة للمنظمة وفي اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، كما أن حداثة المؤسسة تؤثر في ذلك حيث تمثل القيم التنظيمية الهوية التنظيمية وكذلك تمثل سمعة المؤسسة، فالمنظمات في أي مجتمع ما هي إلا أنظمة فرعية ضمن إطار واسع ومعقد، لذا فلا يبدو غريبا أن تشكل المنظمات طبقا لما هو موجود في المجتمع لأنها تتأثر بشكل كبير على القيم السائدة في المجتمع .

➤ **استنتاج جزئي للفرضية الثالثة :** توجد علاقة إيجابية بين الأساليب التحويلية و الاندماج في العمل.

من خلال الجدول رقم(24) والذي يمثل العلاقة بين العبارتين (نوع التحفيز و القيام بالأعمال الإضافية) حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بـ 0.075، بينما الجدول رقم(25) و الذي يمثل العلاقة بين العبارتين (إعطاء الحلول للصعوبات العمل والاهتمام بحضور اللقاءات) فقد قدرت قيمة معامل الارتباط بـ

0.181- ، في حين نجد الجدول رقم(26) و الذي يمثل العلاقة بين العبارتين (تفويض الصلاحيات وإيجاد طرق جديدة لتسهيل الأداء)، قدرت قيمة معامل الارتباط بـ 0.042-، الجدول رقم(27) والذي يمثل العلاقة بين العبارتين (التحلي بالقيم التنظيمية و اقتطاع زمن إضافي)، فقد قدر معامل الارتباط بـ

ويتبين من خلال التحليل الإحصائي أن أغلب نتائج الجداول (25-26-27) كانت علاقة عكسية ضعيفة جداً، وبالرغم من وجود علاقة عكسية إلا أن الربط الجزئي للأساليب التحويلية والاندماج في العمل أثبت وجود علاقة موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (28) : يبين العلاقة بين الأساليب التحويلية والاندماج في العمل

الأساليب التحويلية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.01	*0.336	الاندماج في العمل

نلاحظ من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ بين الأساليب التحويلية والاندماج في العمل ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%، حيث أن الأسلوب التحويلي يعمل على إجراء تغييرات تنظيمية تعزيز الوصول إلى الهدف من خلال الارتقاء بمستوى المرؤوسين و يعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة ، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة و العمل على التوفيق بينهم مما يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء للمنظمة وبالتالي زيادة المشاركة الفعالة في العمل.

و قد ذكر " باس " و " أوفوليو " أن القيادة التحويلية تعزز إعجاب الفرد بقائدهم من هلال التخلق بالأخلاق المثالية التي تجعل منه قائدا جذابا يفرض احترام و تقدير الأتباع ويعزز ثقة الأفراد بأنفسهم ويشيع في مؤسسته ثقافة الاحترام والتقدير . (عايش، 2009، ص39).

➤ استنتاج عام للدراسة :

إن نجاح الأعمال والمنظمات اليوم يعتمد على نجاح القادة وحسن إدارتهم للموارد البشرية وكذلك مجاراتهم للمعارف و العلوم و بالتالي مواكبة التغيرات السريعة الحاصلة في مجال المنظمات. لذلك فإن إعداد وتأهيل القادة جلب اهتمام العديد من الباحثين و المتخصصين في مجال المنظمات ، ومن بين أهم جوانب الإعداد و التأهيل البناء القيمي و الأخلاقي لشخصية القائد لما لها الأثر القوي على أدائه القيادي وسببا مباشرا في تحقيق أهداف المنظمة و ذلك من خلال تأثيره على الأفراد و على العمل ككل .

ومن خلال النتائج السابقة يمكن القول أن الفرضية الأولى والثانية والثالثة من الفرضية الرئيسية هي عموما صحيحة رغم أن العلاقة جاءت من متوسطة إلى ضعيفة و ذلك يعني قبول الفرضية الرئيسية بشكل عام.

من خلال النتائج العملية للبحث يمكن وضع الاستنتاجات الآتية :

- تبين من خلال المراجعة النظرية للمفاهيم و المصطلحات، والمعرفة النظرية للأساليب القيادية

و أخلاقيات العمل حيث انه توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القوة بين تطبيق الأساليب القيادية

وممارسات أخلاقيات العمل بأبعاده الاجتماعية .

1- يتمتع القائد بمستوى متوسط القوة إلى ضعيف من أخلاقيات العمل، إذ أنه يتصرف على نحو أخلاقي فضلا عن كونه يعزز من السلوكيات الأخلاقية على نحو متوسط .

2- إن مستوى الالتزام بأخلاقيات العمل لدى الموظفين في الكلية كان بدرجة متوسطة .

3- وجود تأثير لأبعاد الأساليب القيادية على مدى تطبيق القواعد الأخلاقية لدى الموظفين على مستوى الكلية.

4- تفتقد المؤسسة إلى تطبيق سياسة أخلاقية واضحة وفق المعايير المعمول بها لترسيخ مبادئ أخلاقيات العمل .

5- الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب السائد، يليه الأسلوب التحويلي، ثم الأسلوب الحر.

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات ومناقشتها

6- أسلوب القيادة المعتدلة (5- 5) هو الأسلوب القيادي الأكثر شيوعا في الكلية حيث يتم فيه الموازنة بين حاجات المنظمة وبين حاجات العاملين بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر.

➤ النتيجة العامة للدراسة :

بعد عرض النتائج المتوصل إليها يمكن تبني و قبول نتيجة و هدف البحث المتمثل في إيجاد علاقة إيجابية بين الأساليب القيادية و أخلاقيات العمل لدى الموظفين، حيث تم التوصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (29) : يبين العلاقة بين الأساليب القيادية وأخلاقيات العمل

الأساليب القيادية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.01	*0.303	أخلاقيات العمل

نلاحظ من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ بين الأساليب القيادية وأخلاقيات العمل، وهذا راجع إلى كون القائد الأساليب القيادية المعتمدة من طرف القائد تعمل على تعزيز أخلاقيات العمل بدرجة متوسطة القوة ، حيث أن القائد يجب عليه العمل جاهدا لخلق مجتمع تنظيمي ملتزم بالمعايير الأخلاقية في مناخ تسوده الثقافة الأخلاقية، وهذا بالاعتماد على الأسلوب القيادي الأمثل و المناسب الذي من شأنه تطوير تقنيات و أساليب القيادة لتوظيفها بشكل فعال و معرفة ماهو صحيح من ما هو خاطئ حتى يتجنب فيما بعد الوقوع في الأخطاء و المشاكل التي تعترض سير المؤسسة و بالتالي تعزيز أخلاقيات العمل والعمل بالموثوق والمعايير الأخلاقية وهذا للحد من ظاهرة الفساد الإداري التي تعتبر ظاهرة اجتماعية مرضية تهدد كيان المنظمة بشكل خاص و المجتمع بشكل عام و تعرقل مسيرته التنموية.



خانم



هيكّل موضوع الأساليب القيادية عدة مدارج تفكيرية كمقاربات سوسيولوجية. لكل منها معاييرها في الفهم و التقدير، إلا أنها كرسّت مفهوم القيادة كعملية اجتماعية و كعامل توازن و منظم للعمليات و التفاعلات التي تحدث داخل البنية التنظيمية، لتحقيق المتوقع بتطبيق وتعزيز أخلاقيات العمل للمنظمة، والتي بلورت إثباتات كافية لإرساء وتوجيه البحوث السوسيو تنظيمية قصد ضبط مدخل تحليلي مستنجد إلى نتائج واقعية امبريقية للواقع التنظيمي الجزائري، مما انبثق عنها دراستنا الموسومة بـ "الأساليب القيادية وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى الموظفين" والتي أخذت منحى تنظيمي مؤداه تضمين الأسلوب القيادي كأداة لتعزيز أخلاقيات العمل في إطار خصائص البناء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، وعليه ركزنا على تحليل ومناقشة واقع كل من الأساليب القيادية في علاقتها بأخلاقيات العمل.

في سياق الشواهد الامبريقية جسدت الدراسة علاقة الأساليب القيادية مع أخلاقيات العمل حيث كشفت لنا نتائج الدراسة العامة عن وجود علاقة بين المتغيرين في خضم النتائج من الواقع الامبريقي في المؤسسة محل الدراسة، في ظل التفكير الدائم أن العنصر البشري يبقى المحرك الأساس لأداء جميع الوظائف، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على فعالية هذا العنصر، الأمر الذي يتطلب تنميته و الحفاظ عليه و تحقيق التوازن بين أهدافه و أهداف المنظمة التي يعمل بها، من أجل تحقيق الرضا والالتزام، ذلك أن تحقيقها مرتبط بعدة عوامل أبرزها التعامل من طرف القائد أي بمبدأ الاحترام و التقدير، بمعنى أن القائد ملزم باحترام مشاعرهم وتقديرهم لهم لتحقيق أقصى فاعلية للمؤسسة

كثيرا ما ارتبط نجاح المنظمة بالكيفية التي يديرها القائد، وبأسلوب القيادي الذي يمارسه إذ انه المسؤول عن تنفيذ السياسات و البرامج التكوينية، وعن ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس أمام الآخرين وأن تتسجم أساليبه المطبقة مع الأسس السليمة و العقلانية، وإن الالتزام بالمبادئ والسلوكيات الأخلاقية أمر ذو أهمية بالغة، فهو يؤدي إلى إنجاز الأعمال الصحيحة و يحمي المؤسسة من المآزق الأخلاقية و الإدارية (محمد علي حسين، 2006، ص 69).

إن الإسقاط الامبريقي للأساليب القيادية على أخلاقيات العمل في الواقع الامبريقي النظريات عليه، نذكر الأساليب المعرفية حيث تعتمد على معالجة المعلومات و المعرفة التراكمية من خبرات وتجارب في تنظيم طريقة وسير العمل ومن هنا يأتي دور القائد من خلال السمات و الخصائص التي يتمتع بها حيث تعتبر المعرفة عنصرا أساسيا في تضمين الالتزام المعياري لتحقيق النظام حيث يؤكد "جوناثان فيش" في

تفسيره لنظرية النسق القيمي " لتالكوت بارسونز " على أن النظام يكون ممكنا من خلاق القيم المعيارية والالتزام بها، بالمقابل تعد الأساليب التلاؤمية أداة من الأدوات التي تعمل على تضمين دافعية الانجاز حيث أكدت نتائج الدراسة على اهتمام ورغبة الموظفين وسعيهم على التغلب على الصعوبات والعوائق لتحقيق النجاح في الأداء وهو ما أكدته نظرية دافعية الانجاز لـ " مكلياند " حيث تؤكد أن الأفراد يتوقون إلى النجاح وتحمل المسؤولية في حل المشكلات و اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وهذا من خلال تحليلهم بالعديد من الخصائص و المميزات التي تؤهلهم للأداء الفعال وبالتالي شعورهم بالانجاز مما يزيد من ولائهم وانتمائهم للمنظمة، في حين تؤكد نظرية الإدارة اليابانية لـ " ويليام أوتشي " و التي تعمل على تكريس الاندماج في العمل من خلال استخدام الأساليب التحويلية التي تعمل على تحقيق التوافق و عدم التمييز بين الأفراد لجعلهم مثل الأسرة الواحد وهذا يعزز من قوة اندماج الأفراد (الاستغراق الوظيفي) من خلال المشاركة الفعالة في العمل حيث يمثل الأداء الأساس لتحقيق الذات، ويعتبر مفهوم أخلاقيات العمل مفهوم جديد بالنسبة لأغلبية الموظفين وهذا ما أكدته نتائج دراسة " أمينة بودراع " على الرغم من وجود موثيق و بنود لأخلاقيات العمل، وفي ثنايا طرحنا هذا فإن الدراسة انتهت في الأخير إلى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة وهو الهدف الذي سعينا إليه في ظل الفرضيات و الفرضية العامة و الإطار النظري و الميداني ، حيث تختلف درجة قوة العلاقة حسب طبيعة نشاط المنظمة وحسب ممارسي العملية القيادية وطبيعة الأفراد.



اقتراحات وتوصيات:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، يمكن تقديم بعض المقترحات و التوصيات التي تسهم في تعزيز أخلاقيات العمل و ذلك على النحو التالي:

- 1- رفع مستوى الوعي بأهمية أخلاقيات العمل
- 2- وضع القوانين و المدونات الخاصة بقواعد أخلاقيات العمل
- 3- ضرورة وضع برامج ومعايير واضحة للحد من ظاهرة الفساد الإداري
- 4- تبني أخلاقيات العمل الحديثة التي تعمل على رفع وتحسين الأداء
- 5- العمل على تعزيز الشفافية و النزاهة بين الموظفين
- 6- أن يولي القادة الموظفين اهتماما أكبر مما عليه الأخلاقيات العمل من خلال إعداد القادة و البرامج الكفيلة لتطبيق مواثيق و مدونات الأخلاقيات في القوانين الخاصة التي تنظم سير العمل .



فائزہ



امراج

قائمة المراجع :

أولا : القواميس والمعاجم

- 1- ابن منظور . (2000). *لسان العرب* (ط 3). بيروت، لبنان: دار صادر.
- 2- أحمد زكي بدوي. (1982). *مصطلح العلوم الاجتماعية*. بيروت ، لبنان: مكتبة لبنان .
- 3- جيل فيريول. (2011). *معجم مصطلحات علم الاجتماع* (ط1). (ترجمة : إنسام محمد الأسعد) بيروت، لبنان: دار ومكتبة الهلال.
- 4- علي بن هادية وآخرون. (1991). *القاموس الجديد للطلاب* (ط 7). الجزائر: المؤسسة الوطنية - للكتاب.
- 5- فؤاد إفرام البستاني. (1975). *منجد الطلاب* (ط 26). بيروت: دار المشرق .
- 6- محمد محمد داود. (2005). *المعجم الوسيط*. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع .

ثانيا : الكتب

- 7- ابراهيم عبد العزيز شيجا. (1993). *أصول الادارة العامة*. مصر: منشأة المعارف للنشر والتوزيع.
- 8- أبو حامد الغزالي. (1990). *إحياء علوم الدين*. بيروت، لبنان: دار الجيل.
- 9- إحسان دهش جلاب. (2011). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير* (ط 1). عمان ، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 10- أحمد صقر عاشور. (1989). *إدارة القوى العاملة*. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر .
- 11- السيد فتحي الويشي. (2013). *الأساليب القيادية للموارد البشرية* (ط 1). القاهرة ، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 12- بيتر.ج، نورث هاوس. (2006). *القيادة الادارية النظرية والتطبيق*. (ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف)، الرياض، السعودية: معهد الإدارة العامة .

- 13- تحسن أحمد الطراونة. (2010). القيادة والأخلاق. الرياض، السعودية: منشورات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 14- جمال لعويسات. (2002). السلوك التنظيمي والتطوير الإداري. الجزائر: دار هومة.
- 15- جودت بني جابر. (2004). علم النفس الاجتماعي (ط1). عمان، الأردن: مكتبة دار الثقافة.
- 16- حسن حريم. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة (ط1). عمان ، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 17- حسين بلعجوز. (2010). المدخل لنظرية القرار. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 18- حسين عبد الحميد رشوان. (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري و التنظيمي . مصر : مؤسسة شباب الجامعة.
- 19- خليل مجمد حسن الشماخ، و خضير كاظم حمود. (2007). نظرية المنظمة (ط 3). عمان ، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- 20- رشيد زرواتي. (2007). مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار الكتاب الحديث.
- 21- رشيد زرواتي. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية . الجزائر: دار الكتاب الحديث.
- 22- سامر جلدة. (2005). السلوك التنظيمي و النظريات الحديثة (ط 1). الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع.
- 23- سعد عبد الستار المهداوي. (2010). الجوانب الأخلاقية والمهنية في تكنولوجيا المعلومات. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .
- 24- سعيد سبعون، حفصة جرادي. (2012). الدليل المنهجي في إعداد المذرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. الجزائر : دار القصبة .
- 25- سعيد سلطان محمد. (1999). إدارة الموارد البشرية . القاهرة ، مصر : الدار الجامعية .



- 26- سكينه بن محمود. (2012). مدخل للتسيير والعمليات الإدارية . الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 27- سناء محمد سليمان. (2013). سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته. القاهرة، مصر: دار عالم الكتب.
- 28- سنان الموسوي. (2004). الإدارة المعاصرة (ط1). عمان، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 29- سهيلة عباس. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز (ط 1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 30- طارق شوقي. (1993). السلوك القيادي وفاعلية الأداء. القاهرة، مصر : دار غريب .
- 31- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري. (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (ط 1). عمان ، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع .
- 32- ظاهر محمود كلادة. (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان، الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
- عادل حسن وآخرون. (2011). التنظيم وإدارة الأعمال. لبنان: دار النهضة العربية.
- 33- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (المجلد 1). المنصورة، مصر: المكتبة العصرية.
- 34- عبد الرحمن العسوي. (1990). الكفاءة الانتاجية. لبنان: دار النهضة العربية.
- 35- عبد الرحمن بدوي. (1975). الأخلاق النظرية. الكويت : وكالة المطبوعات.
- 36- عبد الغفار حنفي. (1993). تنظيم وإدارة الأعمال . الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- 37- عماد علي المهيران. (2010). أثر التمكين على فاعلية المنظمة. عمان ، الأردن : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع .
- 38- فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية

- (ط 1). بيروت، لبنان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 39- فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة. (1996). القيادة الادارة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي. القاهرة ، مصر: مكتبة القاهرة.
- 40- فؤاد عبد الله العمر. (1999). أخلاق العمل و سلوك العاملين في الخدمة العامة من منظور إسلامي. جدة، السعودية: المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب.
- 41- كامل محمد المغربي. (1993). السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس وسلوك الفرد والجماعة. عمان، الأردن: دار الفكر.
- 42- ماهر محمد صالح حسن. (2004). القيادة أساسيات نظريات ومفاهيم (ط 1). عمان، الأردن: دار الكندي.
- 43- محمد أبو الفضل عبد الشافي. (2010). القيادة الإدارية في الإسلام. القاهرة ، مصر: المعهد العالمي للفكر الإسلامي .
- 44- محمد اسماعيل بلال. (2008). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع.
- 45- محمد أطكرم محمد العدلوني. (2000). القائد الفعال. الرياض، السعودية: دار قرطبة.
- 46- محمد العدلوني. (2008). القيادة في القرن 21. الرياض، السعودية : دار قرطبة .
- 47- محمد حسن العجمي. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية (ط 1). الأردن: المسيرة للنشر والتوزيع.
- 48- محمد عبد الفتاح ياغي. (2012). الأخلاقيات في الإدارة. عمان، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع .
- 49- محمد عبد المقصود محمد. (2006). القيادة الإدارية. عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي.
- 50- محمد علي حسين. (2006). الأخلاقيات والإدارة. القاهرة، مصر : المجلة العربية للعلوم الإدارية

- 51- محمود سليمان العميان. (2008). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (المجلد 4). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 52- محمود فهمي العطروزي. (1996). *العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات*. القاهرة، مصر: عالم الكتب.
- 53- مدحت محمد أبو النصر. (2007). *إدارة وتنمية الموارد البشرية " الاتجاهات المعاصرة "* (ط 1). القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية للنشر.
- 54- مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي. (1993). *التنمية الادارية والدول النامية* (ط 1). عمان، الأردن: دار مجدلاوي.
- 55- موسى سلامة اللوزي. (2009). *السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة*. عمان، الأردن: إثراء للنشر و التوزيع.
- 56- نجم عبود نجم. (2005). *أخلاقيات الإدارة في علم متغير*. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 57- نعيم نصر. (2008). *القيادة العربية* (ط 1). عمان، الأردن: دار المنظمة العربية للعلوم الادارية.
- 58- نواف سالم كنعان. (2007). *القيادة الإدارية*. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- 59- نواف كنعان. (2002). *القيادة الادارية* (ط 1). عمان : الردن.

ثالثا : الرسائل الجامعية

- 60- أسماء خويلد. (2005). *الدافعية للإنجاز في ظل التوجيه المدرسي الجزائري*. ورقلة، الجزائر: كلية علم النفس، رسالة ماجستير في علم النفس المدرسي، جامعة قاصدي مرباح .
- 61- أقطبي جوهرة. (2014). *أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة*. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر .
- 62- حافظ عبد الكريم غزالي. (20125). *أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار*. عمان، الأردن: كلية الأعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

- 63- سعيد بن محمد الغامدي. (2001). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية. مكة المكرمة، السعودية: كلية إدارة الأعمال ، أطروحة دكتوراة تخصص إدارة أعمال، جامعة أم القرى .
- 64- سميرة صالح. (2008). أساليب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين. بآتة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر.
- 65- عبد الحميد حامدي. (2015). دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الانسانية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر.
- 66- محمد برزيع بن متولي العازمي. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الابتكاري. الرياض، السعودية: كلية العلوم الإدارية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 67- ياسر علي محمد عودة. (2014). المشاركة السياسية (الاتجاه والممارسة) وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية وتأثير الأقران. غزة، فلسطين: كلية التربية، رسالة ماجستير تخصص علم النفس الارشاد المدرسي، الجامعة الإسلامية .

رابعاً : المجالات

- 68- ابراهيم عبد الله، حميدة المختار . (فيفري، 2005). دور التكوين في تنمية وتنمية الموارد البشرية. مجلة العلوم الانسانية ، العدد 7 .



لقد جاءت دراستنا مركزة على دراسة الأساليب القيادية و علاقتها بأخلاقيات العمل لدى الموظفين ومدى مساهمة ذلك في ترسيخ و تعزيز أخلاقيات العمل في المنظمة الجزائرية وذلك من الوقوف على الواقع واقع الأخلاقيات للمنظمة في المؤسسة مجال الدراسة، وإبراز أهم العوامل و الأساليب التي تساعد على تعزيز أخلاقيات العمل لدى الموظفين.

إن موضوع الدراسة الموسوم بـ " الأساليب القيادية و علاقتها بتعزيز أخلاقيات العمل لدى الموظفين " يعد محاولة سوسيولوجية لها دلالة في واقع التنظيم الجزائري، طالما تتخذ من المقاربة التنظيرية و المعالم العينية، إطار تنظيمي لإبراز العلاقة و المنطق الذي فحواه إبراز علاقة و دور القيادة كأداة و أسلوب لتعزيز أخلاقيات العمل كنتاج هيكلي قائم على إبراز الجوانب القيمية و الأخلاقية لجعل المنظمة ذات سمعة وللد من الظاهرة الاجتماعية المرضية " الفساد الإداري"، ولتضمنين نزاهة وفعالية أداء المنظمات، ولتعزيز هذه الأهداف هيكلت المعطيات البحثية في إطار المقاربة المنهجية النظرية، صيغت فيه الإشكالية على النحو التالي : ما علاقة الأساليب القيادية بتعزيز أخلاقيات العمل لدى الموظفين ؟

و للإجابة على سؤال الانطلاقة، تحددت فرضيات الدراسة كالتالي :

الفرضية الرئيسية :

- للأساليب القيادية علاقة بتعزيز أخلاقيات العمل لدى الموظفين.

الفرضيات الفرعية:

1- للأساليب المعرفية علاقة بتضمنين بالالتزام المعياري لدى الموظفين .

2- للأساليب التلاؤمية علاقة بتضمنين بدافعية الانجاز لدى الموظفين .

3- للأساليب التحويلية علاقة بتكريس بالاندماج في العمل لدى الموظفين .



و للتأكد من مصداقية الطرح ، تنوعت المقاربات المنهجية الامبريقية بأدواتها، تحليلاتها الكمية و الكيفية

أساليبها الإحصائية، مدى اتساق و تطابق هذه الإجابات الاحتمالية مع طبيعة البيئة التنظيمية العامة

طالما أن النتائج تبقى رهينة الواقع التنظيمي، لهذا توصلت المعطيات البحثية إلى النتائج التالية:

1- يتمتع القائد بمستوى متوسط القوة إلى ضعيف من أخلاقيات العمل، إذ أنه يتصرف على نحو أخلاقي فضلا عن كونه يعزز من السلوكيات الأخلاقية على نحو متوسط .

2- إن مستوى الالتزام بأخلاقيات العمل لدى الموظفين في الكلية كان بدرجة متوسطة .

3- وجود تأثير لأبعاد الأساليب القيادية على مدى تطبيق القواعد الأخلاقية لدى الموظفين على مستوى الكلية.

4- تفتقد المؤسسة إلى تطبيق سياسة أخلاقية واضحة وفق المعايير المعمول بها لترسيخ مبادئ أخلاقيات العمل .

5- الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب السائد، يليه الأسلوب التحويلي، ثم الأسلوب الحر.

6- أسلوب القيادة المعتدلة (5- 5) هو الأسلوب القيادي الأكثر شيوعا في الكلية حيث يتم فيه الموازنة بين حاجات المنظمة وبين حاجات العاملين بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر.



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

التخصص : علم الاجتماع - تنظيم وعمل -

استمارة استبيان حول موضوع :

الأساليب القيادية وعلاقتها بتعزيز أخلاقيات العمل

لدى الموظفين

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية بجامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2

تحت إشراف :

د . حاتم صيد

إعداد الطالب :

حماش علي

السنة الدراسية : 2018/2017

ملاحظة : هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

أولا : بيانا حول الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية :

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : أقل من 30 سنة ☐ من 30-40 سنة ☐ من 40-50 سنة ☐

أكثر من 50 سنة ☐

3- المستوى التعليمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الحالة الاجتماعية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐

5- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات ☐ من 5-9 سنوات ☐ من 10-14 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

ثانيا : بيانات حول الأساليب القيادية :

1. بيانات حول الأساليب المعرفية :

6- هل القائد مطلع على القوانين و اللوائح التي تنظم سير العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

7- في رأيك هل القائد مؤهل مسبقا بما يكفي لتسيير شؤون العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

8- هل امتلاك الخبرة ضروري للتغلب على الصعوبات التي تعترض سير العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

9- هل اكتساب المعرفة ضروري من أجل السير الحسن للعمل ؟ نعم ☐ لا ☐

10- طبيعة التكوين الذي تلقاه القائد :

- متخصص ☐

- خاص بالعمل الإداري ☐

- خاص بتدريب العمال ☐

11- من وجهة نظرك هل يجب على القائد امتلاك مهارات قيادية لضمان جودة في الأداء ؟

نعم ☐ لا ☐

12- ما هي الوسيلة التي تمكن القائد من التجاوب مع متطلبات العمل ؟

.....

II. بيانات حول الأساليب التلاؤمية :

13- هل تجد صعوبة في التواصل مع القائد ؟ نعم ☐ لا ☐

14- هل يعير القائد الاهتمام الكافي للموظفين ؟ نعم ☐ لا ☐

15- هل يشعرك القائد بأهميتك في العمل الذي تقوم به ؟ نعم ☐ لا ☐

16- هل يحرص القائد على التقرب من الموظفين ؟ نعم ☐ لا ☐

17- هل يشجع القائد على تقوية العمل الجماعي ؟ نعم ☐ لا ☐

18- ما هي درجة إشراكك في اتخاذ القرار بخصوص سير العمل ؟

☐ - ضعيفة

☐ - متوسطة

☐ - قوية

19- في رأيك ما هي الوسائل والآليات التي من شأنها توقيير الجو المناسب للعمل ؟

.....

III. بيانات حول الأساليب التحويلية :

20- هل القائد يشجع على تبني الأفكار الجديدة التي تخدم سير العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

21- هل يقوم القائد بإعطاء صلاحيات للموظفين وفقا لقدراتهم واحتياجاتهم مع متطلبات العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

22- هل يتحلى القائد بالقيم التنظيمية تجاه الموظفين ؟ نعم ☐ لا ☐

23- هل القائد يثير الحماس في الموظفين ؟ نعم ☐ لا ☐

24- هل يعطي حولا مفيدة للصعوبات التي تواجهك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

25- ما نوع التحفيز الذي يتبعه القائد في تحفيز الموظفين ؟

مادي ☐ معنوي ☐ لا يوجد ☐

26- ما هي الصفات الواجب توافرها في القائد ؟

.....

ثالثا : بيانات حول أخلاقيات العمل :

I. بيانات حول الالتزام المعياري :

- 27- هل تلتزم بالحضور إلى العمل في المواعيد المحددة ؟ نعم ☐ لا ☐
- 28- هل تنجز أعمالك بالشكل المطلوب منك ؟ نعم ☐ لا ☐
- 29- هل تسعى للحفاظ على أجهزة وأدوات العمل ؟ نعم ☐ لا ☐
- 30- هل القائد يحرص على تنفيذ السياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 31- ما نوع الرقابة المطبقة من طرف القائد ؟ لصيقة ☐ مرنة ☐
- 32- هل سمعة المؤسسة من ضمن اهتماماتك ؟ نعم ☐ لا ☐
- 33- في رأيك ما هي الإجراءات الواجب تنفيذها من أجل ضمان التزام العمال تجاه عملهم ؟
-

II. بيانات حول الاندماجية في العمل :

- 34- هل تقوم بأعمال إضافية في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐
- 35- في حال وجود عمال جدد هل تسعى لمساعدتهم على تجاوز العقبات التي تعترضهم في العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 36- هل تهتم بحضور اللقاءات و الندوات العلمية ؟ نعم ☐ لا ☐
- 37- هل تسعى لإيجاد طرق جديدة لتسهيل طريقة الأداء في العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 38- هل تتابع بانتظام قراءة الإعلانات و المنشورات التي توجه للموظفين ؟ نعم ☐ لا ☐
- 39- هل تقتطع زمنا إضافيا خارج الزمن الرسمي لتلبية حاجيات الزملاء الآخرين ؟ نعم ☐ لا ☐
- 40- في رأيك ما هي الخطوات التي تراها مناسبة من أجل المساعدة على الاندماج في العمل؟
-

III. بيانات حول دافعية الإنجاز :

- 41- هل لديك الحافز الكافي لأداء الأعمال المطلوبة منك لإنجازها؟ نعم ☐ لا ☐
- 42- هل تسعى لتطوير مهاراتك لإنجاز العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 43- هل تسعى لبذل جهد إضافي من أجل إتمام العمل المكلف به؟ نعم ☐ لا ☐
- 44- هل تقوم بتلقي الأوامر من قائدك دون اعتراض؟ نعم ☐ لا ☐
- 45- هل لديك الرغبة في الاستمرار في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

46- هل لديك شعور بأهميتك داخل محيط العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

47- كيف يتم العمل وفق طريقة أداء فعالة ؟

.....

دليل المقابلة الحرة :

دليل المقابلة الحرة الخاص بـ : رئيس مصلحة المستخدمين

1- المستوى التعليمي

2- ما هي في رأيك الأساليب القيادية التي تركز عليها منظماتكم؟

3- ما هي الآليات و الإجراءات الكفيلة لتفعيل أخلاقيات العمل داخل المنظمة ؟

4- ما هي الأساليب المعرفية الكفيلة بتضمين الالتزام المعياري في المنظمة ؟

5- كيف يمكن للأساليب التلاؤمية أن تفعل الاندماجية في العمل ؟

6- ما هي أهم المعايير التي من خلالها يتم تثمين دافعية الانجاز ؟

7- كيف يتم تقييم العلاقة بين الأساليب القيادية كآلية لتكريس أخلاقيات العمل ؟

دليل المقابلة الحرة الخاص بـ : رئيس خلية المعالجة

1- المستوى التعليمي

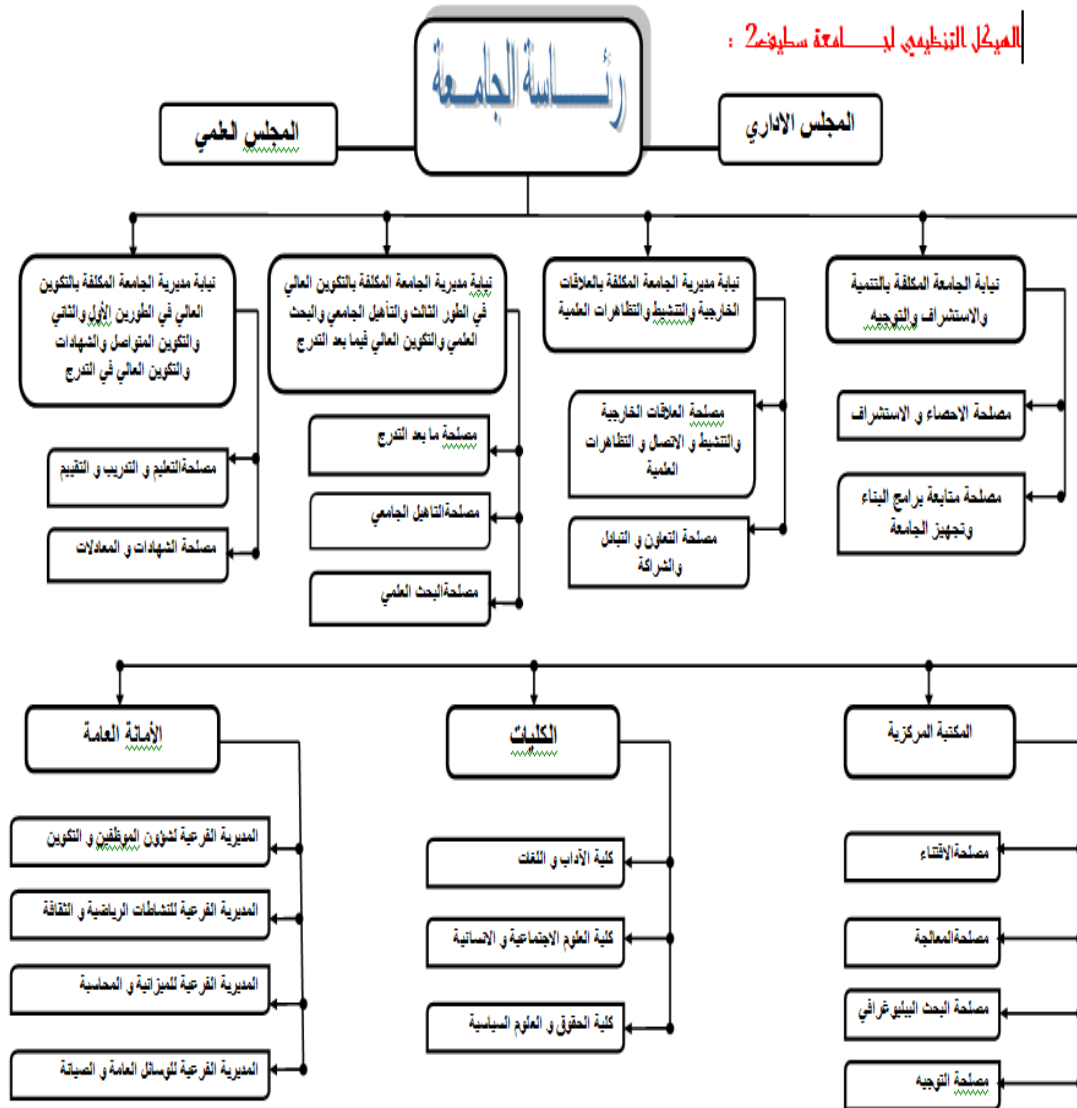
2- هل تعمل وفق تخصصك ؟

3- كيف تتأكد من تطبيق ميثاق أخلاقيات العمل في المنظمة ؟

4- ما هي أهم المعايير الأخلاقية في تنفيذ السياسات و الإجراءات الوظيفية في المنظمة ؟

5- في رأيك ما هو الأسلوب القيادي الأمثل لتعزيز أخلاقيات العمل في المنظمة ؟

الملحق رقم (3) : يمثل الهيكل التنظيمي لجامعة محمد لمين دباغين بسطيف



ملحق رقم (4) : يمثل واجهة جامعة محمد لمين دباغين بسطيف



الملحق رقم (5) : يمثل صورة جوية لموقع جامعة محمد لمين دباغين بسطيف

