

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر (03)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

**مدخل أخلاقي لدراسة مقومات الأداء البشري الناجح
- دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال.

من إعداد الطالب:

عبد القادر شلالي

تحت إشراف:

أ.د. عبد الرشيد بن ديب

لجنة المناقشة:

أ.د. رابح زبيري رئيسا

أ.د. عبد الرشيد بن ديب مقرا

أ.د. علي عبد الله عضوا

أ.د. رابح كشاد عضوا

أ.د. ناصر دادي عدون عضوا

أ.د. حسين يريقي عضوا

السنة الجامعية

2015/2014

كلمة شكر:

بسم الله الرحمن الرحيم...

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، ورفع ذوي العلم درجات، وبعد...
فإنني أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان لأستاذي الدكتور: **عبد الرشيد بن ديب**، الذي منحني من وقته وجهده ما أقال عثرتي، وقوم زلتي، وزودني بنصحه وإرشاده، وأمدني بكل ما يسعف ويعين، فجزاه الله من العلم وأهل العلم، خير الجزاء.

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل السادة أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا مشكورين بمناقشة هذه الرسالة.

وأتوجه بالشكر أيضاً لكل من أسهم بتوزيع استمارات استبيان هذه الرسالة، وإلى العاملين الذين خصصوا من وقتهم الثمين، للإجابة عن الاستبيان الذي وجهته للمؤسسات الاقتصادية الوطنية الخمسة التي شكلت عينة الدراسة.

وختاماً، فإنني أرجو أن تكون هذه الرسالة في الصورة التي استهدفتها وأردتها، فإن هي بدت كذلك، فيها ونعمة، وإن أنا قصرت في شيء، فالعصمة لله، وله الكمال دون سواه.

الباحث:

عبد القادر شلالى

الفهرس:

كلمة شكر	II
الفهرس	III
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VI
المقدمة العامة:	أ
الفصل الأول: المقومات الأساسية للأداء البشري في المؤسسة	01
المبحث الأول: مقومات الأداء البشري في ظل العامل الأخلاقي	02
المطلب الأول: تحديد مفهوم الأداء البشري	03
المطلب الثاني: المقصود بالأداء البشري الناجح	07
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء البشري الناجح	14
المبحث الثاني: نشأة المعايير الأخلاقية وتأثيرها في سلوك الموارد البشرية	17
المطلب الأول: الإطار العلمي لمفهوم القيم	17
المطلب الثاني: العامل الأخلاقي كمحدد لثقافة المؤسسة	22
المطلب الثالث: مفهوم القيم التنظيمية في المؤسسة	34
المبحث الثالث: وضع معايير للقيم الأخلاقية في المؤسسة	41
المطلب الأول: معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة	41
المطلب الثاني: معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل	46
المطلب الثالث: معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة	52
خلاصة الفصل الأول:	60
الفصل الثاني: أهمية البعد الأخلاقي في رفع كفاءة الأداء البشري في المؤسسة	61
المبحث الأول: أثر أخلاقيات الإدارة في تحديد منظومة القيم للمؤسسة الاقتصادية	62
المطلب الأول: طبيعة أخلاقيات الإدارة في المؤسسة الاقتصادية	63
III	

70	المطلب الثاني: النظريات والمداخل المفسرة لأخلاقيات الإدارة
75	المطلب الثالث: أخلاقيات الإدارة كممارسة في المؤسسة الاقتصادية
81	المبحث الثاني: تأثير البعد الأخلاقي على ولاء الموارد البشرية للمؤسسة.....
81	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي (Organizational commitment)
90	المطلب الثاني: المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي
98	المطلب الثالث: تأثير الجماعة على سلوك الفرد داخل المؤسسة.....
106	المبحث الثالث: تأثير البعد الأخلاقي على ولاء الموارد البشرية للقائد
106	المطلب الأول: أهمية البعد الأخلاقي في تحديد مفهوم القيادة
115	المطلب الثاني: الصفات الأساسية للقائد الفعال
123	المطلب الثالث: المسؤولية الأخلاقية للقائد
129	خلاصة الفصل الثاني:
131	الفصل الثالث: عرض بيانات الدراسة الميدانية إحصائياً
132	المبحث الأول: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" لأسئلة المحور الأول من الاستبيان
132	المطلب الأول: مجتمع الدراسة والعينة
141	المطلب الثاني: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" للأسئلة من واحد إلى أربعة.....
147	المطلب الثالث: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" للأسئلة من خمسة إلى ثمانية
154	المطلب الرابع: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" للأسئلة من تسعة إلى اثنتا عشر
161	المبحث الثاني: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" لأسئلة المحور الثاني من الاستبيان
161	المطلب الأول: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" للأسئلة من ثلاثة عشر إلى ستة عشر
167	المطلب الثاني: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" للأسئلة من سبعة عشر إلى عشرين
174	المطلب الثالث: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" للأسئلة من واحد وعشرين إلى أربعة وعشرين
180	المبحث الثالث: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" لأسئلة المحور الثالث من الاستبيان
180	المطلب الأول: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" للأسئلة من خمسة وعشرين إلى ثمانية وعشرين

المطلب الثاني: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" للأسئلة من تسعة وعشرين إلى اثنين وثلاثين ..	186
المطلب الثالث: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" للأسئلة من ثلاثة وثلاثين إلى ستة وثلاثين ...	192
خلاصة الفصل الثالث:	198
الفصل الرابع: تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية	199
المبحث الأول: تحليل وتفسير بيانات المحور الأول من الاستبيان	200
المطلب الأول: طبيعة القيم الوسيطة المرتبطة بالقيادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	200
المطلب الثاني: طبيعة معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ..	204
المطلب الثالث: ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة	206
المبحث الثاني: تحليل وتفسير بيانات المحور الثاني من الاستبيان	210
المطلب الأول: طبيعة القيم الوسيطة المرتبطة بالعمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	210
المطلب الثاني: طبيعة معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ..	213
المطلب الثالث: ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل	216
المبحث الثالث: تحليل وتفسير بيانات المحور الثالث من الاستبيان	219
المطلب الأول: طبيعة القيم الوسيطة المرتبطة بالمؤسسة ككل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	219
المطلب الثاني: طبيعة معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .	223
المطلب الثالث: ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل	225
خلاصة الفصل الرابع:	228
الخاتمة العامة:	230
قائمة المراجع:	239
الملاحق:	I

قائمة الأشكال:

الصفحة	الرقم
09	01
10	02
25	03
26	04
64	05
66	06
74	07
92	08
93	09
94	10
103	11

قائمة الجداول:

الصفحة	الرقم
134	01
135	02
136	03
137	04
138	05
204	06
207	07
214	08
216	09
223	10
226	11

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

يعتبر العنصر البشري من أكثر عناصر الإنتاج تغيرًا، فمن الصعب التحكم في سلوكه حاليًا، والتنبؤ به مستقبلاً، نظراً لصعوبة فهم محددات هذا السلوك الإنساني. فللموارد البشرية رغبات تحكم سلوكها، وتحدد اتجاهها الذي يؤثر في مستوى الأداء والإنتاجية في المؤسسة إما سلبياً أو إيجابياً، وإدراك إدارة المؤسسة لصعوبة التحكم في هذا المتغير الداخلي (الإنسان)، جعلها تتخلى عن أسلوب الإدارة بالأوامر، وجعلها تتبنى أسلوب الإدارة بالمشاركة.

وعليه، فإن إدراك إدارة المؤسسة للبعد الاستراتيجي للمورد البشري، جعلها تتحمل مسؤوليات إضافية عن تلك التي كانت تؤدّيها الإدارة التقليدية، حيث أصبحت تهتم بمجالات الإبداع في المؤسسة، وتتابع الطرائق والتجارب الجديدة التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء البشري، لأن ذلك يحقق الفعالية للمؤسسة، ويضمن رضى كل العاملين فيها. ويزداد هذا البعد الاستراتيجي للمورد البشري أهمية في المؤسسة، كلما اتجهت نحو تطبيق متطلبات تغيير تنظيمي معيّن، وهو الأمر الذي يجعل المؤسسة تعطي بعداً أخلاقياً لتعاملها مع مواردها البشرية، فهي تبحث عن رفع كفاءة الأداء البشري في كلّ المستويات التنظيمية، لذا تزيد من استثمارها في المجال البشري، وتعمل على تسيير مواردها البشرية تسييراً جيداً، لأنها من أهم أصولها، فهي تتميز بالقدرة على التفكير والإبداع دون الأصول الأخرى، ووجود إدارة تشجع، وتدفع الموارد البشرية إلى الابتكار، بتهيئة المناخ الذي ينشئ وينمي قدرتها على ذلك، من شأنه أن يضمن نجاح المؤسسة في تحقيق التغيير التنظيمي الذي تطمح إليه.

وبما أن الفرد لا يستطيع أن يترك قيمه الأخلاقية، ومعتقداته، وأفكاره، واتجاهاته خارج أبواب المؤسسة، فإن تلك المؤثرات الثقافية والأخلاقية التي يحملها الفرد، تؤدي دوراً بارزاً في التفاعل الإداري والاجتماعي داخل التنظيم، حيث يبقى العنصر البشري أهم محرك لأداء وظائف المؤسسة، وأداؤها الكلي

ما هو إلا محصلة للأداء البشري، فنجاح المؤسسة في تحقيق الكفاءة والفعالية، يعتمد إلى حد كبير على مدى استعداد مواردها البشرية للعمل بذكاء، وإبداع، ورفع كفاءة الأداء البشري لا يمكن حصره في الجهود المبذولة على مستوى التنمية البشرية فقط، بل يتعادها إلى تنمية العوامل الأخلاقية التي تضمن أعلى درجات الولاء، والانتماء، والالتزام داخل التنظيم، فكلما وسعت المؤسسة نظرتها لموضوع الأداء، كلما ضمنت الوصول إلى تحقيق الأداء البشري الناجح.

وفي سبيل تحقيق الأداء البشري الناجح الذي يقود إلى تحقيق الأداء التنظيمي الناجح، يمكن تبني عدة ممارسات لتسيير الموارد البشرية، منها ما تعتمد مدخلاً تنظيمياً من القمة إلى القاعدة، تقوم فيه الإدارة العليا بالدور القيادي، ومنها ما تعتمد مدخلاً تنظيمياً من القاعدة إلى القمة، يكون لمشاركة الموارد البشرية فيه دور كبير، وهذه الأطروحة تتبنى مدخلاً شاملاً، تكون الأولوية فيه للبعد الأخلاقي كعامل أساسي في رفع كفاءة الأداء البشري، الذي يقود إلى رفع كفاءة التنظيم، فهذه الأطروحة ستختبر العلاقة الإيجابية بين العامل الأخلاقي والأداء البشري في المؤسسة.

أولاً: طرح إشكالية البحث

مع تزايد المشكلات التنظيمية للمؤسسات المعاصرة، وتأثيرها السلبي على الأداء البشري في المؤسسة، ظهرت حاجة المؤسسات المعاصرة لتفسير تلك المشكلات التنظيمية، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه سلوكيات الموارد البشرية، بما يحقق للمؤسسة أكبر كفاءة وفعالية في حل مشكلاتها التنظيمية. ولا يتحقق للمؤسسة ذلك، إلا بدراسة العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية ومستويات الأداء البشري، من خلال مدخل أخلاقي يأخذ كل العوامل المؤثرة في سلوك الموارد البشرية بعين الاعتبار، فالعوامل الأخلاقية لا تقل أهمية عن العوامل المادية والاجتماعية.

وعلى ضوء ما تقدم ذكره، يمكن بلورة الإشكالية التي تطرحها هذه الأطروحة كما يلي:

- ما مدى تأثير القيم الأخلاقية كمحدد أساسي للثقافة التنظيمية على نجاح الأداء البشري في

المؤسسات عامة، وفي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة؟

على اعتبار أن هذه المؤسسات ستشكل حقل الدراسة التطبيقية لهذه الأطروحة. وعلى ضوء ما تم بلورته

من معالم الإشكالية الرئيسة لهذه الأطروحة، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماهي تجليات البعد الأخلاقي في حياة المورد البشري داخل التنظيم؟

2- ما طبيعة الدور الذي تؤديه القيم الأخلاقية في رفع كفاءة الأداء البشري داخل التنظيم؟

3- هل يستوجب تحقيق الأداء البشري الناجح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اعتبار العامل الأخلاقي محددًا أساسيًا في كل مستويات التنظيم؟

ثانيا: فرضيات البحث

وكإجابة أولية عن هذه الأسئلة الفرعية المنبثقة من الإشكالية المطروحة في هذه الأطروحة، يمكن

صيغة الفرضيات التالية، والتي تعتبر أكثر الإجابات احتمالا عن الإشكالية، وتتمثل هذه الفرضيات

فيما يلي:

1- تمثل القيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً أهم تجليات البعد الأخلاقي في حياة المورد البشري داخل

التنظيم، فهي الموجه الأساسي لسلوك الموارد البشرية في ظل الظروف التنظيمية المختلفة.

2- تعتبر القيم التنظيمية معياراً أساسياً لتقييم أعمال وإنجازات الموارد البشرية داخل التنظيم، وتستطيع

إدارة المؤسسة رفع كفاءة الأداء البشري، بمعرفتها للقيم الأخلاقية السائدة في التنظيم.

3- معايير القيم الأخلاقية سواء كانت مرتبطة بالقيادة، أو بالعمل، أو بالمؤسسة ككل، لا تعتبر محددًا

أساسيًا لتحقيق الأداء البشري الناجح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ثالثاً: المنهج والأدوات المستخدمة للبحث

بغية القيام بدراسة علمية ومنهجية لإشكالية: مدى تأثير القيم الأخلاقية كمحدد أساسي للثقافة التنظيمية على نجاح الأداء البشري في المؤسسات الاقتصادية، من خلال مدخل أخلاقي، ويهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة التي تعتبر إجابات مسبقة عن الإشكالية، سيستخدم الباحث منهج الاستقراء ومنهج الاستنباط. فالاستدلال في المعرفة العلمية المبني على منهج الاستنباط، ينطلق من المعلوم لاكتشاف المجهول، ومن العام إلى الخاص، حيث سيقوم الباحث بتحليل الأداء البشري وأهم النظريات المفسرة له، كما سيقوم بالانتقال من خلال تحليل المسلمات المعرفية حول الثقافة التنظيمية، إلى وضع إطار فكري واضح حول القيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً في تنظيم معين، باعتبارها متغيراً يؤثر بشكل واضح في طبيعة السلوك الإنساني، ونجاح الأداء البشري داخل التنظيم. فمنهج الاستنباط سيقود الباحث إلى التأكيد على البعد الأخلاقي في القيم التنظيمية، وجمع الأدلة التي تعتبر القيم الأخلاقية مصدراً لنجاح الأداء البشري. وبطريقة عكسية، سيتيح منهج الاستقراء للباحث فرصة تحليل الجزء للوصول إلى كلية الموضوع المدروس، فالانتقال من الخاص إلى العام سيجعل نتائج البحث معممة، خاصة وأن الباحث سيدرج استنباطاً يحاول من خلاله، قياس ومعرفة معايير القيم الأخلاقية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ومنهج الاستقراء سيمكن الباحث من تعميم نتائج الاستنباط على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وبالإضافة إلى ذلك، سيستخدم الباحث المنهج الوصفي لجمع البيانات الكافية والدقيقة حول موضوع الأطروحة، وسيستخدم المنهج التحليلي في تحليل ما سيتم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية. كما سيعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات التي سيستخدمها في بحثه، كالمسح المكتبي بغرض استخراج المراجع التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التالية:

1- المقابلة الشخصية:

تهدف إلى جمع البيانات الكيفية التي ستدعم البيانات الكمية، فهناك بعض البيانات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيان، لذا سيقوم الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع إطارات عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وسيطرح عليهم عدة أسئلة واستفسارات حول الثقافة التنظيمية والأداء البشري، سيحولها فيما بعد إلى بيانات ومعلومات ستساعده كثيرًا في إعداد الاستبيان المدرج في هذه الأطروحة.

2- الاستبيان:

سيتم إعداد الاستبيان بعد إجراء عدة مقابلات شخصية، مع إطارات عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبعد أخذ أهم القيم الأخلاقية المؤثرة على الأداء البشري الناجح بعين الاعتبار، سيتم إنجاز استمارة الاستبيان التي ستحتوي على مجموعة من الأسئلة المغلقة، تتوزع فيها درجات الموافقة حسب مقياس "Likert" الخماسي، وتحتوي استمارة الاستبيان بالإضافة إلى البيانات الشخصية، على ثلاث محاور رئيسية هي:

أ- المحور الأول: معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة.

ب- المحور الثاني: معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل.

ج- المحور الثالث: معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل.

3- الأدوات الإحصائية:

وبغية عرض وتحليل المعطيات الأولية للاستبيان الموزع في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سيستعمل الباحث في سبيل ذلك: معامل الثبات (Reliability coefficient)، معامل الاتساق الداخلي (Alpha cronbach)، الجداول المتقاطعة (Crostabulations)، التكرارات (Frequencies)، المتوسط الحسابي (Mean)، الانحراف المعياري (Standard deviation)، ومربع كاي (Chi-square).

رابعاً: أهمية البحث

للقيم الأخلاقية أهمية كبيرة في حياة الفرد، فهي المحدد الأساسي لسلوكه داخل التنظيم، وبها تتشكل الثقافة التنظيمية. فأهمية القيم الأخلاقية لا تقف عند مستوى التفكير الفلسفي، بل تتعداه إلى الواقع الذي يعيشه الفرد والجماعات، لارتباطها بدافع السلوك، والتوقعات، والأهداف المرجوة. وعليه، فإن أهمية هذا البحث تبرز من خلال الأهمية التي يكتسبها موضوع البحث، في تحديد أثر القيم الأخلاقية على نجاح الأداء البشري داخل التنظيم، وذلك من ناحيتين:

1- الجدوى العلمية للبحث:

تبرز الأهمية العلمية لموضوع هذه الأطروحة، في المساهمة في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية، وأهم مكون لها وهو: القيم الأخلاقية، حيث لم تتل هذه المواضيع حظاً كافياً من العناية والاهتمام من طرف الباحثين في بلادنا، خاصة وأنها تعتبر من المواضيع الحساسة في المجتمع والتنظيم، وتأتي هذه الدراسة للمساهمة في إثراء المعرفة العلمية حول إبراز العلاقة بين القيم الأخلاقية والأداء البشري الناجح.

2- الجدوى العملية للبحث:

يكتسي الموضوع الذي ستدرسه هذه الأطروحة أهميته العملية، من إدراك إدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للدور الذي تؤديه مواردها البشرية، فكما استطاعت استغلال القدرات البدنية والذهنية لمواردها البشرية، فإن ذلك سينعكس إيجابياً على أدائها في المدى القصير، ثم سينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء التنظيمي في المدى المتوسط والطويل. فكل الأموال التي تستثمرها المؤسسة طول بقاءها في السوق، وكل الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، والمواد الخام المستخدمة في الإنتاج، الموارد البشرية هي الوحيدة القادرة على حسن استخدام هذه العناصر بالفعالية والكفاءة المطلوبتين لإنجاح أي تغيير تنظيمي. وعليه، يعتبر الجهد والوقت المبذولين لإنجاز العمل قيمة اقتصادية مباشرة، وحسن استخدام الموارد البشرية لعناصر الإنتاج قيمة اقتصادية غير مباشرة، لهذا فتبني مدخل أخلاقي لرفع كفاءة الأداء

البشري، يعبر عن قيمة اقتصادية غير مباشرة، تكسبها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من مواردها البشرية، فقيمة الموارد المادية تتناقص بالاستهلاك والتقدم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها الإنتاجية بالخبرات المتراكمة، وحسن تسييرها.

خامسا: أهداف البحث

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة دور العامل الأخلاقي في رفع كفاءة الأداء البشري، وذلك بجمع وتحليل مختلف البيانات، وصياغتها في شكل معلومات يسهل معها الوقوف على الواقع الميداني للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع رفع كل التباس أو غموض قد يكتنف هذا الموضوع، وذلك بتحديد المفاهيم، وتعريف المصطلحات، وتتبع التطور التاريخي لأهم الجوانب المتعلقة بموضوع الأطروحة، قبل الشروع في دراسة الحالة التي ستدعم الجهود المبذولة في الإجابة عن الإشكالية المطروحة، فهذه الأطروحة تهدف لكشف الدور الحقيقي الذي يؤديه العامل الأخلاقي في رفع كفاءة الأداء البشري، في سبيل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

سادسا: أسباب اختيار موضوع البحث

أما فيما يخص الأسباب التي دفعت الباحث إلى اختيار موضوع الدراسة، فيمكن تقسيمها إلى قسمين:

1- أسباب ذاتية:

بحكم طبيعة التخصص الذي يدرس فيه الباحث وهو: "إدارة الأعمال"، دفعه ذلك إلى اختيار موضوع في مجال إدارة الموارد البشرية، للإلمام أكثر بهذا الجانب المهم في مجال إدارة الأعمال. بالإضافة إلى ميوله الشخصي للبحث في مجال الموارد البشرية، إيمانا منه بأهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه في المؤسسات الاقتصادية الوطنية، التي يغيب فيها دورها الحقيقي، نظرا للتهميش الذي تعاني منه الموارد البشرية في

المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وخاصة العمومية منها، في الوقت الذي يزيد فيه التوجه للنهوض بهذا الأصل المهم في المؤسسات الاقتصادية العالمية، فالإنسان هو الذي يصنع الفرق في اقتصاد المعرفة.

2- أسباب موضوعية:

يمر الاقتصاد الوطني بمرحلة حرجة مع بداية القرن الواحد والعشرين، يحتاج فيها إلى كل مؤسساته الاقتصادية القادرة على النهوض به من اقتصاد أحادي (Mono-economy)، يعتمد على مصدر واحد في ثروته (المحروقات)، إلى اقتصاد يحقق الاكتفاء الذاتي في الاحتياجات الأساسية للمجتمع الجزائري، خاصة وأن الدولة الجزائرية على مقربة من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وما سيرافقه من منافسة على المنتجات الوطنية من السلع والخدمات، والتي قد تشكل خطرا على بقاء المؤسسات الاقتصادية الوطنية، لهذا يجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تتغلب على هذا التحدي، وذلك بالاستغلال الأمثل لكل مواردها المتاحة، فقد حان الوقت لإعطاء الموارد البشرية العاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أهميتها الحقيقية، فمثلا تستثمر المؤسسة في أصولها المادية، يجب أن تستثمر في هذا الأصل الذي لا يقل أهميته، بحيث تحصل معه الموارد البشرية على دورها الاستراتيجي، الذي يمكنها من المساهمة في النهوض بالمؤسسة الاقتصادية الوطنية.

سابعاً: تحديد الإطار العام لموضوع البحث

بما أن هذه الأطروحة ستدرس دور العامل الأخلاقي في رفع كفاءة الأداء البشري، وحرصاً على التحكم في هذا الموضوع الواسع، ولضبطه في إطاره المنهجي، فقد تم تظليل الحدود التي ستتم فيها دراسة هذا الموضوع، ببعدها الزماني، والمكاني، والبشري كما يلي:

1- الحدود الزمنية لموضوع الدراسة:

سنتهم هذه الأطروحة بتحديد العلاقة بين العامل الأخلاقي، والأداء البشري في مؤسسة القرن الواحد والعشرين، لهذا ستركز في استنباط استنتاجاتها على نتائج الدراسات التي أدت إلى ظهور مفهوم الإدارة بالقيم، لذلك سنجد أن الأطروحة تذكر النتائج التي تمّ التوصل إليها منذ النصف الثاني للقرن العشرين، حتى العشرية الأولى من القرن الواحد والعشرين في الجانب النظري، أما عن الجانب التطبيقي فستجري دراسة العلاقة بين العامل الأخلاقي والأداء البشري، في الفترة (2010 م - 2013 م) على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2- الحدود المكانية لموضوع الدراسة:

ستركز هذه الأطروحة في بحثها للإجابة عن إشكالية البحث، على اختبار الفرضيات الموضوعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تم اختيار عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي تنشط في مختلف النشاطات الاقتصادية (الصناعة، الخدمات، المحروقات)، لاختبار العلاقة بين العامل الأخلاقي والأداء البشري للموارد البشرية الجزائرية. وتلك المؤسسات هي: المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الاخضرية (Enterprise nationale des peintures – société par action)، المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة فرع بلوزداد بالجزائر العاصمة

عن Groupe ENAD/filiale SHYMECA: société d`hygiène ménagère et corporelle de l`algérois مجمع النسر مؤسسة (RAMY FOOD/SARL) الروبية بالجزائر العاصمة، مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (MOBILIS) الوكالة التجارية بالمدينة، والمؤسسة الوطنية لتوزيع وتسويق المواد البترولية بالبليدة (NAFTAL –BLIDA). وقد اختار الباحث هذه العينة المصغرة من المؤسسات الاقتصادية، لأن كل واحدة منها تعتبر ناجحة في مجال نشاطها الاقتصادي على مستوى الاقتصاد الوطني، وبالتالي يمكن تعميم النتائج المتوصل إليها في هذه العينة، على باقي المؤسسات الاقتصادية الوطنية.

3- الحدود البشرية لموضوع الدراسة:

ستقتصر هذه الدراسة على العاملين الدائمين في العينة المختارة من خمس مؤسسات اقتصادية جزائرية، حيث سيبلغ عدد أفرادها 298 فردًا يمثلون الوحدات الإحصائية للعينة المدروسة، على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، والعلمية، والمهنية، لأن هذه الفئة من العاملين هي الأقدر دون غيرها على تمييز وتحديد طبيعة القيم الأخلاقية السائدة في البيئة التي يعملون فيها.

ثامنًا: هيكل البحث

ومن أجل الإجابة عن إشكالية هذه الأطروحة، اقتضت المنهجية المستخدمة للبحث تقسيم الأطروحة إلى أربع فصول، جاء أول فصل لدراسة المقومات الأساسية للأداء البشري في المؤسسة، حيث سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، سيحدد أول مبحث مقومات الأداء البشري في ظل العامل الأخلاقي، وسيوضح المبحث الثاني نشأة المعايير الأخلاقية وتأثيرها في سلوك الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فسيوضح كيفية وضع معايير للقيم الأخلاقية في المؤسسة.

وجاء الفصل الثاني من الأطروحة، ليوضح أهمية البعد الأخلاقي في رفع كفاءة الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، حيث سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، سيوضح أول مبحث منها أثر أخلاقيات الإدارة في تحديد منظومة القيم للمؤسسة الاقتصادية، وسيبين المبحث الثاني تأثير البعد الأخلاقي على ولاء الموارد البشرية للمؤسسة، أما المبحث الثالث فسيبين تأثير البعد الأخلاقي على ولاء الموارد البشرية للقائد.

وجاء الفصل الثالث لعرض بيانات الدراسة الميدانية إحصائيًا، حيث سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، سيوضح أول مبحث منها الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" لأسئلة المحور الأول من الاستبيان، أما المبحث الثاني فسيعرض الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" لأسئلة المحور الثاني من الاستبيان، أما في المبحث الثالث فسيقوم الباحث الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" لأسئلة المحور الثالث من الاستبيان.

أما الفصل الرابع والأخير، سنقوم فيه بتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية، حيث سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، سنقوم في أول مبحث منها بتحليل وتفسير بيانات المحور الأول من الاستبيان، أما في المبحث الثاني فنقوم بتحليل وتفسير بيانات المحور الثاني من الاستبيان، أما في المبحث الثالث فسيقوم بتحليل وتفسير بيانات المحور الثالث من الاستبيان. هذا بالإضافة إلى وجود خاتمة عامة، سيرد فيها أهم الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بموضوع الأطروحة، وكذا تثبيت أو تفنيد فرضياتها مع تقديم آفاق الدراسة، إلى جانب وجود قائمة في آخر الأطروحة بالملاحق المستخدمة في فصولها.

تاسعا: صعوبات البحث

قبل الشروع في دراسة موضوع الأطروحة والإجابة عن الإشكالية المطروحة، لابد من الإشارة إلى أن أهم الصعوبات التي واجهها الباحث، تتمثل في الطبيعة النظرية والتجريدية لموضوع الأطروحة، التي تصعب معها عملية التحليل العلمي والمنهجي، بالإضافة إلى صعوبة تعاطي الأفراد مع هذا النوع من المواضيع الحساسة، مما شكل تحديا أمام الباحث في إقناعهم بالإجابة عن أسئلة الاستبيان.

عاشرا: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة تراثا من الخبرات المتراكمة، ومصدرا مهما وغنيا بالمعلومات لكل الدارسين والباحثين، فهي تساعدهم في تكوين خلفية علمية عن المواضيع التي يدرسونها، والإشكاليات التي يطرحونها في أبحاثهم. وتوجد عدة دراسات محلية وأجنبية تناولت مجال القيم التنظيمية، ومع ذلك فإن الدراسات التي تناولت القيم التنظيمية من منظور أخلاقي تعتبر قليلة، وخاصة تلك التي اهتمت بصفة مباشرة بالعوامل الأخلاقية وعلاقتها بالأداء البشري الناجح. لهذا سيقوم الباحث في الفقرات التالية بإحصاء الدراسات السابقة، التي قام بها بعض الباحثين والمختصين المحليين والأجانب، وهي كما يلي:

1- الدراسات المحلية:

أجرى "عبد الحفيظ مقدم" سنة 1993 م، دراسة بعنوان: قيم التسيير والمسيرين بين التغيير والاستقرار في الجزائر، منشورة في كتاب بعنوان: المديرون، معهد علم النفس، جامعة الجزائر، مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، بن عكنون. هدفت إلى اكتشاف القيم السائدة لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وميزاتها، وبعض العوامل المؤثرة عليها، وهذا من خلال استقراء التغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية التي عرفها هؤلاء المديرون، ومن خلال تحليل وتفحص التطور التاريخي لقيم الإدارة والمديرين، عبر النظامين الرأس مالي والاشتراكي.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج المسحي القائم على الاستبيان، حيث تم توزيعه على 82 مديرا في عدد من المؤسسات الاقتصادية بالجزائر العاصمة، وتوصل الباحث إلى أن فعالية المؤسسة وتطورها، يتوقفان إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها، خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، كالمديرين والإطارات المسيرة، وذلك لأن طبيعة القرارات، ونمط التسيير الذي يتبعه كل مدير يتأثر إلى درجة كبيرة بالقيم والاتجاهات التي يحملها، كما أن هذا التأثير لا يتجلى فقط في سلوك المديرين أنفسهم، إنما يتعداه ليؤثر في قيم، واتجاهات، وسلوك الأتباع والمرؤوسين.

والواقع أن قيم المديرين تؤثر تقريبا في كل شيء يقومون به، فهي معايير يعتمدون عليها في توجيههم، وفي تحديد النجاح، والفشل، وفيما هو صحيح وخاطئ من أعمال، وفيما هو مرغوب فيه من الأهداف، فهي بمثابة المرشد العقلي والأخلاقي الذي يستعملونه في ترشيد وعقلنة القرارات التي يتخذونها بها.

وتعتبر قيم المديرين مركبات من القيم الشخصية التي اكتسبها من المجتمع خلال مراحل نموهم، والقيم التي اكتسبها من الأدوار الوظيفية التي يقومون بها في التنظيم الرسمي، وأهم خاصية يتميز بها المديرون هي الشعور القوي بالالتزام نحو التنظيم، ومن هذا الشعور بالالتزام تكتسب القيم الخاصة بالتسيير والتنظيم.

2- الدراسات الأجنبية:

أجرى "Dave Francis" و "Make Woodcock" سنة 1990 م، دراسة بعنوان: (Unblocking organizational values)، منشورة في كتاب بعنوان: القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، مراجعة: وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري، معهد الإدارة العامة، الرياض، سنة 1995 م. بهدف تحديد القيم التنظيمية السائدة في المنظمات الناجحة، فقد انطلق الباحثان في دراستهما، من فكرة أن المديرين في المنظمات التجارية الناجحة لديهم تقريبا نفس المجموعة من القيم، كما أن المديرين الناجحين قد فكروا بتمعن فيما يتعلق بمعتقداتهم الخاصة، ثم بعد ذلك دمجوا قيمهم التنظيمية مع تلك القيم التي تم وصفها في دراسة "D. Francis" و "M. Woodcock".

وبما أن الإدارات الناجحة تحدد ما الذي يريده الأفراد فعلا، وتشكل تنظيما معيننا لسد الفراغ التنظيمي، فهي تتيح الفرصة لمساعدة منسوبيها على النماء والتطور. والإدارة في أحسن الأحوال تقوم على أساس الرؤية الناضجة لما هو كائن فعلا، وليس على أساس مفهوم مثالي لما قد يكون.

وهذه الدراسة تهدف إلى تزويد المديرين بإطار شامل، يمكنهم من إعادة النظر في قيمهم التنظيمية، على أمل أن بعض التغييرات المفيدة من الممكن استنارتها، فالباحثان يعتقدان أن الفلسفات الإدارية الناجحة تقوم أساسا على القيم المحترمة، وإلا فإن هؤلاء المديرين ليس لهم حق الإدارة، فالأفراد يحتاجون في أوقات التغييرات المتلاحقة والارتباك، إلى مجموعة من المعتقدات والقيم القوية والمشاركة بين أعضاء التنظيم الواحد، لأنها تقدم الأساس الضروري للتأقلم مع الصعاب، وإعطاء الثقة الكافية لإدخال التغيير المجهول، والذي يكمن إدارته بفعالية. لذا، فإنه من الأهمية بمكان أن يعرف المديرين القيم السائدة في التنظيم، والتي توجه السلوك في منظماتهم، ليغيروا تلك القيم السلبية والهدامة منها.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأمر لا يمثل كلاما أخلاقيا مثاليا، بقدر ما يمثل نصيحة يوصى بها لكل فرد يحتل منصبا ذو نفوذ، فهو مطالب بأن يوضح ويختبر قيمه.

وقد استخدم الباحثان أسلوب المعاينة بإجراء المقابلات الشخصية، والملاحظة، والقياس، كما استخدمنا استبياناً للقيم التنظيمية، تم توزيعه على مدى أربع سنوات، في عدد كبير من المنظمات الربحية وغير الربحية، في عدة دول أوربية: بريطانيا، السويد، وإسبانيا، ودول أخرى مثل: تركيا، الصين، أندونيسيا، تايلندا، تنزانيا، جنوب إفريقيا، الهند، نيوزلندا، والولايات المتحدة الأمريكية. بحيث تمكنا من صياغة استبيان يقيس القيم التنظيمية، بهدف تقييم القيم السائدة في المنظمة، من أجل تبني نظام القيم الذي يعزز النجاح التنظيمي. ويمكن تطبيق ذلك الاستبيان على شخص واحد، أو يكمن استخدامه كمسح لوجهات النظر لعدد من الأفراد داخل التنظيم، وفي كل الأحوال يجب أن يستخدم الاستبيان مع الموظفين الإداريين، والمشرفين، والمحترفين. حيث تعتبر الدرجات المتحصل عليها للاثنتا عشر قيمة من القيم التنظيمية نتائج الاستبيان، فالدرجات العالية تشير إلى وجود قيمة قوية، في حين أن الدرجات المنخفضة تعبر عن القيم الضعيفة. وقد توصل "D. Francis" و "M. Woodcock"، من خلال دراستهما حول طبيعة القيم التنظيمية للمنظمات الناجحة، أن نظام القيم التنظيمية السليم يتطلب أن تكون كل الاثنتي عشر قيمة فيه على درجة كبيرة من القوة. وتلك القيم مستمدة من أربع قضايا جوهرية يجب أن يهتم بها المدبرون، فالمنظمات التي تلتزم بتلك القيم لديها أكبر الفرص للنجاح في عالم الأعمال اليوم، وهي: إدارة الإدارة (القوة، الصفاة، المكافأة)، إدارة المهمة (الفعالية، الكفاية، الاقتصاد)، إدارة العلاقات (العدالة، فرق العمل، القانون والنظام)، وإدارة البيئة (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص).

الفصل الأول:

المقومات الأساسية للأداء البشري في
المؤسسة

تمهيد:

تفتقر كفاءة الأداء التنظيمي بكفاءة أداء الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، فالفكرة التي تؤمن بإعطاء الأهمية للنواحي التقنية في الإنتاج، على حساب الجانب البشري أصبحت اليوم فكرة تقليدية، لأن الموارد البشرية تمثل رأسمال معرفي يفوق في قيمته، وأهميته عناصر رأس المال المادي، ونجاح المؤسسة مرهون بخيال، وابتكار مواردها البشرية. وفي سبيل تحقيق الأداء البشري الناجح الذي يقود إلى تحقيق الأداء التنظيمي الناجح، تتبنى هذه الأطروحة مدخلاً شاملاً تكون الأولوية فيه للبعد الأخلاقي، كعامل أساسي في رفع كفاءة الأداء البشري، حيث ستختبر هذه الأطروحة العلاقة الإيجابية بين العامل الأخلاقي والأداء البشري في المؤسسة. لهذا ستحدد الفقرات التالية ملامح هذا المدخل الأخلاقي لدراسة المقومات الأساسية للأداء البشري في المؤسسة، حيث سيوضح المبحث الأول مقومات الأداء البشري في ظل العامل الأخلاقي، أما المبحث الثاني فسيتطرق إلى نشأة المعايير الأخلاقية وتأثيرها في سلوك الموارد البشرية، والمبحث الثالث سيبين كيفية وضع معايير للقيم الأخلاقية في المؤسسة، كي أكون بذلك فكرة واضحة عن أهمية البعد الأخلاقي في نشاط المؤسسة، تمكيني من تحليل العلاقة الإيجابية بين العامل الأخلاقي والأداء البشري في جزء لاحق من هذا البحث.

المبحث الأول: مقومات الأداء البشري في ظل العامل الأخلاقي

يعتبر أداء الموارد البشرية للأعمال الموكلة لها بكفاءة وفعالية عاليتين، غاية تسعى لتحقيقها كل المؤسسات، لهذا تعمل هذه المؤسسات على تقييم أداء مواردها البشرية بصفة دورية، آخذة بعين الاعتبار كل ما قد يؤثر على مستوى الأداء لمواردها البشرية بشكل مباشر أو غير مباشر، بهدف الارتقاء بالأداء البشري إلى أعلى مستوى ممكن في هذه المؤسسات.

والفقرات التالية ستوضح أهم مقومات الأداء البشري، التي تمكن المؤسسة من بلوغ الشمولية في

تقييم الأداء البشري، من حيث أخذ كل العوامل المؤثرة فيه، بما في ذلك العامل الأخلاقي:

المطلب الأول: تحديد مفهوم الأداء البشري

يختلف الأفراد العاملون في المؤسسة الواحدة عن بعضهم بعضًا اختلافات كبيرة، تؤدي إلى وجود فروق مهمة في جميع مناحي حياتهم العملية والخاصة، فلهذه الفروق أثر واضح في صلاحية الفرد للعمل، وخاصة جودة أدائه له، لذلك نال موضوع الأداء اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين في مجال التسيير. والفقرات التالية ستحدد مفهوم الأداء البشري بتعريفه، وتوضيح محدداته، وأهمية تقييمه:

الفرع الأول: تعريف الأداء البشري

إن الأداء البشري هو تنفيذ الموارد البشرية للأعمال، والمسؤوليات التي تكلفها بها المؤسسة التي توظفها، من خلال القيام بالأنشطة، والمهام المختلفة التي يتكون منها عملها¹، فالأداء يعبر عن الناتج الذي تحققه الموارد البشرية عند قيامها بأي عمل من الأعمال، أي درجة تحقيقها وإتمامها للمهام المكونة للوظيفة التي تؤديها في المؤسسة، مما ينجر عنه نجاح أو فشل الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المتعلقة بالوظيفة التي تؤديها، والتي تعتبر أهدافًا فرعية من الأهداف الرئيسية المنبثقة عن الاستراتيجية العامة التي تنتهجها المؤسسة². وعليه، لا وجود لأداء مرتفع أو منخفض إلا بمقارنته مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة³. ويعرف الأداء البشري بأنه المخرجات مقدرة بساعة عمل واحدة، ويتوقف استخدام هذا التعريف في المؤسسة على عاملين أساسيين هما:

1- يجب أن يكون الأداء من النوع الذي يمكن قياسه كميًا، وإرجاعه إلى ساعات عمل محددة، أي يمكن تسجيله، وحسابه في فترات زمنية محددة.

2- يجب أن يكون أداء الفرد من النوع الذي يمكن فصله عن أداء الأفراد العاملين معه في نفس المؤسسة.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، سنة 1986 م، ص 50.

² - رابوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، سنة 1999 م، ص 215.

³ - Paul Ohama, op. cit., P 141.

إلا أن ما يؤخذ على هذا التعريف الأخير للأداء البشري، أنه ممكن التطبيق بالنسبة لبعض الأفراد، وغير ممكن التطبيق على البعض الآخر، وخاصة أولئك الأفراد الذين يقدمون خدمات، حيث يصعب قياس أدائهم بمخرجات ساعة العمل الواحدة، ولهذا يعتبر تعريفاً غير شامل¹.

ويعد مفهوم الإنتاجية (Productivity) من المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه، فهي مقدار الإضافة المحققة في العملية الإنتاجية، أو الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة، وهي نسبة المخرجات المتحصل عليها إلى المدخلات المستهلكة في العملية الإنتاجية². ويتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من مفهومي الكفاءة (Efficiency) والفعالية (Effectiveness)، حيث تشير الكفاءة إلى مدى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة في العملية الإنتاجية، أي أنه كلما أمكن تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل، كلما ارتفعت درجة الكفاءة، وتشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة للعملية الإنتاجية، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن ذلك. وعليه، يتضح أن الإنتاجية تقاس بمؤشري الكفاءة والفعالية.

أما مفهوم الأداء فإنه يتضمن مؤشرات أخرى بالإضافة إلى مؤشري الكفاءة والفعالية، مثل: معدل دوران العمل، والحوادث، والغيابات، والتأخير، حيث أن الفرد الناجح في وظيفته هو الذي تكون إنتاجيته عالية، ويسهم أداؤه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل، كالانتظام في العمل، وقلة حوادثه. لذلك يمكن القول بأن الأداء البشري الناجح يتضمن مجموعة من المتغيرات، من حيث أداء العمل بكفاءة وفعالية مع حد أدنى من المشاكل الناجمة عن السلوك البشري في العمل. وبهذا يكون مفهوم الأداء أشمل من مفهوم الإنتاجية، فهو يشمل البعد السلوكي والأخلاقي للموارد البشرية في العمل، أي بالإضافة لأداء العمل بكفاءة وفعالية، يأخذ الأداء بعين الاعتبار ما يترتب عن ذلك العمل من علاقات داخل المؤسسة، سواء مع الرؤساء، أو مع المرؤوسين، أو مع الزملاء³.

¹ - حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية-مصر، سنة 1975 م، ص 28.

² - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 342.

³ - سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 1999م، ص 242.

الفرع الثاني: محددات الأداء البشري

إن المعرفة الجيدة بمحددات الأداء البشري، وكيفية تفاعلها مع بعضها بعضًا، من شأنها أن تساعد المسير على تحديد مستوى الأداء البشري في مؤسسته تحديدًا دقيقًا، وهذا الأمر ليس بالأمر اليسير، نظرًا لتعدد تلك المحددات، مما يجعل من الصعوبة بمكان على المسير أن يحدد درجة تأثير كل منها على الأداء البشري في المؤسسة، لكي يتمكن من ترتيبها، وإعطاء الأولوية لتلك المحددات الأكثر تأثيرًا على الأداء البشري في المؤسسة. وعليه، فإن الأداء البشري لا يتحدد بناءً على توفير بعض المحددات، بل هو محصلة للتفاعل بين المحددات الرئيسية التالية¹:

1- الدافعية الفردية:

يظهر حماس الفرد وإقباله على العمل، مدى رغبته في العمل الموكل إليه، مما يعبر عن مدى توافق هذا العمل مع ميول، واتجاهات الفرد الذي يؤديه في المؤسسة.

2- مناخ العمل:

يتوقف إحساس الفرد بالرضا الوظيفي، على مدى الإشباع الذي توفره له بيئة العمل الداخلية، حيث يزداد هذا الإحساس بالرضا لدى الفرد كلما حقق رغباته، وأهدافه، وأشبع حاجاته داخل المؤسسة.

3- قدرة الفرد على أداء العمل:

يستطيع الفرد أن يُحصِل القدرة على أداء العمل الموكل إليه، عن طريق التدريب، والتعلم، والخبرات، والمهارات التي يكتسبها مع الوقت.

كما قدم "Lyman Wight Porter" و "Edward Emmet Lawler" نموذجًا لمحددات الأداء البشري يتكون من ثلاث محددات رئيسية هي²:

1- الجهد المبذول:

حيث يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل الموكل إليه، فكلما كَثَّف الفرد من جهده في العمل، كلما عكس ذلك درجة دافعيته في تأديته لعمله.

¹ - حنفي محمود سليمان، السلوك الإداري وتطوير المنظمات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية-مصر، سنة 1978م، ص 222.

² - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، سنة 1994م، ص 38.

2- القدرات والخصائص الفردية:

إن لقدرات الفرد، وخبراته السابقة دور مهم في تحديد كفاءة الجهد الذي يبذله في العمل.

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي:

يعتمد هذا المحدد على تصورات الفرد، وانطباعاته حول السلوك، والنشاطات التي يتكون منها عمله، والكيفية التي ينبغي أن يؤدي بها دوره في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى وجود علاقة تفاعلية بين المحددات الثلاث للأداء البشري في النموذجين السابقين، فإذا كانت المحددات الثلاث إيجابية، فإنها تدفع الفرد لأعلى مستويات الأداء، وتكون النتيجة أداءً مرتفعاً. أما إذا كان هناك محدد سلبي والمحددان الآخران إيجابيان، فإن الأداء يكون أعلى من المتوسط، وإذا كان هناك محدد إيجابي والمحددان الآخران سلبيان، فإن الأداء يكون أقل من المتوسط.

الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء البشري

تعتبر عملية تقييم الأداء البشري عملية إيجابية، لا تسعى إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبة على الفرد المقصر في تأدية عمله، بقدر ما تسعى إلى تلافى تلك العيوب والأخطاء، وتطوير مستوى الأداء إلى الأحسن¹. وهي عملية مستمرة لا تقف عند حد معين، فهي وسيلة مهمة تدفع الموارد البشرية إلى العمل بحيوية ونشاط، لأنها تدفع المرؤوسين إلى العمل بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، لنيل الترقيات والمكافآت، وفي المقابل تجعل الرؤساء يتابعون التزام مرؤوسيهم بالواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

وعليه، فإن عملية تقييم الأداء البشري تعتبر أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري في المؤسسة، لأن نتائجها تعد مدخلات للعديد من برامج التطوير الإداري مثل: برامج التدريب، والتطوير الوظيفي، والتحفيز، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وتحديد معدلات الأداء².

حيث تكشف عملية تقييم الأداء البشري عن الأفراد الذين لا تتفق قدراتهم، واستعداداتهم مع ما يقومون به

¹- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2000 م، ص 217.

²- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، سنة 2001 م، ص 491.

من أعمال، ويعد ذلك مدخلا لتخطيط البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى أدائهم، أو تكون مدخلا لنقل أولئك الأفراد ليؤدوا أعمالا أخرى تتفق مع قدراتهم، واستعداداتهم المحدودة. وتوفر عملية تقييم الأداء البشري الأساس الموضوعي العادل لأنشطة إدارة الموارد البشرية، كالترقية، والتحفيز، والنقل الوظيفي، لأن نتائج هذه العملية تعتبر أساساً موضوعياً عادلاً في مكافأة الأفراد المُجِدِّين، و تلافى القصور في أداء أولئك الأفراد المقصرين. كما تسهم عملية تقييم الأداء البشري في رفع معنويات الموارد البشرية، لأن شعورها بوجود معايير وأساليب موضوعية وعادلة في تقييم أدائها، سيرفع من معنوياتها، ويحفزها على العمل بكفاءة وفعالية أكثر. دون أن ننسى مساهمة تلك العملية أيضاً في إشعار الموارد البشرية بالمسؤولية، فكلما أدركت الموارد البشرية بأن نتائج عملها، وسلوكها الوظيفي سيكون موضع تقييم من طرف رؤسائها، كلما بذلت أقصى جهدها، حتى تتمتع بالامتيازات التي تكفلها لها نظم إدارة الموارد البشرية للمجدين في تأدية العمل، كالترقية، والعلاوات الاستثنائية.

المطلب الثاني: المقصود بالأداء البشري الناجح

يعتمد الحكم بنجاح الأداء البشري على ما يتم الحصول عليه من بيانات، وحقائق محددة عن أداء الموارد البشرية لعملها، بحيث تساعد مقيم الأداء على تحليل، وفهم، وتقدير مستوى الأداء في العمل المنفذ، أي على تقدير كفاءة الأداء البشري فنياً، واجتماعياً في تنفيذ الواجبات، والمهام التي يتضمنها العمل الموكل للموارد البشرية. وعليه، ستوضح الفقرات التالية تعريف الأداء البشري الناجح، وأهم الطرائق لتقييم كفاءته، وتحديد مستوياته:

الفرع الأول: تعريف الأداء البشري الناجح

إن الأداء البشري الناجح، أو ما يعرف بكفاءة الأداء، هو أن تؤدي الموارد البشرية الأعمال الموكلة إليها بالكفاءة التي تتفق مع متطلبات، وطبيعة تلك الأعمال، محققةً بذلك رضا المسؤولين داخل المؤسسة، ورضا العملاء خارجها، والمقصود بالكفاءة هنا، قدرة الموارد البشرية على الاستخدام الأمثل للموارد النادرة

في المؤسسة، لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة¹. وعليه، فالأداء البشري هو النتائج المحددة لسلوك الموارد البشرية، حيث يكون الأداء البشري إيجابياً (ناجحاً)، عندما تكون النتائج المحددة لسلوك الموارد البشرية مرغوبةً من طرف إدارة المؤسسة، وبالمقابل يكون الأداء البشري سلبياً، عندما تكون النتائج المحددة لسلوك الموارد البشرية غير مرغوبة من طرف إدارة المؤسسة، لأن الأداء البشري ما هو إلا الناتج لجهود معينين، قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل معين².

ومما سبق ذكره، فالأداء البشري هو انعكاس لمدى نجاح الموارد البشرية أو فشلها، في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل الذي تؤديه في المؤسسة، وأياً كانت طبيعة هذا العمل، فتلك الأهداف عامةً تتمثل في مجموعة الأهداف الروتينية المرتبطة بالأعمال التي تحتاج إلى حد أدنى من المهارات في تأديتها، ومجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشكلات، وتتطلب قدرات، ومهارات عالية في حل المشكلات القائمة، والمشكلات المنتبئ بها مستقبلاً، ومجموعة الأهداف الخلاقة التي يعتبر الإبداع عماداً لها، فالمطلوب من كل فرد ناجح في المؤسسة أن يكون عنصرًا فعالاً وناشطاً، وأن يبرهن عن قدراته، وإبداعاته، ولا يقتصر دوره فقط على مجرد المنفذ للأوامر.

الفرع الثاني: أهم الطرائق لتقييم كفاءة الأداء البشري

ينجر عن العملية التي يتم فيها قياس مدى مساهمة الموارد البشرية في إنجاز النشاطات، والمهام المسندة إليها، الحكم على سلوكها، وتصرفاتها أثناء العمل، والحكم على مدى التطور الحاصل في أدائها خلال فترة زمنية محددة³. لهذا، فالغرض من تقييم كفاءة الأداء البشري هو التعرف على مدى جودة الأداء البشري في المستويات التنظيمية للمؤسسة، و وضع هذه المعلومات في متناول إدارة المؤسسة⁴.

وفي سبيل جمع المعلومات المتعلقة بالأداء البشري في المؤسسة، توظف الإدارة عدة طرائق للتقييم، منها التقليدية، ومنها الحديثة، حيث تختلف تلك الطرائق باختلاف أهداف التنظيم، وفيما يلي عرض لأهم

الطرائق المستعملة في تقييم كفاءة الأداء البشري:

¹ - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية-مصر، سنة 1999م، ص 16.
² - محمد عبد الله البرعي و محمد إبراهيم التويجري، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، مكتبة العبيكان، الرياض-السعودية، سنة 1986 م، ص 255.
³ - محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة-مصر، سنة 1999 م، ص 129.
⁴ - صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 183.

1- الطرائق التقليدية في تقييم كفاءة الأداء البشري (Subjective methods):

وتسمى كذلك بالطرائق الحُكمية، أو التقديرية، أو الذاتية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيه، بناءً على معايير معينة تختلف من طريقة لأخرى كما يلي:

أ- طريقة التقييم المتدرجة (Rating scales):

يتم بموجب هذه الطريقة تحديد عدد من الصفات، والمهارات التي تؤثر في مستوى الأداء البشري، ثم توزع علامات (نقاط) التقييم عليها، وقد يكون توزيعاً متساوياً (10 نقاط لكل صفة ومهارة مثلاً)، أو يكون توزيعاً متميزاً حسب أهميتها العليا في أداء العمل، ويوضع مقياس متماثل يحدد عليه درجات التقييم وعلاماتها، وتوزع الدرجات المخصصة لكل مقياس كما يلي: ممتاز (10 نقاط)، جيد جداً (08 نقاط)، جيد (06 نقاط)، متوسط (04 نقاط)، ضعيف (02 نقطتان)¹، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (01): يوضح الطريقة المتدرجة لتقييم صفة التعاون

10	08	06	04	02
ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف

المصدر: كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع " مجد "، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، سنة 1997 م، ص 130، بتصرف.
وبعد ملاحظة الرؤساء لمدى توافر تلك الصفات، أو المهارات لدى الموارد البشرية العاملة تحت إمرتهم، يحددون درجة لكل صفة، أو مهارة على المقياس المختار، يتم تحويلها إلى علامة (نقطة) في التقييم النهائي.

ب- طريقة المقارنة المزدوجة بين الموارد البشرية (Paired comparison):

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بمقارنة أداء كل فرد مع باقي الموارد البشرية التي يشرف عليها، وبعد إتمام المقارنة بين كل الثنائيات من الموارد البشرية، يحسب الرئيس عدد المرات التي يتميز فيها كل فرد بارتفاع مستوى أدائه عن غيره من الموارد البشرية، حيث يصنف الفرد ذو المستوى الأعلى للأداء في المرتبة الأولى، ويكون ترتيب باقي الموارد البشرية حسب مستوى أدائهم وفقاً لعدد مرات تميزها بارتفاع مستوى أدائها².

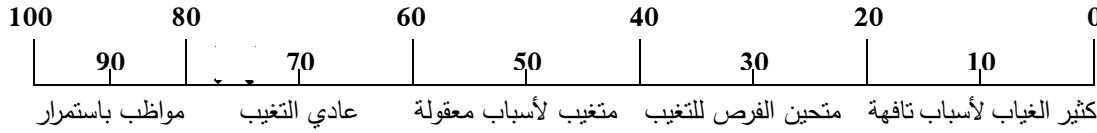
¹- كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص 130.

²- زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 306.

ت- الطريقة البيانية:

تعتبر من أكثر الطرائق المستخدمة في مجال تقييم الأداء البشري، حيث يتم بموجبها حصر الصفات الواجب توفرها في الفرد لتأدية واجبات وظيفته ومسؤولياتها على أكمل وجه، ويطلب من الرئيس تقدير مدى توافر هذه الصفات لدى الموارد البشرية العاملة تحت إمرته، وذلك باستخدام مقياس بياني لكل صفة، يكون مقسماً إلى عدة أقسام لكل منها نسبة كفاءة معينة¹، كما يظهر في الشكل التالي:

شكل رقم (02): يوضح الطريقة البيانية لتقييم المواظبة على العمل



المصدر: نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2000 م، ص 233، بتصريف.

وعليه، يدرس الرئيس كل صفة على حدة بشكل دقيق، ويضع إشارة معينة على المكان الأكثر تطابقاً مع صفة الفرد (في الرسم)، ويكرر العملية مع باقي الصفات التي تدخل في تقييم الفرد. وبعد الانتهاء من تقييم كل الصفات، يستخرج التقدير النهائي لأداء الفرد وليكن مثلاً:

80	- المواظبة على العمل
90	- التعاون
70	- حسن التصرف
80	- القدرة على التفكير
60	- معاملة الآخرين (زملاء، عملاء)
380	المجموع:

ثم يتم استخدام المتوسط الحسابي للتقديرات السابقة، وذلك بقسمة المجموع (380) على عدد عناصر التقييم

(05)، أي أن أداء الفرد هو: $5/380 = 76\%$ ، ثم تحول هذه النسبة إلى قيمة وصفية تعبر عن أداء الفرد

ضمن فئات محددة كما يلي: أقل من 20% (ضعيف)، من 20% إلى أقل من 40% (مقبول)، من 40% إلى أقل من 60% (جيد)، من 60% إلى أقل من 80% (جيد جداً)، من 80% فأكثر (ممتاز).

¹- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 232.

ورغم امتياز الطرائق التقليدية في تقييم الأداء البشري بالسهولة في إعداد النماذج للوظائف المختلفة، وسهولة تطبيقها، إلا أنها لا تخلو من عدة عيوب، كاحتمال التحيز (Bias) لصفة ما من قبل المقيّم، مما يدفعه على إعطائها تقييماً عالياً أو منخفضاً، متأثراً بتلك الصفة. واحتمال الوقوع في خطأ التساهل، أو التشدد (Leniency or strictness error) الذي يؤثر في النتيجة النهائية للتقييم، فالطبيعة المتساهلة أو المتشددة للمقيّم، تؤدي إلى منح درجات للموارد البشرية دون أخذ التفاوت الحقيقي بينها بعين الاعتبار¹. كما يؤدي استخدام نفس النموذج في وظائف مختلفة لنفس المؤسسة إلى عدم الموضوعية، والعدالة في تقييم الموارد البشرية. هذا، بالإضافة إلى استهلاك هذه الطرائق لوقت وجهد مضاعفين، خاصةً عند زيادة عدد الموارد البشرية في المؤسسة، وهي تبين أن فلاناً أكفاً من فلان فقط، دون أن تبين مستوى كفاءته بالنسبة لما يجب أن يقوم به من أعمال². وبما أن كل العيوب السابقة الذكر ترتكب من طرف الشخص مقيم الأداء، ولتحاشي تلك الأخطاء، فقد تم تطوير طرائق حديثة، هدفها التخفيض من درجة التحيز الشخصي لدى مقيم الأداء، وال فقرات التالية ستوضح ذلك.

2- الطرائق الحديثة في تقييم كفاءة الأداء البشري (Objective methods):

وتسمى كذلك بالطرائق غير الحكمية، أو الموضوعية، لأنها تميل إلى قياس الأداء البشري من خلال استخدامها للمعطيات الكمية، كعدد الوحدات الإنتاجية السليمة أو العاطلة، وعدد الوحدات المباعة، وعدد أيام الغياب³.

وتختلف كل طريقة حسب المعايير التي تتخذها أساساً في التقييم الموضوعي للأداء البشري كما يلي:

أ- طريقة الاختيار الإلزامي (Forced choice):

يتم بموجب هذه الطريقة⁴ حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لعمله، تقسم إلى مجموعتين، في كل واحدة عبارتين، المجموعة الأولى تصف النواحي الحسنة في تأدية الفرد لعمله (1- سريع الفهم،

1- كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص 129.

2- زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 307.

3- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 370.

4- كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص 132.

2- يجب المسؤولية)، والمجموعة الثانية تصف النواحي السيئة في تأدية الفرد لعمله (1- اتكالي في إنجاز عمله،
2- غير متعاون مع زملائه). وبذلك تحقق هذه الطريقة، الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء البشري،
لأن الرئيس مجبر على اختيار صفة من كل مجموعة، دون أن يعرف أهميتها في تحديد مستوى أداء الفرد،
مما يحتم عليه دراسة أداء الفرد بشكل دقيق للعبارات السابقة، ومدى مطابقتها لسلوك الفرد قبل اختيارها.

ب- طريقة قوائم المراجعة:

يتم إعداد قائمة من الأسئلة، تتضمن مجموعة من العبارات تصف الأداء الجيد للعمل، حيث يتحدد عدد
الأسئلة حسب طبيعة العمل المؤدى، ثم يطلب من الرئيس الإجابة بـ: "نعم" أو "لا" على كل سؤال، دون أن
يعرف أهميتها في تحديد مستوى أداء الفرد، لأن العلامة المعطاة لكل سؤال تكون سرية، ولا تطلع عليها إلا
الإدارة، والتي تقوم بجمع العلامات المتحصل عليها، وتحولها إلى قيمة وصفية تعبر عن أداء الفرد¹.

ت- طريقة الإدارة بالأهداف:

بهذه الطريقة يجب أن تحاكي أهداف الموارد البشرية، أهداف المؤسسة التي تعمل فيها، ولا يتم ذلك
إلا باشتراك المرؤوس مع رئيسه في جميع مراحل تقييم الأداء، بدءاً من تحديد الأهداف وانتهاءً بتحديد
مدى تحقق تلك الأهداف. فمنهجية الإدارة بالأهداف تقتضي أن يضع الرئيس تصوراً للأهداف المراد
تحقيقها، وعليه نقل ذلك التصور إلى المرؤوسين المعنيين بتنفيذ تلك الأهداف، حتى يتمكن من توحيد
تصوراته مع تصورات مرؤوسيه فيما يتعلق بالأهداف المسطرة، مما ينجر عنه إقرار لخطة نهائية لإنجاز
الأهداف المسطرة، تحدد فيها وسائل، وإجراءات التنفيذ، ومعايير القياس، والوقت المحدد لتحقيق الأهداف
المسطرة. وبعد انتهاء المرؤوسين من تنفيذ خطة العمل المتفق عليها، يجتمع معهم رئيسهم المباشر بهدف
قياس النتائج المتحصل عليها، ومقارنتها بالمعايير الموضوعية سلفاً، بغية تحديد مستوى الكفاءة في
الأداء، وفق درجة تحقيق الأهداف التي التزموا بتحقيقها².

¹ - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان-الأردن، سنة 1993م، ص 305.

² - كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص 134.

ورغم أن الطرائق الحديثة جاءت للتغلب على عيب الطرائق التقليدية في تقييم الأداء البشري، إلا أنها هي الأخرى لا تخلو من بعض العيوب، كالتعقيد وصعوبة فهمها من قبل مقيم الأداء، وحاجتها إلى المهارة والخبرة العالية في التنفيذ، بالإضافة إلى الاستياء الذي يقابله الرؤساء، نتيجة عدم ضمان السرية لقائمة الأوزان المعطاة لكل عبارة مختارة في طريقتي الاختيار الإلزامي، و قوائم المراجعة¹. لهذا، فإنه لا توجد طريقة مثلى في تقييم كفاءة الأداء البشري، وللتقليل من آثار كل العيوب السابقة، بهدف التحسين من مستوى عملية التقييم لكفاءة الأداء البشري في المؤسسة، تتجه المؤسسات المعاصرة نحو التقليل من استخدام الصفات، والمهارات موضوع التقييم مع التوسع، والتعمق في معاني العبارات المستخدمة، كما تعتمد على التنوع في الطرائق المستخدمة للتقييم، وإسناد عملية التقييم لأكثر من مقيّم واحد، حيث يختص كل مقيّم في الجانب الذي هو أدري به².

الفرع الثالث: تحديد مستويات الأداء البشري الناجح

لا يوجد اتفاق بين الباحثين في مجال تقييم كفاءة الأداء البشري حول عدد مستويات تقييم الأداء، فهي تتراوح بين ثلاثة (03) مستويات (ممتاز، جيد، ضعيف)، و سبعة (07) مستويات (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، فوق المتوسط، متوسط، ضعيف)، فالمهم هو أن يكون عدد مستويات التقييم مناسباً لنوع العمل المؤدى، بحيث يعكس الفروق الطبيعية بين أداء الموارد البشرية، فلا يفضل استخدام عدد قليل جداً من مستويات التقييم، بحيث يتم تجاهل مستويات معينة لأداء الموارد البشرية، كاستخدام ثلاثة (03) مستويات للتقييم الذي يغفل مستوى الأداء المقبول و المتوسط، الأمر الذي يجعله مقياساً متحيزاً³.

وبالمقابل لا يفضل استخدام عدد كبير جداً من مستويات التقييم، لأن ذلك يؤدي إلى تعقيد مهمة الإدارة في التفرقة بين حدود المستويات المستخدمة لتقييم كفاءة الأداء البشري، فاستخدام سبعة (07) مستويات

¹- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 236.

²- كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص 135.

³- زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص ص 315-316.

للتقييم مثلاً، يصعب مهمة الإدارة في وضع حدود واضحة للفرقة بين مستوى الأداء الأقل من المتوسط والأداء الضعيف، مما يجعله مقياساً صعب التطبيق.

لذلك، يفضل الكثير من الباحثين في مجال تقييم الأداء البشري أن يكون عدد مستويات الأداء خمسة (05) مستويات (ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف).

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء البشري الناجح

يتوقف تحقيق الموارد البشرية لمستوى الأداء البشري الناجح في المؤسسة، على إيجابية عدة عوامل رئيسية، تؤثر في مدى بلوغ الموارد البشرية للنتائج المسطرة في خطط العمل الموسوعة، حيث يكون هذا التأثير الإيجابي محصلة للعوامل التالية:

الفرع الأول: عوامل فنية

وتتمثل أساساً في نوعية المواد المستخدمة للإنتاج، وكذا طرائق العمل وأساليبه، حيث كانت الإدارات التقليدية تعتقد بأن العوامل الفنية، هي العوامل الوحيدة التي تقرر كفاءة الأداء البشري في الإنتاج، دون الاعتراف بأثر العوامل البشرية والأخلاقية¹.

فالمواد الأولية تعتبر من أهم العناصر المؤثرة على نشاط المؤسسة كمّاً ونوعاً، لأن توفرها بشكل كاف، ومستمر، وبنوعية جيدة، من شأنه أن يبعد المؤسسة عن التعطيلات المفاجأة في الإنتاج، ومن شأنه أن يساعد الموارد البشرية في المحافظة على أعلى مستويات الكفاءة في الأداء بالتبعية، لأن أي خلل في المواد الأولية يؤثر في كفاءة الفرد في تسيير المخزونات، والتي لها أهمية كبيرة في توفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية مختلفة في الوقت المناسب، للقيام بعملية الإنتاج في أحسن الظروف².

¹ - مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 283.

² - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 92.

كما أن طبيعة العمل الذي تؤديه الموارد البشرية، وما يتصف به من متطلبات، وتحديات، وما يقدمه من فرص العمل الممتع، له بالغ الأثر على كفاءة الأداء البشري في المؤسسة¹، فمن جهة نجاح العملية الإنتاجية رهين بمدى تطور وسائل الإنتاج، ومن جهة أخرى فالأداء الناجح للموارد البشرية رهين بمدى جودة، وملائمة تلك الوسائل والتقنيات للموارد البشرية أثناء تنفيذ العمليات الإنتاجية².

الفرع الثاني: عوامل بشرية

تتعلق هذه العوامل³ برغبة الموارد البشرية في العمل، وقدرتها على أدائه، وما يرتبط بها من إشباع لحاجتها الإنسانية المطلوبة من وراء ذلك العمل. لهذا، تعتبر المعرفة، والتعليم، والخبرة، والتدريب ركائز أساسية، تحدد مدى إيجابية تلك العوامل في تأثيرها على الأداء البشري الناجح، فكفاءة الموارد البشرية في أداء ما طلب منها تنفيذ من نشاطات، ومهام، تعتمد على معرفة الموارد البشرية بمتطلبات العمل الموكل إليها، بما تشتمل عليه من معارف عامة، ومهارات فنية، وخبرات سابقة في تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. كما تعتمد كفاءة الأداء البشري، على مقدار العمل الذي تستطيع الموارد البشرية إنجازه في الظروف العادية، وعلى مقدار ما أنجزته الموارد البشرية فعلاً⁴.

وعليه، فإن الأداء البشري الناجح يرتبط بالإضافة إلى العوامل الفنية، بالمجهود البشري المبذول في سبيل بلوغ الأهداف المسطرة للعمل المطلوب إنجازه، حيث يتحدد ذلك المجهود البشري برغبة الموارد البشرية في العمل، وقدرتها على أدائه، وأي نقص أو تعطل في إحداها مقارنة بالأخرى، من شأنه أن يؤدي إلى عدم توازن المجهود البشري المبذول، وبالتالي يكون الأداء البشري للعمل المراد تنفيذه سيئاً⁵.

¹ - Marion E. Haynes، ترجمة: محمود مرسي و زهير الصباغ، مراجعة: زكي راتب غوشة و زكي محمد حسن، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، سنة 1988 م، ص 273.

² - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 92.

³ - مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 283.

⁴ - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 92.

⁵ - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 348.

الفرع الثالث: عوامل أخلاقية

تتضمن العوامل الأخلاقية المؤثرة على الأداء البشري، نوعين من العوامل المؤثرة على كفاءة الأداء البشري، منها ما يتعلق بشخصية الموارد البشرية، ومنها ما يتعلق بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، فالأولى (العوامل الأخلاقية الذاتية) يتحدد على ضوءها سلوك الموارد البشرية، ومدى جديتها، وتفانيها في العمل، وقدرتها على تحمل المسؤولية في إنجاز العمل في وقته المحدد، لهذا فإن النقائص الذاتية للموارد البشرية في الجانب الأخلاقي، ستعكس سلباً على مستوى أدائها للأعمال الموكلة إليها، مما يجعل الموارد البشرية بحاجة للإرشاد، والتوجيه المستمر من قبل الرئيس المشرف عليها¹. أما الثانية (العوامل الأخلاقية التنظيمية) فتتحدد على ضوءها ثقافة المؤسسة بكل أبعادها المادية، والفنية، والتنظيمية، والتي لها أثر واضح على مستوى الأداء البشري، فأداء الموارد البشرية يكون متنسقاً، ومنسجماً مع قيمها الشخصية، ولهذا حين تكون القيم الشخصية للموارد البشرية شبيهة بالقيم السائدة في المكان الذي تعمل فيه، سيدفعها ذلك للتفاعل مع مجموعة العمل بعدة طرائق إيجابية، تؤدي في النهاية لتحسين أدائها، مما يؤهلها للوصول إلى مستوى الأداء البشري الناجح، وبالمقابل حين تحس الموارد البشرية باختلاف قيمها الشخصية عن القيم السائدة في مكان العمل، سيجعلها ذلك تتصرف على نحو يختلف عن مجموعة العمل، مما يؤدي إلى نشوء الصراع الذي يقلل انجذاب الموارد البشرية لجماعة العمل، فتسوء كفاءتها في أداء ما يطلب منها تنفيذه من أعمال².

لهذا، يقع على عاتق إدارة المؤسسة توضيح القيم التنظيمية للموارد البشرية، وخاصة تلك التي تعمل في المستوى التنفيذي، فتدني مستويات الأداء البشري تكون غالباً نتيجة ضعف الاتصال بين إدارة المؤسسة، والموارد البشرية العاملة تحت إشرافها.

¹ - أحمد عبد اللطيف وحيد، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² - مارك ج. مندل و وليام أ. جوردان، ترجمة: محمد حامد حسنين، مراجعة: زكي راتب غوشة، قيم الموظفين في مجتمع متغير، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان-الأردن، سنة 1982 م، ص 23.

المبحث الثاني: نشأة المعايير الأخلاقية وتأثيرها في سلوك الموارد البشرية

رغم ما عرفته القيم من اختلاف في تأويل واستخدام مفهومها، من تخصص علمي لآخر عبر المراحل الزمنية المختلفة، إلا أن معظم الأقوال التي تناولت مفهوم القيم، تؤكد على أن القيم ما هي إلا مقاييس، ومعايير، وأحكام تحدد سلوك الموارد البشرية لما هو مرغوب فيه، وفق القواعد، والمبادئ التي يحددها النظام الاجتماعي الذي تنتمي إليه، ألا وهو المؤسسة¹. وعليه، فإن الفقرات التالية سنقرنا من الإطار العلمي لتعريف القيم، والعامل الأخلاقي كمحدد لثقافة المؤسسة، وتحديد مفهوم القيم التنظيمية في المؤسسة.

المطلب الأول: الإطار العلمي لمفهوم القيم

يعد مفهوم القيم (Values)، من المفاهيم التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في تخصصات مختلفة منها: الفلسفة، الأنثروبولوجيا، التربية، الاقتصاد، علم النفس، وعلم الاجتماع، وتلافياً لأي خلط أو غموض في استخدام هذا المفهوم، سنقوم في الفقرات التالية بوضع مفهوم القيم في إطاره العلمي من حيث التعريف، والتصنيف، والوظائف، بما يخدم غايات البحث في هذه الدراسة².

الفرع الأول: تعريف القيم بالمنظور الاجتماعي

تأثر مفهوم القيم في البداية بالاتجاه الفلسفي، الذي يؤكد على أن للقيم وجوداً مستقلاً خارج العقل الإنساني وتجاربه، وليس في الحياة الاجتماعية، ويكون قياسها على أساس طبيعة الأشياء، ولهذا تكون إيجابية أو سلبية، فإذا كانت نافعة للفرد فهي إيجابية، وإذا كانت ضارة له فهي سلبية، وبذلك فقد تعامل الاتجاه الفلسفي مع القيم من خلال مؤشر الاتجاه. كما تأثر مفهوم القيم بالاتجاه النفسي، الذي يؤكد الصفة الفردية للتعبير عن القيم، ويعدها أنماطاً من السلوك الإنساني، حيث اتجه عدد من الباحثين إلى النظر للقيم من خلال تمثيل القيم كدوافع، حتى تقام الصلة بينها وبين ما يصدره الفرد من سلوك، من أمثال "Abraham H. Maslow" (1954 م)، و "Douglas McGregor" (1960 م)، في نظريتهما للدافعية، وبذلك فقد تعامل هذا الاتجاه مع القيم من خلال مؤشر الأنشطة السلوكية.

¹- فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية مع بحث ميداني لبعض العادات الاجتماعية في الجمهورية العربية المتحدة، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، سنة 1980 م، ص 52.

²- علي عبد الرزاق جلبي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

أما مفهوم القيم بالاتجاه الاجتماعي، والذي يعتبر جديدًا نسبيًا في العلوم الإنسانية، فإنه يتعامل مع القيم من خلال مؤشري الاتجاهات والأنشطة السلوكية معًا، لأنه ينظر للظواهر الاجتماعية على أنها متداخلة في عدة أنساق كالدين والاقتصاد، وجميعها تؤلف نظامًا للقيم.

لهذا، فالقيم عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص، والأشياء، والمعاني، وأوجه النشاط، توجه اختياراتنا بين بدائل السلوك في المواقف المختلفة، وهي التي تحدد لنا نوع السلوك المرغوب فيه في موقف معين، توجد فيه عدة بدائل سلوكية. والقيمة مفهوم مجرد ضمني غالبًا، يعبر عن الفضل، أو الامتياز، أو درجة الفضل التي ترتبط بالأشخاص، أو الأشياء، أو المعاني، أو أوجه النشاط¹.

أما مفهوم القيم في الدين الإسلامي من وجهة النظر الاجتماعية، فيختلف في طبيعته عن الأديان الأخرى، لأن النظم السياسية يجب أن تؤسس على القيم الدينية، فالحرب في الإسلام واجب ديني، والنظم التعليمية يجب أن تعكس القيم الدينية الإسلامية، والفنون والآداب ليست إلا انعكاسات للقيم الدينية، والحياة الأسرية محكومة بالشريعة، والأخلاق لها أساس مستمد من الأخلاق الإسلامية الخاصة بالشخص والمجتمع². وعليه، فإن القيم الإسلامية تتميز عن غيرها من القيم، لأن مصدرها الأساسي هو القرآن الكريم، وسنة النبي محمد بن عبد الله (ص)، وذلك خلافا لما ذهب إليه الفلاسفة والباحثون في موضوع القيم، حيث يرجعها علماء الاجتماع إلى المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد³. لهذا، تتصف النظرة الإسلامية للقيم بالكمال، لأن مصدرها هو الله - عز و جل - الذي يعلم خبايا الإنسان، وسنن الكون التي يتحرك في إطارها، وفي هذا يقول سبحانه وتعالى: "أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ" [سورة الملك: الآية 14].

ومما سبق ذكره حول مفهوم القيم، يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي تتصف بها منظومة

¹ - نبيل عبد الفتاح حافظ و عبد الرحمن سيد سليمان و سميرة ابراهيم شند، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، سنة 1997 م، ص ص 209-210.

² - محمد أحمد محمد بيومي، علم اجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، سنة 2002 م، ص ص 132، 133.

³ - عبد المجيد بن مسعود، القيم الإسلامية التربوية والمجتمع المعاصر، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الدوحة-قطر، سنة 1998 م، ص 64.

الفرع الثاني: أهم التصنيفات للقيم

لا يوجد تصنيف موحد لتحديد أنواع القيم، فهناك عدة تصنيفات وضعها الباحثون بناء على معايير مختلفة، ويعد التصنيف الذي أورده عالم النفس والفيلسوف الألماني "Eduard Spranger" في كتابه: "Types of men" من أشمل تصنيفات القيم، والذي صنف القيم إلى ست مجموعات¹: نظرية، واقتصادية، وجمالية، واجتماعية، وسياسية، ودينية. فالقيم النظرية (Theoretical values)، يكون أصحابها عادة من الفلاسفة، والعلماء، والمفكرين، والذين يسعون إلى تنظيم معرفتهم تنظيمًا علميًا دقيقًا، فهذه القيم تعبر عن اهتمام أصحابها بالعلم والمعرفة، وميلهم إلى اكتشاف الحقيقة، والسعي وراء القوانين التي تحكم الأشياء بقصد المعرفة. أما القيم الاقتصادية (Economical values)، فيسعى أصحابها للحصول على الثروة المادية، مسخرين في سبيل ذلك العالم المحيط بهم، فهم ينظرون للحياة من زاوية اقتصادية بحتة، ومن هؤلاء رجال الأعمال الذين يرون أن التربية يجب أن تكون عملية لتحقيق مردود نفعي، فالمعرفة النظرية الخالصة، والتي لا تقود إلى فائدة مادية هي مضيعة للوقت عندهم، كما أنهم لا يهتمون بالقيم الجمالية إلا إذا استخدمت لأغراض تجارية. أما القيم الجمالية (Aesthetical values)، فيميل أصحابها إلى كل ما هو جميل من ناحية الشكل والتنسيق، ويرون أن جعل الشيء جميلًا وجذابًا، أفضل من جعله حقيقيًا وواقعيًا، ومن هؤلاء: الفنانون، والمبدعون، وكل المتذوقين للإبداع الفني. وفيما يخص القيم الاجتماعية (Social values)، فإن أصحابها يتميزون بحب الغير، والميل إلى مساعدتهم، فهم يجدون متعة في تقديم الخدمات وتكوين العلاقات، لهذا يسعون إلى توطيد روابطهم الاجتماعية. والقيم السياسية (Political values) يميل أصحابها لأن يصبحوا في مراكز القوة والسيطرة، بهدف التحكم في الأشياء والأشخاص، ومن هؤلاء: رجال السياسة والحرب، والقياديون في مختلف المجالات، حيث يتميزون بالقدرة على توجيه غيرهم، والتحكم في مستقبلهم.

وأخيرًا القيم الدينية (Religious values)، التي يمتاز أصحابها بالبحث عن أصل الوجود وما وراء الطبيعة، فهم يولون أهمية كبيرة للجوانب الروحية في حياتهم. وتجدر الإشارة إلى أن هذه القيم قد توجد

¹ - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للمكتبات: معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، سنة 1995 م، ص 130.

جميعها لدى كل فرد، ولكن شدتها تختلف حسب موقعها في الترتيب السلمي للقيم لدى الفرد، أي أن هناك قيمة تهيمن على الأخريات، حسب وجهة نظره، وفلسفته في الحياة.

إلى جانب هذه التصنيفات، نجد القيم الإسلامية التي تستمد مصادرها الرئيسية من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، حيث يعتمد عليهما الباحثون الإسلاميون في تصنيفهم للقيم، فكل نص من الكتاب أو السنة فيه أمر الفعل أو الترك تشق منه قيمة، وكل نص من الكتاب أو السنة يرغب في الفعل أو يحذر من الترك وبالعكس، تشق منه قيمة¹. وبذلك يمكن تقسيم القيم الإسلامية إلى: روحية، وخلقية، وعقلية، واجتماعية، ووجدانية، ومادية، وجمالية. فالقيم الروحية تنظم علاقات الإنسان بالله تعالى، وتجدد صلته به، ومن هذه القيم: الإيمان بالله، وملائكته، وكتبه، ورسله، واليوم الآخر، والقدر خيره وشره، مصداقاً لقوله تعالى: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا آمِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَالْكِتَابِ الَّذِي نَزَّلَ عَلَى رَسُولِهِ وَالْكِتَابِ الَّذِي أَنْزَلَ مِنْ قَبْلُ وَمَنْ يَكْفُرْ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلَالًا بَعِيدًا " [النساء: الآية 136].

أما القيم الخلقية، فلها علاقة بكل ميادين الخبرة الإنسانية، وتتصل بشعور الإنسان بالمسؤولية والجزاء، ومن هذه القيم: الصدق مصداقاً لقوله تعالى: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ " [التوبة: الآية 119]، والعدل مصداقاً لقوله تعالى: " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ " [النحل: الآية 90]، والتعاون مصداقاً لقوله تعالى: "... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ " [المائدة: الآية 02]، والإخلاص مصداقاً لقوله تعالى: " وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقَيِّمَةِ " [البينة: الآية 05]. والقيم العقلية تتصل بالمعرفة، وطرائق الوصول إليها، وآداب البحث عنها، ومن هذه القيم: العلم والعلماء مصداقاً لقوله تعالى: "... يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ " [المجادلة: الآية 11]، والتفكير مصداقاً لقوله تعالى: "... كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ " [البقرة: الآية 219]. والقيم الاجتماعية التي تنظم العلاقات الاجتماعية للفرد، منها: الزواج

¹ علي خليل مصطفى، القيم الإسلامية والتربية، مكتبة إبراهيم حليبي، المدينة المنورة-السعودية، سنة 1988 م، ص ص 209-210.

كرباط مقدس، حيث قال رسول الله (ص): " يَا مَعْشَرَ الشَّبَابِ مَنْ اسْتَطَاعَ مِنْكُمْ الْبَاءَةَ فَلْيَتَزَوَّجْ وَمَنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَعَلَيْهِ بِالصَّوْمِ فَإِنَّهُ لَهُ وِجَاءٌ. " [صحيح البخاري، رقم: 5066]، والشورى مصداقاً لقوله تعالى: "وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ" [الشورى: الآية 38]. وأما القيم الوجدانية، فتتصل بالجوانب الانفعالية في حياة الفرد، ومن هذه القيم: الحلم والعمو مصداقاً لقوله تعالى: "الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَآظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ" [آل عمران: الآية 134]. والقيم المادية التي تساعد على الوجود الإنساني بالحفاظ على النفس، ومن هذه القيم: السعي للكسب بالعمل مصداقاً لقوله تعالى: " فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ " [الجمعة: الآية 10].

وأخيرا القيم الجمالية، التي تتصل بالذوق الجمالي في حياة الفرد، ومن هذه القيم: التزين والتطيب، فعن عائشة (رضي الله عنها) أنها قالت: "كُنْتُ أُطَيِّبُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَيَطُوفُ عَلَيَّ نِسَائِهِ ثُمَّ يُصْبِحُ مُحْرِمًا يُضَخُّ طَبِيًّا" [صحيح البخاري، رقم: 264]، والطهارة مصداقاً لقوله تعالى: "... إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ التَّوَّابِينَ وَيُحِبُّ الْمُتَطَهِّرِينَ " [البقرة: الآية 222].

الفرع الثالث: الوظائف الأساسية للقيم على المستويين الفردي والجماعي

تعمل القيم على ضبط سلوك الأفراد، وفي سبيل ذلك تؤدي مجموعة من الوظائف متعلقة بالفرد والمجتمع، فوظائف القيم على المستوى الفردي يكون لها دور مهم في تشكيل شخصية الفرد، فالقيم تحدد له الاستجابات تجاه المواقف المختلفة، و تعمل على إصلاح الفرد أخلاقياً ونفسياً، ومساعدته على ضبط غرائزه وشهواته كي لا تتغلب على عقله، لأن القيم تربط تصرفات الفرد بمعايير، وأحكام ترشده وتضبط سلوكه. وعليه، فإن القيم على المستوى الفردي تعتبر المحرك، والموجه للسلوك الفردي القويم، فإذا غابت هذه القيم يفترب الفرد عن ذاته ومجتمعه، ويفقد دوافعه للعمل، ويضطرب¹.

¹ - محمد أحمد محمد بيومي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

أما وظائف القيم على المستوى الجماعي فتتلخص في الحفاظ على هوية المجتمع، والعمل على تماسكه ووحدته عبر الزمن، حيث تؤثر القيم على الأفراد لكي يجعلوا سلوكهم مطابقاً للمعايير الأخلاقية، وذلك بكبح جماح العواطف السلبية التي تدفع إلى الانحراف، والتمرد على نظم المجتمع الأخلاقية، وتولد الشعور بالذنب، والخجل في نفوس الأفراد عند تجاوزهم للمعايير الأخلاقية¹.

كما تعتبر القيم أداة للتضامن الاجتماعي، فوحدة المجتمع تعتمد على وجود القيم المشتركة بين أفرادها، بما يجعلهم ينجذبون إلى بعضهم بعضاً عند شعورهم بتمائل الأخلاق والمعتقدات التي يعتقدونها. وعليه، فإن القيم تحدد الأهداف العليا للمجتمع، والتي عليه السعي لتحقيقها من خلال أفرادها، كما توضح القيم مبادئ المجتمع الثابتة والمستقرة، التي تجعله يعيش حياة اجتماعية سليمة ومستقرة. وتجدر الإشارة إلى أن وظائف القيم على المستويين الفردي والجماعي، تتكامل لتعطي نمطاً معيناً من الشخصيات، القدرة على التكيف الإيجابي مع المتطلبات التي تفرضها ظروف الحياة، فالقيم تعطي للمجتمع هويته التي تميزه عن غيره من المجتمعات الأخرى، لذا يحرص كل مجتمع على تنشئة أفراد متشبعين بالقيم الخاصة به.

المطلب الثاني: العامل الأخلاقي كمحدد لثقافة المؤسسة

تعتبر ثقافة المؤسسة في مرتبة استراتيجيتها العامة أو هيكلها التنظيمي، نظراً لتأثيرها في السلوك والأداء اليومي للموارد البشرية، فهي الأساس لفهم مواقفها تجاه العمل، وبالتالي لا يمكن إنكار المساعدة التي تؤمنها ثقافة المؤسسة للإدارة في مجال تعاملها مع الضغوطات التي تتعرض لها داخلياً وخارجياً. وعليه، ستوضح هذه الفقرات دور العامل الأخلاقي في تحقيق ما سبق ذكره، باعتبار القيم الأخلاقية من مكونات الثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: المفهوم الذي تتبناه الأطروحة للثقافة التنظيمية

لا تتكر هذه الأطروحة في دراستها للعامل الأخلاقي كمحدد أساسي لثقافة المؤسسة، دور بقية العوامل الأخرى المكونة لها، لهذا تتبنى مفهوماً شاملاً للثقافة التنظيمية يجعل من القيم الأخلاقية نظاماً بؤرياً، باعتبارها الأساس لكل محدد للثقافة التنظيمية في المؤسسة، والفقرات التالية توضح ذلك:

¹ - محمد سيلا، أزمة القيم ودور الأسرة في تطور المجتمع المعاصر التحديث وتحولات القيم، مطبوعات أكاديمية المملكة المغربية، مطبعة المعارف الجديدة، الرباط-المغرب، سنة 2000 م، ص 363.

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية للمؤسسة

يعتبر التعريف الذي قدمه البريطاني "Edward Burnett Taylor" (1832-1917 م)، في كتابه: (Primitive culture) سنة 1871م أول تعريف أنثروبولوجي للثقافة، حيث يقول بأن الثقافة بمعناها الأنثروبولوجي الواسع، هي ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والقانون والتقاليد، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين. وعليه، فإن "E. B. Taylor" جعل الثقافة كلاً متكاملًا تلتحم فيه الجوانب الروحية والمادية، ورفض التمييز بين الثقافة والحضارة¹.

لكن في بداية القرن العشرين انتقد الأنثروبولوجي "Franz Boas" (1858-1942 م) التعريف الذي جاء به "E. B. Taylor" وميز بين الثقافة والحضارة، حيث يربط الثقافة بالجوانب الروحية والحضارة بالجوانب المادية، فهو يؤكد على أن مظاهر وأشكال الحياة الإنسانية لا تتغير وفق نموذج خطي يكون فيه التقدم الفكري هو المتغير التابع فقط، بل تتدخل عدة عوامل تاريخية يكتسبها المجتمع من ثقافات المجتمعات المجاورة (Les sociétés avoisinantes)، وبذلك جعل "Franz Boas" للثقافة مدلولاً ذاتياً يتجلى في الدين والفلسفة، بينما الحضارة جعلها مدلولاً موضوعياً يتجلى في الأنشطة العلمية والتكنولوجية، والجدير بالذكر أن أغلب التعريفات التي أعطيت للثقافة فيما بعد ارتكزت على نظرية "Franz Boas".

فالثقافة تتمايز وتنتقل عن الأفراد الذين يحملونها ويمارسونها في حياتهم اليومية، لأن عناصر الثقافة تكتسب بالتعلم من المجتمع المعيش، على اعتبار الثقافة تشتمل كل ما اكتسبه الإنسان من البيئة الاجتماعية، وعليه فالثقافة مخالفة لكل ما هو غريزي أو فطري أو موروث بيولوجيا.

وللسمات الثقافية القدرة على البقاء والانتقال عبر الزمن، وكثير من هذه السمات والملاح التي تتمثل أساساً في العادات والتقاليد والعقائد والأساطير التي تحفظ بكيانها لعدة أجيال، والثقافة الإسلامية خير دليل على ذلك، فثقافات الشعوب الإسلامية المختلفة تمثل أنماطاً بارزة للثقافة المتصلة، والممتدة بجذور قوية في الماضي، فالثقافات الإسلامية اليوم ينظر إليها على أنها أقدم الثقافات التي لا تزال موجودة في العالم، دون أية تغيرات حادة في مفاهيمها الأولى، ويرجع ذلك إلى سمو التعليمات الإسلامية التي تستمد

¹ - سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، الطبعة الرابعة، سنة 2002 م، ص 34.

وجودها من الخالق (عز وجل)، من خلال تشريع سماوي لم يقتصر على العبادات، وإنما تكفل بتوجيه السلوك الإنساني في المعاملات، والعادات، ونمط الحياة اليومية على مستوى الفرد والمجتمع¹. غير أن مصطلح ثقافة المؤسسة (Corporate culture)، لم يظهر في أدبيات التسيير إلا في بداية الثمانينات من القرن العشرين، وارتبط هذا المصطلح بالتقليل من حدة مقاومة التغيير، وإحداث التجديد التنظيمي في المؤسسة². حيث يعرف "William G. Ouchi" الثقافة التنظيمية بأنها القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك السائد، فالمفكرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين.

وتتألف الثقافة التنظيمية حسب "W. G. Ouchi" من مجموعة الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة، ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملاً³. ويعرف "F. Glenn Boseman" الثقافة التنظيمية بأنها نظام يتكون من مجموعة العناصر التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فتقافة المؤسسة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين في المؤسسة⁴.

وبناء على ما جاء في التعريفين السابقين للثقافة التنظيمية لكل من "W. G. Ouchi" و "F. Glenn Boseman"، يتضح أن القيم الأخلاقية هي جوهر الثقافة التنظيمية، فكل العناصر المكونة لثقافة المؤسسة تستهدف القيم الأخلاقية بشكل أو بآخر، وهذا ما ستوضحه الفقرة التالية.

ثانيا: المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية

تعتبر القيم التنظيمية المكون الرئيس لثقافة المؤسسة، فهي أفكار ومعتقدات يشترك فيها الأفراد، وسواء كانت معلنة أو غير معلنة فإن لها تأثيرا كبيرا في توجيه سلوكياتهم داخل المؤسسة، وللقيم الأخلاقية دور هام في إنجاح المؤسسة لأنها تدخل في صياغة الاستراتيجية العامة، وتحدد نمط الإدارة أو العلاقة بين

¹ - محمد محمد الجواودي، الثقافة، مفاهيم إسلامية، كتب عامة، المكتبة الشاملة-DVD، الإصدار الثاني، سنة 2006 م.

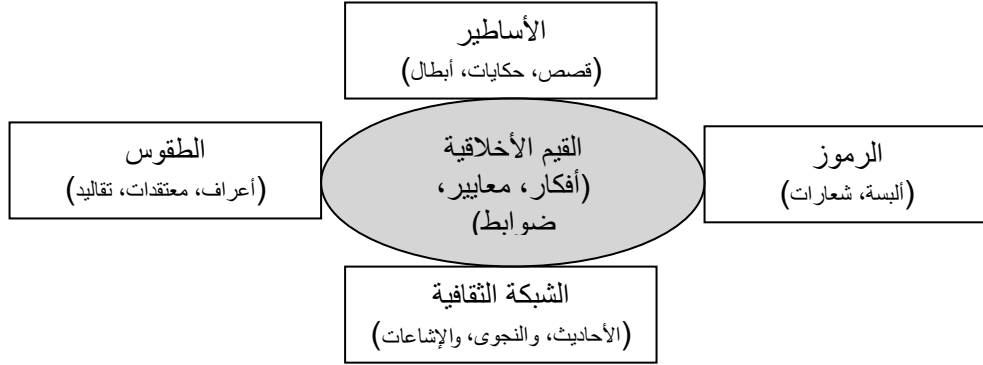
² - La culture et l'identité de l'entreprise, Management stratégie et organisation, collection management version 1.40, copyright infoMedia communication, 1998, CDRom.

³ - وليم ج. أوشي، ترجمة: حسن محمد يس، مراجعة: ربحي محمد حسن، النموذج الياباني في الإدارة نظرية (Z)، إدارة البحوث: معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، سنة 1985، ص 62.

⁴ - F. Glenn Boseman، Strategic Management, John Wiley & Sons, New York, 1989, P 111.

الوظائف والأفراد. وبالتالي فإن القيم الأخلاقية هي جزء أساسي من الثقافة التنظيمية تعمل مكوناتها الأخرى على نقل هذه القيم وترسيخها وتأييدها، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (03): يوضح المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية



Source: La culture et l'identité de l'entreprise, Management stratégie et organisation, collection management version 1.40, copyright infoMedia communication, 1998, CDRom.

من الشكل أعلاه، نلاحظ أن الأساطير المجسدة في شكل أبطال وقصص وحكايات تروى عن تأسيس المؤسسة أو عن نجاحاتها، الغرض منها هو نقل القيم الأخلاقية المحفزة للأفراد والمحافظة عليها. وكذلك الرموز التي تأخذ شكل الألبسة أو شعارات معينة، ما هي إلا إشارات حاملة لمعنى يرتبط بالقيم الأخلاقية في المؤسسة.

أما الطقوس المتكونة من الأعراف والمعتقدات الدينية والعادات والتقاليد، فهي نشاطات عامية منسقة تنمي شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة، وتبجل بعض الأحداث التي تبرز القيم الأكثر أهمية في المؤسسة وتعمل على تثبيتها لدى الفرد. إلى جانب الشبكة الثقافية التي تمثل نظاما خفيا وظيفته تأييد القيم الأخلاقية وإيجاد الدعم لها، فالأحاديث، والنجوى، والإشاعات تعتبر وسيلة جيدة لنشر المعلومات المكونة للثقافة.

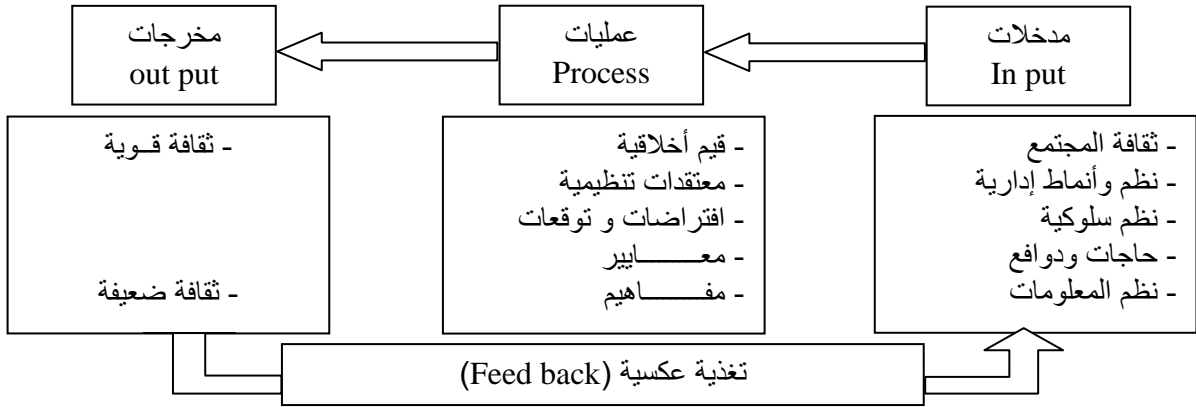
ثالثا: الثقافة التنظيمية كنظام في المؤسسة

وفق هذا المدخل تعتبر الثقافة نظاما يتكون من مجموعة العناصر التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فثقافة المؤسسة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين في المؤسسة، مما يؤثر في أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء في المؤسسة، وينعكس ذلك على عمل الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية¹.

ويمثل النظام الثقافي نظامًا مفتوحًا يعمل على إنتاج ثقافة تنظيمية تسيير وفقها المؤسسة، تكون فيه القيم الأخلاقية محددًا هامًا لا يمكن تجاهله، والشكل التالي يوضح آلية هذا النظام الثقافي:

¹ - علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 05.

شكل رقم (04): يوضح النظام الثقافي للمؤسسة



المصدر: علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، يومي: 20-21 مايو 2002 م، ص 04.

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن النظام الثقافي للمؤسسة لديه مدخلات (In put) تسمح له بأداء وظيفته، والتي تعتبر متغيرات تتحكم فيها البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، فثقافة المجتمع السائدة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، تعتبر مدخلاً أساسياً في ظل تعدد ثقافات المجتمعات التي تعمل معها المؤسسة، بحكم التوجهات التي تفرضها العولمة الاقتصادية على المؤسسة المعاصرة، التي أصبحت تفكر محلياً وتنتج عالمياً. كما أن درجة التنسيق بين النظم الإدارية، والتي تحدد طريقة التعامل ما بين وحدات وأقسام المؤسسة، تعتبر من مدخلات النظام الثقافي للمؤسسة لما لها من أثر على مخرجات (out put) هذا النظام. وكذلك النظم السلوكية تعتبر من المدخلات، لما للتحكم في شؤون الموارد البشرية وسلوكياتها من دور في تحديد مخرجات النظام الثقافي للمؤسسة، فقواعد وأنظمة الرقابة والإشراف المباشر على الموارد البشرية لها دور كبير في ذلك، فهذه المدخلات تخضع لمجموعة من العمليات (Process) تمثل في مجملها المكونات الرئيسية لثقافة المؤسسة، فالقيم الأخلاقية والمعتقدات التنظيمية المشتركة بين أفراد المؤسسة تتضمن جوانب قيمية وإدراكية غير ملموسة، لكنها في مجموعها تحرك الضمير الجماعي للأفراد وتحدد اتجاهاتهم، وبذلك يمكنها أن تكون نقطة قوة أو نقطة ضعف للمؤسسة، وفقاً لتأثيرها على طبيعة مخرجات النظام الثقافي.

أما التوقعات التنظيمية فتعتبر بمثابة تعاقد بين الموارد البشرية وإدارة المؤسسة، لأن الإدارة تتوقع من الموارد البشرية الانضباط في القيام بالأعمال الموكلة إليها، وبالمقابل تتوقع الموارد البشرية من الإدارة توفير شروط العمل المادية والمعنوية، حيث تعمل الأساطير والرموز والطقوس التي تأخذ بعين الاعتبار عند رسم السياسات التنظيمية للمؤسسة، على تجسيد تلك الافتراضات والتوقعات التنظيمية. أما المعايير فهي تعبر عن تلك الحالة المثالية التي ينبغي أن تكون عليها مخرجات النظام الثقافي، فهي المرجع الذي تعده الإدارة مسبقاً لتقارن به مخرجات النظام تحسباً لأي انحراف. وفيما يخص المفاهيم، فيجب ألا تتعارض المدخلات مع المفاهيم العامة التي يقبلها أعضاء المؤسسة ويتعاملون بها. ولضمان كفاءة وفعالية النظام الثقافي فإنه يتم تحليل المعلومات المرتدة بواسطة التغذية العكسية (Feed back)، لتحديد مدى نجاح أو عجز النظام الثقافي على إنتاج ثقافة تنظيمية تسيير وفقها المؤسسة.

الفرع الثاني: دور العامل الأخلاقي في تحديد قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية

تحتوي المؤسسة مجموعة من الموارد البشرية لها أهداف مشتركة، وتتقاسم الأدوار فيما بينها وتستعمل الوسائل المتوفرة لبلوغ الأهداف المسطرة مسبقاً، وكل فرد من هذه الموارد البشرية يحمل قيماً أخلاقية تحكم نظرته للحياة والعمل وتصرفاته في المواقف التي يواجهها، وبما أن ثقافة المؤسسة نتاج لتفاعل اجتماعي معقد ومتعدد الجوانب، فهذه القيم الأخلاقية الفردية تدخل في تركيبها. وستوضح الفقرات التالية كيف يؤثر العامل الأخلاقي على نواتج النظام الثقافي في المؤسسة:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية القوية

تجعل الثقافة التنظيمية القوية (Strong culture) الموارد البشرية العاملة في المؤسسة تلتزم بما تمليه عليها الإدارة، فهي تنتشر عبر المؤسسة وتحظى بالثقة والقبول العام لدى كل فرد من الموارد البشرية، لأن الفرد أصبح يشترك مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات والمفاهيم مع باقي الموارد البشرية، فهي تحكم سلوكه داخل المؤسسة. كما تؤدي الثقافة التنظيمية القوية إلى زيادة فعالية

المؤسسة، وتعزز الترابط الاجتماعي بين الموارد البشرية، وتجعلها تعمل بروح الفريق الواحد، وتزيد من فعالية نظام الاتصال، وتحقق الاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، لهذا نجد أن المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع لديها ثقافة تنظيمية قوية تتميز بالتجانس، فالموارد البشرية فيها تعمل داخل إطار قيمي واحد واضح، ومفهوم المعالم¹. حيث يؤكد الباحث الأمريكي "W. G. Ouchi" في دراسته سنة 1981 م: (Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge)، على أن المؤسسات الناجحة تستطيع أن تكون لنفسها ثقافة تنظيمية تقوم على مجموعة من القيم المتميزة، كالتوظيف طويل المدى، والثقة، والعلاقات الشخصية الوثيقة، فهذه الثقافة تستطيع التأثير على كل جوانب العمل، سواء ما تعلق منه بالاستراتيجية وشؤون الموارد البشرية، أو حتى السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، ولكن من بين هذه القيم جميعها، فإن الالتزام بحماية مصالح العاملين يأتي في المرتبة الأولى².

ولقد توصل الأمريكيان "Robert H. Waterman" و "Thomas J. Peters" في دراسة لهما سنة 1982م: (In search of excellence: Lessons from America's best-run companies)، أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية تكون مبدعة أكثر من غيرها في مجال نشاطها، نظراً لتركيزها على تلبية حاجات الزبائن الداخليين والخارجيين للمؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ثقافة المشاركة بين مواردها البشرية³. وقد حدد الباحثان الأمريكيان "Allan A. Kennedy" و "Terrence E. Deal" في دراسة لهما عن ثمانين شركة أمريكية في سنة 1982 م: (Corporate culture: The rites and rituals of corporate life)، مجموعة من الخصائص يجب توفرها في المؤسسة حتى يمكن القول بأن لها ثقافة تنظيمية قوية⁴، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

1- الانتشار الواسع لفلسفة المشاركة بين الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

2- التركيز على الموارد البشرية في سعيها لتحقيق النجاح التنظيمي.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 86.

² - وليام ج. أوشي، مرجع سبق ذكره، ص 247.

³ - أحمد عطا الله القطامين، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان-الأردن، سنة 2002 م، ص 68.

⁴ - فيليب أتكينسون، ترجمة: عيد الفتاح السيد النعماني، المراجعة والإشراف العلمي: عبد الرحمن توفيق، إدارة الجودة الشاملة التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الجيزة-مصر، سنة 1996 م، ص 129.

- 3- تشجيع الطقوس (Rituals)، والمراسيم (Ceremonies) للاحتفال بالأحداث، والمناسبات الخاصة بالمؤسسة.
- 4- تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم.
- 5- لديها قواعد غير رسمية للسلوك.
- 6- لديها قيم قوية.
- 7- تضع معايير للأداء مرتفعة المستوى، ولديها ميثاق محدد وواضح للجميع.

ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية الضعيفة

تحتاج الموارد البشرية العاملة في المؤسسة ذات الثقافة التنظيمية الضعيفة (Weak culture) إلى التوجيه في كل ما تقوم به، لهذا تركز الإدارة على القوانين واللوائح التنظيمية والوثائق الرسمية المكتوبة، نظراً لانعدام الثقة بينها وبين مواردها البشرية، وبذلك فالثقافة التنظيمية الضعيفة لا تحظى مكوناتها بالقبول العام، فالقيم الأساسية، والمعتقدات، والتقاليد، والافتراضات، والمفاهيم ليست مشتركة بين الموارد البشرية، مما يجعل هذه الثقافة التنظيمية غير متجانسة ومجزئة، الأمر الذي ينعكس سلباً على فعالية التنظيم، ويؤدي إلى الانعزالية والكراهية بين الموارد البشرية، والشعور بالاغتراب واللامبالاة، لهذا تجد الموارد البشرية في المؤسسة ذات الثقافة التنظيمية الضعيفة، صعوبة في التوافق والتوحد مع الأهداف والقيم التنظيمية للمؤسسة¹. ويؤكد الباحثان الأمريكيان "R. H. Waterman" و "T. J. Peters" في دراستهما سنة 1982 م:

(In search of excellence: Lessons from America's best-run companies)، أن المؤسسات غير المبدعة تتميز بثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ في التعامل مع الموارد البشرية، ويتجسد ذلك في نظمها الإدارية الأوتوقراطية، كما أنها تركز في تحقيق أهدافها على الكم على حساب النوع، وبإهمالها للموارد البشرية فهي تقتل روح الإبداع فيها².

ثالثاً: مدى ارتباط العامل الأخلاقي بقوة أو ضعف الثقافة التنظيمية

بعد التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية القوية والضعيفة، يتبين وجود عاملين أساسيين لتحديد قوة الثقافة التنظيمية، وكلاهما يرتبط بالقيم السائدة في المؤسسة، والقيم الأخلاقية جزء من هذه القيم.

¹- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 86.

²- أحمد عطا الله القطامين، مرجع سبق ذكره، ص 68.

فالأول يتعلق بإجماع (Consensus) الموارد البشرية العاملة في المؤسسة حول نفس القيم المهمة والحيوية، فالثقافة التنظيمية القوية يكون إجماع مواردها البشرية على القيم والمعتقدات التنظيمية أكبر من تلك الثقافة التنظيمية الضعيفة، ويعتمد مدى إجماع الموارد البشرية على مدى تعريفهم وإطلاعهم بالقيم السائدة في المؤسسة، وفي نفس الوقت على نظام المكافآت والحوافز الذي يعبر عن الطريقة التي تعامل بها الإدارة أولئك الأفراد الذين يلتزمون بالقيم، فطريقة تسيير هذا النظام من شأنها مساعدة الموارد البشرية على تعلم، وإدراك القيم التي تستهدفها المؤسسة. أما العامل الثاني فيتعلق بشدة (Intensity) تمسك الموارد البشرية العاملة في المؤسسة بالقيم والمعتقدات التنظيمية، حيث تزداد الثقافة التنظيمية قوة بتزايد شدة الموارد البشرية في تمسكها بالقيم والمعتقدات التنظيمية¹. لهذا، فالعامل الأخلاقي بوصفه أحد العناصر المكونة للثقافة التنظيمية، فهو يؤثر في الاتجاهات الوظيفية للموارد البشرية وفقا لقوة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، لأن الفرد الذي تلبى له وظيفته حاجاته المادية والمعنوية يكون اتجاهاً إيجابياً نحوها، يجعل هذا الفرد يتقبل الضغوطات التي تتعلق بطبيعة هذه الوظيفة، ولا يقدم على تركها، أما إذا لم تحقق له الوظيفة ذلك في ظل الثقافة التنظيمية الضعيفة، فإن اتجاهه نحو وظيفته يكون سلبياً، لهذا يقاوم الفرد كل تغيير تنظيمي، وينخفض مستوى أدائه². ويمكن أن نلاحظ هذا الاختلاف في الاتجاه لدى الموظف الجديد على بيئة العمل، والذي قد يتولد لديه شعور بالاغتراب نتيجة عدم إلمامه بنوع الثقافة التنظيمية السائدة، وبالتالي يتكون لديه اتجاه سلبي يدفعه لمقاومة التغيير ويتدنى مستوى أدائه، ولكن بعد مرور فترة قد يتألف الموظف الجديد مع العاملين، وبيئة العمل، والثقافة السائدة، ويتكون لديه اتجاه إيجابي نحو العمل يحل محل الاتجاه السلبي، فيرتفع مستوى أدائه. وحتى الموظف القديم قد يخشى من عدم قدرته على تطبيق طرائق العمل الجديدة فيقاوم التغيير، وبالتالي ينخفض مستوى أدائه³.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان-الأردن، الطبعة الخامسة، سنة 2010 م، ص 320.

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، الطبعة السابعة، سنة 2003 م، ص 227.

³ - كامل علي متولي عمران، مقدمة في العلوم السلوكية، جامعة القاهرة، القاهرة-مصر، سنة 1992 م، ص 138.

الفرع الثالث: القيم الأخلاقية محور التغيير الثقافي في المؤسسة

تبقى الثقافة التنظيمية صالحة ووظيفية ما بقيت الظروف البيئية التي نشأت فيها هذه الثقافة ثابتة، لكن إن تغيرت الظروف البيئية أو تطورت تصبح الثقافة التنظيمية لا تؤدي وظيفتها، نظرا لارتباط القيم التنظيمية المكونة لثقافة المؤسسة بالحاجات الأساسية للفرد العامل في المؤسسة. لهذا نجد أن التحولات الاقتصادية والاجتماعية في أي مجتمع، هي نتيجة تحول الظروف البيئية الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلى تغيير بعض القيم الصالحة في ظروف بيئية معينة إلى قيم غير صالحة، كما أن هذه التحولات البيئية قد تقود إلى ظهور قيم جديدة يفرضها نشوء حاجات جديدة لأفراد هذا المجتمع.

أولا: العلاقة بين الظروف البيئية والثقافة التنظيمية للمؤسسة

تلجأ إدارة المؤسسة للتغيير الثقافي بهدف تحريك ثقافتها الحالية الجامدة، للحصول على ثقافة تنظيمية تتلاءم مع التحولات المستمرة التي تفرضها الظروف البيئية للمؤسسة، ولا يتسنى لها ذلك إلا بإقلاع مواردها البشرية عن العادات السيئة، وكذا تغيير نمط الإدارة ونظم الحوافز والاتجاهات والافتراضات، وكل هذه التغييرات ترتبط بنظام القيم السائد في المؤسسة، والذي يعتبر نظاما متكاملًا ترتبط فيه كل قيمة بالقيم الأخرى وتدعمها، يصعب فيه تغيير قيمة معينة بمفردها عن باقي القيم. غير أن المؤسسة التي تدرك أهمية هذا التغيير الثقافي وارتباطه بالقيم الأخلاقية، سيساعدها على البقاء والازدهار، على عكس المؤسسات التي لا تدرك ذلك. وعليه، فإن العلاقة بين التغيير الثقافي والقيم التنظيمية التي تعتبر القيم الأخلاقية جزءا منها، هي علاقة تبادلية، ففي الوقت الذي تؤثر فيه القيم التنظيمية في التغيير الثقافي وتحدد مساراته، فإن التغيير الثقافي يؤثر في القيم التنظيمية، ويحدد أنساقها، وترتيبها، وتدرجها. وتجدر الإشارة إلى أن التغيير الثقافي في المؤسسة يجب ألا يمس القيم الثقافية الأصلية في المجتمع، لأنها تختصر ثمرات الجهود الإنسانية لأفراد ذلك المجتمع بصراعاتها، ونجاحاتها، وإخفاقاتها، وتقدم خبرة للفرد والمجتمع من أجل المستقبل، ولها دور وقائي ضد الاضطرابات والاهتزازات الخطيرة في القيم، والمفاهيم الأساسية أمام الثقافات الدخيلة للمجتمعات

الأخرى، فعندما تضطرب القيم والمفاهيم الأساسية لدى أي مجتمع من المجتمعات الإنسانية، ستبدو الفوضى وعدم الاستقرار هي الحالة السائدة، فيما يصبح الفرد مهددا في نفسه وعرضه وماله.

ثانيا: ضرورة التغيير الثقافي في المؤسسة

تتميز الثقافة التنظيمية بقابليتها للتغيير استجابة للظروف البيئية المؤثرة على المؤسسة، فالتغيير الثقافي يتم بموجبه حذف تلك الأساليب، والأفكار، والعناصر الثقافية التي لم تعد لها القدرة على تحقيق التكيف للمؤسسة¹. وعليه، ففي الحالات غير الاعتيادية، وحينما تواجه المؤسسة أزمة قد تهدد وجودها، فإن على مواردها البشرية الاستجابة للجهود التي ترمي لتغيير الثقافة التنظيمية، إلا أنه بدون هذه الأزمة سيكون من الصعب تغيير الثقافة التنظيمية، لهذا نجد أن التغيير الثقافي في المؤسسة يصبح ضرورياً، وممكن الحدوث في الظروف التالية²:

1- في حالة أزمة قوية جداً، فقد يؤدي التقليل المفاجئ للتمويل، أو خسارة عميل أساسي، أو التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، إلى إحداث أزمة تدفع إدارة المؤسسة للتساؤل حول مدى مناسبة الثقافة التنظيمية الحالية، للحالة الراهنة.

2- إذا تم تغيير القيادة، فبدخول قادة جدد يتولون إدارة المؤسسة، سيفرض نمطهم القيادي مجموعة من القيم الأساسية البديلة، سينظر إليها على أنها أكثر قابلية في الاستجابة للأزمة الحادة التي تواجهها المؤسسة.

3- في حالة المؤسسات الجديدة والصغيرة، فكلما كانت المؤسسة حديثة النشأة كلما كانت ثقافتها التنظيمية أقل حصانة، وبالتالي عملية التغيير الثقافي تكون أسهل فيها من تلك المؤسسات الأقدم نشأة.

كما أنه من السهل على الإدارة توصيل القيم التنظيمية الجديدة في المؤسسات صغيرة الحجم عنه في تلك المؤسسات ذات الحجم الكبير، فهذه الأخيرة تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

4- إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة ضعيفة، فكلما كانت الثقافة التنظيمية مشتركة بين الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، وازداد اتفاقها على قيمها، كلما كان من الصعب على إدارة المؤسسة تغييرها، لهذا فإن الثقافة التنظيمية الضعيفة أكثر قابلية للتغيير من الثقافة التنظيمية القوية.

وتجدر الإشارة إلى أن التغيير الثقافي في المؤسسة يمس كل العناصر الثقافية: المادية والمعنوية،

غير أن تقبل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة للتغيير في الأدوات، والأجهزة، والتقنيات، ومقاومتها

¹ - سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² - ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة

2003 م، ص 341.

للتغيير في القيم، والعادات، والتقاليد، جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة التنظيمية، ويحدث ببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة التنظيمية¹.

ثالثاً: مداخل لإحداث التغيير الثقافي في المؤسسة

إذا كانت الظروف البيئية ملائمة لتغيير ثقافة المؤسسة، فإنه يجب على إدارة المؤسسة وضع استراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير الثقافي بنجاح، فالبدائية تكون بتحليل الثقافة التنظيمية الحالية، ومقارنتها بالوضع المنشود بعد عملية التغيير الثقافي، وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثمة اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة وفق أحد المدخلين التاليين²:

1- مدخل التغيير الثقافي من القمة إلى القاعدة، الذي تقوم الإدارة العليا للمؤسسة وفقه بالدور القيادي في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وذلك من خلال تبنيتها للتغيير الجديد في عناصر الثقافة التنظيمية، حتى تكون الإدارة العليا قدوة تحثي بها الموارد البشرية، وبذلك تزيد مصداقية السياسات والإجراءات الصادرة عن الإدارة العليا للمؤسسة بخصوص التغيير الثقافي، فقد عززت أقوالها بالأفعال. كما يتميز هذا المدخل للتغيير الثقافي بسرعة تنفيذه، لكن ذلك لا ينفي إمكانية عدم التوافق في متطلبات هذا التغيير الثقافي مع القيم، والمعايير السائدة لدى الموارد البشرية العاملة في المستويات الدنيا من التنظيم، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير الثقافي، وبذلك فإن التغييرات الجديدة في عناصر الثقافة التنظيمية سوف لن تستمر لفترة طويلة.

2- مدخل التغيير الثقافي من القاعدة إلى القمة، الذي تقوم الإدارة العليا للمؤسسة وفقه، بمشاركة الموارد البشرية العاملة في كل المستويات التنظيمية للمؤسسة في عملية التغيير الثقافي، وذلك بتبادل المعلومات حول العناصر المستهدفة بالتغيير الثقافي، وأخذ توصيات واقتراحات الموارد البشرية بعين الاعتبار أثناء إعداد السياسات والإجراءات المتعلقة بإحداث التغيير الثقافي، وبهذا تضمن الإدارة العليا أن يكون للموارد البشرية العاملة في المؤسسة تصوراً اجتماعياً قوياً للواقع الجديد، يلغي كل تفسير لديها يتعارض مع أهداف التغيير الثقافي.

¹ - علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، سنة 2003م، ص 112.
² - مصطفى محمود أبو بكر والسيد طه حسنين، المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطابع الولاة الحديثة، القاهرة-مصر، سنة 2005م، ص 159.

لكن ما يؤخذ على هذا المدخل، أن تنفيذه لا يتم بسرعة مقارنة بمدخل التغيير الثقافي من القمة إلى القاعدة، ورغم ذلك فالتغييرات الجديدة بواسطة هذا المدخل تدوم لفترة أطول، لأن الموارد البشرية تلتزم بالتغييرات الجديدة بحكم اشتراكها في عملية التغيير الثقافي. وعليه، فإن للثقافة التنظيمية أهمية قصوى في استمرارية المؤسسة، و تتمثل هذه الأهمية في إشراك الموارد البشرية حتى في عملية التغيير الثقافي، لأن ذلك بمثابة المحرك الرئيسي لتنظيم وتوجيه التغيير الثقافي، فالمشاركة توسع آفاق ومدارك الموارد البشرية حول الأحداث التي تدور في المحيط الذي تعمل فيه، وتجعلها أكثر تقبلاً لعملية التغيير الثقافي. لهذا، نجد أن إدارة المؤسسة في سعيها لبناء ثقافة تنظيمية قوية، تتبنى قيماً أخلاقية ومعتقدات تنظيمية تخدم أهداف المؤسسة، مما يساعد على خفض التكاليف، وتحقيق الريادة والتميز في الأداء، بخلاف الثقافة التنظيمية الضعيفة التي تؤدي القيم الأخلاقية، والمعتقدات السائدة فيها إلى حدوث آثار سلبية في الأداء تعيق تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: مفهوم القيم التنظيمية في المؤسسة

يعتبر مفهوم القيم التنظيمية من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في مجال الإدارة منذ العقدين الأخيرين للقرن العشرين، فالتكامل بين قيم الفرد وقيم المؤسسة يشمل الاهتمام الأول لحقل التطور التنظيمي، الذي يستهدف رضى الموارد البشرية والأداء التنظيمي بالدراسة. وعليه، فإن الفقرات التالية ستوضح تعريف، ومراحل التطور، وأنواع القيم التنظيمية:

الفرع الأول: تعريف القيم التنظيمية

رغم اختلاف المفكرين الإداريين في صياغة تعاريفهم للقيم التنظيمية، إلا أن هناك اتفاقاً بينهم من ناحية المضمون، فتعريف القيم التنظيمية لا يختلف كثيراً عن تعريف القيم بالمنظور الاجتماعي، غير أن المجتمع المقصود في تعريف القيم التنظيمية هو: "المؤسسة"، وأفراده هم: "الموارد البشرية" العاملة فيها، فهناك اتفاق على أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة، وتعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ

والصواب، وبين المرغوب وغير المرغوب فيه من السلوكيات، وهناك علاقة قوية بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي يتوقف عليها نجاح المؤسسة في ميدان الأعمال، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين¹. ونظرًا لاستخدام القيم التنظيمية كأساس لتقييم الأعمال والسياسات العامة من طرف أعضاء المؤسسة، فإنها تؤدي دورًا مهمًا في الحفاظ على هوية المؤسسة، بتأثيرها في سلوك الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن القيم التنظيمية لها تأثير كبير في عملية صنع القرار بالمؤسسة، فهي تؤثر في تحديد الأهداف، وما يرافقها من اختيار وتوزيع لأولويات العمل المطلوب إنجازه، كما تؤثر قيم الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها، وعلى ثقته في مصادرها، وإدراكه لمعاني هذه المعلومات وكيفية تفسيرها، ويتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل، فلا يفكر الفرد ببدايل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها، كما يتأثر تنفيذ القرار بالقيم التي يحملها منفذه، وخاصة عند اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار الذي وقع عليه الاختيار، بالإضافة إلى تدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج، وتقييم درجة فعاليتها، واكتشاف الانحرافات، وتصحيح الأخطاء².

الفرع الثاني: مراحل تطور القيم التنظيمية

يمكن تحديد أهم المراحل التي أدت إلى تطور القيم التنظيمية فيما يلي:

1- مرحلة العقلنة:

ارتبطت هذه المرحلة بأفكار المدرسة الكلاسيكية (بمفهوم التسيير)، التي نظرت إلى الإنسان نظرة آلية، حيث يتم تحفيزه بحوافز مادية، وما يفسر بروز هذه القيم المادية التي رسخت النظرة الآلية للإنسان، سوء التسيير الذي حدث في الثورة الصناعية التي سيرت في بدايتها بالحدس، وعدم وجود أساليب علمية في التسيير، وتميزت بانخفاض الكفاءة الإنتاجية للعمال، وبالتالي جاءت المدرسة الكلاسيكية لمعالجة مشكل الكفاءة والفعالية، ومن رواد هذه المدرسة: "Frederick Winslow Taylor" (1856-1915 م) مؤسس

¹ - موسى توفيق المدهون و إبراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 1995 م، ص 399.

² - سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز "وايدسيرفيس" للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة- مصر، سنة 1994 م، ص 151.

حركة المهندسين، و "Henri Fayol" (1841-1925 م) الذي يعتبر الأب الحقيقي لنظرية الإدارة الحديثة، و "Max Weber" (1864-1920 م) صاحب التنظيم البيروقراطي¹.

2- مرحلة العاطفة:

ظهرت في هذه المرحلة قيم تنظيمية جديدة، جاءت للرد على النظرة السطحية للسلوك الإنساني في المدرسة الكلاسيكية، فيما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية، والتي كانت بداياتها مع علماء النفس المهتمين بالصناعة، والذين يولون اهتماماً لآثار الفكر الكلاسيكي، ففي عام 1913م صدر كتاب: "علم النفس والكفاءة الصناعية"، لعالم النفس الصناعي: "Hugo Munsterberg" (1863-1916 م) الذي انتقد فيه تركيز مهندسي الكفاءة على القدرات البدنية للفرد، وتجاهلهم قدراته الذهنية والنفسية، ثم تعززت هذه النظرة الجديدة للفرد بالنتائج التي توصل إليها أستاذ البحث الصناعي في كلية "Harvard" الأمريكية: "Georges Elton Mayo" (1880-1949 م)، في مصنع "Hawthorne" ولاية "Chicago" بالولايات المتحدة الأمريكية، والذي يعتبر أكبر الوحدات الإنتاجية التي تملكها شركة "Western-Electric"، ومن أهم ما توصل إليه "G. E. Mayo"، أن إثارة دوافع الفرد نحو الكفاءة في أداء العمل، لا تتم بفضل الحوافز المادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دور أساسي في ذلك وهي في المرتبة الأولى، وبهذا تغيرت القيم التنظيمية من مادية إلى معنوية².

3- مرحلة المواجهة:

أدى الاهتمام بالعنصر البشري إلى ظهور النقابات العمالية، التي كان لها دور كبير في الدفاع عن حقوق الفرد، مما جعلها في موقف المواجهة مع إدارة المؤسسة، لهذا نجد أن هذه المرحلة تعززت فيها القيم التنظيمية بـقيم الحرية، والاحترام، والتقدير للفرد العامل، ولم يكن معروفاً في هذه المرحلة من المسؤول عن القيم التنظيمية، هل هم رؤساء النقابات العمالية؟ أم هم المسؤولون الإداريون في المؤسسة؟³

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد لبشرية، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² - عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران، عمان-الأردن، سنة 1996 م، ص 113.

³ - ديف فرانسيس و مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، مراجعة: وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، سنة 1995 م، ص 21.

4- مرحلة الإجماع في الرأي:

بدأت هذه المرحلة مع ظهور أفكار المدرسة السلوكية التي تعتبر امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث يمثل إرضاء العاملين في المؤسسة محور اهتمام السلوكيين، لذلك ركزوا على الجوانب النفسية والاجتماعية داخل المؤسسة، فهذه المدرسة قامت على فكرة مؤداها أن المؤسسة مكان للعمل والحياة معاً، والإنسان هو الوحدة الأساسية التي تتكون منها المؤسسة، التي ليست مجرد هيكل جامد من العلاقات، بل هي إلى جانب ذلك هيكل حيوي يضم أفراداً لديهم قيم، وعادات اجتماعية تؤثر في سلوكهم، وأدائهم. وعليه، فهذه المدرسة تسعى لدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل، من أجل تفسيره، ومعرفة دوافعه وحاجاته التي تؤثر فيه، ومن رواد هذه المدرسة "Abraham Harold Maslow" (1908-1970 م) الذي جاء بنظرية تدرج الحاجات، و "Douglas Murray McGregor" (1906-1964 م) الذي وضع نظرية (X)، التي تصور فيها انتقاده للنظرية الكلاسيكية التي تقول بسلبية الفرد تجاه العمل، ونظرية (Y) التي عبر فيها عن وجهة نظره في مجال التعامل الصحيح مع العنصر البشري¹. ورغم ما أضافه علماء المدرسة السلوكية إلى القيم التنظيمية، بدراستهم لدوافع الأفراد، والسلوك الجماعي، والعلاقات المتداخلة في العمل، إلا أن المدرسة السلوكية لم تصل إلى الشمولية في الدراسة التي جاءت بها نظرية النظم، والتي درست المؤسسة على أنها كل متكامل من خلال ما قدمه رائدها "Ludwig von Bertalanffy" (1901-1972 م)، فهي تنظر للمؤسسات على أنها نظم اجتماعية، ونفسية، ومادية مفتوحة، ترتبط فيما بينها بعلاقات مشتركة، فهي إذن طريقة تستعمل الأفكار، والعناصر الخاصة بالمدارس السابقة لها حسب حاجتها إليها في التحليل، من أجل إعطاء الأعمال المعنية بالدراسة شمولية وفعالية أكثر، وتسعى إلى إزالة الفواصل بين النظرة المادية والنظرة الإنسانية للعمل، وبذلك تعد القيم التنظيمية تركيباً يضم كل الاتجاهات في المؤسسة².

¹- François Cocula, Introduction générale à la gestion, édition DUNOUD, Paris-France, octobre 2000, P 57.

²- ناصر داداي عون، مرجع سبق ذكره، ص 46.

5- مرحلة الإدارة بالأهداف:

ركزت القيم التنظيمية في هذه المرحلة، على قيمة المشاركة بين إدارة المؤسسة والموارد البشرية العاملة فيها، في كل ما يتعلق بالعمليات التنظيمية، كاتخاذ القرار، والتخطيط، والتنسيق، والإشراف، لهذا فالأهداف هي المرشد للعمل، ولا فوقية لأحد على أحد لأن الأهداف هي الموجه والمراقب، والفضل في ذلك يعود لنظرية الإدارة بالأهداف، التي جاء بها الكاتب والمستشار الإداري "Peter Ferdinand Drucker" (1909-2005م)¹.

6- مرحلة التطوير التنظيمي:

تميزت هذه المرحلة بظهور مفهوم التطوير التنظيمي، والذي رافقه ظهور قيم تنظيمية جديدة، تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي التي أبرزت مجموعة من الوسائل تدخل في التغيير، بالإضافة إلى المهارات، والنشاطات، والأساليب المستخدمة في رفع كفاءة الموارد البشرية والمؤسسة. لهذا، فالتطوير التنظيمي يشمل الجوانب الرسمية، والجوانب غير الرسمية، لأنه يهتم بالأهداف، ويهتم بالجوانب السلوكية المتعلقة باتجاهات، وقيم الموارد البشرية².

7- مرحلة الواقعية:

يمثل تطور القيم التنظيمية في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة، فأبرز ما تم التوصل إليه في هذه المرحلة، نموذج إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، حيث يعد نموذجاً ميدانياً ونظرياً يركز على الأداء المتخصص، ويعتمد على التدريب، والتعليم، والتخطيط الاستراتيجي، بما يعزز القيم التنظيمية المبنية على علاقة الزمالة، والتفاعل، والعمل بروح الفريق الواحد³.

¹ - ابراهيم عبد الله المنيف، الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم، الرياض-السعودية، سنة 1993 م، ص 396.

² - عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي المفاهيم والنماذج والاستراتيجيات، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة-السعودية، سنة 2000 م، ص 70.

³ - سعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الناشر جامعة الملك سعود، الرياض-السعودية، سنة 1997م، ص 90.

الفرع الثالث: أنواع القيم التنظيمية

يعتبر التقسيم الذي جاء به الباحثان الأمريكيان "Dave Francis" و "Mike Woodcock"، في كتابهما: "Unblocking organizational values"، من أشهر التقسيمات للقيم التنظيمية، حيث قسما القيم التنظيمية إلى اثنتا عشر قيمة، وقاما بتصنيفها إلى أربع مجموعات رئيسية هي: قيم إدارة الإدارة (قيمة القوة، الصفة، المكافأة)، قيم إدارة المهمة (قيمة الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد)، قيم إدارة العلاقات (قيمة العدل، العمل الجماعي، القانون والنظام)، قيم إدارة البيئة (قيمة الدفاع، التنافس، استغلال الفرص). فقيم إدارة الإدارة يتبعها المسؤولون عن التسيير في المؤسسة مستمدينها من خلال نفوذهم فيها، كقيمة القوة (المديرون يجب أن يديروا) التي يمتلكها المسؤولون في الإدارة من امتلاكهم للمعلومات، وسلطة المركز الوظيفي، واتخاذ القرارات. وقيمة الصفة (النخبة دائما في القمة) التي يكتسبها المسؤولون بحكم عملهم الإداري المعقد والمهم، فالمؤسسة الناجحة هي التي يمسك أعمالها الإدارية أفضل أفرادها. هذا، بالإضافة إلى قيمة المكافأة (الأداء ملك)، وتأتي بعد تحديد الأداء الناجح للأفراد الذين يقودون المؤسسة، فمكافأتهم تعتبر أمراً مهماً¹.

أما قيم إدارة المهمة فتنبثق من الاهتمام بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل، وتحقيق الأهداف، ونجد من القيم التي تتبع إدارة المهمة الفعالية (أعمل الأشياء الصحيحة)، كقيمة تمكن المؤسسة من تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج، فهي تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، ويمكن أن نعبر عنها بالعلاقة التالية: **الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المسطرة**، وكلما اقتربت هذه النسبة من الواحد الصحيح نقول أن المؤسسة استطاعت تحقيق قيمة الفعالية، ونجد كذلك قيمة الكفاءة (أعمل الأشياء بطريقة صحيحة)، التي تعبر عن قدرة الإدارة عمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة، حيث يمكن أن يعبر عنها بالعلاقة التالية: **الكفاءة = الأهداف المحققة / الوسائل المستخدمة**، ونقول أن المؤسسة استطاعت تحقيق الكفاءة كلما زادت هذه النسبة، التي تقارن مع مؤسسات تعمل في نفس النشاط الاقتصادي، أو مع نسب كفاءة المؤسسة لسنوات سابقة. هذا، بالإضافة إلى قيمة الاقتصاد

¹ - ديف فرنسيس و مايك وودكوك، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-45.

(لا شيء مجاناً) التي تكون بمثابة رقابة على التكاليف في المؤسسة، لأن فشل الأعمال التجارية غالباً ما

يكون سببه ارتفاع تكاليف التنظيم، واكتساب هذه القيمة بمثابة معيار أساسي لنجاح المؤسسة.

أما قيم إدارة العلاقات، فهدفها الوصول بالموارد البشرية إلى أقصى درجات الالتزام الوظيفي، ويندرج تحت

القيم المتعلقة بإدارة العلاقات، قيمة العدل (من يهتم يكسب)، والتي يؤثر بها المسؤولون على نوعية الحياة

التي يعيشها الأفراد العاملون تحت إمرتهم، حيث تعزز لديهم الثقة في الإدارة والولاء للمؤسسة. وقيمة العمل

الجماعي (العمل معاً بانسجام) التي تنبثق من استمتاع الأفراد بالانضمام إلى بعضهم في العمل، الأمر الذي

يضمن الإلتقان في العمل المنجز، فالموهبة الجيدة لفرد ما قد تعوض ضعف موهبة فرد آخر. بالإضافة

إلى القانون والنظام (العدل لا بد أن يسود) كقيمة طورتها الإدارة بهدف تنظيم تصرفات أفراد المؤسسة،

تخول المديرين أن يتصرفوا كقضاة يحكمون على أفعال مرؤوسيههم بدون إعطائهم حق الرد، لهذا فالإدارة

الناجحة هي التي تتبكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات.

وأما قيم إدارة البيئة فتأتي من معرفة المؤسسة بالبيئة التي تعمل فيها، وكيفية تأثيرها عليها وتأثرها بها،

ومن هذه القيم قيمة الدفاع (اعرف عدوك) التي يستجيب من خلالها أفراد المؤسسة للتغيرات البيئية، وذلك

بوضع الخطط الاستراتيجية بعد دراسة التهديدات البيئية الداخلية والخارجية. ونجد كذلك قيمة التنافس

(البقاء للأصلح) التي يتم إدراكها غالباً في المستويات الإدارية العليا للتنظيم، حيث تعبر عن القدرة

التنافسية للمؤسسة، لأن البقاء دائماً للأفضل في عالم الأعمال. هذا بالإضافة إلى استغلال الفرص (من

يجرؤ يكسب) كقيمة تنظيمية تمكن المؤسسة من الوصول إلى الفرص الخارجية قبل أن تصل إليها

المؤسسات المنافسة، وانتهازها، واستغلالها بسرعة، رغم ما قد يرافقها من مخاطرة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا التقسيم الذي جاء به الباحثان "Dave Francis" و "Mike Woodcock"،

يركز على الجانب المادي للقيم التنظيمية في حياة الفرد، أكثر من تركيزه على الجانب الأخلاقي فيها.

المبحث الثالث: وضع معايير للقيم الأخلاقية في المؤسسة

توجد عدة تعاريف لغوية واصطلاحية للخُلُق، فالخُلُق لغة: الطبيعة، والسجية، والدين، والطبع، فهو وصف لصورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه بأوصافها ومعانيها، فمنها الحسنة ومنها القبيحة، لهذا يتعلق العقاب والثواب بأوصاف الصورة الباطنة للإنسان¹. أما اصطلاحًا، فالخُلُق عبارة عن هيئة راسخة في النفس، تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإن كانت الهيئة يصدر عنها الأفعال القبيحة، سميت تلك الهيئة خُلُقًا سيئًا². هذا على المستوى الفردي، أما على مستوى المؤسسة فتعرف الأخلاق التنظيمية على أنها مجموعة القيم التي تنشأها الموارد البشرية المرتبطة بعلاقات وظيفية، لتحكم سلوكها، وأدائها لأعمالها، واستخدامها للموارد المتاحة في المؤسسة العاملة بها³.

حيث تختلف الأخلاق التنظيمية أو القيم الأخلاقية في المؤسسة عن القواعد القانونية، التي تتضمن مجموعة من المبادئ والتشريعات تصف التصرف المقبول للأفراد في المؤسسة، فهي تشمل السلوكيات الرسمية في المؤسسة، ولا تغطي كل معايير الأخلاق التي تلتزم بها الموارد البشرية في المؤسسة.

وبناء على ما تقدم ذكره من مراحل هذه الدراسة، يمكن اعتبار القيم الأخلاقية دالة لثلاثة قوى هي: معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة، ومعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل، ومعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة. وقد تم تبني هذا المدخل لوصف القيم الأخلاقية في المؤسسة، حتى يسهل اختبار العلاقة بين القيم الأخلاقية والأداء البشري الناجح في جزء لاحق من هذه الدراسة.

المطلب الأول: معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة

يرتبط هذا النوع من المعايير بالقيادة الإداريين للمؤسسة، فمعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة تهدف إلى بضبط سلوك الفرد القائد، باعتبار أن نوع سلوكه يؤثر في أدائه وفي أداء الموارد البشرية

¹ - جمال الدين أبو الفضل بن مكرم بن علي بن منظور، لسان العرب، الجزء الرابع، تصحيح: أمين محمد عبد الوهاب ومحمد الصادق العبيدي، دار إحياء التراث العربي، بيروت-لبنان، الطبعة الثالثة، سنة 1999، ص 194.

² - محمد بن محمد الغزالي، إحياء علوم الدين، دار المعرفة، بيروت-لبنان، سنة 1997 م، ص 53.

³ - حسن يوسف أبو الخير، إدارة السلوك التنظيمي: دراسة نظرية تحليلية تطبيقية لسلوك العاملين والقيادات الإدارية في عالم مفتوح (مدخل أخلاقي)، مكتبة نانسي، دمياط-مصر، سنة 2006 م، ص 380.

العاملة تحت إمرته. وبالتالي فإن تأثير هذا النوع من المعايير الأخلاقية يبدأ من أعلى هرم السلطة في المؤسسة متجهاً إلى أسفله، فهو يهدف إلى تهيئة المناخ الأخلاقي للمستويات العليا من التنظيم. وهذه المعايير هي قيم أخلاقية نهائية يجدر بالفرد القائد الوصول إليها، وتتمثل في: الصفة، والقدوة الحسنة، والالتزام، والعدل، ويستلزم الوصول إلى هذه القيم الأخلاقية النهائية، مجموعة من القيم الأخلاقية الوسيطة التي يجدر بالفرد القائد أن يلتزم بها.

الفرع الأول: معيار الصفة

يعني معيار الصفة حصول المؤسسة على أفضل الموارد البشرية¹، لتأدية الأعمال والمهام التي تتطلبها الوظيفة الموكلة إليها سواء كانت إدارية أو تنفيذية، يستلزم تحقيقه أن يقوم الفرد القائد بتقسيم العمل، الذي يعرفه "Max Weber" (1864-1920 م) بأنه تجزئة العمل في أنشطة نوعية يتطلب كل منها التخصص الدقيق في كل جزئية من جزئيات العمل، بما يضمن القدرة على أدائه بكفاءة عالية². لهذا فالمطلوب من الفرد القائد أن يقسم العمل بالعدل على الموارد البشرية حسب قدراتها وإمكاناتها وتخصصها، وعدم إهمال رغباتها وميولها، لأن تحقيق هذه القيمة يساعد على تحقيق الرضى الوظيفي ويرفع أداء الموارد البشرية. بالإضافة إلى حرص الفرد القائد على تجسيد مبدأ التخصص الوظيفي، الذي يقتضي منه وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فاختيار الأفراد لتولي المراكز الوظيفية يكون على أساس الخبرة الفنية والإدارية، والتعيين يتم طبقاً لاختبارات الكفاءة.

الفرع الثاني: معيار القدوة الحسنة

يفرض معيار القدوة الحسنة على الفرد القائد أن يكون مثلاً واقعياً للسلوك الخلقى الأمثل، هذا المثال الواقعي قد يكون مثلاً حسيماً مرئياً ملموساً يقتد به، وقد يكون مثلاً معنوياً حاضراً في ذهن الموارد

¹ - ديف فرانسيس و مايك ودكوك، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² - عمرو غنيم و علي الشرقاوي، السياسات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية-مصر، سنة 1998 م، ص 40.

البشرية، من خلال صورة مرتسمة في نفسها لسيرة، وأقوال، وأفعال قائدها¹. لهذا نجد أن قيمة الشورى تخدم الفرد القائد لتحقيق هذا المعيار، فالشورى هي تقليب أوجه الرأي، واختيار اتجاه مناسب من الاتجاهات المعروضة، وهي خير وسيلة لإعداد القيادة الرشيدة، وتدريب الموارد البشرية على تحمل التبعات، لهذا لا بد لتحقيق الشورى من تصفح الآراء والأفكار في الأمر المشار فيه من كل صاحب رأي وفكرة، أما الأمور المقطوع بأنها ليست مجالاً للشورى، ولا هي داخلية في نطاقها، كالحقائق الثابتة والواضحة في أمور الدين والدنيا ليست مجال نقاش، لأنه مجمع على أنها حق، ولا مجال للاختلاف فيها². كما أن الأخذ بالشورى وشروطها يتفق مع مقاصد الشريعة الإسلامية ومبادئها، حيث يأمر الله (عز وجل) الرسول (ص) بالتشاور في قوله تعالى: "... وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ..." [آل عمران، الآية: 159]، وقيل قديماً: "شاور من جرب الأمور، فإنه يعطيك من رأيه ما وقع عليه غالباً وأنت تأخذه مجاناً"³. لهذا، متى أخذ الفرد القائد بقيمة الشورى قبل اتخاذه قرراً ما، فإنه يكون أمام حلول متعددة، وبدائل متاحة، يختار منها البديل الذي يحقق الأهداف المسطرة بأعلى كفاءة وفعالية. بالإضافة إلى قيمة الحياد التي تجعل الفرد القائد غير متحيز لرأي معين في إصداره لقراراته، بعيداً عن التسرع، والتعسف، والتقليد الأعمى، الأمر الذي يزيد من الثقة بين الفرد القائد والموارد البشرية العاملة تحت إمرته، ويؤدي إلى قبول الموارد البشرية بقرارات من تعتبره قودة لها، وتعمل على تنفيذها بالشكل المطلوب⁴.

الفرع الثالث: معيار الالتزام

أما معيار الالتزام، فيستند على فكرة الإلزام (Obligation)، التي تعتبر القاعدة الأساسية، والمدار النووي الذي يدور حوله كل النظام الأخلاقي، ففقد هذه القيمة لدى الفرد القائد يؤدي إلى سحق جوهر الحكمة العملية

¹ عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني، الأخلاق الإسلامية وأسسها، الجزء الأول، دار القلم، دمشق-سوريا، الطبعة الخامسة، سنة 1999 م، ص 214.

² بدون مؤلف، الإدارة في الإسلام، الشورى، GMT 18:03:00، 2008/02/10، <http://www.moudir.com/a1.htm>

³ أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي، تحقيق: عبد الله بن عبد المحسن التركي، الجامع لأحكام القرآن والمبين لما تضمنه من سنة وآي الفرقان، الجزء 05، مؤسسة الرسالة، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، سنة 2006 م، ص 382.

⁴ الطيب داودي، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق وكلية الاقتصاد، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 09-10 مارس 2004 م، ص 09.

من هذا النظام، ولن تكون هناك مسؤولية، وإذا عدت المسؤولية، فلا يمكن أن تعود العدالة، فتنقش الفوضى في المؤسسة، ويفسد النظام، وتعم الهمجية حتى تبلغ مجال القانون¹. ويرتبط معيار الالتزام بتحقيق الفرد القائد لقيمة تحمل المسؤولية، فالمسؤولية تعني تعهد الفرد والتزامه بتنفيذ الأعمال المعهودة إليه بأقصى قدراته، مع تحمله تبعات ما يحدث جراء ذلك²، لهذا قال الرسول (ص): **كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ...** [صحيح البخاري، رقم: 844]. وبهذا فكل فرد مسلم سواء كان ذكراً أو أنثى، مسؤول عما كلف برعايته، وإدارته في الدنيا وفي الآخرة، واستشعار الفرد القائد لعظم المسؤولية الملقاة على عاتقه، يولد لديه الإحساس بالرقابة الإلهية في جميع الأمور، سرها وعلنها، وكلما حاسب نفسه عن كلف برعاتهم من موارد بشرية، وجد سعادة النجاح بتحقيقه للكفاءة والفعالية المطلوبتين في أداء الأعمال. ويدعم معيار الالتزام نجاح الفرد القائد في تحقيق قيمة الرقابة الذاتية في نفسه، وتنميتها في نفوس الموارد البشرية العاملة تحت إمرته بالقدرة الحسنة، فمتى تحقق ذلك للفرد القائد تصبح الرقابة على العمل من أسهل الأمور، فالعمل يسير سيراً حسناً في وجوده وفي غيابه، والموارد البشرية تشعر برقابة الله (عز وجل) عليها، وبرقابتها على نفسها³. وتحث الشريعة الإسلامية على هذه القيمة في قول الرسول محمد (ص) لأبي ذر (رضي الله عنه): **" اتَّقِ اللَّهَ حَيْثُمَا كُنْتَ..."** [سنن الترمذي، رقم: 1987]، حيث يؤكد الرسول الكريم (ص) على أهمية الرقابة الذاتية للفرد المسلم، هذه الرقابة التي تخلق فيه متى وجدت، والتقوى، ومراقبة الله (عز وجل) في السر والعلن.

الفرع الرابع: معيار العدل

أما معيار العدل، فيعني تقييد الفرد القائد بالحق في علاقاته مع الموارد البشرية، في كل عمل، أو قول، أو حكم، أو وضع القوانين والنظم، فذلك هو العدل، أي يتساوى الحق والتطبيق العملي، أو يتساوى الحق والقول المبين له،

¹ - محمد عبد الله دراز، تعريب وتحقيق وتعليق: عبد الصبور شاهين، مراجعة: السيد محمد بدوي، دستور الأخلاق في القرآن: دراسة مقارنة للأخلاق النظرية في القرآن، مؤسسة الرسالة ودار البحوث العلمية، مصر، سنة 1999 م، ص 21.

² - بدون مؤلف، الإدارة في الإسلام: المسؤولية، GMT18:03:00, 2008/02/10, <http://www.moudir.com/A2.htm>

³ - بدون مؤلف، الإدارة في الإسلام: الرقابة، GMT18:03:00, 2008/02/10, <http://www.moudir.com/A8.htm>

أو يتساوى الحق والحكم المقرر له، أو يتساوى الحق والقانون أو النظام المحدد له، فالعدل إعطاء كل ذي حق ما يعادل حقه دون زيادة أو نقصان¹.

لهذا، على الفرد القائد تحقيق قيمة العدل مع الموارد البشرية العاملة تحت إمرته، حتى تشيع الطمأنينة في النفوس، وتختفي ظواهر الحسد والبغض، ومتى تمكن الفرد القائد من إحقاق العدل، فإن كفاءة الأداء سترتفع لدى الموارد البشرية العاملة تحت إمرته، لأن توزيع العمل يتم بشكل عادل بين الموارد البشرية، مراعيًا في ذلك قدراتهم، وفروقهم الفردية، والمكافآت على العمل تكون حسب مستويات الأداء. ويدعم هذه القيمة قوله تعالى: " **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ...**" [النحل، الآية: 90]، فالله سبحانه وتعالى أمر بالعدل في كتابه الكريم، إذ تستقيم الأمور وتسير به في مسارها الصحيح، وتطمئن به النفوس إلى نيل حقوقها².

ونجد أن قيمة المساواة تخدم الفرد القائد في تطبيقه لمعيار العدل، فيها ينصف نفسه والموارد البشرية العاملة تحت إمرته، من غير أن يعطي نفسه منافع أكثر، أو يعرضها لمضار أقل من تلك التي تواجه الموارد البشرية، فمعيار العدل يقتضي المساواة في الحقوق والواجبات بين الموارد البشرية العاملة في المؤسسة الواحدة³. وتعد المساواة بين الناس على اختلاف أجناسهم، وألوانهم، ولغاتهم، مبدأ أصيلا في الشريعة الإسلامية، حيث أقر الله (عز وجل) بأن الناس سواسية بحسب خلقهم في قوله: " **يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ**" [الحجرات، الآية:

13]، فمعيار الفضل بين الناس هو التقوى التي هي ثمرة العمل الصالح، وبهذا يصون الإسلام مبدأ المساواة والعدل بين الجميع، ويترك المجال مفتوحًا أمام كل فرد للتفاضل بالجهد ونتاج العمل، ولا يحصر التفاضل في الجوانب المادية فقط، وإنما جعل للاتجاه الروحي دوره البارز في جمع الناس والمساواة بينهم⁴. ولا بد من توفر قيمة الإحسان في الفرد القائد، إلى جانب ما سبق ذكره، حتى تلتطف من حدة معيار العدل

¹ - عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني، مرجع سبق ذكره، ص 622.

² - بدون مؤلف، الإدارة في الإسلام: العدل، GMT18:03:00، 2008/02/10، <http://www.moudir.com/A3.htm>

³ - عبد الحميد حمدان، تهذيب الأخلاق لأحمد بن محمد بن يعقوب (مسكويه)، عالم الكتب، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، سنة 2005 م، ص 36.

⁴ - سعيد بن علي ثابت، الجوانب الإعلامية في خطب الرسول (ص)، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، السعودية، الطبعة الأولى، سنة 1990 م، ص 103.

الصارم الجازم، ولتترك المجال مفتوحاً أمام الفرد القائد للتسامح في بعض الحق، إيثاراً لود القلوب، وشفاءً لغل الصدور¹، ففي تأديب الله (عز وجل) لرسوله الكريم بهذا الأدب قوله تعالى: **"..فَاصْفَحِ الصَّفْحَ الْجَمِيلَ"** [الحجر، الآية: 85]، والصفح الجميل هو الإعراض عن مواجهة السيئة بمثلها، ولا يكون هذا الصفع مقروناً بغضب، أو كبر، أو تذمر عن المواقف المؤلمة، فالرسول (ص) كان أجمل الناس صفحاً².

المطلب الثاني: معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل

يرتبط هذا النوع من المعايير بالموارد البشرية التي يعهد إليها بتنفيذ القرارات التي يتخذها القادة الإداريون في المؤسسة، فمعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل تهدف إلى ضبط سلوك الفرد في تنفيذه لأنشطة المعهودة إليه في تأديته لعمله، باعتبار أن نوع سلوكه يؤثر في أدائه وفي أداء المؤسسة ككل، وبالتالي فإن تأثير هذا النوع من المعايير الأخلاقية يتركز في أسفل هرم السلطة للمؤسسة، فهو يهدف إلى تهيئة المناخ الأخلاقي للمستويات الدنيا من التنظيم. ومعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل، هي قيم أخلاقية نهائية يجدر بالموارد البشرية التنفيذية الوصول إليها، وتتمثل في: الإلتقان، والانضباط، والإدارة، والتعاون، ويستلزم الوصول إلى هذه القيم الأخلاقية النهائية، مجموعة من القيم الأخلاقية الوسيطة التي يجدر بمنفذ القرار أن يلتزم بها.

الفرع الأول: معيار الإلتقان

فمعيار الإلتقان يعني مدى تحكم منفذ القرار في المهام الموكلة إليه، فالإلتقان هو الإحكام للأشياء³، لهذا يكون على منفذ القرار أن يتقن عمله ويبدع فيه، ولا يؤديه في حده الأدنى، بل أن يسعى لارتقاء درجات الإلتقان، والإبداع في عمله، وأن يفجر طاقته، وملكاته، ومهاراته بما ينعكس إيجاباً على أدائه لعمله⁴.

ولقد حثت الشريعة الإسلامية على الإلتقان لأنه مدعاة لمحبة الله (عز وجل) ومرضاته، حيث ورد عن الرسول (ص) أنه قال: **"إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَهُ"** [المعجم الأوسط للطبراني، رقم: 909].

¹ بدون مؤلف، الإدارة في الإسلام: العدل، GMT18:03:00، 2008/02/10، <http://www.moudir.com/A3.htm>

² عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني، مرجع سبق ذكره، ص ص 474-475.

³ جمال الدين أبو الفضل بن مكرم بن علي بن منظور، الجزء 02، مرجع سبق ذكره، ص 40.

⁴ إبراهيم فهد الغفيلي، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث لتطوير الموارد البشرية: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية-الرؤى والتحديات، الرياض-السعودية، يومي: 30-31 أكتوبر 2001 م، ص 18.

ولابد للفرد منفذ القرار في تحقيقه لمعيار الإلتقان من قيمتين أساسيتين متلازمتين هما: القوة والأمانة، مصداقاً لقوله تعالى: "...إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ" [القصص، الآية: 26]، فهاتان القيمتان بهما تتم الأعمال كلها، وذلك بأن يكون الفرد قويا على العمل محيطاً بمتطلبات أدائه، وأن يكون مؤتمنا عليه، ومتى تم ذلك حصل مقصود العمل وثمرته، وأي خلل أو نقص في العمل يكون سببه الإخلال بأحد هاتين القيمتين¹.

الفرع الثاني: معيار الانضباط

أما معيار الانضباط، فهو درجة التزام منفذ القرار بالمهام الموكلة إليه، وحرصه على تأديتها بالكيفية، وفي الوقت المناسبين، فقد يكون معيار الانضباط هو الفاصل بين فردين على مستوى واحد من الذكاء، حيث أحدهما منضبط في عمله، عالي الهمة، وصاحب جدٍ وطموح، أما الآخر فغير منضبط في عمله، وضع الهمة، وكسول ميال إلى الهزل². وتحت الشريعة الإسلامية على هذه القيمة بتعويد الناس على الجد في أعمالهم، والقيام بها بهمة ونشاط، وأمرتهم بمجاهدة النفس، فالجهاد أقصى مراتب العمل الجاد، وفي المقابل تدم الشريعة الإسلامية التواني والكسل في العمل، وتأمّر بالبعد عن الهزل، واللهو، واللعب، وكل أمر لا فائدة ترجى منه. ونجد أن معيار الانضباط يستلزم من الفرد منفذ القرار أن تتوفر فيه قيمتان هما: تثمين الوقت والطاعة، فتثمين الفرد منفذ القرار للوقت يجعله ملتزماً بأداء المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد، لأن ذلك من تمام الإلتقان في الأعمال، ناهيك عن حرصه على ضبط مواعيد العمل، فلا يأتي للمؤسسة متأخراً ولا يخرج منها مبكراً، لأنه يتقاضى أجراً مقابل العمل في مواعيد محددة، وقد أعطت الشريعة الإسلامية أهمية كبرى للوقت³، حيث أقسم الله (عز وجل) بالوقت (الزمن) في مواضع كثيرة من القرآن الكريم كقوله تعالى: " وَالْعَصْرِ، إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ " [العصر، الآيتين: 01-02]، والعصر هو الدهر بمعنى الزمن والوقت⁴، ونظراً لهذه الأهمية حثت الشريعة الإسلامية الفرد المسلم على حسن استغلال الوقت في العبادة والعمل، وربطت جميع العبادات الأساسية

¹ عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير اللطيف المنان في خلاصة تفسير القرآن، مكتبة معارف، الرياض-السعودية، سنة 1980 م، ص 132.

² عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني، الجزء الثاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 489-490.

³ بدون مؤلف، الإدارة في الإسلام: أهمية الوقت، GMT18:03:00، 2008/02/10، <http://www.moudir.com/A7.htm>

⁴ أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي، الجزء 22، مرجع سبق ذكره، ص 463.

(صلاة، صيام، زكاة، حج) بمواقيت محددة، وأمرته بأدائها في مواقيتها¹. وتحلي الفرد منفذ القرار بقيمة الطاعة من شأنه أن يخدم معيار الانضباط، فالطاعة هي امتثال الأمر بفعل المأمور، وامتثال النهي باجتناب المنهي، وهذا ما يهدف إليه متخذ القرار خاصة إذا كان القرار يخدم عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، فأى عرقلة في تنفيذ القرار تعني مقاومة التغيير². ورغم أهمية امتثال الفرد في تنفيذه للقرارات المتخذة، إلا أن تنفيذه يبقى نسبياً لأنه لا وجود لطاعة مطلقة بين العباد، ويدعم هذا قول الرسول (ص): " **لَا طَاعَةَ لِمَخْلُوقٍ فِي مَعْصِيَةِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ** " [مسند أحمد، رقم: 1041]، فسماع كلام القائد و طاعته واجب على كل فرد مسلم سواء أمره بما يوافق طبعه أو لم يوافق، بشرط ألا يأمره بمعصية الله، فإن أمره بها فلا يجوز طاعته³.

الفرع الثالث: معيار الإرادة

أما معيار الإرادة فيحكم على الفرد منفذ القرار بناءً على شدة إرادته، باعتبار أن الإرادة هي قوة في نفس الفرد تمكنه من اعتماد أمر ما وتنفيذه، حيث توجه هذه القوة رغبة الفرد لإتيان تصرف دون غيره من التصرفات، وعلى وجه دون غيره من الوجوه⁴. وعليه، فإن الأفراد يتفاوتون تفاوتاً كبيراً فيما لديهم من درجة قوة أو ضعف في إرادتهم، بحيث يمكن وضع سلم لهذا التفاوت بينهم تتصاعد فيه درجات قوة الإرادة حسب نسب الفضائل الخلقية المرتبطة بقوة الإرادة، وتتنازل فيه درجات ضعف الإرادة حسب نسب الرذائل الخلقية المرتبطة بضعف الإرادة⁵. ونجد أن قيمة الحلم تخدم الفرد منفذ القرار في تحقيقه لمعيار الإرادة، لما فيها من ضبط النفس عند الغضب، والصبر على الأذى، من غير ضعف ولا عجز، وتتفاوت قدرات الأفراد في ضبط النفس والصبر على الأذى، فمنهم من يكون سريع الانفعال ويقابل الأذى دون النظر في العواقب، ومنهم من يتمالك نفسه،

¹ - إبراهيم فهد الغفيلي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² - أبي حفص زين الدين عمر الوردى، شرح البهجة الوردية، الجزء 05، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م، ص 63.

³ - محمد عبد الرحمن المباركفوري، تحفة الأحوذى، الجزء 04، حديث رقم: 1629، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م، ص 393.

⁴ - محمد قلعي، معجم لغة الفقهاء، دار النفائس، الرياض-السعودية، الطبعة الثانية، سنة 1988 م، ص 53.

⁵ - عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني، الجزء الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 126.

ويكبح جماح غضبه، ويلتمس الأعذار والمبررات لمن أساء إليه، فالطمأنينة عند الغضب، وتأخير معاقبة الظالم، من شأنهما أن تساعد الفرد منفذ القرار على تأدية مهامه بأعلى كفاءة وفعالية¹.

وقد ثبت أن الرسول محمدًا (صلى الله عليه وسلم) مدح أشبح عبد قيس فقال: "إِنَّ فِيكَ خَصْلَتَيْنِ يُحِبُّهُمَا اللَّهُ: الْحِلْمُ وَالْأَنَانَةُ." [المعجم الأوسط للطبراني، رقم: 2464]. مما يدل على ترغيب الشريعة الإسلامية في الحلم وحثها عليه، فهو يصون علاقات الفرد مع أهله، وزملائه، وكل من يتعامل معه.

وتحلي الفرد منفذ القرار بقيمة التفاؤل من شأنه أن يخدمه في تحقيقه لمعيار الإرادة، لأن التفاؤل عنصر نفسي طيب يشحذ الهمم إلى العمل، ويغذي القلب بالطمأنينة والأمل، ويدل على قوة الإرادة لدى الفرد، أما التشاؤم فهو عنصر نفسي سيئ يبطل الهمم عن العمل، ويشتت القلب بالقلق، ويميت فيه روح الأمل، وهو يدل على ضعف الإرادة لدى الفرد، فالفرد المتفائل يعيش سعيدا بالأمل لأنه يكسبه الرجاء في تحقيق النتائج المرجوة من المهام الموكلة إليه، مما ينعكس إيجابيا على كفاءة أدائه في تنفيذه لتلك المهام، فيعيش سعادة التفاؤل الجميل، أما الفرد المتشائم فلا يلاحظ من احتمالات المستقبل إلا وجوهها القبيحة، فيكسبه ذلك سوء الظن في تحقيق النتائج المرجوة من المهام الموكلة إليه، فيعجل له ذلك الألم خشية الفشل، مما ينعكس سلبًا على كفاءة أدائه في تنفيذه لتلك المهام، وقد يؤدي به خوفه من عواقب تنفيذه للقرار إلى مقاومة التغيير، إذا كان القرار يتعلق بتغيير تنظيمي معين في المؤسسة².

وأصل التفاؤل في الشريعة الإسلامية أنها كلمة حسنة يسمعا عليل (مريض) فتوهمه بسلامته من علته، وكذلك المضل (فاقد الشيء) يسمع رجلاً يقول: "يا واجد"، فيكون ذلك مدعاة له للتفاؤل بإيجاد ضالته³، وقد أثبت النبي (ص) الفأل (التفاؤل) واستحسنه، وأبطل الطيرة (التشاؤم) ونهى عنها، حيث قال (ص): "لَا عَدْوَى وَلَا طَيْرَةَ، وَيُعْجِبُنِي الْفَأْلُ، قَالُوا وَمَا الْفَأْلُ، قَالَ كَلِمَةٌ طَيِّبَةٌ." [صحيح البخاري، رقم: 5331].

¹ - هدى على جواد الشمري وسعدون محمود الساموك، النظام الأخلاقي والتربية الإسلامية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2006 م، ص 173.
² - عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني، الجزء الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 163.
³ - الأزهرى، تهذيب اللغة، الجزء 04، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م، ص 419.

والتعاون في الشرع هو الذي لا يقصده الإنسان حتى يسمعه ابتداءً، وأما من يقصده فليس من التفاؤل الحسن في شيء¹.

الفرع الرابع: معيار التعاون

أما معيار التعاون، فيستهدف الدافع الجماعي لدى الفرد منفذ القرار، ويركز على مدى شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة التي يعمل معها في المؤسسة، فبقدر احتياج الفرد والتزامه الجماعة التي يعمل معها، بقدر ما يأتي تعاونه مع أفراد الجماعة في تحقيق القرار موضع التنفيذ، فالفرد كثيرا ما يجد في نفسه الرغبة الملحة للاندماج في جماعة العمل، لأن كثيرا من متطلبات تنفيذ المهام الموكلة إليه في أدائه لوظيفته، لا تتم إلا عن طريق التعاون مع الجماعة، بالإضافة إلى أن الفرد يحتاج الجماعة في تحقيق أغلب حاجاته النفسية، والجسدية، والفكرية، كالأنس بالجماعة، والشعور بالطمأنينة والأمان في مكان العمل، والتماس المناصرة والتعاون على إتمام العمل، وتبادل الخبرات، والمكتسبات العلمية والعملية المتعلقة بأداء العمل².

وتؤكد الشريعة الإسلامية على قيمة التعاون على البر والتقوى، وتنتهي عن التعاون على الإثم والعدوان،

حيث يقول الله (عز وجل) في القرآن الكريم: "...وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ" [المائدة، الآية: 02]، فالإنسان ضعيف بوصفه فردًا، قوي باجتماعه مع الآخرين، وشعور الفرد بهذا الضعف يدفعه حتمًا إلى التعاون مع غيره في أي مجال، فأمر الله العباد أن يجعلوا تعاونهم على البر والتقوى³. وتجدر الإشارة إلى أن من ثمرات التعاون بين الموارد البشرية العاملة في المؤسسة الألفة، وهي اتفاق الآراء في المعاونة على تدبير الأمور، وهو الأمر الذي ينشده متخذ القرار في الموارد البشرية التنفيذية، أي وحدة الهدف، واجتماع القلوب على بلوغه⁴.

1- محمد القبلي الفارسي، المدخل، الجزء 01، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م، ص 426.

2- عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني، الجزء الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 169.

3- محمد صالح المنجد، كونوا على الخير أعوانا، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م، ص 06.

4- جمال الدين أبو الفضل بن مكرم بن علي بن منظور، الجزء 13، مرجع سبق ذكره، ص 298.

ويخدم الفرد في تحقيقه لمعيار التعاون، تحليه بقيمة الأخوة، حيث تدل الأخوة بمعناها الضيق على اشتراك الفرد مع فرد آخر في الولادة¹، وتدلل في معناها الواسع على الأخوة في الدين الإسلامي، وتعتبر بذلك أعلى رباط اجتماعي، فالحب الذي يجمع بين الأخوة في الدين لا ينصب على الذات، وإنما ينصب على الإيمان بالله (عز وجل)²، حيث قال الله تعالى: " **إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ...** " [الحجرات، الآية: 10]، ولهذا كانت أخوة الدين أثبت من أخوة النسب³. وعليه، فإن تحلي الموارد البشرية التنفيذية بالأخوة الإسلامية سيجعلها تتعامل فيما بينها على أساس التراحم، والمحبة، والصدق، التي تسود بحكم الطبيعة البشرية بين الأخوة الأشقاء بالميلاد، مما يؤدي إلى سيادة العلاقات الحسنة في العمل، الأمر الذي يدفع آليات العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية⁴. ولا بد للفرد منفذ القرار في تحقيقه لمعيار التعاون أن يتحلى بقيمة التواضع، لما في هذه القيمة من معرفة الفرد لقدر نفسه، وتجنبه الكبر، والمباهاة بما فيه من الفضائل، وتحرزه من الإعجاب بالنفس، فمن التواضع أن يتواضع الفرد مع أقرانه بما يقضي على الحسد، والاستعلاء، والحط من قدر القرين، ومن التواضع أيضا أن يتواضع الفرد مع من هو دونه سنا، أو أقل منه قدرًا فلا يحتقره، ومتى حقق الفرد قيمة التواضع في نفسه تجاه من يعمل معهم في المؤسسة من أفراد، لم يجد صعوبة في التواصل معهم، وطلب العون منهم، مما يساعده على تحقيق نتائج ما كلف به من مهام في وظيفته⁵.

كما أن التواضع قيمة أخلاقية حثت عليها الشريعة الإسلامية ورغبت فيها، حيث يأمر الله (عز وجل) رسوله محمدا (ص)، وعامة المؤمنين في قوله تعالى: " **وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ** " [الشعراء، الآية: 215]، أي ألن جانبك لمن آمن بك، وتواضع لهم⁶.

1- بدون مؤلف، القيم الإسلامية، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م، ص 65.

2- بدون مؤلف، مفاهيم إسلامية، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م، ص 293.

3- أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي، الجزء 16، مرجع سبق ذكره، ص 212.

4- بدون مؤلف، الإدارة في الإسلام، مفهوم الأخوة الإسلامية: 2008/02/10 GMT 18:03:00، <http://www.moudir.com/A9.htm>

5- سليمان بن عبد الرحمن الحقييل، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في ضوء الكتاب والسنة، دار الوطن للنشر، الرياض-السعودية، الطبعة الرابعة، سنة 1996 م، ص 149.

6- أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي، الجزء 10، مرجع سبق ذكره، ص 57.

المطلب الثالث: معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة

يطبق هذا النوع من المعايير على كل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، سواء كانت طبيعة المهام التي تؤديها إدارية أو تنفيذية، فمعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة تهدف إلى ضبط سلوك الموارد البشرية العاملة في كل المستويات التنظيمية للمؤسسة، باعتبار أن نوع سلوكها هو المحدد الرئيسي لكفاءة التنظيم ككل، وبالتالي فإن تأثير هذا النوع من المعايير يشمل كل مستويات هرم السلطة في المؤسسة. فهو يهدف إلى تهيئة المناخ الأخلاقي العام السائد في المؤسسة، ومعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة، هي قيم أخلاقية نهائية يجدر بالموارد البشرية العاملة في المؤسسة الوصول إليها، و تتمثل في: الولاء، والحرية، والرشادة، والمصلحة العامة. ويستلزم الوصول إلى هذه القيم الأخلاقية النهائية، مجموعة من القيم الأخلاقية الوسيلة التي يجدر بالموارد البشرية أن تلتزم بها.

الفرع الأول: معيار الولاء

فمعيار الولاء هدفه الكشف عن شدة ارتباط، واندماج الموارد البشرية مع المؤسسة التي تعمل فيها، لأن هذا الرابط النفسي له بالغ الأثر على درجة اندماج الموارد البشرية في العمل، وتبنيها لقيم المؤسسة، ورغبتها في بذل قصارى جهودها لصالحها، والمحافظة على عضويتها فيها¹. كما تعتبر قيمة الولاء والبراء من مقاصد الشريعة الإسلامية، فهي تثبت الولاء لله (عز وجل) ورسوله وللمؤمنين²، حيث يقول الله تعالى: " وَمَنْ يَتَوَلَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا فَإِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْغَالِبُونَ " [المائدة، الآية: 56]، ويكون البراء من كل من حادَّ الله ورسوله والمؤمنين، حيث يقول الله تعالى: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا عَدُوِّي وَعَدُوَّكُمْ أَوْلِيَاءَ تُلْقُونَ إِلَيْهِم بِالْمَوَدَّةِ وَقَدْ كَفَرُوا بِمَا جَاءَكُمْ مِنَ الْحَقِّ... " [المتحنة، الآية: 01]، وبهذا فإن المنهج الإسلامي الأصل فيه أن الولاء والنصرة تكون في الحق، ومتى تحققت قيمة الولاء ففي الموارد

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة-السعودية، الطبعة الرابعة، سنة 2003 م، ص 106.

² - سعيد بن علي بن وهب القحطاني، فقه الدعوة في صحيح البخاري رحمه الله دراسة دعوية للأحاديث من أول كتاب الوصايا إلى نهاية كتاب الجزية والموادعة، الجزء 02، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض-السعودية، الطبعة الأولى، سنة 2000 م، ص 685.

البشرية للمؤسسة، فإن الفرد لا يخشى من الظلم إن كان مرؤوساً، ولا يخشى من مقاومة التغيير إن كان رئيساً، مما ينعكس إيجابياً على كفاءة الموارد البشرية في أدائها للمهام الموكلة إليها¹. وتحلي الموارد البشرية العاملة في المؤسسة بقيمة الوفاء، من شأنه أن يدعمها في تحقيق معيار الولاء، لأن الوفاء هو ملازمة الفرد طريق المواصاة (أن ينزل الفرد غيره منزلة نفسه في النفع ودفع الضرر) ومحافظة عهد الخلاء²، وقد حثت الشريعة الإسلامية على ضرورة الالتزام بهذه القيمة الخلقية، حيث يقول الله تعالى: **..وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا** [الإسراء، الآية: 34]، أي أوفوا بالذي تعاهدون عليه الناس والعقود التي تعاملونهم بها، فإن العهد والعقد يسأل صاحبه عنه³، لهذا فالفرد المسلم ملزم بالوفاء في العهود والعقود، لأنه مسؤول عنها أمام الله وأمام الناس، ومتى تحلت الموارد البشرية بهذه القيمة الأخلاقية زاد ولاؤها لمؤسستها.

كما أن تحلي الموارد البشرية العاملة في المؤسسة بقيمة الانتماء، من شأنه أن يخدمها في تحقيق معيار الولاء، فالانتماء هو نزعة تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين (المؤسسة)، بما يقتضيه ذلك من التزام بمعايير وقواعد ذلك الإطار، ونصرتة والدفاع عنه في مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى، فالانتماء شعور إيجابي في أقصى شدته يصل إلى درجة توحد الموارد البشرية مع مؤسستها، بحيث تتمسك بها وتدود عنها⁴. وتحث الشريعة الإسلامية الفرد على التزام جماعة المسلمين وعدم مفارقتها، حيث شرعت في سبيل ذلك عبادات ذات مظهر جماعي، كصلاة الجماعة والحج، وقد ورد عن الرسول (ص) أنه قال: **"الْمُؤْمِنُ الَّذِي يُخَالِطُ النَّاسَ وَيَصْبِرُ عَلَى أَدَاهُمْ أَكْبَرُ مِنَ الْمُؤْمِنِ الَّذِي لَا يُخَالِطُ النَّاسَ وَلَا يَصْبِرُ عَلَى أَدَاهُمْ"** [سنن ابن ماجه، الجزء 02، رقم: 4032]، ونهى الله تعالى عن الفرقة في قوله: **"وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ"** [آل عمران، الآية: 105].

1- عبد الله قادري الأهدل، السباق إلى العقول، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م، ص 143.
 2- الجرجاني، التعريفات، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م، ص 84.
 3- أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير، تفسير القرآن العظيم، الجزء الخامس، تحقيق: سامي بن محمد سلامة، دار طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، سنة 1999 م، ص 75.
 4- عبلة محمود إبراهيم، هيراركية الانتماء لدى عينة من المتقنين، رسالة دكتوراه في علم النفس الصناعي، غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، سنة 1997 م، ص 107.

الفرع الثاني: معيار الحرية

أما معيار الحرية، فيهتم بمدى قدرة الموارد البشرية على فعل الأشياء أو تركها في المؤسسة بإرادتها الذاتية، بما أن الحرية ملكة خاصة يتمتع بها كل فرد عاقل، ويصدر بها أفعاله بعيدا عن سيطرة الأفراد الآخرين عليه¹. لهذا، فإن ارتفاع درجة الحرية التي تتمتع بها الموارد البشرية العاملة في مؤسسة ما، ستعكس على نوعية سلوكها الذي يؤثر في مستوى أدائها بشكل خاص، ومستوى أداء المؤسسة ككل بشكل عام، وعلى ضوء ذلك يتحدد نوع النمط القيادي السائد في المؤسسة. حيث يكون النمط القيادي أوتوقراطياً، إذا كانت الإدارة العليا للمؤسسة تتفرد باتخاذ القرارات، ولا تسمح للموارد البشرية بإبداء رأيها، وهنا تكون درجة الحرية في أدنى مستوياتها². ويكون النمط القيادي مشاركا، إذا كانت الإدارة العليا للمؤسسة ترجع للموارد البشرية في كل قراراتها المتخذة، لأن مصداقية القرار لا تتم إلا بعد حصوله على أكبر تصويت، أي أن أغلبية الموارد البشرية يجب أن توافق عليه، وهنا تكون درجة الحرية في أعلى مستوياتها³.

ونجد أن الشريعة الإسلامية أقرت في تعاليمها قيمة الحرية للفرد، حيث تركت له حرية الاختيار والإرادة، لإظهار مدى مجاهدة الفرد لنفسه، وإبراز دوره في أعمال العقل لتمييز الدين الحق، فليست هناك مسؤولية دون حرية، حتى في قضية الإيمان والكفر التي جعلها الله (عز وجل) مرتبطة بحرية اختيار الإنسان⁴، حيث يقول تعالى: " **وَقُلِ الْحَقُّ مِنْ رَبِّكُمْ فَمَنْ شَاءَ فَلْيُؤْمِنْ وَمَنْ شَاءَ فَلْيُكْفُرْ...** " [الكهف، الآية: 29].

لهذا، فحرية الفرد المسلم ليست إلزامية قسرية من خارج ذاته الإنسانية، إنما تتبع من ضميره، سواء كانت حرية دينية أو فكرية، وهو ما يتفق مع أهداف الموارد البشرية لتحقيق معيار الحرية في المؤسسة التي تعمل فيها⁵. وتحلي الموارد البشرية بقيمة الاستقلالية من شأنه أن يدعمها في تحقيق معيار الحرية، فالاستقلالية تعني انفراد الموارد البشرية بتدبير الأمور المتعلقة بعملها في المؤسسة بنفسها، دون الخضوع لوصاية أو رقابة

¹ - بدون مؤلف، القيم الإسلامية، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م، ص 65.

² - عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره، ص 385.

³ - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ و مهارات القيادة و الإدارة، دار العلم، جدة-السعودية، سنة 2007 م، ص 84.

⁴ - وهبة بن مصطفى الزحيلي، وسطية الإسلام وسماحته، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م، ص 46.

⁵ - سعيد بن علي ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 146.

عليها¹، باعتبار أن المؤسسة هي اجتماع لعدد من الأفراد، لكل فرد منهم روح، وعقل وشعور، وشخصية مستقلة تحتاج إلى الفرص الكافية لتنمو، وتزدهر، وأن الغرض الرئيس لاجتماع هؤلاء الأفراد هو التكافل والتعاون، في سبيل تحقيق حاجاتهم المادية والمعنوية²، ونجد أن الشريعة الإسلامية تؤكد على الاستقلالية، فالمسؤولية عند الله لا تكون جماعية، وإنما تكون فردية، حيث يحضر الله (عز و جل) كل نفس يوم القيامة بصورة فردية ليسألها كيف كونت شخصيتها؟، مصداقاً لقوله تعالى: **يَوْمَ تَأْتِي كُلُّ نَفْسٍ تَجَادِلُ عَنْ نَفْسِهَا وَتُوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ مَّا عَمِلَتْ وَهَمْ لَا يُظْلَمُونَ** " [النحل، الآية: 111].

لهذا، فإن تكوين الشخصية الإنسانية، ومسؤولية الفرد أمام الله، يقتضيان أن يستقل الفرد في أعماله وأفكاره، لأن الفرد إذا لم يجد الفرص المواتية لإكمال شخصيته في المؤسسة، ستضمحل قواه ومؤهلاته، وسيعتريه الخمول وستتحصر حريته، بما ينعكس سلباً على مستوى أدائه في المؤسسة، وبذلك تنتقل مسؤولية هؤلاء الأفراد ذوي الشخصية الناقصة والمبتورة، إلى الأفراد الذين وضعوا هذا النوع من النظام الاجتماعي، لهذا فالفرد المؤمن بالله واليوم الآخر يرغب دائماً في إعطاء الأفراد حرياتهم، ليكون كل منهم شخصيته المستقلة بإرادته ومسؤوليته، حتى لا تنتقل مسؤوليتهم إليه مصداقاً لقوله تعالى: **" وَكُلُّ إِنْسَانٍ أَلْزَمَانَهُ طَائِرُهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجْ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا، أَفْرَأَ كِتَابِكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا** " [الإسراء، الآيتين: 13-14]. كما أن تحلي الموارد البشرية العاملة في المؤسسة بقيمة الطموح من شأنه أن يدعمها في سعيها لتحقيق معيار الحرية، لأن الطموح هيئة نفسية تدل على تقدير المرء لنفسه، ورغبة شخصية للنجاح تتجلى في سلوك الفرد، من خلال بحثه عن التفوق في تحقيق أهدافه المادية والمعنوية المنشودة³، والطموح يحمل معاني النشور والجموح⁴، لهذا فالفرد الذي يتحلى بالطموح يسعى إلى التحرر من قيود الوضع الحالي، والذي كثيراً ما يكون موضع تغيير تنظيمي معين، في سبيل الوصول إلى الوضع المستهدف الذي يخدم أهداف الفرد،

¹ - محمد قلججي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² - يوسف الفرضاوي، دور القيم والأخلاق في الاقتصاد الإسلامي، مكتبة وهبة، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، سنة 1995م، ص 328.

³ - Paul Ohana, Les 100 mots clés du management des hommes, édition DUNOD, Paris-France, 2^{ème} édition, 1999, P 30.

⁴ - جمال الدين أبو الفضل بن مكرم بن علي بن منظور، الجزء 08، مرجع سبق ذكره، ص 198.

وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها. وبالنظر إلى الشريعة الإسلامية، فإنها تقسم الدين إلى مراتب هي: الإسلام، والإيمان، والإحسان، ويقابل هذه القسمة الثلاثية قوله تعالى: " **ثُمَّ أَوْرَثْنَا الْكِتَابَ الَّذِينَ اصْطَفَيْنَا مِنْ عِبَادِنَا فَمِنْهُمْ ظَالِمٌ لِنَفْسِهِ وَمِنْهُمْ مُقْتَصِدٌ وَمِنْهُمْ سَابِقٌ بِالْخَيْرَاتِ إِذِنَ اللَّهُ ذَلِكَ هُوَ الْفَضْلُ الْكَبِيرُ** " [فاطر، الآية: 32]، فالسابق يدخل الجنة بغير حساب (مرتبة الإحسان)، وأما المقتصد فيحاسب حساباً يسيراً (مرتبة الإيمان)، وأما الظالم لنفسه فيحسب في المقام ثم يدخل الجنة بالشفاعة أو المغفرة (مرتبة الإسلام)¹، لهذا ينبغي على الفرد المسلم أن يكون طموحاً، ويسعى للارتقاء في هذه المراتب، فصاحب النفس الطموحة لا يرضى بالوقوف عند حد معلوم، لأن نفسه لا تشبع من النجاح في الدنيا والآخرة².

الفرع الثالث: معيار الرشادة

أما معيار الرشادة، فيعني حسن تصرف الموارد البشرية في توظيف الموارد المتاحة للمؤسسة، ومدى توفيقها في الاختيار بين البدائل الممكنة، والابتعاد عن كل ما من شأنه أن يكون سبباً في إهدار الموارد، والفرص المتاحة أمام المؤسسة، ولا يتسنى لها ذلك إلا بتحليلها بقيمة الرشادة التي تقتضي من الفرد المسلم، وضع كل شيء في موضعه المناسب³. كما أن الشريعة الإسلامية، تؤكد على ضرورة هذه القيمة في حياة الفرد المسلم، وجعلتها مؤشراً على صلاحه، حيث يقول تعالى: " **وَابْتَئُوا الْيَتَامَىٰ حَتَّىٰ إِذَا بَلَغُوا النِّكَاحَ فَإِنْ آنَسْتُمْ مِنْهُمْ رُشْدًا فَادْفَعُوا إِلَيْهِمْ أَمْوَالَهُمْ...** " [النساء، الآية: 06]، فالرشد هنا صلاح العقل، والدين، وحفظ المال⁴. ومن أسماء الله الحسنى: الرشيد، بمعنى الذي أرشد الخلق إلى مصالحهم، أي هداهم ودلهم عليها⁵. ولهذا، فإن لقيمة الرشادة أهمية كبيرة في تحديد سلوك الموارد البشرية في المؤسسة، بما يؤثر في مستوى أدائها في تنفيذ المهام الموكلة إليها. ويخدم الموارد البشرية في سعيها لتحقيق معيار الرشادة، تحليها بقيمة المرونة، وهي قدرة الموارد البشرية على التكيف مع الظروف الطارئة، وحالات عدم التأكد التي

1- أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي، الجزء 17، مرجع سبق ذكره، ص 386.

2- سلمان بن فهد العودة، من أخلاق الداعية، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م، ص 60.

3- سعدي أبو جيب، القاموس الفقهي لغة واصطلاحاً، دار الفكر، دمشق-سوريا، الطبعة الثانية، سنة 1988 م، ص 148.

4- أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي، الجزء 05، مرجع سبق ذكره، ص 37.

5- جمال الدين أبو الفضل بن مكرم بن علي بن منظور، الجزء 05، مرجع سبق ذكره، ص 219.

تواجهها أثناء تأديتها لعملها في المؤسسة، هذه الظروف التي في أغلب الأحيان لا تكون الموارد البشرية مهياًة للتعامل معها مسبقاً، ولكن يجب أن تتعامل معها سريعاً، حيث يكون كل فرد معنياً بهذه القابلية للتكيف سواء كان رئيساً، أو مرؤوساً¹. والشريعة الإسلامية تحرص على إيجاد المرونة في حياة الفرد المسلم، حيث تدعو للتوسط، والبحث عن أيسر الحلول المقدمة إليه من البدائل المتاحة في شتى المعاملات والعبادات، وقد ضرب الرسول الكريم (ص) مثلاً للمرونة في التعامل مع الأمور الطارئة، عند كتابة عهد صلح الحديبية مع مشركي قريش حين قال لعلي بن أبي طالب (رضي الله عنه): "...اَكْتُبِ الشَّرْطَ بَيْنَنَا بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، هَذَا مَا قَاضَى عَلَيْهِ مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ، فَقَالَ لَهُ الْمُشْرِكُونَ: لَوْ نَعَلِمُ أَنَّكَ رَسُولُ اللَّهِ تَابَعْنَاكَ، وَلَكِنْ اَكْتُبْ مُحَمَّدُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ، فَأَمَرَ عَلِيًّا أَنْ يَمَحَاها فَقَالَ عَلِيٌّ: لَا وَاللَّهِ لَا أَمَحَاها، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: أَرِنِي مَكَانَهَا فَأَرَاهُ مَكَانَهَا فَمَحَاها وَكَتَبَ ابْنُ عَبْدِ اللَّهِ" [صحيح مسلم، رقم: 3336].

كما أن تحلي الموارد البشرية العاملة في المؤسسة بقيمة التدبير يساعدها في سعيها لتحقيق معيار الرشادة، لأن التدبير هو النظر إلى ما تؤول إليه عواقب الأمور بمعرفة الخير²، فحسن تدبير الفرد هو نتيجة رؤيته في استنباط ما هو الأفضل، والأفضل في تحصيله للنتائج المرجوة، والغايات المستهدفة، مما يتعلق بالفرد نفسه، أو بما يشير به على غيره في تدبير كل أمر متفاهم الخطورة³. وقد جعلت الشريعة الإسلامية قيمة التدبير دليلاً على كمال عقل الفرد المسلم، حيث قال الرسول (ص): "يَا أَبَا نُرٍّ، لَا عَقْلَ كَالْتَدْبِيرِ، وَلَا وَرَعَ كَالْكَفِّ، وَلَا حَسَبَ كَحُسْنِ الْخُلُقِ" [سنن ابن ماجه، الجزء 02، رقم: 4218]، فالتدبير يكون في أمور الدين بأن يسعى الفرد المسلم إلى معرفة صراط الله المستقيم، أما التدبير في أمور الدنيا بأن يسعى الفرد المسلم في طلب الرزق بما يتضح له أنه أنفع، وأجدى عليه في حصول القصد، وأن يبتعد

¹ - أحمد بن البشير محمد ومحمد بن شايب، « La flexibilité des entreprises Algériennes, un instrument d'intégration à l'économie mondiale », مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، يومي: 03-04 ماي 2005 م، ص 02.

² - جمال الدين أبو الفضل بن مكرم بن علي بن منظور، الجزء 04، مرجع سبق ذكره، ص 283.

³ - أبو حامد الغزالي، ميزان العمل، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م، ص 30.

عن الإسراف والتفتير¹، مصداقاً لقوله تعالى: " **وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا** " [الفرقان، الآية: 67]، وهذا يتفق مع ما تسعى إليه الموارد البشرية في تحقيقها لمعيار الرشادة.

الفرع الرابع: معيار المصلحة العامة

أما معيار المصلحة العامة، فيعني مدى تغليب الموارد البشرية العاملة في المؤسسة للمصلحة العامة كلما تعارضت مع مصلحتها الفردية، إذ لا يجب أن تسبق مصالح واهتمامات الفرد، مصالح المؤسسة التي تعمل فيها، ويعتبر هذا مبدأ من مبادئ الإدارة الأربعة عشر التي جاء بها الباحث الفرنسي "Henri Fayol" (1841-1925 م) في كتابه الذي صدر سنة 1916 م: الإدارة الصناعية والعمومية "L'administration industrielle et générale"، حيث يرى أن إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة يتحقق عن طريق الاتفاقات العادلة بين المؤسسة ومرؤوسيه، وبالقيادة الحسنة والإشراف عن قرب².

وتتفق الشريعة الإسلامية مع تقديم مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد، لأن الأولوية للمصلحة العامة، والأسوة في ذلك للرسول (ص)، حين رفض كل مغريات مشركي قريش لترك الدعوة إلى الله مقابل المال، والجاه، والملك، وأثر المصلحة العامة على مصلحته الخاصة برفضه كل تلك المغريات مقابل ترك رسالة ربه، حيث رد على ذلك قائلاً: **لَمَا بِي مَا تَقُولُونَ، مَا جِئْتُ بِمَا جِئْتُمْ بِهِ أَطْلُبُ أَمْوَالَكُمْ، وَلَا الشَّرَفَ فِيكُمْ، وَلَا الْمَلِكَ عَلَيْكُمْ، وَلَكِنَّ اللَّهَ بَعَثَنِي إِلَيْكُمْ رَسُولًا، وَأَنْزَلَ عَلَيَّ كِتَابًا، وَأَمَرَنِي أَنْ أَكُونَ لَكُمْ بِشِيرًا وَنَذِيرًا، فَبَلَّغْتُكُمْ رَسُولَاتِ رَبِّي، وَنَصَحْتُ لَكُمْ، فَإِنْ تَقَبَّلُوا مِنِّي مَا جِئْتُكُمْ بِهِ، فَهُوَ حَظُّكُمْ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ، وَإِنْ تَرَدُّوهُ عَلَيَّ أَصْبِرُ لِأَمْرِ اللَّهِ حَتَّى يَحْكُمَ اللَّهُ بَيْنِي وَبَيْنَكُمْ**³، ومما يساعد الموارد البشرية في تحقيقها لمعيار المصلح العامة تحليها بقيمة الإيثار، التي تعني تفضيل الفرد لغيره على نفسه في المنفعة ودفع

¹ عبد الرحمن بن ناصر السعدي، بهجة قلوب الأبرار وقررة عيون الأخيار في شرح جوامع الأخبار، مكتبة المعارف، الرياض-السعودية، الطبعة الثالثة، سنة 1984 م، ص 175.

² - Henri Fayol, L'administration industrielle et générale, édition ENAG, Alger-Algérie, 1990, P 22.

³ - أبي محمد عبد الملك بن هشام بن أيوب الحميري المعافري، السيرة النبوية، تحقيق وضبط وشرح: مصطفى السقا وإبراهيم الأبيادي وعبد الحفيظ شلبي، دار الكتب العلمية، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، سنة 2001 م، ص 221.

المضرة¹، والإيثار هو أن يتجرد الفرد عن نفسه، فيؤثر فرداً آخر على نفسه في أمر هو بحاجة شديدة إليه². وفي الشريعة الإسلامية يعرف خلق الإيثار بأنه تقديم الفرد المسلم لغيره على نفسه في حظوظها الدنياوية، رغبة منه في الحظوظ الدينية، مما يدل على قوة إيمانه، ومحبته لإخوانه المسلمين، وصبره على المشقة في سبيل ذلك³، وقد ضرب الأنصار من أصحاب رسول الله (ص) مثلاً في إيثار إخوانهم من المهاجرين، حتى مدحهم الله (عز وجل) في القرآن الكريم قائلاً: " **وَالَّذِينَ تَبَوَّعُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقِ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ** " [الحشر، الآية: 09]. كما أن تحلي الموارد البشرية بقيمة الإخلاص، من شأنه أن يضبط النوايا الحسنة للموارد البشرية في تحقيقها لمعيار المصلحة العامة، لأن الإخلاص صفة لازمة لنجاح كل هدف عظيم، وكل غاية سامية، فالإخلاص يبعد الفرد عن الرياء، وطلب السمعة، وثناء الناس، حيث لا ينبغي للمصلحة العامة أن تكون هدفاً لبلوغ الأغراض الشخصية، فالمصلحة العامة للمؤسسة فوق كل الاعتبارات التي دونها، ويجب أن تكون مقصودة لذاتها من طرف الموارد البشرية، لأن الفرد متى قل إخلاصه في عمله، فوت من المصلحة العامة بقدر ذلك⁴.

وحقيقة الإخلاص في الشريعة الإسلامية أنه تصفية فعل الفرد المسلم عن ملاحظة الناس، فهو لا يريد عن فعله الخير عوضاً دنياوياً⁵، مصداقاً لقوله تعالى: " **وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقَيِّمَةِ** " [البينة، الآية: 05]، و متى عمل الفرد المسلم العمل مخلصاً لله، فإنه لن يترك عمله من أجل هوى، أو شهوة، أو تقرب لأحد من الخلق، وهذا ما سيخدم الموارد البشرية العاملة في تحقيقها لمعيار المصلحة العامة⁶.

1- محمد قلعي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

2- عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني، الجزء الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 451.

3- أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي، الجزء 18، مرجع سبق ذكره، ص 28.

4- سليمان بن عبد الرحمن الحقل، مرجع سبق ذكره، ص 132.

5- أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي، الجزء 02، مرجع سبق ذكره، ص 146.

6- عبد الله قادري الأهدل، مرجع سبق ذكره، ص 144.

خلاصة الفصل الأول:

لا تعول المؤسسة الاقتصادية المعاصرة على مواردها البشرية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية فقط، بل تعتبرها أهم محدد لهويتها في ظل هذه البيئة التنافسية، التي تفرض على المؤسسة مجموعة من التحديات، أهمها التحدي الاجتماعي، الذي يفرض على المؤسسة ضرورة فهم واستغلال القيم الاجتماعية السائدة، وكذا القدرة على التوافق مع الاعتبارات الأخلاقية، والقيود القانونية، والتشريعية.

وهنا تظهر أهمية ثقافة المؤسسة بكل مكوناتها في فهم التحدي الاجتماعي، والتأقلم معه، وخاصة المكون الأخلاقي الذي يعتبر نظامًا بؤريًا تدور حوله كل المكونات الثقافية الأخرى، وبالتالي له أثر واضح على مدى قوة أو ضعف ثقافة المؤسسة. لهذا، اهتم الباحثون في مجال الإدارة بموضوع القيم التنظيمية، ويعتبر التقسيم الذي جاء به كل من "Dave Francis" و "Mike Woodcock"، من أشهر التقسيمات للقيم التنظيمية، لكن تقسيمهما يركز على الجانب المادي للقيم التنظيمية في حياة الفرد، أكثر من تركيزه على الجانب الأخلاقي فيها، لهذا افترضت هذه الأطروحة نموذجًا للقيم الأخلاقية في المؤسسة، تحاول من خلاله إيجاد نوع من التوازن بين الجانب المادي، والجانب الأخلاقي في القيم التنظيمية التي تسود المؤسسة، حيث اقترحت مجموعة من القيم على ثلاث مستويات:

معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة (الصفوة، القدوة الحسنة، الالتزام، العدل)، معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل (الإتقان، الانضباط، الإرادة، التعاون)، ومعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة (الولاء، الحرية، الرشادة، المصلحة العامة)، حيث تعتبر هذه المعايير قيمًا أخلاقية نهائية يجدر بالفرد الوصول إليها، ويساعده في ذلك مجموعة من القيم الأخلاقية الوسيطة، التي يجدر به أن يلتزم بها.

الفصل الثاني:

أهمية البعد الأخلاقي في رفع كفاءة الأداء
البشري في المؤسسة

تمهيد:

نظرًا لأهمية العلاقة التكاملية بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، في فهم البناء التنظيمي والسلوكي للمؤسسة، فقد أولى المنظرون والباحثون في مجال السلوك التنظيمي، اهتمامًا بالغًا في دراستهم لهذا الموضوع، إيمانًا منهم بأن رضى الموارد البشرية والأداء التنظيمي، يتوقفان على مدى تكامل قيم وحاجات الموارد البشرية، مع قيم وحاجات التنظيم الذي تعمل فيه، فالقيم الأخلاقية هي الأساس الذي تستخدمه الموارد البشرية لتقييم أعمالها، وإنجازاتها في المؤسسة، كما أنها تؤدي دورًا هامًا في الحفاظ على هوية المؤسسة، وتؤثر في أنشطة وسلوك الموارد البشرية، وهذا يقتضي من الإدارة معرفة القيم الأخلاقية السائدة لدى الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، ومعرفة مدى علاقتها بكفاءة الأداء البشري، بالشكل الذي يخدم تحقيق أهداف التنظيم، فالقيم الأخلاقية يمكن أن تكون أحد السبل لرفع مستوى الأداء البشري، وزيادة المهارة، والمعرفة، وتغيير آراء، واتجاهات العمل، بما يجعل الموارد البشرية أكثر استعدادًا لأداء المهام الموكلة إليها، بأقصى كفاءة ممكنة.

وعليه، فإن الفقرات التالية ستبرز أهمية البعد الأخلاقي في رفع كفاءة الأداء البشري في المؤسسة، حيث سيتطرق المبحث الأول من هذا الفصل إلى أثر أخلاقيات الإدارة في تحديد منظومة القيم للمؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثاني فسيتطرق إلى مدى تأثير البعد الأخلاقي على ولاء الموارد البشرية للمؤسسة، والمبحث الثالث إلى مدى تأثير البعد الأخلاقي على ولاء الموارد البشرية للقائد.

المبحث الأول: أثر أخلاقيات الإدارة في تحديد منظومة القيم للمؤسسة الاقتصادية

أصبحت المؤسسات تولي اهتمامًا غير مسبوق لأخلاقيات الإدارة (Ethics of management)، فهي تعمل على صياغة أهدافها وسياساتها، بطريقة تبرز مسؤوليتها الأخلاقية في مجال نشاطها الاقتصادي، وقد توسع اهتمام الدول الصناعية بمجال أخلاقيات الإدارة. والفقرات التالية ستوضح طبيعة أخلاقيات الإدارة، وأهم النظريات، والمداخل المفسرة لها، وكذا طبيعة الممارسات الإدارية لهذا النوع من الأخلاقيات.

المطلب الأول: طبيعة أخلاقيات الإدارة في المؤسسة الاقتصادية

تركز الأخلاقيات عامة على مفهوم الصواب والخطأ في السلوك الإنساني، فهي تقدم دليلاً على ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعياً في السلوك الإنساني، وهي نتاج تطور تاريخي طويل، وضرورة ملحة لاستقرار واستمرار المجتمع، حيث تأخذ الأخلاقيات مصدرها في كل مجتمع من: المعتقدات الدينية، وتاريخ المجتمع، وخبراته، وتقاليده، والثقافة الوطنية والقبلية، والعشيرة، والعائلة، والجماعات المرجعية، وقادة الرأي، والخبرة العلمية والمهنية. والفقرات التالية ستوضح مفهوم أخلاقيات الإدارة، والصعوبات المرتبطة بها، وكذا مفهوم المدونة الأخلاقية:

الفرع الأول: مفهوم أخلاقيات الإدارة

قد يختلط مفهوم أخلاقيات الإدارة بمفاهيم أخرى، كمفهوم أخلاقيات الأعمال (Business ethics) الذي ظهر في أدبيات الإدارة قبل مفهوم أخلاقيات الإدارة، إلا أن ما يأخذ على مصطلح "أخلاقيات الأعمال"، أن أخلاقيات المؤسسة تعتمد أساساً على تصرفات أعضاء الهيئة الإدارية فيها، وفي هذا يقول "R. W. Austin" أن الأعمال الصحيحة والخائنة تقوم بها الموارد البشرية، لا الشخصيات الاعتبارية التي يخلقها القانون، فهي التي تقوم بإدارة المؤسسة ضد قواعد المجتمع. كما قد يختلط مفهوم أخلاقيات الإدارة بمفهوم أخلاقيات المهنة (Profession morality)، التي تمثل أحد مقومات المهنة الواجب الالتزام بها من قبل الممارسين المرخصين، فأخلاقيات الإدارة ترتبط بالفلسفة الإدارية للمؤسسة من حيث المفهوم، والممارسة العلمية، فهي أضيق نطاقاً، وأكثر ارتباطاً بمصالح أصحاب المهنة¹. وتلافياً لأي لبس قد يكتنف مفهوم أخلاقيات الإدارة، فإن الفقرات التالية ستوضح هذا المفهوم:

أولاً: تعريف أخلاقيات الإدارة

قدم العديد من الباحثين في مجال الإدارة تعريفات تساعد على فهم مصطلح "أخلاقيات الإدارة" (Ethics of management)، حيث يعرفها كل من "L. W. Rue" و "L. Bayars"، بأنها مجموعة من المعايير والمبادئ تهيمن على السلوك الإداري، وتتعلق بما هو صحيح أو خاطئ². ويرى "J. M. Ivancevich" أن أخلاقيات الإدارة تمثل معالم توجيهية للمديرين في صنع القرار، تزداد أهميتها في المؤسسة تبعاً

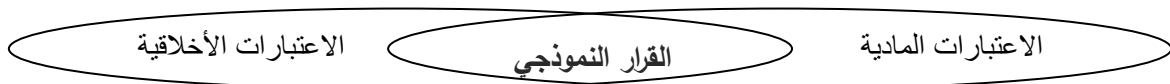
¹ - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة-مصر، سنة 2000 م، ص 28.

² - L. W. Rue and L. L. Bayars, Management, Irwin, Home wood, Illinois, 1990, P 93.

للآثار، والنتائج الناجمة عن القرار المتخذ¹. ونلاحظ من خلال هذين التعريفين، أنهما يركزان على البعد السلوكي في تعريف أخلاقيات الإدارة، فالصواب والخطأ معياران نسبيان يختلفان من مؤسسة لأخرى، وما لم تحكمها مرجعية عليا تعترف لكمالها كل المؤسسات، فإن ذلك الأمر سيؤدي إلى اعتراض رجال الأعمال، بحجة أن أخلاقيات الإدارة تحد من مسؤوليتهم الأولى في مراعاة الاعتبارات المادية.

أما "P. W. Van Valock"، فيعرف أخلاقيات الإدارة بأنها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي، والتي يتم خلالها اختيار ما هو جيد². وهذا التعريف يعطي لأخلاقيات الإدارة بعداً علمياً يساعدها على أخذ مكانها في علم الإدارة، ويدعمه التعريف الذي جاء به "P. F. Dracker"، حيث يرى أن أخلاقيات الإدارة هي العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية، على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف، ليضيف إلى أخلاقيات الإدارة بعداً موضوعياً يضيف عليها طابعاً منهجياً علمياً، هي في أشد الحاجة إليه للرد على اعتراضات الكثير من الباحثين في مجال الإدارة، حول عدم دخول أخلاقيات الإدارة مجال العلم، بحجة أنها غير محددة، وصعبة القياس، أو غير قابلة له تماماً³. ورغم أهمية هذا الاتجاه العقلاني إلا أنه عند المبالغة فيه، يحول أخلاقيات الإدارة إلى مجال آخر من مجالات الأعمال، لأن القرار الأخلاقي يحتمل القبول أو الرفض، شأنه في ذلك شأن قرارات الأعمال الأخرى، التي تخضع لتحليل التكلفة والعائد⁴. ومع ذلك، فهذا الاتجاه يفسح المجال لتطور رؤية إيجابية متوازنة لأخلاقيات الإدارة، فالدراسة العلمية للمشكلة الإدارية توصل إلى "القرار الرشيد"، الذي يحقق أكبر النتائج بأقل التكاليف، ومراعاة البعد الأخلاقي في هذه الدراسة، سيؤدي إلى "القرار النموذجي" الذي يوازن بين الاعتبارات المادية، والأخلاقية. والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (05): يوضح التفاعل بين الاعتبارات المادية والأخلاقية في القرار النموذجي



المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة-مصر، سنة 2000 م ص 25.

¹ - J. M. Ivancevich, Management: Principles Functions, Richard D. Irwin, Inc. 1989, P 650.

² - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³ - بيتر ف. دراكر، ترجمة: محمد عبد الكريم، الإدارة، الدار الدولية، القاهرة-مصر، سنة 1995 م، ص 488.

⁴ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أن الاتجاه الجديد بإنتاجه لقرار نموذجي يوازن بين الاعتبارات المادية، والأخلاقية في أعمال المؤسسة، استطاع أن يتجاوز الاتجاه السابق الذي يدعو إلى ضرورة فصل الأخلاق عن الإدارة، واستطاع أن يتجاوز الاتجاه الذي يحول أخلاقيات الإدارة في المؤسسة إلى ضرب من الماورائيات (Metaphysics)، حيث يصعب اختبارها بدقة أو التحكم فيها.

ثانياً: أسباب الاهتمام بأخلاقيات الإدارة حديثاً

لقد حظيت أخلاقيات الإدارة باهتمام المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، بحيث استطاعت أن تحتل مع بداية القرن الواحد والعشرين مكانة تعادل مكانة الريح في اهتمام الإدارة الحديثة. ويعود هذا الاهتمام غير المسبوق بأخلاقيات الإدارة، لأن السمعة الحسنة للمؤسسة أصبحت من متطلبات المنافسة في الأسواق، فسوء التصرف الأخلاقي (Ethical misconduct) من قبل إدارة المؤسسة والعاملين بها، يكلف المؤسسة غالباً، وينعكس سلبيًا على علاقة المؤسسة بمواردها البشرية، وعملائها، وحتى المؤسسات المنافسة لها. لهذا، فإن الرأي القائل بأن المؤسسات الاقتصادية لا تهدف إلا للبقاء، والاستمرارية، وتعظيم الريح، يعاد النظر فيه اليوم، خاصة مع الاهتمام الواضح بالاعتبارات الأخلاقية في أعمال المؤسسة. كما أن تعقد الأعمال التي تقوم بها إدارة المؤسسة، تجعلها تواجه مشكلات أخلاقية، تُصعب حكمها على ما هو صواب، أو ما هو خطأ في تلك الأعمال أخلاقياً، ففي الكثير من الحالات، يصعب التمييز بين الصواب والخطأ في منح الحوافز أو الترقيات، وعند اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، فالقرارات الجيدة، أو السيئة قد يكون لها نفس العائد، أو نفس التكلفة المادية، والمفاضلة بينها من الناحية الأخلاقية لم تكن موجودة، إلا بظهور هذا الاهتمام الحديث بأخلاقيات الإدارة¹.

الفرع الثاني: الصعوبات المرتبطة بأخلاقيات الإدارة في المؤسسة

رغم التطور الذي شهده مفهوم أخلاقيات الإدارة، إلا أن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، لا تزال تعاني من المشاكل الأخلاقية المرتبطة بقراراتها، وتصرفاتها الإدارية، فأخلاقيات الإدارة فيها لا تزال تواجه

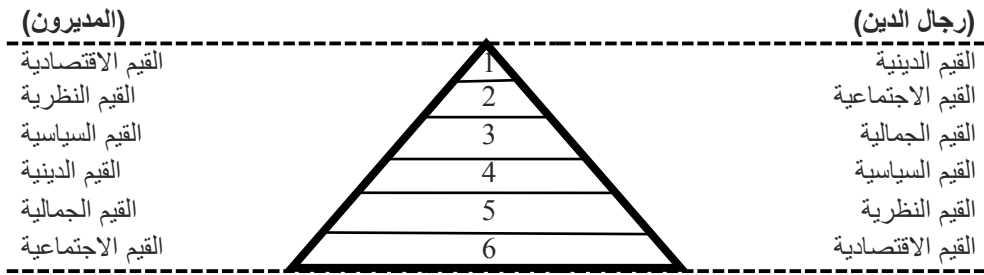
¹- J. M. Ivancevich, op. cit., P655.

عدة صعوبات على صعيد المفاهيم، والممارسات العملية، حيث يمكن أن نشير إلى أهم تلك الصعوبات المرتبطة بأخلاقيات الإدارة في المؤسسة الاقتصادية، على سبيل الذكر لا الحصر:

أولاً: التفاوت بين أخلاقيات الإدارة والسلوك الإداري

تشير أخلاقيات الإدارة إلى ما ينبغي أن يكون عليه حال المديرين أخلاقياً في المؤسسة، لكن العبرة الحقيقية بسلوك أولئك المديرين كما هو قائم في الواقع العملي، فالكثير من المؤسسات الاقتصادية المعاصرة لديها مدونات أخلاقية (Code of ethics) معلنة، إلا أن المديرين فيها يقومون بتصرفات لا أخلاقية تنافي نصوص تلك المدونات الأخلاقية، مما يدل على ضعف الحس الأخلاقي لدى هؤلاء المديرين، وعدم أخذهم للمعايير الأخلاقية بعين الاعتبار عند قيامهم بأعمالهم، فالأولوية لديهم تكون للقيم الاقتصادية على حساب كل القيم الأخرى¹، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (06): يوضح ترتيب القيم لدى المديرين ورجال الدين



المصدر: توماس وهلين و دافيد هنجر، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى و زهير نعيم الصباغ، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، سنة 1990 م، ص 144، بتصرف.

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن سلم القيم لدى المديرين العاملين في المؤسسة الاقتصادية تحتل فيه القيم الاقتصادية المرتبة الأولى، على عكس سلم القيم لدى رجال الدين الذين تحتل القيم الدينية فيه المرتبة الأولى، وما يفسر هذا الترتيب في سلم القيم لدى المديرين، أن الظروف التي تفرضها بيئة الأعمال تكون أكثر تأثيراً، وأهمية في سلوك المديرين من المدونات الأخلاقية. وعليه، فكما أن العبرة ليست في اتخاذ القرارات، وإنما فيما ينفذ منها فعلاً، فالعبرة كذلك ليست بما تصدره المؤسسات الاقتصادية من مدونات أخلاقية، أو ما يصرح به المديرون من التزام أخلاقي، بل فيما يتجسد من ذلك في السلوك الإداري بالممارسة العلمية.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 32.

ثانياً: علاقة أخلاقيات الإدارة بالكفاءة الإدارية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية بأن تحقيقها للكفاءة في أعمالها المختلفة، هو هدف رئيس لتعظيم أرباحها، على عكس أخلاقيات الإدارة التي تعتبرها في كثير من الأحيان تكلفة إضافية، تحد من قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال، حيث تنظر إليها على أنها عمل غير مريح. والجدير بالذكر، أن هذه النظرة هي وليدة تراث إداري طويل من الاهتمام بالكفاءة، دون أن يقابله اهتمام جدي بأخلاقيات الإدارة، فمنذ ظهور الرؤية الهندسية للكفاءة مع بداية القرن العشرين، لم تكن هناك طريقة في إنجاز الأعمال، إلا واستهدفت تحقيق الكفاءة في أعمال المؤسسة الاقتصادية، بل وقد وصل الأمر في بعض الأحيان حتى إلى إقصاء تدخل الإنسان بقيمه، ومعاييره الأخلاقية، بحجة أن ذلك يؤدي إلى زيادة الكفاءة في تنفيذ الأعمال، وأن المشروع الخاص هدفه الأساسي تعظيم الربح، أما المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية، فليست من طبيعة المشروع الخاص، وهو ما راح إليه "M. Friedman"، وأيده في ذلك "P. Drucker"، رغم أن هذا الأخير يشير إلى مسؤولية الأعمال الاحترافية في تحقيق الربح، لأن هناك مشكلات اجتماعية خطيرة لا يمكن أن تغفل عنها المؤسسات الاقتصادية، فليس من مصلحتها ذلك، لأن المؤسسات السليمة لا يمكنها النشاط في مجتمع مريض، كما أن التصرفات اللاأخلاقية في المؤسسات الاقتصادية ينجم عنها نتائج سلبية مكلفة، تؤدي إلى تدهور سمعة المؤسسات، وتحملها خسائر كبيرة بسبب الدعاوى القضائية، والغرامات المالية التي تتجر عنها¹. وبهذا، يمكن للتصرف اللاأخلاقي أن يكون مكلفاً بشكل غير مبرر حتى من الناحية الاقتصادية، أضف إلى ذلك سمعة المؤسسة المتضررة نتيجة انتهاك الثقة الممنوحة لها من طرف المتعاملين معها، وكل هذا جعل المنظور الإداري الحديث يصبح أكثر تقبلاً لمبدأ أن الأخلاق يمكن أن تعود بالمال (Ethics can pay)، أي أن التطبيق العملي لأخلاقيات الإدارة يمكن أن يكون له عائد يكافئ، أو يفوق ما ينفق جراء التصرفات الأخلاقية، وحتى إن لم يتحقق ذلك في الأمد القصير، فسيتحقق على الأرجح في الأمدين المتوسط والطويل².

¹ - بيتر ف. دراكر، مرجع سبق ذكره، ص 464.

² - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 43.

وعليه، فكما تعتبر الكفاءة معياراً، فإن الأخلاق هي معيار لتقييم أعمال المؤسسة الاقتصادية، وخير معيار هو ذلك المعيار المزدوج الذي يجمع بين الكفاءة والأخلاق، فهو الأجدى لتحقيق أهداف الإدارة الحديثة المتعددة، التي تأخذ مصالح كل المتعاملين مع المؤسسة الاقتصادية بعين الاعتبار.

الفرع الثالث: مفهوم المدونة الأخلاقية في المؤسسة

تعتبر أخلاقيات الإدارة نتاجاً للخبرات المتراكمة للمؤسسة الاقتصادية في مجال عملها، وبقدر ما تحميها من التصرفات غير الأخلاقية للموارد البشرية العاملة لديها، بقدر ما يكون لها دور في تكوين سمعة طيبة للمؤسسة في المجتمع الذي تنشط فيه، لهذا تعمل المؤسسات الاقتصادية المعاصرة على إصدار المدونات الأخلاقية (Code of ethics)، والفقرات التالية ستوضح تعريف، ووظائف المدونة الأخلاقية، وكذا أهم الانتقادات الموجهة إليها:

أولاً: تعريف المدونة الأخلاقية

المدونة الأخلاقية عبارة عن وثيقة تصدرها المؤسسة الاقتصادية، تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية، توجه الموارد البشرية لمعرفة ما هو مرغوب، أو غير مرغوب فيه من سلوك في المؤسسة، حيث تساعد تلك القيم والمبادئ الأخلاقية، الموارد البشرية على التعامل مع المشكلات التي تواجهها أثناء تأديتها لعملها في المواقف المختلفة، إلا أن المبالغة فيما ينبغي أن يكون من تصرفات وسلوكيات، يجعل المدونة الأخلاقية تميل إلى المثالية، وعدم الواقعية في التطبيق، كما نجد أن اهتمام المؤسسة بالمدونة الأخلاقية، يجعلها تصدرها في نشرة أنيقة، بهدف التعريف بالقيم والمبادئ الأخلاقية التي تحويها، وقد يدفعها اهتمامها في الكثير من الأحيان إلى إلزام الموارد البشرية العاملة فيها، بالاطلاع على بنود المدونة الأخلاقية، والتوقيع على ذلك بشكل رسمي، لتضمن التزام كل الموارد البشرية بمعرفة تلك البنود، وتطبيقها. بل وقد يصل الأمر حتى إلى تشكيل لجنة للأخلاقيات، تأخذ على عاتقها مهمة القيام بدراسات عن المشكلات الأخلاقية، وإجراء تقييم دوري للمستوى الأخلاقي في المؤسسة¹.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 95.

ثانياً: وظائف المدونة الأخلاقية

تميل المؤسسات الاقتصادية المعاصرة إلى امتلاك المدونة الأخلاقية، أكثر من المؤسسات الاقتصادية التي سبقتها في العقود الأخيرة من القرن العشرين، نظراً لإدراكها بالوظائف التي تؤديها المدونة الأخلاقية في المؤسسة. فالمدونة الأخلاقية تنمي لدى الموارد البشرية الاهتمام بالمشكلات الأخلاقية، لتحقيق التوازن في الاهتمام بين الجوانب المادية والأخلاقية، وإعادة النظر في علاقة الإدارة بالموارد البشرية العاملة لديها، وعلاقتها بالعملاء من خلال تقوية الإحساس بالانتماء، والولاء للمؤسسة كما تؤدي المدونة الأخلاقية إلى التجانس، والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري لكل المستويات التنظيمية في المؤسسة، فهي تجنب العاملين في المؤسسة سوء التصرف الأخلاقي، وتمنحهم القدرة على مواجهة المشاكل الأخلاقية، وحالات عدم التأكد الأخلاقي (Ethical uncertainty)، التي قد تواجههم أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية، وتحميهم من الانتهاكات الأخلاقية للإدارة العليا، أو ما يعرف بالضغط من أعلى (Pressure from superior)، فبإمكان أي فرد في المؤسسة أن يواجه مثل هذه الضغوطات، بالرجوع إلى نصوص المدونة الأخلاقية، والاحتجاج بها¹. كما تعمل المدونة الأخلاقية على وقاية الموارد البشرية من الوقوع في السلوكات اللاأخلاقية، خاصة إذا كانت توافق مفاهيم، ومعايير الصواب، والخير لديهم، لهذا تعمل كثير من المؤسسات الاقتصادية على زيادة إحساس مواردها البشرية بالقيم التي تحملها المدونة الأخلاقية، وذلك باستخدام الأناشيد، والملصقات الأنيقة للتذكير بتلك القيم والمعايير. هذا، والجدير بالذكر أن المدونة الأخلاقية التي تتم صياغتها وفقاً للقيم السائدة في المؤسسة، تساهم في التقليل من الأعباء التنظيمية، المتعلقة بجعل القيم الشخصية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة، تتلاءم مع أهداف المؤسسة².

¹ - باسم المبيضين، أخلاقيات الإدارة دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد: 37، العدد: 01، الجامعة الأردنية، عمان-الأردن، 2010 م، ص 175.

² - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 95-99.

المطلب الثاني: النظريات والمداخل المفسرة لأخلاقيات الإدارة

نظرًا للاهتمام المتزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية المعاصرة بأخلاقيات الإدارة، فقد أصبحت أخلاقيات الإدارة مجالًا معرفيًا ومهنيًا مهمًا، يستلزم قدرًا كافيًا من الدراسة المنهجية، وخاصة على صعيد المفاهيم العلمية، والممارسات العملية، وذلك لتوفير الأسس السليمة للموارد البشرية في تعاملها مع المشكلات الأخلاقية، التي تواجهها في المؤسسات الاقتصادية التي تعمل فيها.

الفرع الأول: نظريات أخلاقيات الإدارة السائدة في قطاع الأعمال الدولي

وبالنظر إلى مراحل تطور أخلاقيات الإدارة في مجال الأعمال الدولية، نجد أن ذلك التطور قد رافقه ظهور عدة نظريات مختلفة من حيث مداخلها، وفسفات أعمالها، إلا أن تلك النظريات الأخلاقية تسعى كلها رغم اختلافها عن بعضها بعضًا، إلى تفسير وفهم الجوانب الأخلاقية المختلفة في السلوك الإنساني، قصد الوصول إلى حل المشاكل الأخلاقية التي قد تواجه الموارد البشرية، أثناء تأديتها لمهامها الوظيفية في المؤسسة التي تعمل فيها. والفقرات التالية، توضح أهم النظريات الأخلاقية التي رافقت ظهور أخلاقيات الإدارة على مستوى قطاع الأعمال الدولي¹:

أولاً: النظرية النفعية

تقوم النظرية النفعية (Utilitarianism) على أن تحقيق أعظم النفع، لأكبر عدد من أفراد المجتمع، يجب أن يكون هو الهدف الأساسي للسلوك الإنساني، فلكل نشاط اقتصادي مجموعة من المنافع، والتكاليف الإجمالية، وتعتبر هذه النظرية النشاط الاقتصادي صائبًا، إذا نتج عنه منافع صافية أكبر للمجتمع، في الوقت الذي يكلفه تكاليف صافية أقل من أي نشاط اقتصادي آخر. لهذا، فإنه يجب على المؤسسة أن تضع أهدافًا تنظيمية أوسع نطاقًا، لتشمل منافع كل الأطراف المكونة للمجتمع الذي تنشط فيه، وبذلك يكون لتحقيق الكفاءة في المؤسسة مدلولًا واسعًا يشمل تحقيق أكبر ربح، واستهلاكًا أقل للموارد، وتلوثًا أقل للبيئة.

¹ - علي هادي جبرين و تيسير سعيد الكسواني، الملائمة بين استراتيجيات أخلاقيات الأعمال ومدخل الإدارة النوعية الكلية (نموذج مقترح)، مجلة الثقافة والتنمية، العدد: 34، القاهرة-مصر، يوليو 2010، ص ص 181-183.

ثانياً: نظرية الحقوق والواجبات و نظرية العدالة

تقوم نظرية الحقوق والواجبات (Rights and duties theory)، على أن لأفراد المجتمع حقوقاً يتمتعون بها، حيث تؤكد على وجود نوعين من الحقوق، الأولى حقوق أخلاقية (Moral rights)، وهي تلك الحقوق المضمونة لكل فرد بوصفه كائنًا بشريًا (Human being)، بغض النظر عن المجتمع الذي يوجد فيه، ومن هذه الحقوق: حق العيش، وحق الملكية. وأما الثانية، فهي الحقوق القانونية، ويتم منحها للفرد من خلال القانون، كحق الفرد في الحصول على محام للدفاع عنه. وتؤكد هذه النظرية بالمقابل على أن حقوق الفرد، يجب أن توجد في علاقة تكاملية مع واجباته في المجتمع الذي يعيش فيه، فحق العيش للفرد يوجد بالترايط مع حق الآخرين في العيش، وحق الحرية يتكامل بالسماح للأفراد الآخرين بأن يمارسوا حريتهم أيضاً.

لقد أثارت العلاقة بين الحقوق والواجبات مشكلة العدالة والإنصاف، ولهذا ظهرت نظرية العدالة (Justice theory)، فالمنافع والأعباء لا بد أن توزع على الجميع فيما يعرف بالعدالة التوزيعية، وتعايش الأفراد، وتعاونهم، وتنافسهم في نفس المجتمع، لا بد أن يتم وفق قواعد، وقوانين محددة، وأي فرد يخل بهذه القواعد والقوانين، سيتعرض للعقوبات فيما يعرف بالعدالة الجزائية. كما أن الإخلال بالقواعد والقوانين من طرف بعض أفراد المجتمع، سينجم عنه أضرار وضحايا لا بد من تعويضهم، بما يتناسب مع تلك الأضرار، وهذه هي العدالة التعويضية.

ثالثاً: تقييم النظريات الأخلاقية السائدة في قطاع الأعمال الدولي

نلاحظ أن النظريات الأخلاقية السائدة في قطاع الأعمال الدولي، والتي تم التطرق لها في الفقرتين السابقتين، تستجيب لمتطلبات الحياة العملية على أساس التكافؤ بين الأمور التالية: الأعمال والنتائج، العوائد والتكاليف، الجريمة والعقاب، الأضرار والتعويض. وبذلك، فهي تستجيب لواقع الأعمال الدولي الذي أوجد قواعد صلبة في تحقيق الربح وتجنب الخسارة، بواسطة حسابات دقيقة من تحليل التكلفة، والعائد المترتبين عن أي نشاط اقتصادي. وفي المقابل، فهي تركز نظرة ضيقة للأخلاقيات، حيث أن قطاع الأعمال الدولي يميل إلى تلازم الحقوق والواجبات في علاقة تشبه نمط العلاقة التجارية، التي تتجسد في العقود كصيغة

قانونية تحدد ما على الأطراف المتعاقدة، وهذه النظرة التجارية تجعل أخلاقيات الإدارة نمطاً من العلاقات الخارجية ضيقة النطاق، وقصيرة الأمد، ولا تخلو من القيم الأخلاقية، وإن كانت لا تخلو من المصلحة الذاتية الآنية، الأمر الذي يُحوّل الأخلاقيات إلى ميدان من ميادين الأعمال. وهذه النظرة التجارية لأخلاقيات الإدارة، تتعارض مع النظرة المثالية للأخلاقيات، والتي تسمو بالقيم الأخلاقية على أن تكون ميداناً للمبادلة، والمقايضة، وتتجاوز العقود القانونية إلى الثقة طويلة الأمد، كمنط من العلاقات الداخلية التي تمثل جزءاً من الالتزام الذاتي بما هو أخلاقي، أكثر من كونه إلزاماً إجبارياً في ظل القانون.

الفرع الثالث: أهم المداخل لأخلاقيات الإدارة

إلى جانب النظريات الأخلاقية السابقة الذكر، فإن أدبيات أخلاقيات الإدارة لم تخلو من عدة مداخل، كل واحد منها يقدم طريقة تساعد على فهم أخلاقيات الإدارة، ومعالجة المشاكل الأخلاقية التي قد تواجه الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة. والفقرات التالية، ستوضح أهم المداخل التي رافقت التطور التاريخي لأخلاقيات الإدارة في الفكر الإداري الحديث:

أولاً: مدخل السمات الأخلاقية (Ethical trait approach)

يقوم مدخل السمات الأخلاقية، على أساس أن الموارد البشرية الجيدة أخلاقياً في المؤسسة الاقتصادية الواحدة، تمتلك خصائص، وسمات أخلاقية عالية، تميزها عن غيرها من الموارد البشرية العاملة في بقية المؤسسات الاقتصادية. وبالتالي، فإن أصل المواقف الأخلاقية التي تتخذها تلك الموارد البشرية، هو شخصيتها المتميزة بسماتها الموجهة أخلاقياً (Ethics oriented characteristics).

فالموارد البشرية ذات السمات الأخلاقية، تكون قادرة على الاعتراف بالمشكلات الأخلاقية التي تواجهها في الإدارة والعمل، وتكون قادرة على فهم نقاط القوة والضعف في المبادئ الأخلاقية، وتوظيفها للاختيار بين مختلف وجهات النظر الأخلاقية، والاسترشاد بها في اتخاذ القرارات، وحتى في مرحلة تنفيذ القرار، فإنها

تعرف الوسائل والأساليب المختلفة، التي تمكنها من أن تعكس أخلاقيات معينة في سلوكها الإنساني، ليكون سلوكها مثالاً أخلاقياً جيداً، لعمل ما هو أخلاقي في مهامها الوظيفية المختلفة¹. وعليه، فإن مدخل السمات الأخلاقية يركز على الموارد البشرية الجيدة أخلاقياً بالفطرة، والتي تمتلك سمات أخلاقية لا تتوفر في غيرها من الموارد البشرية. لهذا، يكون لعملية اختيار الموارد البشرية أهمية كبيرة في هذا المدخل، وذلك للوصول إلى من يمكن اعتبارهم أخلاقيين بالفطرة، وتوظيفهم في المؤسسة. إلا أن ما يأخذ على هذا المدخل، أنه لم يستطع بلورة السمات الأخلاقية الأساسية، الواجب توفرها في الموارد البشرية، خاصة مع كثرة تلك السمات، وصعوبة حصرها في نفس الفرد، حيث من الصعوبة بمكان أن تجتمع كل تلك السمات في فرد واحد، إن لم تكن مستحيلة التحقق. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تطبيق مدخل السمات الأخلاقية يكلف المؤسسة الاقتصادية تكاليف عالية، نتيجة الفرص البديلة الضائعة، والناجمة عن الفعل المحايد من الناحية الأخلاقية، أو الفعل غير المشروع، خاصة وأن بيئة الأعمال تهتم بخلق الميزة التنافسية على أساس تعظيم الأرباح بأقل التكاليف، وبهذا فإن الموارد البشرية ذات السمات الأخلاقية، لا تكون جيدة من منظور الكفاءة.

ثانياً: مدخل المعايير الأخلاقية (Ethical standards approach)

خلافًا للمدخل السابق، فإن مدخل المعايير الأخلاقية لا يركز على السمات الأخلاقية الشخصية، وإنما يركز على كل ما هو مشترك من معايير أخلاقية ضرورية بين الموارد البشرية. لهذا، فإن مدخل المعايير الأخلاقية يهدف أساساً إلى التوصل لمجموعة محددة من القيم المشتركة، التي بقدر ما تستجيب لما تحترمه الموارد البشرية، بقدر ما ترتقي بالمستوى الأخلاقي للعمل في المؤسسة. وبذلك، فإن التطبيق العملي لمدخل المعايير الأخلاقية، يستلزم البحث عن المعايير القياسية الأخلاقية، التي تصلح لكل أنواع المؤسسات الاقتصادية، انطلاقاً من كون بعض القيم، والمعايير هي ذات صفة عالمية، رغم أن هذا الأمر لا يتعارض مع صياغة بعض المؤسسات الاقتصادية لمعايير، وقيم أخلاقية خاصة بها، إذا كانت تعمل في بيئة معينة تتطلب ذلك. لكن التطبيق

¹ - P. W. Van Valock, Ethics of Management, in H. B. Maynard (Editor) Handbook of Business Administration, McGraw – Hill Book Co. N.Y., Part. I, 1967, P 470.

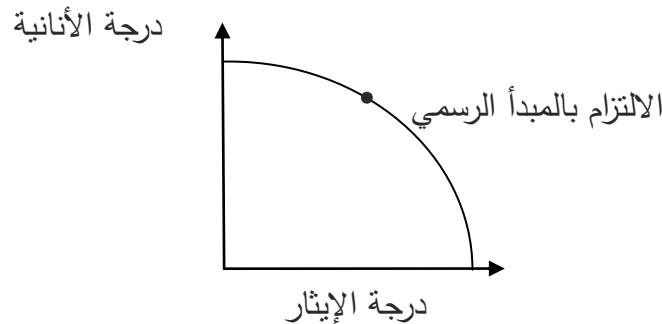
العملي لمدخل المعايير الأخلاقية، يطرح تحدياً جدياً فيما يتعلق بخصوصية القيم والمعايير المهنية الخاصة بكل مهنة، فالارتقاء بقيم تلك المهن، سيكون على حساب ما هو مشترك في القيم، والمعايير المحددة وفق مدخل المعايير الأخلاقية، حيث أن كل مهنة أخذت تحدد مجموعة من المعايير، والقيم الأخلاقية التي توجه المنتسبين إليها، وكل مؤسسة تصدر مدونة أخلاقية خاصة بالقيم السائدة فيها¹.

وهكذا أصبحت بيئة الأعمال لا تخلو من أخلاقيات العلاقات العامة، وأخلاقيات المحاسبة، وأخلاقيات السياحة، وأخلاقيات التسويق، والتطور لا يزال مستمراً ليشمل أخلاقيات لكل مجالات النشاط الإنساني.

ثالثاً: مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي (Obligation to a formal principle)

يعتمد مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي أساساً على وجود طرفين في تحقيق المصالح، فالطرف الأول يمثل الأنانية (Egoism)، لتحقيق المصالح الشخصية للإدارة ومن تمثلهم، أما الطرف الثاني فهو الإيثار (Altruism)، لتحقيق أقصى المنافع الاجتماعية لأكبر عدد ممكن من الموارد البشرية، والمتعاملين مع المؤسسة. ولأن كلا الطرفين يمثل حالة متطرفة، فإن المبدأ الرسمي الأكثر قبولاً، هو تحقيق مصلحة الطرفين عند نقطة التوازن بينهما، وهو الأمر الذي يبحث الالتزام بالمبدأ الرسمي عنه، لتحقيق الاعتدال، والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار تتخذه إدارة المؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (07): يوضح الإطار الأخلاقي لمدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي



Source: J. M. Ivancevich, Management: Principles Functions, Richard D. Irwin, Inc. 1989, P 654.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 76.

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن تحقيق التوازن بين طرفي المصلحة في المؤسسة الاقتصادية، يمكن تحقيقه من خلال الامتثال للواجبات التي يحددها القانون، والمدونة الأخلاقية التي تصدرها المؤسسة الاقتصادية، فالمبدأ الرسمي هو توسط واعتدال بين الأنانية والإيثار. والجدير بالذكر، أن الاعتدال المقصود هنا يكون في الأخلاق الفاضلة، وليس في الأخلاق الرذيلة، فلا اعتدال في تعاطي المخدرات، أو التعسف في استخدام السلطة، أو الرشوة. كما أن الامتثال للقوانين والأنظمة، يفرض على الموارد البشرية أن تلتزم بمواصفات قياسية معينة، غير أن هذا الالتزام، قد يتعارض مع مصلحتها الشخصية في مقابل مصلحة المؤسسة، وفي مثل هذه الحالة يجب أن يكون ترتيب المصالح يعطي الأولوية لمصلحة المؤسسة، لأن التضحية بمصلحتها أشد خطورة من التضحية بمصلحة الموارد البشرية.

وبالنظر إلى المداخل الثلاث السابقة الذكر، فإن تطبيقها يساعد على تحسين المستوى الأخلاقي للمؤسسة الاقتصادية، خاصة إذا طبقت بشكل متكامل مع بعضها بعضاً. وبغض النظر عن المدخل المطبق في المؤسسة، فإن السلوك الإنساني في المواقف المختلفة، منبعه الأصلي هو القيم السائدة في المؤسسة، وأي استجابة من الموارد البشرية في المواقف المختلفة، لا يمكن أن تكون رد فعل عشوائياً، وإنما يكمن خلفها قيم مختلفة.

المطلب الثالث: أخلاقيات الإدارة كممارسة في المؤسسة الاقتصادية

أدى تزايد الأنشطة الإنسانية المرتكزة على المعرفة، إلى ظهور الحاجة لمزيد من التخصص المهني والاحترافي، وبمرور الوقت تنوعت الممارسات المهنية، وأصبحت في كثير من الأحيان تضر المهنة، ولا ترقى بها. وباعتبار الإدارة ليست بمنأى عن هذا التطور، فإن الممارسات الإدارية التي تتعمد الضرر بالموارد البشرية، ولا تتوخى المنفعة لعملاء المؤسسة الاقتصادية، أوجدت الحاجة لنمط إداري جديد يجعل من أخلاقيات الإدارة، واقعا ملموسا للممارسات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية، ألا وهو نمط الإدارة بالقيم. وال فقرات التالية، ستوضح مفهوم الإدارة بالقيم، أوجه تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسة، ومبادئ التنظيم الإداري القيمي.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة بالقيم

تعتبر الإدارة بالقيم ممارسة إدارية حديثة، تركز على تطوير، وتحفيز القيم، والاتجاهات الإيجابية، لتكون هي المحرك لمهام الإدارة، والفكرة الأساسية لها، تقوم على اعتماد المؤسسة في تقرير سلوكها إلى مرجعية قيمية ضابطة، تحكم اقتران أفعالها بما تعلنه عنها¹.

أولاً: تعريف الإدارة بالقيم

حسب المعيار الأوربي: EN12973، فإن الإدارة بالقيم هي نمط من أنماط الإدارة، مرصود خاصة لتعبئة الأفراد في تطوير القدرات التنافسية، وفي تشجيع التعاضد (العمل الجماعي) والإبداع، كما تهدف إلى تعظيم الأداء الكلي للتنظيم، فالإدارة بالقيم استخدمت طريقة جديدة لاستعمال مجموعة من الأساليب الإدارية الموجودة². والإدارة بالقيم، عبارة عن هيكل شامل يسمح بإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية بصورة مستمرة، فاستمرارية وبقاء المؤسسة مرتبطان بدرجة تحقيقها لنموها الكامل، مما يسمح لها بتحقيق أكبر مردودية اقتصادية ممكنة. كما تهدف الإدارة بالقيم إلى إدماج، وإبراز البعد الإنساني في الفكر الإداري، ولا يبرز هذا على المستوى النظري فقط، بل أيضاً على مستوى النشاطات اليومية في المؤسسة، فالقيادة الحقيقية تساهم بشكل تدريجي في تحقيق، وتجسيد الأهداف الاستراتيجية، وهذا بفضل القيم، والمفاهيم التي تؤدي دوراً توجيهياً في النشاطات اليومية للموارد البشرية³.

وعليه، فهذه التعاريف تناولت الإدارة بالقيم كعلم وفن، فهي تشمل ضوابط العلم، دون أن تغفل عن طبائع البشر، وممارستهم اليومية الغنية بالتجارب، والاختيارات، والمشاعر، فالإدارة الحقيقية هي تلك التي تقوم على تنمية البشر، وتطوير قدراتهم، وتهذيب ملكاتهم في مسيرة الحياة الشخصية والعامة، كما أن القيادة الحقيقية تتلخص في السيطرة على الأرواح والقلوب، وتبديل الإنسان الميكانيكي (الآلي) الذي ينجز أعماله حسب الوظيفة التي يتقاضى في مقابلها أجراً، أو حسب الخوف على فوات المصالح، أو الوقوع في

¹ - محمد فايل العريمي، القيم العشر: إعادة إحياء القيم والاتجاهات الحديثة، المؤتمر العربي الثالث حول القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت-لبنان، سنة 2002 م، ص 219.

² - Alain Fernandez, Le management par valeur, Http:// www.chef-de-projet-org/analyse-de-la-valeur.htm; le 09/04/2008 à 12 :38 :10 GMT.

³ - Shimon L. Dolant et Salvador Garia, La gestion par valeurs, Ed. Nouvelles, Montréal-Canada, 1999, P 04.

الأضرار، بالإنسان المفكر صاحب الطاقة الجبارة، الطامح إلى السمو، والرقي بروح المسؤولية بدوافعها الذاتية، وأهدافها الكبرى، وتطلعاتها العالية¹.

ثانياً: خصائص الإدارة بالقيم

تؤثر الإدارة بالقيم في السلوك الإداري داخل المؤسسة لما لها من بعد أخلاقي، الأمر الذي يعطي للإدارة بعداً اجتماعياً هاماً، فالإدارة بالقيم هي خلاصة المجتمع الذي يرتبط بأخلاقيات سامية، كما أنها توازن بين الجانب المادي والروحي للفرد، وتعامله بإنسانية سامية، حيث تشركه في اتخاذ القرارات حسب استعداداته الفكرية، ومقدرته العقلية، ويؤدي تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسة إلى احترام الوقت والنظام داخل المؤسسة، وتحديد مسؤوليات كل فرد واحترام سلطته الرسمية، باحترام التنظيم الرسمي والتقدير بالهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى تحقيق الطاعة للرؤساء في العمل. وعليه، فأسلوب الإدارة بالقيم يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ويوجه سلوكها نحو تحقيق الفعالية والكفاءة في المهام التي تقوم بها بشكل خاص، وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام².

الفرع الثاني: أوجه تطبيق الإدارة بالقيم في المؤسسة

إن فلسفة الإدارة بالقيم لا تعتمد التغيير لأجل التغيير، بل تهدف إلى تحقيق ما هو أهم بالنسبة للمؤسسة، على ضوء استراتيجيتها العامة. وعليه، فإن الفقرات التالية ستوضح أثر تلك الفلسفة الإدارية القيمة على العلاقات التنظيمية، وصنع القرار، ونظام الحوافز في المؤسسة:

أولاً: العلاقات التنظيمية في ظل الإدارة بالقيم

إن اعتماد المؤسسة للتنظيم الإداري القيمي، يجعل تسلسل العلاقات التنظيمية يقوم على قيم، ومعايير ثابتة، كالكفاءة، والخبرة، والأمانة، والصدق، فإذا ما أسندت الوظيفة إلى فرد وفق تلك المعايير والقيم، أصبح له حق الطاعة من بقية مرؤوسيه، ومن واجب الهيئات الاستشارية التابعة له أن تقدم له النصح الخالي من التملق للرئيس، وألا

¹ - فاضل الصفار، قيادة المؤسسات في بنيتها وأهدافها، مجلة النبأ، العدد 59، ربيع الأول 1422 هـ/ تموز 2001 م، <http://www.annabaa.org/nba59/muasisat.htm>، في 2009/05/31 على الساعة 09:29:48 GMT.
² - حسن صالح الغناني، الحل الإسلامي لأزمة الإدارة في العهد الحديث، المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، القاهرة-مصر، سنة 1993 م، ص12.

تسايره أو تشجعه على الخطأ، فالنصح لتقادي الأخطاء، والبحث عن تعظيم المنافع، من أهم القيم الإيجابية في الإدارة بالقيم. وتجدر الإشارة إلى أن السلطة والمسؤولية، تعتبران أهم ما يحكم العلاقات التنظيمية القيمة في المؤسسة، فالسلطة هي حق الفرد في إصدار الأوامر والتعليمات للأفراد الأقل منه في المستوى الإداري، فهي الحق في التصرف، أو في توجيه تصرفات الأفراد الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا الحق تخوله له الوظيفة التي يشغلها¹. أما في المؤسسة التي تطبق الإدارة بالقيم، فإن نمط السلطة فيها هو نمط إقناعي، يستمد قوته فيها من النسيج القيمي الذي يبنيه الفرد الرئيس مع مرؤوسيه، والذي يحكم تصرفاته، وتعاملاته مع كل أفراد التنظيم، الأمر الذي يساعد على تطبيق القرارات المتخذة تطبيقاً صحيحاً، لأنها قرارات تحظى بقبول عام، ولا تنبع أساساً من الشعور بالتسلط أو الإكراه، وإنما جاءت بالإقناع والشورى.

أما المسؤولية التي هي التزام يترتب عن استخدام السلطة من أجل تحقيق، أو إنجاز تصرف معين، وتعني المساءلة أمام الغير، حيث لا تفوض كالسلطة، فهي في المؤسسة التي تطبق الإدارة بالقيم، مسؤولية ذاتية مرتبطة بالشخص نفسه²، وتأخذ شرعيتها في الإسلام من الحديث النبوي الشريف القائل: «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ...» [صحيح البخاري، رقم: 844]، وبالتالي فالمسؤولية بمثابة قوة أخلاقية تختص بضبط سلوك الفرد في مواجهة رغباته المتعارضة، ومحاسبة الأفراد الآخرين على أداء واجباتهم³.

ثانياً: اتخاذ القرارات في ظل الإدارة بالقيم

إن القرار هو عملية اختيار أسلوب فعل للتعامل مع مشكلة تواجهها المؤسسة، أو فرصة تريد اغتنامها، حيث يتخذ القرار استجابة للاختلاف بين الحالة الراهنة، والحالة المرغوب فيها، ومن المفروض أن القرارات في المؤسسة تتخذ بطريقة عقلانية، وفقاً لنموذج الرشد في عملية اتخاذ القرار، والذي يسعى لتعظيم النتائج التي سيحققها القرار المتخذ، لكن أغلب القرارات المتخذة في المؤسسة لا تنطبق عليها شروط النموذج العقلاني، وخاصة عندما تكون المشاكل التي تواجهها المؤسسة معقدة، وبدائل حلها كثيرة،

¹ - محمد ثابت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، سنة 2007م، ص 225.

² - Paul Ohama, op. cit., P 167.

³ - محمد شاکر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الرابعة، سنة 2007م، ص 184.

وتكون تكلفة البحث وتقييم البدائل مرتفعة، حيث أن الفرد متخذ القرار في هذه الحالة سيكتفي بحل مقبول للمشكلة، لا الحل الأفضل، معتمداً على أسلوبه الابتكاري في عملية اتخاذ القرار، وفي هذه الحالة إذا لم يسج القرار بالقيم الإيجابية التي يتبناها أسلوب الإدارة بالقيم، فقد يؤدي ذلك إلى انحراف المؤسسة عن أهدافها المسطرة¹. لهذا، فإن نظام اتخاذ القرارات في المؤسسة التي تطبق الإدارة بالقيم، يضع مجموعة من القيم الأساسية التي تنظم سلوك الفرد متخذ القرار النهائي، كقيمة الشورى التي تلزم متخذ القرار بأن يشاور من حوله لإدراج آرائهم في عملية اتخاذ القرار، فعقله البشري لا يمكنه أن يحيط بكل جوانب المشكلة المراد حلها. وقيمة الحياد التي تجعل الفرد متخذ القرار غير متحيز لرأي معين، نتيجة لتأثره بجاه، أو منصب، أو مكانة اجتماعية. والمرونة التي تعطي للفرد متخذ القرار القدرة على اختيار القرار الصائب، بعيداً عن التشدد، أو التفرد بالرأي.

الفرع الثالث: مبادئ التنظيم الإداري القيمي

تعتبر هذه المبادئ بمثابة قواعد إرشادية للتفكير والعمل الإداري، وهي لا تختلف كثيراً عن المبادئ العامة للإدارة، فهي منبثقة منها. وفيما يلي يمكن تصنيف مبادئ التنظيم الإداري القيمي إلى ثلاث مجموعات رئيسية، تضم كل مجموعة منها عدداً من المبادئ المتجانسة، والتي لها نفس الهدف.

أولاً: مجموعة زيادة المقدرة على العمل

وتهدف هذه المجموعة من المبادئ إلى تحسين قدرة الأفراد على أداء المهام الموكلة إليهم في أعمالهم، حيث تتمثل أساساً في مبدأ²: التدريب (Training)، تحسين المناخ المادي للعمل (Physical climate improvement)، تحقيق التعاون (Cooperation)، واستقرار العمل (Work stability).

فالتدريب هو كل الأسس، والمفاهيم، والأساليب التي تزيد من قدرات، ومهارات الموارد البشرية المتعلقة بعمل محدد، وتوضح لها السلوك السليم في العمل. أما تحسين المناخ المادي للعمل، فيقصد به ضرورة

¹ - ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره ، ص ص 191-200.

² - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران، عمان-الأردن، سنة 2007 م، ص ص 66-67.

توفير الشروط المناخية المناسبة، التي تساعد الموارد البشرية على تنفيذ أعمالها بشكل جيد، كالإضاءة الجيدة، والتهوية المناسبة. أما تحقيق التعاون، فهو مبدأ يشكل قوة كبيرة لإنجاز العمل بكفاءة عالية، لأنه يهيئ للموارد البشرية المناخ الاجتماعي المناسب للعمل داخل المؤسسة. كما أن استقرار العمل، يتيح للموارد البشرية فرصة الاستفادة، والتعلم، والتدريب على العمل بشكل جيد، وهو ما لا تستطيع تحقيقه تلك الموارد البشرية التي يتم نقلها بشكل متكرر، وسريع من عمل لآخر.

ثانياً: مجموعة المكافأة على العمل

وتهدف هذه المجموعة من المبادئ إلى تحديد أسس التفاضل بين الأفراد داخل المؤسسة، حيث تتمثل أساساً في مبدأ:

العمل أساس الترقية الإدارية، العلم هو أساس التفاضل في الدرجات، والأجر بقدر العمل المبذول¹. فمبدأ العمل أساس الترقية الإدارية، يقتضي أن يكون ارتقاء الفرد من درجة إلى أخرى نتيجة للعمل، والعمل وحده، لأن بلوغ الفرد تلك الدرجات في التنظيم الإداري القيمي، لا يمكن أن يكون بالمحسوبية، أو الجاه. ومبدأ العلم هو أساس التفاضل في الدرجات، يجعل الموارد البشرية تتنافس على تحصيل العلم، فيصبح ذلك الأمر دافعا لها للإبداع والاختراع، فهي تؤمن بأن أساس التفاضل في الدرجات هو العلم في مؤسستها التي تطبق الإدارة بالقيم. أما مبدأ الأجر بقدر العمل المبذول، فيقتضي بأن يجازى صاحب الأداء المتميز أكثر من صاحب الأداء العادي أو المنخفض، غير أنه إذا انقلبت الأمور بحيث يصبح المفسد يتقاضى أكثر من المصلح، فإن ذلك سيؤثر سلباً في الأداء البشري، وبذلك تتراجع التنمية البشرية، ويتعاس الأفراد المبدعون.

لهذا، فالمؤسسة التي تطبق الإدارة بالقيم تحقق العدالة النسبية بين الجهد المبذول والأجر المدفوع، مما يؤدي إلى تنمية القدرات البشرية فيها.

¹ - الطيب داودي، مرجع سبق ذكره، ص 326.

المبحث الثاني: تأثير البعد الأخلاقي على ولاء الموارد البشرية للمؤسسة

يعتبر الولاء التنظيمي مطلباً مهماً بالنسبة لكل المؤسسات على اختلاف أنواعها، وأحجامها، والأدوار التي تقوم بها، فالولاء التنظيمي يعد أسلوباً قوياً لضبط الموارد البشرية، باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تواجهها إدارات تلك المؤسسات، هو إيجاد الأسلوب المناسب الذي يمكنها من ضبط، وتوجيه الموارد البشرية العاملة في تلك المؤسسات. ويقدم الولاء التنظيمي أسلوباً ملائماً للمديرين لحل هذه المشكلة، فهو يضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها، كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية. وعليه، فإن الولاء التنظيمي يعد عاملاً أخلاقياً، ويتعدى كونه مجرد رضى الفرد عن عمله داخل المؤسسة، بسبب الحوافز، والمكافآت، والزملاء، وهذا ما ستحاول أن تبرزه الفقرات التالية:

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي (Organizational commitment)

يتعدى مفهوم الولاء التنظيمي، كونه أحد مظاهر الاتجاهات السلوكية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة، ليصبح محور الحياة التنظيمية، وذلك لما له من أثر على الإنجازات الفردية والتنظيمية، من خلال ارتباط هذا المتغير ارتباطاً وثيقاً بدرجة تطابق الفرد مع مؤسسته، وقناعاته بأهدافها، واستعداده لبذل مزيد من الجهد لتحقيق تلك الأهداف.

والفقرات التالية ستوضح تعريف الولاء التنظيمي، وأهم محدداته، وآثاره التنظيمية.

الفرع الأول: مداخل دراسة الولاء التنظيمي

يتحدد مفهوم الولاء التنظيمي وفق عدة مداخل، فبالإضافة إلى التعريف الذي جاء به علماء الاجتماع، يوجد مدخلان تنظيميان جاء بهما كل من:

"John M. Stevens" و "Janice M. Beyer" و "Harrison M. Trice" (1978م)، حاولوا فيهما تعريف

الولاء التنظيمي، وهما: المدخل الاتجاهي (التبادلي)، والمدخل السلوكي¹.

¹ - علي محمد العضالمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد: 10، الكرك-الأردن، سنة 1995 م، ص 17.

أولاً: تعريف الولاء الاجتماعي

يعتبر الولاء مفهوماً قديماً نسبياً في العلوم الاجتماعية، حيث يعتبر جزءاً من الولاء الاجتماعي، الذي هو عبارة عن مشاعر يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع معين، نحو أفراد ذلك المجتمع ومنظماته، وقيمه، وأفكاره، حيث تتمثل تلك المشاعر في ارتباط الفرد بغيره، ومدى استعداداه لتقديم وقته، وجهده، وإمكاناته لخدمة وتأكيد القيم والأفكار التي يدين بها¹. ويؤكد علماء الاجتماع على أن تكرار تفاعل الأفراد فيما بينهم يقوي مشاعرهم، فإذا كانت هذه المشاعر إيجابية، يميل أفراد الجماعة إلى التواد والتلاحم والتماسك، والاتجاه نحو العمل بروح معنوية عالية وحماس كبير، ويكون المناخ الذي يعملون فيه بيئة مشجعة على العمل، والأداء العالي، والإنجاز المبدع. أما إذا كانت المشاعر سلبية، فيعيش الأفراد في صراع مستمر، وسطحية في الأداء، مما يجعل البيئة غير صالحة للعمل والإنتاج، ويضعف من الولاء للتنظيم².

ثانياً: المدخل الاتجاهي (التبادلي) (Exchange approach)

وفقاً لمفهوم التوازن التنظيمي، ينظر المدخل الاتجاهي إلى المؤسسة وأعضائها على أنها في علاقة تبادلية، بموجبها يطلب كل طرف من الآخر، في الوقت الذي يقدم له مقابلًا محددًا. وقد طور "Herbert A. Simon" (1916م-2001م) و "James G. March" (1928م)، في عام 1958م نموذجًا يجسد هذه العلاقة التبادلية، حيث يكون عطاء العاملين للمؤسسة في شكل إنتاج أو مشاركة، ومقابلته يحصلون على حوافز مناسبة. وعليه فإن الحوافز المقدمة للأفراد العاملين في المؤسسة تؤثر على اتجاهاتهم نحوها، ونحو أعمالهم، فعندما تقل الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين في المؤسسة، قد تزداد نسبة تسريحهم من التنظيم، ويقل إنتاجهم، ويهبط مستوى أدائهم، فيشعرون بحالة من اللامبالاة تجاه العمل والمؤسسة³.

ويعرف (Lawrence G. Hrebiniak) و (Joseph A. Alutto) (1972م) الولاء التنظيمي، بأنه اتجاه الفرد نحو تحقيق المنفعة المدركة من خلال المشاركة في المؤسسة، فهو يعبر عن عدم الرغبة في ترك

¹ - هيثم علي حجازي، قياس درجة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: العاطفي والمستمر والأخلاقي لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني، مجلة دراسات مستقبلية، العدد: 11، الأردن، جانفي 2006 م، ص 244.

² - أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، الجامعة الأردنية، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 1996 م، ص ص 14-15.

³ - هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 245.

المؤسسة من أجل الزيادات في الدفع والمكانة والحرية المهنية، أو من أجل زمالة عمل أكبر¹. فهما يؤكدان على أن الفرد العامل في مؤسسة معينة، تكون له حاجات أساسية، ورغبات مختلفة، ومهارات معينة، كما يتوقع أن يجد بيئة مناسبة للعمل، تمكنه من استخدام مهاراته وقدراته، وإشباع العديد من حاجاته الأساسية، والمؤسسة التي توفر له ذلك، ستتمكن من استخدام قدراته بشكل فعال، وسيؤدي ذلك إلى زيادة ثقة الفرد فيها، وبالتالي فإن احتمالية زيادة الولاء التنظيمي تكون قوية، مما ينعكس على رضى ذلك الفرد عن عمله، فيزداد أدؤه، وترتفع إنتاجيته. ويحدث عكس ذلك عندما تفشل المؤسسة في المساهمة في إشباع حاجات عاملها، وفي إعطائهم المهام التي تناسبهم، وتخلق لديهم التحدي في العمل، فتتقدم ثقتهم في مؤسستهم، مما ينعكس سلباً على الولاء التنظيمي، فينخفض مستواه، مما يؤدي لانخفاض أدائهم، ومن ثم إنتاجيتهم². وعليه، فإن أصحاب المدخل التبادلي ينظرون إلى الولاء في المؤسسات الربحية، على أنه ظاهرة تبادلية تعتمد على إدراك الفرد للتوازن بين الإغراءات التي تقدمها له مؤسسته، ومساهماته فيها، ومع مرور الوقت تزداد استثمارات الفرد بزيادة خدمته فيها، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركه لها، والانتقال إلى مؤسسة أخرى، وهذا ما يدعم الولاء التنظيمي للفرد.

ثالثاً: المدخل النفسي (Psychological approach)

وفقاً لهذا المدخل، فإن الفرد يرتبط بمؤسسته ارتباطاً وجدانياً لا يأخذ بعين الاعتبار العوامل المادية، والمكاسب التي قد يحققها ذلك الفرد نتيجة عمله في المؤسسة، وهو الأمر الذي يعكسه الأداء الجيد للفرد، وقلة تغيبه عن العمل، وبقائه في التنظيم حتى سن التقاعد، رغم تغير المكاسب المادية التي يجنيها من المؤسسة³. كما يصف "Lyman W. Porter" و "Frank J. Smith" (1970) الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، مع رغبته القوية في البقاء عضواً فيها⁴.

1- علي محمد العضالفة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

2- أيمن عودة المعاني، مرجع سبق ذكره، ص 19.

3- أيمن عودة المعاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

4- علي محمد العضالفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 16، 18.

كما تؤكد "Mary E. Sheldon" بأن الولاء التنظيمي هو اتجاه سلوكي يربط شخصية، وهوية الفرد بالمؤسسة، ويجعل الفرد يعمل على تحقيق أهدافها¹.

وعرفه كل من "Charles A. O'Reilly" و "Jennifer A. Chatman"، على أنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة، مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المؤسسة، ويتجلى ذلك من خلال ثلاث جوانب للارتباط النفسي، الأول هو: الإذعان (Compliance)، والذي يعود إلى توقع الفرد تلقي المكافآت كالرواتب، وتوفير البيئة المادية المناسبة لأداء العمل، والثاني هو: تحديد الهوية (Identification)، والذي يعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الفرد على عضويته، وانتسابه للمؤسسة التي يعمل فيها، أما الثالث فهو: التشرب (الاستنباط) (Internalization)، ويعود إلى مدى توافق قيم الفرد مع القيم التنظيمية السائدة في مؤسسته².

وعليه، فإن المدخل النفسي يصور الولاء التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المؤسسة وأهدافها، ويعتبر هذا المدخل أكثر شمولية من المدخل التبادلي الذي ركز على الحوافز، ورغبة الفرد في ترك المؤسسة كمقياس لدرجة ولائه، فهذا المدخل يعتبر الولاء التنظيمي بأنه التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، مما يجعل الأفراد العاملين في المؤسسة يعتقدون، ويؤمنون بأهدافها، ويشعرون بالانتماء إليها، ويظهرون رغبة قوية للعمل فيها، إيماناً منهم بقيمتها، وأهدافها للتنظيمية.

الفرع الثاني: أهم محددات الولاء التنظيمي

يتحدد مستوى الولاء التنظيمي في أي مؤسسة، بناءً على العوامل المساعدة في تشكيل، وتكوين الولاء التنظيمي لدى الموارد البشرية العاملة في تلك المؤسسة، حيث أشارت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال كدراسة "Hiroshi Mannari" و "Robert M. Marsh"، بعنوان: دراسة استشرافية حول الولاء التنظيمي ودوران العمل (Organizational commitment and turnover: A prediction study, 1969)، إلى تعدد العوامل التي تساهم في زيادة ولاء الموارد البشرية تجاه مؤسستها، وال فقرات التالية ستوضح أهم تلك العوامل المحددة للولاء التنظيمي:

¹ - محمد أبو القمصان محمد عبد الوهاب، العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد والالتزام والتنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ، مجلة التجارة والتمويل، العدد: 01، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، سنة 2008، ص 267.

² - هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 243 .

أولاً : السياسات الداخلية للمؤسسة

حيث يجب أن تكون السياسات الداخلية للمؤسسة واضحة الأهداف والأوامر، وتتميز بتحديد الأدوار، فكلما كانت الأهداف التنظيمية واضحة، كلما استطاع الأفراد فهمها وسعوا إلى تحقيقها¹. وكذلك كلما كانت الأوامر واضحة ومقبولة لدى الأفراد، فإن الولاء للمؤسسة سيزداد، خاصةً أن القرار الغامض لا يعد قرارًا سهل التنفيذ، والمرؤوسون لا يقبلون القرار الذي يتعارض مع أهداف مؤسستهم، لهذا يجب أن ينسجم الأمر مع مصالح الأفراد الذين يوجه إليهم الأمر، فتعارض الأمر مع مصالح المتلقي يفقد الأمر سلطته². كما أن وضوح الأدوار يجنب المؤسسة حالات الصراع، التي تحدث في حالة غموض أدوار الأفراد العاملين، الأمر الذي قد ينعكس سلبيًا على ولائهم للمؤسسة.

هذا، دون إهمال دور إشراك الأفراد العاملين في الأهداف الجماعية، وما له من تأثير إيجابي في الولاء التنظيمي لأولئك الأفراد، فالمشاركة تتيح لهم فرصةً لإطلاق طاقاتهم في المبادرة، والابتكار لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنها تشجعهم على تقبل المسؤولية في أوجه نشاط التنظيم المختلفة، فهي عملية اجتماعية يشارك بها الأفراد بشكل ذاتي في المؤسسة التي يريدون بقاءها ونجاحها³. كما أن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، حيث تجعلهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم: "نحن"، وعندما يواجهون مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها مشكلتهم أيضًا، ويكونون أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلًا له، مما يزيد من كفاءة أدائهم لوظائفهم، ويزيد من كفاءة التنظيم⁴.

ثانياً: العمل على تحسين المناخ التنظيمي

يمثل المناخ التنظيمي شخصية المؤسسة الناجحة، فنجاحها رهين بجو العمل السائد، والمناخ التنظيمي الجيد يشجع على توفير جو عمل إيجابي، يحقق الاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، مما يشعر الأفراد العاملين بأهميتهم في العمل، من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، ويعزز ثقتهم المتبادلة،

1- أيمن عودة المعاني، مرجع سبق ذكره، ص 43.

2- فضل الله على فضل الله، نظريات التنظيم الإداري، المطبعة العصرية، دبي-الإمارات العربية المتحدة، سنة 1988، ص 104.

3- أيمن عودة المعاني، مرجع سبق ذكره، ص 58.

4- كيث ديفز، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي و محمد إسماعيل يوسف، السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، دار نهضة مصر، القاهرة- مصر، سنة 1974، ص 186.

لأن تمتع الأفراد بمناخ تنظيمي ملائم من حيث التعاون، والعدالة، والمساواة، للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ينمي الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضى الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي¹. وعلى العكس من ذلك، فإن المؤسسة ذات البيئة المتسلطة، والمحبطة لمعنويات الأفراد العاملين فيها، والتي تتصف باللامبالاة وعدم الحيوية، هي مؤسسة تشجع على تسرب العاملين، ولا تنمي فيهم قيمة الولاء التنظيمي. لهذا، من الضرورة بمكان الاهتمام بالمناخ التنظيمي، وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف، والعناية بالفرد في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لديه².

ويتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوفر مثل هذه الأنظمة المناسبة التي تكون موجهة للأفراد والجماعات، ستؤدي إلى زيادة الرضى عن المناخ التنظيمي، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي. والجدير بالذكر أن المؤسسات الحكومية، والتي تعتبر أقل استخدامًا لمثل تلك الأنظمة من الحوافز، يلاحظ تدني مستويات الولاء التنظيمي فيها، لهذا يقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب، لضمان المزيد من مستويات الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين فيها³.

ثالثًا: محددات أخرى للولاء التنظيمي

وتظهر هذه المحددات في: العمل على بناء ثقافة تنظيمية قوية، والنمط القيادي المناسب لذلك، حيث يتضمن العمل على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية وإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين الأفراد العاملين في نفس المؤسسة، والتركيز على احتياجاتهم المختلفة، والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة، يسعى المسؤول عنها إلى ترسيخ معايير أداء متميزة لدى أعضائها، عن طريق أساليب التدريب المناسبة، وتوفير القدر الكافي من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين في المؤسسة، وإعطائهم المكانة اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرار، مما سيترتب عنه زيادة قوة تماسك المؤسسة، وزيادة مستويات الولاء التنظيمي فيها⁴.

¹ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، سنة 1999 م، ص 130.

² - أيمن عودة المعاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 50-51.

³ - كيث ديفز، مرجع سبق ذكره، ص 639.

⁴ - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

ولا يمكن لهذا البناء الثقافي أن يكتمل، إلا من خلال الدور الكبير الذي يجب على القيادة أن تقوم به في إقناع الأفراد العاملين في المؤسسة، بضرورة إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، فالقائد الناجح يستطيع تعميق الولاء التنظيمي في نفوس أفراد جماعته، بتقويته لاعتقادهم وإيمانهم بأهداف وقيم التنظيم، ودفعهم لبذل المزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويستطيع أن يغرس فيهم الرغبة الصادقة في المحافظة على عضويتهم في التنظيم. وعليه، فإن المسؤولية القيادية تزداد أهمية في المؤسسة، لأن القادة مسؤولون عن اختيار الأهداف، وتنمية ولاء الجماعة، وتحقيق آمال الأفراد وتطلعاتهم، فالقادة يبنون المؤسسة، وليسوا مجرد مسيرين لها¹.

الفرع الثالث: الآثار التنظيمية للولاء التنظيمي

ينجم عن ولاء الأفراد لمؤسستهم، عدة آثار تشمل الفرد والمؤسسة على حد سواء، حيث تعتبر تلك الآثار بمثابة مخرجات الولاء التنظيمي. وفيما يلي عرض لأهم الآثار المحتملة للولاء التنظيمي على الفرد والمؤسسة:

أولاً: أثر الولاء التنظيمي في الروح المعنوية

تُعتبر الروح المعنوية عن ذلك الاستعداد الوجداني، الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس لمختلف نشاطاتهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية². وللولاء التنظيمي دور كبير في رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة، حيث يجعلهم أكثر حُبًا للأعمال التي يؤديونها، وللمؤسسة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين أن انخفاض الولاء التنظيمي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى أفراد المؤسسة³. خاصة وأن الروح المعنوية تمثل الاتجاهات الايجابية للأفراد نحو بيئة العمل، فهي تنمي التعاون التفائلي لديهم، ببذل كل طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، والروح المعنوية نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المتميزة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، ومن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو الإكراه.

¹- أيمن عودة المعاني، مرجع سبق ذكره، ص 61.

²- نفس المرجع، ص 67.

³- كيث ديفز، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-88.

هذا داخل المؤسسة، ويتعدى تأثير الولاء التنظيمي للفرد حتى إلى حياته الخاصة، خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع، بدرجات عالية من السعادة، والراحة، والرضى خارج أوقات العمل، إضافةً إلى ارتفاع قوة علاقاته الأسرية¹.

ثانياً: أثر الولاء التنظيمي في تسرب العاملين

إن توقف الموارد البشرية عن العضوية في المؤسسة التي تتقاضى منها مرتبها، يعتبر ظاهرة تنظيمية خطيرة، تتجم عنها عدة آثار سلبية على المؤسسة، كتعطيل الأداء الوظيفي الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين الذين تركوا المؤسسة، وما يترتب عنه من ارتباك في الأنماط الاجتماعية، وأنظمة الاتصال الداخلية، فالموارد البشرية التي تتمتع بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء، والاتصال، والمشاركة، تركها للعمل في المؤسسة سيؤثر على كل تلك المزايا، بما في ذلك زعزعة تماسك الموارد البشرية، وثقافتها في المؤسسة². وإذا استمرت عملية ترك الموارد البشرية للمؤسسة، فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية للأفراد الباقين، ومن ثمة تتدنى إنتاجيتهم في العمل. هذا، دون أن نهمل التكاليف الإضافية التي ستتحملها المؤسسة، من جراء البحث عن عاملين جدد، كتكاليف الإعلان عن وظائف جديدة، وتكاليف تدريب العاملين الجدد، وتكاليف التكيف مع البيئة الجديدة³. وهنا يبرز دور الولاء التنظيمي في الحد من هذه الظاهرة الخطيرة، ذات الآثار السلبية على الأداء التنظيمي الجيد للمؤسسة، فكلما كان مستوى ولاء الأفراد للمؤسسة عاليًا، كلما قل احتمال تركهم للمؤسسة دون سبب قاهر، وزاد تمسكهم بها حتى على حساب أهدافهم وطموحاتهم الخاصة، وهذا الأمر سيجنب المؤسسة تلك الآثار السلبية، والتكاليف الإضافية الناجمة عن ترك الأفراد للمؤسسة، ويزيد من استقرارهم النفسي والاجتماعي، ويضمن الاستقرار للتنظيم، مما يدعم جهوده في الوصول إلى الأهداف التنظيمية بأعلى كفاءة وفعالية. كما تجدر الإشارة إلى أن شعور الموارد البشرية بالولاء التنظيمي، سيجعلها أكثر حبا للأعمال التي تؤديها، كنتيجة لارتباطها بالمؤسسة، ورغبتها للبقاء فيها، وبالتالي فهي تحرص على التواجد المستمر في المؤسسة، لمنع أي تعطيل قد يحدث لأنشطة المؤسسة.

1- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

2- أيمن عودة المعاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-71.

3- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 136.

وبالتالي يوجد ارتباط بين مستوى الدافعية، ومستوى الولاء التنظيمي عند الفرد، والفرد الذي يتمتع بارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، يعد أكثر حرصًا على الحضور، بالمقارنة مع الفرد الذي يتسم ولاءه التنظيمي بالانخفاض، مما يؤكد وجود علاقة عكسية بين مستوى الولاء التنظيمي، والشعور بالملل لدى الفرد، ويتضح ذلك في الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، والرغبة في بذل الجهد لتنفيذ المهام المطلوبة منه¹.

ثالثًا: الآثار الأخرى للولاء التنظيمي

يؤدي شعور الموارد البشرية بالولاء التنظيمي، إلى عدة آثار إيجابية أخرى بالنسبة للمؤسسة، كإنخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة، والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد، مما يؤدي إلى إنخفاض تكلفة العمل، ويزيد الانتاجية، ويحقق النمو للمؤسسة. حيث أن الولاء التنظيمي يجعل الموارد البشرية أكثر استجابة للمتغيرات المختلفة، فكلما زاد شعورها بالولاء التنظيمي، كلما ساعد ذلك على تقبلها لأي تغيير تنظيمي، قد يكون في صالح المؤسسة، ولو على حساب مصالحها الخاصة، من أجل تقدم وازدهار المؤسسة، لأنها تؤمن بأن ازدهار المؤسسة سيعود عليها بالفائدة والازدهار أيضًا².

وبالتالي فالأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم، يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حبهم، وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم³.

هذا، إلى جانب تأثير الولاء التنظيمي على مستوى احترام الفرد لأخلاقيات الإدارة والمؤسسة، والأخلاقيات المهنية والالتزام بها، فالمؤسسات الناجحة في مجال عملها، تحرص على وجود أخلاقيات إيجابية تحكم مختلف التعاملات داخل المؤسسة، سواء بين الفرد والمؤسسة، أو بين الأفراد انفسهم، فكلما شعر الفرد بولاء تنظيمي مرتفع تجاه مؤسسته، كلما كان أقرب من الالتزام بتلك الأخلاقيات⁴.

1- محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية- مصر، الطبعة الأولى، سنة 2004 م، ص 20.

2- مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، سنة 2005 م، ص ص 49-50.

3- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

4- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 71.

المطلب الثاني: المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي

إن الاهتمام المباشر للسلوك يتوجه إلى الفهم، والتنبؤ، والرقابة على السلوك الإنساني في المؤسسات، كما يشير إلى ما تقوم به الموارد البشرية، في كل المستويات التنظيمية من أفعال وأقوال، أو علاقات أثناء عملها. والفقرات التالية ستوضح أهم الجوانب المتعلقة بالسلوك التنظيمي في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم السلوك التنظيمي "Organizational behavior"

ظهر مفهوم السلوك التنظيمي مع علم النفس الصناعي الذي يدرس مهارات العامل، والمواقف، والاتجاهات التي يتميز بها، وتطور هذا المفهوم حتى أصبح كما هو عليه اليوم، يهتم بدراسة تفاعلات الفرد والجماعة مع المؤسسة، وبيئتها الخارجية والداخلية، وهو ما سنوضحه فيما يلي:

أولاً: تعريف السلوك التنظيمي

يعتبر السلوك التنظيمي تفاعلاً لعلم النفس وعلم الاجتماع مع علوم أخرى، كالإدارة، والاقتصاد، والسياسة، حيث نتج عن ذلك التفاعل مجال علمي جديد هو: السلوك التنظيمي، الذي يهتم بدراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية المختلفة، ودراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمؤسسة من جهة، وتفاعل المؤسسة مع بيئتها من جهة أخرى¹. وبالتالي يقدم السلوك التنظيمي إطاراً لكيفية تفسير، وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً، والسيطرة عليه أو التحكم فيه، فالسلوك الإنساني هو تلك الاستجابات التي تصدر عن الفرد، نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد، أو نتيجة اتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، أو تفكير، أو سلوك لغوي، أو مشاعر، أو انفعالات، أو إدراك. وهذا ما يؤكد كل من "Andrew D. Szilagyi" و "Mark J. Wallace"، حيث يقولان بأن السلوك التنظيمي يهتم بدراسة سلوك، واتجاهات، وميول، وأداء الموارد البشرية في الوحدات التنظيمية، فالمؤسسات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراك، ومشاعر، وتحركات الموارد البشرية، كما تؤثر البيئة في المؤسسات ومواردها البشرية وأهدافها².

¹ - راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، سنة 2004 م، ص 05.

² - "Mark J. Wallace" and "Andrew D. Szilagyi"، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مراجعة: على محمد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، سنة 1991 م، ص ص 18-24.

ثانياً: أهداف السلوك التنظيمي

يهدف السلوك التنظيمي في المؤسسة إلى¹: التفسير، التنبؤ، والتحكم في سلوك الأفراد. ف فيما يخص تفسير السلوك التنظيمي، يعتبر رصد تصرف فرد ما، أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، هدفاً لتفسير السلوك التنظيمي، ورغم أن ذلك التفسير يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، إلا أن فهم الظاهرة يبدأ بمحاولة تفسيرها، ثم يستخدم ذلك الفهم لتحديد سبب التصرف. وتوجد عدة نماذج ونظريات تقدم المبادئ والأصول التي يمكن من خلالها التعرف على مسببات السلوك، وتفسيره، وتحليله، حيث تعتبر تلك النماذج والنظريات حصيلتها للمعرفة الجيدة بالسلوك التنظيمي، وهي تقدم العديد من المسببات للسلوك، وكيف تعمل تلك المسببات منفردة أو مجتمعة للتأثير على السلوك التنظيمي.

أما فيما يخص التنبؤ بالسلوك التنظيمي، فالمدير يمكنه أن يتنبأ بسلوكيات الأفراد تجاه التغيير، فمن خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، يمكن أن يتعرف على المراحل التي يكون فيها أقل درجات المقاومة من الأفراد للتغيير، ومن ثمة يستطيع المدير أن يتخذ قراراته بطريقة صحيحة، بعد تحقيق هذا الهدف للسلوك التنظيمي. وفيما يخص هدف السيطرة والتحكم في سلوك الأفراد، فهو أصعب أهداف السلوك التنظيمي، لأن كل مدير يفكر في كيفية جعل الأفراد يبذلون جهداً أكبر في العمل، ولا يتأتى له ذلك إلا بالسيطرة والتحكم في سلوك أولئك الأفراد، لهذا ينظر كل مدير لهذا الهدف بأنه أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، والذي يؤدي إلى تحقيق هذه الكفاءة، والفعالية في أداء الموارد البشرية للمهام الموكلة لها.

الفرع الثاني: مكونات السلوك التنظيمي

يعتبر العنصر البشري من مكونات السلوك التنظيمي إلى جانب عناصر أخرى، قد تختلف باختلاف النظريات والنماذج التي حاولت تحديد مكونات السلوك التنظيمي، وهو ما ستوضحه الفقرات التالية:

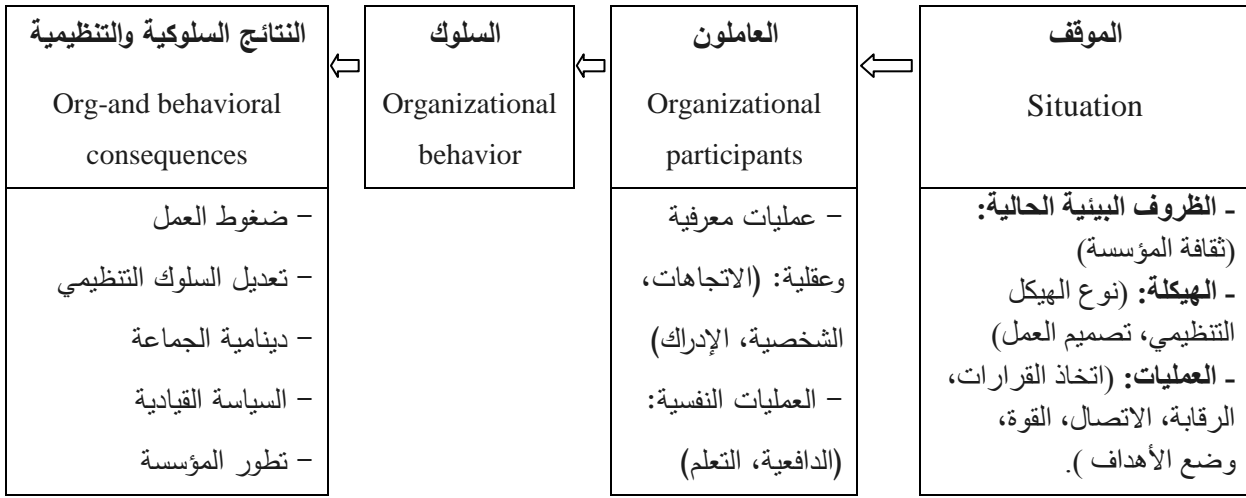
أولاً: مكونات السلوك التنظيمي من منظور سيكولوجي

يعتبر النموذج الذي تبناه "Fred Luthans" في دراسة السلوك التنظيمي، من أكثر نماذج دراسة السلوك التنظيمي وضوحاً وشمولية، لاعتماده على مدخل التعليم الاجتماعي (Social Learning)، الذي يفسر السلوك في إطار التفاعل التبادلي المستمر بين العوامل العقلية، والسلوكية، والبيئية، حيث لا يمكن عزل

¹- راوي محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

الفرد عن الموقف الذي يواجهه في عمله. فعندما يعمل الفرد في مؤسسته، فهو يسعى إلى تحقيق أهداف معينة، وهنا تنشأ حاجته إلى وجود تنظيم يوضح علاقات العمل، وهو بحاجة إلى استخدام التكنولوجيا بدرجة معينة، وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة¹، ويمكن توضيح مكونات السلوك التنظيمي حسب علماء النفس كما يظهر في الشكل التالي:

شكل رقم (08): يوضح مكونات السلوك التنظيمي من منظور سيكولوجي (The S.O.B.C. model)



Source: Fred Luthans, Organizational behavior , 5th Edition, New York: mc grawhill book, co, 1989, P 17.

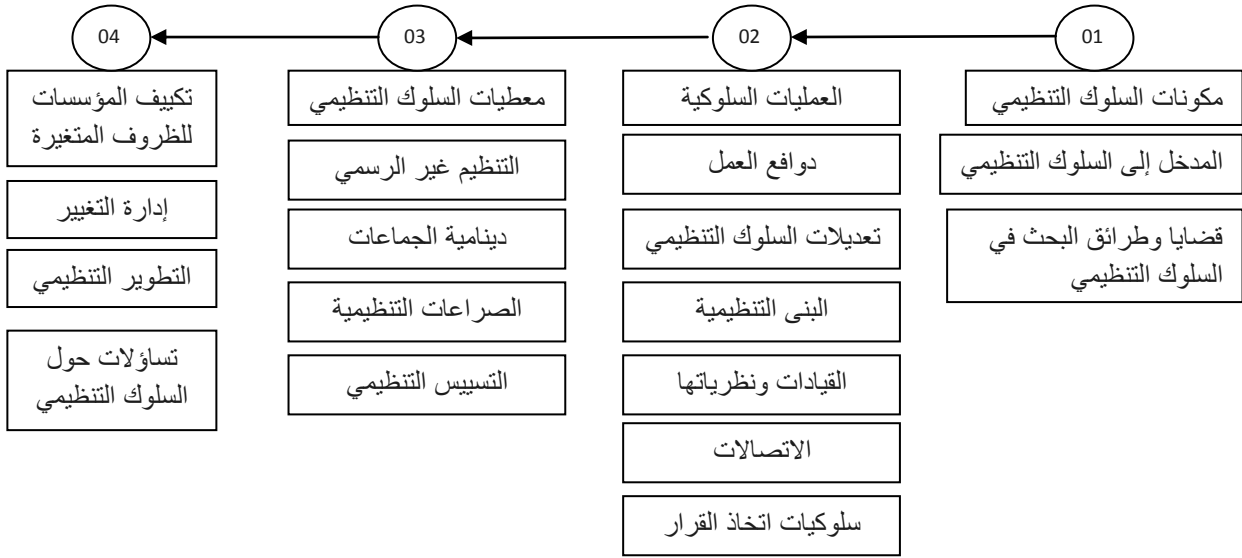
حسب الشكل أعلاه، فإن "Fred Luthans" في دراسته للفرد في المؤسسة، يرى الموقف متغيراً أساسياً في كل المؤسسات، حيث يقابل المثير في سلوك الفرد، ويشمل أبعاد التنظيم الرسمي وغير الرسمي، المكون للمحيط الذي يعيش فيه الفرد، والذي يحتوي على المتغيرات الهامة المثيرة للسلوكيات والتصرفات، وهو ما يسمى بالتنظيم الرسمي (Formal Organization). أما العنصر البشري، فيتمثل في الفرد العامل، أو الإداري، أو الموظف الذي يؤدي وظيفة، أو يشغل منصباً، ويقوم بمهام محددة مقابل ما يحصل عليه من مزايا ومكاسب. أما السلوك فيتمثل في العديد من القرارات، والتصرفات التي تنجم عن التفاعل، والترابط الديناميكي بين الموظف والتنظيم الرسمي.

ثانياً: مكونات السلوك التنظيمي من منظور تنظيمي

لعلماء التنظيم والإدارة نموذج خاص يتعلق بفهم السلوك التنظيمي، وسندرج فيما يلي النموذج الذي طوره كل من "Fritz Strak" و "Jack Gray"، ويتكون من أربع عناصر كما يظهر في الشكل التالي:

¹ - حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، سنة 1998، ص 39.

شكل رقم (09): يوضح مكونات السلوك التنظيمي من منظور تنظيمي



المصدر: عامر خضير الكبيسي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، الدوحة-قطر، سنة 1998م، ص 32.

نلاحظ من الشكل السابق أن نموذج "F. Strak" و "J. Gray" يتضمن أربع عناصر، على رأسها مكونات السلوك التنظيمي، والتي لا يمكن تحديدها إلا بتبني مدخل السلوك التنظيمي، والذي يمكن من خلاله تحديد قضايا، وطرائق البحث في السلوك التنظيمي. كما أدرج الباحثان في نموذجهما العمليات السلوكية، والتي تشمل الدوافع، والبنى التنظيمية والقيادية، ونظرياتها، والاتصالات، وسلوكيات اتخاذ القرار، والتي يمكن على ضوءها استنتاج معطيات السلوك التنظيمي وفق النموذج، هذه المعطيات تشمل التنظيم غير الرسمي، وديناميكية الجماعات، والصراعات التنظيمية، والتسييس التنظيمي. وفي الأخير نجد عنصر تكيف المؤسسة مع الظروف المتغيرة، ويشمل إدارة التغيير، والتطوير التنظيمي، وإثارة التساؤلات حول السلوك التنظيمي.

ثالثاً: النموذج الشامل لمكونات السلوك التنظيمي

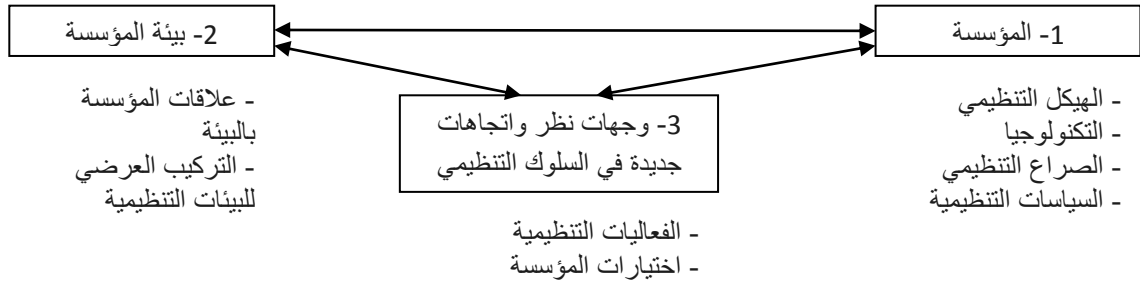
بما أن التنظيم يضم كلاً من الفرد و المؤسسة على حد سواء، فإن علماء التنظيم يميزون بين نمطين من السلوك التنظيمي هما¹: السلوك التنظيمي الكلي، والسلوك التنظيمي الجزئي. فأما السلوك التنظيمي الكلي، فهو ذلك النمط من السلوك الذي يركز على دراسة المؤسسة التي يعمل بها هذا الفرد، في ظل ظروف

¹ - "Joseph G. P. Paolillo" and "Cyril P. Morgan" and "John H. Jackson"، مرجع سبق ذكره، ص 21.

البيئة الداخلية والخارجية، ويرى هذا النمط من السلوك أن المؤسسة هي وحدة التحليل، فهو يهتم بكيفية بناء المؤسسة، والتقنيات التي تستخدمها، وتأثير البيئة على كل من الفرد والمؤسسة، والتأثير المتبادل للعلاقات الإنسانية والمؤسسة. أما السلوك التنظيمي الجزئي، فيركز على دراسة الفرد في المؤسسة وحده، فهو ينظر إلى الموارد البشرية على أنها هي وحدة التحليل، لذا فهو يهتم بالمكونات النفسية لكل فرد، وبالمتغيرات الفردية والجماعية الأخرى، التي تحدد الكيفية التي يحتمل أن يتجاوب بها الفرد في موقف معين.

وعليه، فإن المقارنة بين نمط السلوك التنظيمي الكلي، والسلوك التنظيمي الجزئي، أدت إلى ظهور النموذج الشامل لمكونات السلوك التنظيمي، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (10): يوضح النموذج الشامل لمكونات السلوك التنظيمي



Source: Robert H. Miles, Macro organizational Behavior, Santa Monica, Calif: Good year publishing CO. , 1980, P07.

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن نموذج السلوك التنظيمي يحتوي على ثلاث عناصر، أولها المؤسسة بما تحتويه من هياكل، وعمليات، وتصاميم للوحدات الجزئية التنظيمية الرئيسية، المتظافرة فيما بينها، أي السلوك بشكل وحدوي. أما العنصر الثاني فهو الهياكل، والعمليات التي تربط المؤسسة ببيئتها الخارجية، أي السلوك بشكل شمولي. أما العنصر الثالث، فيركز على بعض الأفكار الطارئة، والجديدة في السلوك التنظيمي الكلي، والتي تؤثر في السلوك، والتصميم الداخلي والخارجي للتنظيم.

الفرع الثالث: محددات السلوك التنظيمي في المؤسسة

تتشترك مجموعة من العوامل في تحديد السلوك التنظيمي، فمنها ما يتعلق بمجموعة من العوامل الفردية، التي ترجع إلى التكوين النفسي للفرد. ومنها ما يتعلق بمجموعة من العوامل الجماعية، التي ترجع إلى طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد في المؤسسة. ومنها كذلك مجموعة العوامل التنظيمية، التي ترجع إلى تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المؤسسة. وفيما يلي عرض لتلك المحددات:

أولاً: محددات السلوك التنظيمي على مستوى الفرد

إن سلوك الفرد في المؤسسة هو حصيلة دمج بعض المؤثرات الخارجية، التي يتعرض لها مع خصائصه الفردية، كالتعلم والإدراك، وشخصيته الإنسانية التي لها بالغ الأثر على طبيعة السلوك التنظيمي في المؤسسة¹. فالتعلم هو التغير الدائم في سلوك الفرد، والذي ينتج عن الخبرة المكتسبة، ومن التجارب السابقة، بمعنى أن الفرد كلما اكتسب خبرة وتجربة أكثر، كلما أدى ذلك إلى التغيير في سلوكه وتصرفاته²، أضف إلى ذلك القيم التي يتعلمها الفرد، ويكتسبها، وينشربها تدريجياً، ويضعها في إطار السلوك المرجعي، وذلك من خلال عملية التطبيع الاجتماعي، وعن طريق التفاعل الاجتماعي يتعلم الفرد أن بعض الدوافع، والأهداف يجب تفضيلها عن غيرها، أي تقييمها أكثر من غيرها، وبذلك تأثر القيم التي يتعلمها الفرد في السلوك التنظيمي، حين تعتبر إطاراً مرجعياً لإدراك، وتنظيم الخبرة، والاختيار بين بدائل السلوك³.

أما الإدراك، فهو عملية ينظم، ويترجم من خلالها الأفراد انطباعاتهم الحسية، من أجل أن يمنحوا معاً لما يدور حولهم، بحيث يستقبل الأفراد المثيرات، ويترجمونها إلى سلوك محدد، وبالتالي فاكشاف الفرد لمعاني المثيرات من حوله، وإعطاء مدلولات، وتفسيرات لها، من شأنه أن يساعده على التصرف، وتوجيه السلوك التنظيمي في اتجاه معين⁴. أما الشخصية الإنسانية، فهي مجموعة الخصائص التي يتميز بها الفرد، والتي تنتظم جميعها في نظام ديناميكي واحد، بحيث تبدو ككيان متكامل، وهي التي تحدد علاقة الفرد بكل الأفراد المتعاملين معه، وتحدد أيضاً استجابته في المواقف المختلفة التي يواجهها، وصاحب الشخصية الجذابة في المؤسسة، له تأثير قوي على الأفراد العاملين معه، وبالتالي فإن لشخصيته تأثيراً بالغاً على طبيعة السلوك التنظيمي، فكل فرد يتمنى أن يتمتع بمثل تلك الشخصية. لهذا يختلف تأثير الشخصية الإنسانية على السلوك التنظيمي، باختلاف طبيعة الأفراد، وأنماط شخصياتهم⁵.

1- عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 45.

2- سامر بطرس جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2009 م، ص ص 123-124.

3- فاروق عبده فليو و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي وإدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، سنة 2009 م، ص 190.

4- عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 139.

5- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

ثانياً: محددات السلوك التنظيمي على المستوى الجماعي

بما أن الإنسان اجتماعي بطبعه، فهو ينتمي إلى جماعة معينة داخل التنظيم الرسمي، تهيؤ له فرصاً قد لا تتاح لغير أعضاء تلك الجماعة، مقابل التزامه بالمعايير التي تضعها الجماعة، والتي تحكم سلوك أعضائها¹. وتعتبر الجماعة تجمعاً للعديد من الأفراد لا يقل عددهم عن اثنين، ويختلف عدد أفرادها باختلاف طبيعة الجماعة، وظروف تكوينها، والأهداف التي قامت من أجلها، وترتبط بينهم علاقات سيكولوجية ظاهرة خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً، ويشتركون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة. وتعتبر الجماعات محدداً رئيسياً لطبيعة السلوك التنظيمي في المؤسسة، لأن سلوك الفرد في أغلب الأحيان، يتم في إطار تلك الجماعات، كما أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة²، وتؤثر الجماعة في سلوك، وإدراك الفرد، فهي تتحكم في الكثير من مصادر المعلومات التي يعتمد عليها الفرد لتكوين معتقداته، ومدركاته عن المؤسسة، ونظمها، وسياساتها.

كما تحدد كل جماعة قواعد خاصة بها، هدفها تنظيم سلوك أعضائها في المواقف المختلفة التي تصادفهم، ولا بد على كل عضو من الجماعة أن يحترم، ويلتزم بتلك القواعد، وإلا تعرض للعقوبات التي تقرها الجماعة على المخالفين، وتختلف درجة امتثال كل عضو لضغوط الجماعة، تبعاً لخصائص شخصية ذلك العضو³. ويظهر تأثير الجماعة على السلوك التنظيمي في المؤسسة، من خلال النفوذ الذي تمارسه على أعضائها بالقواعد والمعايير السلوكية التي تتبناها، فتلك القواعد والمعايير المحددة للسلوك، تؤثر في الطريقة التي يدرك بها أعضاء الجماعة الأمور، والأحداث التي تدور من حولهم، وفقاً للأطر المرجعية، والاتجاهات التي تلتزم بها الجماعة، والتي تجعل الفرد ينشأ على قيم الجماعة، التي تعرفه بمعايير السلوك المقبول وغير المقبول، مما يعطي الجماعة الحق في توقيع العقوبات على العضو الذي يخالف قواعدها السلوكية المحددة، ومكافأة العضو الذي يحترم تلك القواعد، بما يضمن ما أقرته الجماعة من قواعد على أعضائها.

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

³ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 198-201.

وبالتالي للجماعة قدرة التأثير على سلوك الأفراد، من خلال نظام المكافأة والعقاب الذي تفرضه على أعضائها على الأقل، مما يعطيها قدرة التأثير على طبيعة السلوك التنظيمي في المؤسسة¹.

ثالثاً: محددات السلوك التنظيمي على مستوى التنظيم الرسمي

تتم صياغة الأنظمة، والقوانين، واللوائح التي تحكم كل ما يتعلق بالمؤسسة، والموارد البشرية العاملة فيها منذ اللحظة الأولى لإنشاء المؤسسة، فسلوك الأفراد من رؤساء ومرؤوسين في المستويات الإدارية المختلفة، يتم في إطار ما تفرضه عليهم هذه الأنظمة من قيود، وما تهيئه لهم من فرص. لهذا، فإن طبيعة الهيكل التنظيمي، البيئة، الاستراتيجية، والتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، تعتبر من أهم العوامل التنظيمية الشاملة المؤثرة على سلوكيات الموارد البشرية، وعلى قدرة التنظيم في تحقيق أهدافه المسطرة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة². ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي، وموقع الموارد البشرية فيه، تعتبر من محددات السلوك التنظيمي في المؤسسة، نظراً لأهمية هذا العامل في التأثير على قدرة الموارد البشرية على المشاركة، والابداع في المؤسسة، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً، ولا يتيح مجالاً لمشاركة الموارد البشرية خارج قنواته الرسمية، فإن ذلك يجعلهم غير متحمسين لإبداء الرأي، وتقديم الاقتراحات التي قد تحسن مستوى المهام، والأعمال التي ينفذونها. أما إذا كان الهيكل التنظيمي مرناً يسمح باستيعاب التطورات، والمتغيرات المستجدة على بيئة العمل، فإن ذلك يشجع الموارد البشرية على الاجتهاد في تطوير، وتحسين مستويات الأداء، بما يضمن بلوغ التنظيم لأهدافه المسطرة. كما تعتبر البيئة ذات أثر كبير على السلوك التنظيمي، فالمؤسسة لا تستطيع عزل نفسها عن البيئة التي تنشط فيها، ونجاحها رهين بقدرتها على التأقلم، والتحكم في بيئة العمل، ويأتي تأثير البيئة على السلوك التنظيمي في المؤسسة، من عدم رغبة المديرين على العمل في الظروف التي لا يستطيعون السيطرة عليها، والتي تتصف بعدم اليقين، وعدم الاستقرار، فهم يفضلون البيئة المستقرة التي لا مفاجئات فيها، والتي تعفيهم من تعديل خطط عملهم باستمرار، بهدف مواكبة التغيرات التكنولوجية، والتكيف معها، أو محاولة تقليل آثارها السلبية، وهذا ما يفسر اختلاف طبيعة السلوك التنظيمي باختلاف طبيعة بيئة العمل التي تنشط فيها المؤسسة.

1- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الخامسة، سنة 2009 م، ص 147.

2- عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 46.

المطلب الثالث: تأثير الجماعة على سلوك الفرد داخل المؤسسة

يقضي الفرد في المؤسسة التي يعمل فيها وقتاً كبيراً من حياته، يتفاعل خلاله مع غيره من الأفراد بمختلف علاقات العمل، التي ينتج عنها الأداء التنظيمي، وسلوكيات العمل، واتخاذ القرارات.

والفقرات التالية ستوضح مفهوم الجماعات، أنواعها، وأهميتها في التأثير على سلوك الفرد داخل المؤسسة:

الفرع الأول: مفهوم الجماعات داخل المؤسسة

الجماعة عبارة عن وحدة اجتماعية تتميز عن بقية المجتمع بصفات معينة، تعطي لجماعة معينة سمات خاصة بها دون غيرها من الجماعات الأخرى¹. وفي الفقرات التالية سنوضح تعريف الجماعة داخل المؤسسة، وكذا الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل، وأسباب تكوين الجماعات داخل المؤسسة:

أولاً: تعريف الجماعة داخل المؤسسة

إن التعاريف التي أعطت للجماعة تقوم على أسس محددة، تختلف باختلاف الخلفية العلمية لأصحاب تلك التعاريف، فبعضها يعرف الجماعة على أساس العلاقة بين أفرادها، أو على أساس دافعيتهم، أو مدى اعتمادهم على بعضهم بعضاً، أو على أساس الخصائص التنظيمية لتلك الجماعات.

كالتعريف الذي جاءت به "Keith Davis"، بأن الجماعة عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها². ويعرف "Henry L. Tosi"، الجماعة بأنها تجمع لعدد صغير نسبياً من الأفراد، بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة، ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي، من خلال إحساسهم بالانتماء إلى عضوية جماعة واحدة³.

وتعرف "Margaret E. Hartford" الجماعة، بأنها التقاء شخصين على الأقل حول أغراض مشتركة، أو نتيجة لاهتمامات مشتركة، أو متشابهة في علاقات إدراكية متبادلة ومؤثرة، أو في علاقات موجهة تكفي لتكوين انطباعات لكل منهم نحو الآخر، وتتمي مجموعة من المعايير تحكم وظائفهم، وأهدافاً خاصةً بنشاطهم الجماعي، مما يخلق الشعور بالانتماء لدرجة تميزهم ككيان مستقل عند التجمعات الأخرى⁴.

¹ - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: إنجليزي- عربي، مكتبة لبنان للنشر، بيروت- لبنان، سنة 2003 م، ص 60.

² - حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 182.

³ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الثانية، سنة 1995 م، ص 17.

⁴ - سمير حسن منصور، طريقة العمل مع الجماعات: مفاهيم أساسية ومواقف تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، سنة 1991 م، ص 104.

ثانياً: الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل

تعتبر فرق العمل جماعات يتم إنشاؤها داخل التنظيم لتحقيق هدف معين، أو تأدية مهمة محددة، تتطلب التنسيق، والتفاعل، والتكامل بين أعضاء الفريق الواحد، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق تلك الأهداف، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة¹. وغالباً ما يستخدم مصطلح: "جماعة العمل" (Group)، للدلالة على ديناميكية الجماعة، أما عندما يكون المقصود التطبيقات العلمية يستخدم مصطلح: "فريق العمل" (Team)، وذلك أن هذين المصطلحين يختلفان من الناحية العلمية والسلوكية، فجماعة العمل مكونة من أعضاء هدفهم الأساس هو الاشتراك في معلومات، واتخاذ قرارات من شأنها مساندة كل منهم على تأدية عمله، في المجال الخاص به هو نفسه، والمحدد له كشخص. أما فريق العمل فإنه يختلف في تحقيقه للأهداف المسطرة، فالإنجاز يزيد عن تحقيق الهدف الخاص بالفرد، ويتعداه إلى تحقيق أهداف الفريق ككل.

ومن هنا يتضح أن ما يميز مصطلح "فريق العمل" عن مصطلح "جماعة العمل"، هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق، نظراً لأنه مكلف بأداء عمل متكامل، يتطلب توافر تلك المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة. وعليه، لا يمكن القول بأن كل جماعة عمل هي فريق عمل².

ثالثاً: أسباب تكوين الجماعات داخل المؤسسة

إن نشوء الجماعات داخل المؤسسة لا يكون عشوائياً، ولكن الأفراد المجتمعين لديهم دوافع وإدراكات مختلفة، تدفعهم للانخراط في تلك الجماعات. ويأتي على رأس تلك الدوافع، رغبة الأفراد في إشباع حاجياتهم المادية، والاجتماعية، والنفسية، فالحاجات المادية عادة ما تكون أهم هدف يسعى الفرد إلى تحقيقه، بغية الحصول على كفايته من المنافع الاقتصادية، مثلما يفعل الأفراد المنخرطون في النقابات العمالية، التي تناقش مع إدارة المؤسسة أمور معيشة العمال ومرتباتهم، بهدف حصولهم على أحسن المزايا. كما ينضم الفرد إلى جماعة

¹ - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 179.

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 160.

العمل بهدف إرضاء حاجاته الاجتماعية، وبالذات تحقيق الصداقات، والشعور بالانتماء، لأن حاجة الفرد قد تكون في مجرد وجود من يمكن التحدث إليهم، والدرشة معهم في بعض الأمور، بهدف إنهاء حالة الضجر والقلق التي يواجهها أثناء تأديته للمهام الموكلة إليه في عمله، وقد تكون حاجة الفرد لأكثر من ذلك، أي في الانتماء إلى جماعة يتعامل ويتفاهم معها، وتساعد في حل مشاكله، فحاجة الفرد في هذه الحالة تكون من أجل التأييد، والدعم المتبادلين في المواقف المهنية المختلفة. وتظهر الحاجات النفسية التي يرغب الفرد في تحقيقها بانضمامه لجماعة العمل، في حاجته للتقدير، فالفرد قد يرغب في أن يكون عضوًا في أفضل جماعات العمل، الأمر الذي يمنحه مركزًا متميزًا بين زملائه في العمل¹.

الفرع الثاني: أنواع الجماعات في المؤسسة

إن الباحث في مجال السلوك التنظيمي يجد أن الباحثين، والمختصين يركزون على نوعين رئيسيين من الجماعات، هما: الجماعات الرسمية، والجماعات غير الرسمية، وهذا ما يتفق مع طبيعة الأداء المادي للعمل داخل المؤسسة، كما أن ذلك لا ينفي وجود أنواع أخرى من جماعات العمل، سندرج أهمها في الفقرات التالية:

أولاً: الجماعات الرسمية داخل المؤسسة

تأخذ الجماعات الرسمية (Formal Groups) شكلاً رسمياً ظاهراً، ويتحدد دور كل عضو فيها، طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم، فالجهاز الإداري للمؤسسة، وقانونها الداخلي، ومستوى السلطة والمسؤولية، والنمط القيادي المتبع، وإجراءات وطرائق العمل، كلها عوامل تتحدد على ضوءها أنشطة الجماعة الرسمية، التي غالباً ما تكون في شكل وحدات وأقسام وظيفية². وبذلك تضم الجماعات الرسمية، كل الجماعات التي تتكون داخل المؤسسة، وفقاً لطبيعة تنظيمها الرسمي، ويتم الإشراف على أولئك الأفراد من قبل رؤساء الأقسام الوظيفية، والمدراء المسؤولين وفقاً لطبيعة البناء الهيكلي للتنظيم. وتعتبر الجماعات الرسمية ذات تأثير كبير على سلوك الأفراد، لأن أفرادها غالباً ما يمارسون أداءً متماثلاً، أو متشابهاً، ويجمعهم القرب المادي في المكان³.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 192-193.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، سنة 2004 م، ص 197.

³ - خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2002 م، ص 104.

وتنقسم الجماعات الرسمية إلى نوعين: جماعات رسمية دائمة ومؤقتة، فالجماعات الرسمية الدائمة تمارس أنشطة ثابتة، ومستقرة في المؤسسة، ولا يطرأ عليها تغيير في المهام الموكلة إليها، كجماعة الأوامر التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين، والتي يكون أساسها علاقة السلطة التي تربط الرئيس بمرؤوسيه، وجماعة المهام التي تنشأ بين عدد من الأفراد، لأداء التزام، أو واجب معين في قسم معين من أقسام المؤسسة، تحت رئاسة شخص معين¹. أما الجماعات الرسمية المؤقتة، فيتم تكوينها بشكل ظرفي للقيام بأداء نشاط معين، وعادة ما تكون محدودة بفترة زمنية معينة، كاللجان، وفرق العمل المؤقتة².

ثانياً: الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة

يقصد بالجماعات غير الرسمية (Informal Groups)، تلك التفاعلات (Interactions)، والأنشطة (Activités)، التي يقوم بها الفرد خارج نطاق الأنظمة، والقوانين، واللوائح الرسمية للمؤسسة³، وتضم أفراداً تجمعهم اعتبارات متماثلة، تشكل أساس التفاعل الاجتماعي بينهم، كالجنس، العقيدة، والمصالح المشتركة، ولل فرد حرية اختيار عضويته من عدمها في هذا النوع من الجماعات، فهو يسعى إلى الانضمام إليها بإرادته، وغالباً ما تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة غير الرسمية، وهم يسعون إلى تحقيق أهداف غير رسمية، غالباً ما تكون غير معلنة⁴. ومن الجماعات غير الرسمية نجد جماعة الصداقة، والتي تتكون عادة من أفراد لهم نفس الصفات، والعوامل الاجتماعية المشتركة، كالسن المتقارب، الوظيفة، والديانة، وليس بالضرورة أن تتشابه وظائف أعضاء هذا النوع من الجماعات غير الرسمية، حتى يمكنهم التجمع. ويوجد نوع آخر هو جماعة المصلحة، التي تعتبر تجمعاً من الأفراد تجمعهم المصلحة المشتركة في تحقيق هدف معين، أو الدفاع عنه، وغالباً ما تتعارض مصالح هذا النوع من الجماعات، مع مصالح المؤسسة التي يعملون فيها⁵.

¹ - Michael Beer, op-cit, P 69.

² - V. G. Kondalkar, Organizational behavior, Published by new age International (P) Ltd publishers, New Delhi-India, 2007, P 147.

³ - عبد الله بن عبد الغني الطحج و طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 163.

⁴ - خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 105.

⁵ - Michael Beer, op-cit, P 69.

ثالثاً: أنواع أخرى من الجماعات داخل المؤسسة

من بين أنواع الجماعات نجد الجماعات الأولية والثانوية، فحسب درجة تفاعل الأفراد وعلاقتهم الشخصية المباشرة، تمثل الجماعات الأولية نوعاً من الجماعات الصغيرة التي تجمع بين أفرادها علاقات ودية، وصدقات، وعلاقات مباشرة، بحيث يسودها الولاء، والانتماء، والصدقة، مثل: الأسرة، وجماعة الأقارب. وتمثل الجماعات الثانوية، نوعاً من الجماعات التي تسير وفق تنظيمات قانونية، أو سياسية، وتتميز العلاقات بين أعضائها بالطابع غير الشخصي، فهي علاقات محكومة بقوانين، لجعلها أكثر عقلانية، وتغلب عليها الاتصالات المكتوبة على الحوار المباشر، بحيث يقل الشعور العاطفي القوي بين أعضائها، بالمقارنة مع الجماعات الأولية¹. ويمكن تصنيف الجماعات حسب سهولة العضوية فيها إلى: جماعات مفتوحة ومغلقة، فالجماعات المغلقة يعتبر الانضمام إليها صعباً، نظراً للمعايير المتشددة في عضوية الأفراد الذين يريدون الانضمام إليها، فهي تشترط فيهم مؤهلات عالية نسبياً، نظراً للطبيعة المتجانسة لتركيبية أعضائها، وعادة ما تكون الجماعة المغلقة سرية، وترغب في المحافظة على كيانها، ودرجة احترامها. أما الجماعات المفتوحة فهي أقل تجانساً من الجماعات المغلقة، وتتميز بسهولة العضوية فيها، لأنها لا تتطلب مؤهلات عالية، وعادةً ما تنظم في شكل غير رسمي، وبذلك تتميز الجماعات المفتوحة بالتغير المستمر في عضوية أفرادها، مقارنة بالجماعات المغلقة التي تتميز باستقرار عضوية أفرادها، وبما أن العضوية في الجماعات المفتوحة تتغير بسهولة وبسرعة، فإن أعضاء هذا النوع من الجماعات غالباً ما يكون هدف عضويتهم، هو تحقيق أهداف قصيرة الأجل، من أجل الحصول على مصالح ملموسة في أقرب وقت ممكن.

كما تتميز الجماعات المفتوحة بإطار فكري متجدد، لأن الأعضاء الجدد المنتمين إليها عادة ما يقدمون أفكاراً، وقيماً، واتجاهات فكرية جديدة للجماعة، مما يساعد على التطوير المستدام للجماعة، وهو الأمر الذي تفقده الجماعات المغلقة، التي غالباً ما تعتمد على الثقة المتبادلة بين أعضائها، عوضاً عن التطور والحدثة في الأفكار، وأساليب العمل².

¹ - Michael Beer, op-cit, P 68.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 199-200.

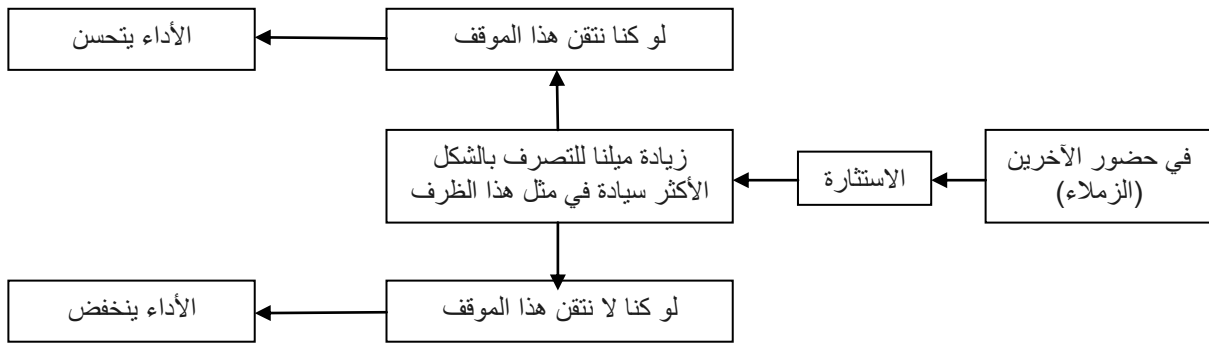
الفرع الثالث: أهمية الجماعات في التأثير على سلوك الفرد

تأكد جل الدراسات منذ دراسات مصانع "Hawthorne"، بأن الجماعات المكونة داخل المؤسسة سواء كانت رسمية أو غير رسمية، لها دور كبير في بناء سلوك الأفراد ومعايير أدائهم، ويمكن إظهار هذا الأثر الكبير للجماعات على سلوك الأفراد العاملين داخل المؤسسة، من خلال التفاعل الاجتماعي والنفسي للفرد مع الجماعة، فيما يعرف بظاهرة التسهيل الاجتماعي، والدور الذي تؤديه معايير الجماعة في توجيه سلوك الأفراد، ودور التنظيمات غير الرسمية في ذلك أيضاً. وال فقرات التالية ستوضح ذلك:

أولاً: ظاهرة التسهيل الاجتماعي في حياة الفرد داخل المؤسسة

يقصد بظاهرة التسهيل الاجتماعي (Social Facilitation)، أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل، سيكون لذلك أثر قوي وباعث على تحسين أداء عمل الفرد، أو ترديه، بسبب وجود الأفراد الآخرين¹. حيث كشفت بعض الدراسات الاجتماعية، على أن أداء بعض الأفراد لأعمالهم في وجود أفراد آخرين، يكون أفضل من أدائهم وهم بمفردهم، بينما ينخفض أداء بعضهم عندما يكون بصحبة أفراد آخرين، مقارنة بأدائهم وهم بمفردهم². وهو ما تأكده نظرية "Robert B. Zajonc" (1923م - 2008م) لتفسير التسهيل الاجتماعي، والشكل التالي يوضح مراحل تلك الظاهرة :

شكل رقم (11): يوضح مدخل نظرية "Robert B. Zajonc" لتفسير التسهيل الاجتماعي



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر، سنة 2003 م، ص 296.

¹ - Michael Beer, Op-Cit, P 71.

² - عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 172.

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن "Robert B. Zajonc" يزعم بأن ظاهرة التسهيل الاجتماعي في المرحلة الأولى، تنتج عن حالة الاستثارة العاطفية الشديدة، التي تصيب الفرد وهو يعمل في حضور الأفراد الآخرين، ومن علاماتها: مشاعر الاستمتاع والنشوة، أو الفلق، أو التوتر. وفي مرحلة ثانية، وبعد أن يستثار الفرد عاطفياً، فإنه سيميل في أغلب الأحيان، إلى التصرف بأكثر الأشكال سيادة في هذا الموقف، فإذا كان الفرد يؤدي أمام الأفراد الآخرين سلوكاً يتقنه لحد كبير، سيكون تصرفه صحيحاً. أما إذا كان السلوك المطلوب منه التصرف به جديداً نسبياً عليه، فإن هناك احتمالاً قوياً بأن يكون التصرف السائد في هذا الموقف خاطئاً.

وعليه، فحسب نظرية "Robert B. Zajonc" فإن وجود أفراد آخرين أثناء تأدية الفرد لعمله، يرفع من مستويات الاستثارة العاطفية لديه، مما يؤدي إلى زيادة ميله للتصرف بالأشكال الأكثر سيادة في مثل ذلك الموقف، فإذا كانت هذه التصرفات، أو الاستجابات السائدة صحيحة، فإن أداءه يتحسن، أما إذا كانت تصرفاته، أو استجاباته السائدة خاطئة، فإن أداءه سيتردى، ويتأثر سلباً¹.

ثانياً: معايير الجماعة كموجه لسلوكيات الأفراد

معايير الجماعة (Group Norms)، هي تلك القواعد والأنماط السلوكية التي يمارسها، ويقبل بها أفراد الجماعة، بحيث تكون منسجمة مع الاتجاهات السلوكية التي تحدها الجماعة لنفسها، فليس بوسع الفرد تجاوزها، لأنه سيعرض نفسه للعقاب جراء عدم الالتزام بتلك المعايير، أو عدم الانسجام معها، ومعايير الجماعة تعتبر أدوات تضبط السلوك الجماعي، حيث تنتظم هذه المعايير لتوفر أساساً لسلوك الجماعة، كما أن الرضى المتحقق للفرد من قبل الجماعة ذاتها، تحكمه درجة التزام ذلك الفرد بتلك المعايير، ومدى احترامه لها².

وبما أن هذه المعايير بمثابة قواعد رقابية لسلوك أفراد الجماعة، فهي تعتبر من أكثر المعايير تأثيراً على السلوك الذاتي للفرد داخل بيئة العمل، فهي تحدد للفرد ما يجب عليه عمله مسبقاً، وفق المواقف المختلفة التي قد تصادفه كعضو في تلك الجماعة، خاصة وأنها تتميز بالثبات النسبي، الأمر الذي يسهل على أفراد الجماعة اعتمادها كمعايير لأنماطهم السلوكية في بيئة العمل³.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 295.

² - Michael Beer, op-cit, P 70.

³ - عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 167.

كما أن الاعتماد على الجماعة دون الفرد في تطبيق مثل هذه المعايير، من شأنه أن يضع المسؤولية على المجموعة كلها، وليس على أحد أعضائها فقط، مما يجعل الفرد أكثر التزامًا بها مقارنة بغيرها من المعايير¹.

ثالثًا: تأثير التنظيم غير الرسمي على سلوك الفرد

إن إدارة المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها التنظيمية، تدرك بأن العلاقات الرسمية داخل التنظيم، ليست كافية في كثير من الأحيان لبلوغ تلك الأهداف، لهذا فهي تسعى جاهدة لفهم التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة، لأن كثيرًا من قيم التنظيمات غير الرسمية تؤثر في كفاءة المؤسسة، بحكم تأثيرها على سلوك، وإدراك الفرد، حيث تختلف الأساليب المستعملة من قبل التنظيمات غير الرسمية في ذلك، فهي تستطيع التأثير على مفاهيم وسلوكيات الفرد، باستعمال أسلوب الثواب والعقاب، فيما يعرف بمفهوم الدعم الاجتماعي لأعمال الفرد، كقبول أعضاء الجماعة غير الرسمية لسلوك معين قام به الفرد، مما يؤدي إلى ترسيخه وتقويته لديه².

كما أن توفر الجماعات غير الرسمية على قدر كبير من المعلومات الكمية والنوعية، للواقع المحيط بالفرد، يجعلها أكثر تأثيرًا على سلوكيات الفرد، من خلال قدرتها على تقديم تلك المعلومات لأعضاء معينين دون أعضائها الآخرين، إلى جانب الخبرات الطويلة الناتجة عن الأعمال، والتجربة السابقة للجماعة، والتي تمكنها من اكتساب معلومات هامة يمكنها توفيرها لأعضائها. وتجدر الإشارة أيضًا، إلى دور الأعضاء البارزين للجماعة غير الرسمية في التأثير على باقي الأعضاء، من خلال ما يتمتعون به من مكانة خاصة في الجماعة، تجعلهم محل قدوة للأعضاء الباقين، فالإقتداء بالآخرين، ومحاكاتهم في مختلف السلوكيات، يعتبر من أهم أساليب الجماعات غير الرسمية في التأثير على سلوكيات الأفراد، لما لها من أهمية في تعلم الفرد داخل تلك التنظيمات غير الرسمية³.

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 147.

² - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 249.

³ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 198-199.

المبحث الثالث: تأثير البعد الأخلاقي على ولاء الموارد البشرية للقائد

تحتاج المؤسسات على اختلاف أحجامها، وطبيعة نشاطها إلى قيادات واعية، يمكنها تحمل المسؤولية في سبيل تحقيق أهداف تلك المؤسسات، بأعلى كفاءة وفعالية ممكنتين، فبدون وجود مثل هذه القيادات الواعية المتميزة بمستويات عالية من العلم، والمعرفة، والأخلاق الحميدة في تعاملاتها مع الأفراد، وفي إنجازها للمهام الموكلة إليها، سيصبح العمل في المؤسسة مجرد روتين يومي يتعذر معه تحقيق أهداف المؤسسة، والقيادة بهذا المفهوم هي جوهر العملية الإدارية، وأداة محركة للإدارة، يجعلها أكثر ديناميكية، وكفاءة، وفعالية في تحقيق أهدافها المسطرة. وال فقرات التالية ستوضح مدى أهمية البعد الأخلاقي في تحديد مفهوم القيادة، والصفات الأساسية للقائد الفعال، وكذا المسؤولية الأخلاقية للقائد.

المطلب الأول: أهمية البعد الأخلاقي في تحديد مفهوم القيادة

يكتسب العنصر الإنساني مكانة بارزة بين مختلف العوامل، التي تسهم في تحقيق الأهداف المسطرة للتنظيم، فمحور السلوك الإداري لأي تنظيم، هي الموارد البشرية إلى جانب الموارد المالية والمادية، لذلك يتجه علماء الإدارة في دراستهم إلى التركيز على العنصر الإنساني بشكل عام، وعلى القيادة بشكل خاص لما لها من دور هام، يؤديه القائد في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال إقامته لعلاقات إنسانية مع مرؤوسيه، أساسها التفاهم المتبادل، والمشاركة، والمعاملة الحسنة. وسنحاول في الفقرات التالية توضيح مفهوم القيادة، ومقوماتها، والنظرة الإسلامية لها.

الفرع الأول: مفهوم القيادة

تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم القيادة، مما أدى إلى ظهور تعريف عديدة للقيادة تختلف باختلاف المنطلقات، والانتماءات الفكرية الإدارية لتلك الدراسات، والأبحاث المعاصرة. وسنحاول في الفقرات التالية إبراز أهم تلك التعريفات، والمبادئ المتعلقة بالقيادة، مع توضيح الفرق بين القيادة والرئاسة.

أولاً: تعريف القيادة

جاءت تعاريف القيادة كانعكاس لاختلاف منطلقات، وتباين نظريات أصحاب تلك التعاريف، والتي يمكن أن نذكر منها تعريف الكاتب الاسكتلندي "Thomas Carlyle" (1795م-1881م)، والكاتب الإنجليزي "Francis Galton" (1822م-1911م)، والذي يعتبر من أول التعاريف التي تناولت موضوع القيادة، وهو يعبر عن رأي نظرية الرجل العظيم (The great man theory)، أو ما يعرف بنظرية الوراثة، والتي تعتقد بأن القيادة شيء فطري، وأن القادة يولدون ولا يصنعون، والسمات القيادية موروثية، وليست مكتسبة، فالقائد شخص موهوب، ذا قدرات فريدة تجعله متميزاً عن باقي أعضاء المجموعة، لذلك إذا لم تكن هذه القدرات متوفرة في الفرد أصلاً، لا يمكنه اكتسابها، ووجود هذه القدرات في الشخص توفر له ملكة القيادة، التي تجعله يغير سلوك غيره، لبلوغ الأهداف المشتركة¹.

ويعبر تعريف العالم "Ordway Tead" (1891م-1973م) للقيادة، عن رأي نظرية السمات الشخصية (The traitist theory of leader ship)، فهو يقول بأن القيادة نشاط يمارسه شخص ما للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه. وتركز نظرية السمات الشخصية على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد تجعله مؤهلاً للقيادة، يمكن أن تكون موروثية، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع الذي يعيش فيه، فالقائد هو الشخص الذي يتصف بتلك الخصائص، والقدرات الخاصة التي تميزه عن باقي أفراد الجماعة².

وجاء تعريف العالم "James McGregor Burnes"، موافقاً لرأي نظرية القيادة التحويلية، حيث يقول بأن القيادة هي عملية دفع التابعين، وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا، والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة³.

ويؤكد العالم "Bernard M. Bass" في نفس السياق، على أن القيادة تعمل على توسيع مجال اهتمامات، وحاجات المرؤوسين إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية، من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة.

1- عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، سنة 1996، ص16.

2- ظاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، سنة 2002م، ص17.

3- على السلمي، إدارة جديدة لعالم جديد، المؤتمر السنوي السادس: الإدارة في ظلال التغيير، مركز "وايد سيرفس" للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة-مصر، سنة 1996م، ص372.

ونظرية القيادة التحويلية تؤكد على أن المؤسسات المعاصرة، أصبحت بحاجة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة، تحل محل القيادة التقليدية، يسعى من خلالها القائد للوصول إلى الدوافع الكامنة، والظاهرة لدى المرؤوسين، بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية، والتي تساهم بشكل مباشر في عملية التغيير، وتحقيق أهداف المؤسسة¹.

وتجدر الإشارة إلى أن نظرية القيادة التحويلية قد أعطت للقيادة بعداً أخلاقياً، حيث ركزت على طبيعة سلوك القادة، والقضايا الأخلاقية الحاضرة في المواقف المختلفة، واستجاباتهم لها، مما أدى إلى ظهور مفهوم القيادة الأخلاقية (Ethical leadership)، والتي يعرفها "Michael E. Brown" (2005 م)، بأنها تعبر عن مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً من خلال الأفعال، والعلاقات الشخصية، وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الثنائي، واتخاذ القرارات.

ويرى "Christian J. Resick" (2006 م)، بأن القيادة الأخلاقية تشير بشكل مختصر للقيادة التي تحترم حقوق، وكرامة الآخرين، وتتميز بأربع أبعاد أساسية مقبولة على مستوى العالم هي: النزاهة، الإيثار، التحفيز الجماعي، والتشجيع الجماعي². وعليه، فإن القيادة الأخلاقية هي أبلغ أنواع التأثير في المرؤوسين، والذي يحول فيه القائد قيم ومعتقدات الأتباع لتكون منسجمة مع ما ينادي به من مفاهيم وأفكار، وعندها يكون الأفراد تحت تأثير داخلي يدفعهم للعمل دون تردد، أو انتظار التوجيه، أو مراقبة القائد. وبهذا المفهوم يكون للقائد دور هام في المجال الفكري، الذي يحققه من خلال التأثير في المرؤوسين، باستخدام ما يملكه من سلطة، وقوة الشخصية، والعادات، والمعارف المتخصصة، والخبرة الشخصية، وخاصة قيم القيادة الأخلاقية كالإخلاص، والأمانة، والعدل، والمساواة بين التابعين، والصدق، والقوة الحسنة للأتباع، والتسامح، وأداء الواجب، وإتقان العمل، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، فكلها قيم تشكل الخلق الحسن للقائد، والذي تصدر عنه سلوكيات القائد الأخلاقي، وتحلي القائد بهذه القيم، وممارستها عملياً يعتبر أبلغ بكثير من التلويح باستخدام القوة، وإيقاع العقوبة بحق من يرتكب المخالفات من المرؤوسين، لما في ذلك من درأ لمشكلات العمل³.

1- سعيد محمد الغامدي، القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية: نموذج مقترح، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض-السعودية، سنة 1428 هـ، ص 20.

2- محمد سليمان محمد أكريم، سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحكومة في المؤسسات الليبية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 01، مصر، سنة 2012 م، ص 1019.

3- تحسين أحمد الطراونة، الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، سنة 2010 م، ص 164.

ثانياً: العلاقة بين القيادة والإدارة

إن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العموم، فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص، أو الكل بالجزء، ولكنها تكمن في طبيعة ما يعنيه كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير إلى السياسات، والإجراءات، والبناء التنظيمي، في حين يشير مصطلح القيادة إلى العلاقات الشخصية بين القائد والأتباع. وعليه، فإن الفارق الأساسي بين القائد والمدير في جانب التأثير على التابعين، يكمن في كون القائد يحدث ذلك التأثير من خلال صفاته الشخصية، وخبراته السابقة، والمدير يحدث التأثير من خلال اعتماده على سلطته المستندة إلى القوانين والأنظمة¹. كما أن الفهم الخاطئ للإدارة على أنها لا تحتاج إلى مهارات خاصة من طرف المدير، وبأنها مهمة سهلة باستطاعة أي شخص القيام بها، قد يؤدي ذلك إلى حالة من الفوضى الإدارية في المؤسسة، وعدم التركيز على المهام التي أنشأت من أجلها المؤسسة.

وعليه، فهذه الأخيرة تحتاج إلى المديرين والقادة معاً بنفس الدرجة، وعلى نفس المستوى من التأهيل القيادي والإداري، ومن مصلحتها أن يكون لديها مديرين قادرين على القيادة، وقادة قادرين على الإدارة²، ولا يحصل لها ذلك إلا بتمية مفهوم القيادة الإدارية (Management leadership) لدى أفرادها، والتي تعني اعتماد المدير على سلطته الرسمية، بممارسة نشاطاته أولاً، ثم على ما يتوفر لديه من صفات شخصية، فالقيادة الإدارية عملية يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم، والأنشطة، والاختصاصات، فهي تتطلب إماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه³.

وبذلك فالقيادة الإدارية تمثل محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد، وشخصية الأتباع، وطبيعة المهمة، وسمات النسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط بالمؤسسة⁴.

1- طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة-مصر، سنة 1993م، ص 49.
2- حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 262.
3- فهيمة وصفي محمد و إسحاق زاهر أبدير و رأفت على رامز، مقومات الشخصية القيادية وأثرها في سلوك العاملين، مجلة الإدارة، المجلد: 48، العدد: 02، الصادرة عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، الإدارة المركزية للبحوث، مصر، سنة 2010 م، ص 98.
4- طريف شوقي محمد فرج، مرجع سبق ذكره، ص 41.

ثالثاً: الفرق بين القيادة والرئاسة

غالبًا ما يحاول القائد التأثير على أفراد الجماعة بالإقناع، والتفاهم، والمشاركة في اتخاذ القرار، بينما يعتمد الرئيس في تنفيذ أوامره على اللوائح والقوانين، وعلى سلطة الأمر والنهي، والجزاء والعقاب. ويمكن للقائد الإداري أن يكون رئيسًا في الوقت نفسه، لكن الرئيس لا بد أن يحظى بثقة الجماعة، واقتناعهم حتى يكون قائدًا عليهم، لأن جانبًا مهمًا من سلطة الرئيس تكمن في رغبة المرؤوسين في تلقي الأوامر منه، لأنهم يرونه جديرًا بذلك¹. إذن، فالقيادة تتبع تلقائيًا من الجماعة، بينما تكون الرئاسة مفروضة على أفراد الجماعة طبقًا للوضع التنظيمي القائم، واستمرار الرئاسة رهين بوجود نظام رسمي محدد يقر سلطة الرئيس الرسمية، لهذا فالرئيس شخص يهتم بالإشراف على أداء العمل وفق التعليمات الموضوعية، وفي إطار المسؤوليات المقررة، وعلاقة الرئيس بأفراد الجماعة تستند على مجموعة الاختصاصات، والمسؤوليات المناطة بالرئيس في إطار نطاق السلطة الرسمية التي يمارسها، بينما القائد فهو يستمد سلطته الفعلية من قدرته في التأثير على سلوك أفراد الجماعة، بطريقة تمكنه من اكتساب ولائهم وطاعتهم بشكل تلقائي².

وعليه، تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافًا جوهريًا يعود إلى عدم توفر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطة منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد، وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد، تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة³.

الفرع الثاني: مقومات القيادة

تعتبر القيادة عملية متكاملة، تنشأ في ظل وجود جماعة من الأفراد ضمن تنظيم معين، وبغية تحقيق أهداف مشتركة. وعليه، فإن القيادة تقوم على عناصر أساسية لا بد من توفرها، وهي: الجماعة، القائد، والهدف المشترك. والفرقات التالية ستوضح أهم الجوانب المتعلقة بتلك المقومات.

¹ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2004 م، ص ص 103-104.

² - سعود محمد النمر و هاني يوسف خاشقجي و محمد فتحي محمود و محمد سعيد حمزاوي، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، الرياض- السعودية، سنة 2006 م، ص 316.

³ - سعود محمد النمر و هاني يوسف خاشقجي و محمد فتحي محمود و محمد سعيد حمزاوي، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، الرياض- السعودية، سنة 2006 م، ص 316.

أولاً: وجود جماعة من الأفراد في تنظيم معين

فلا بد للقيام بعملية القيادة من وجود جماعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل، أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة في إطار التنظيم الذي يجمعهم. وبالتالي، فالتعامل مع هذه الجماعة يتأثر بنوع العلاقة القائمة بينها وبين قائدها، لأن كيفية تعامل القائد مع جماعته له بالغ الأثر على عملية القيادة برمتها، فهناك عامل كامن يرتبط بالجاهزية الفكرية والنفسية لأفراد الجماعة نحو قائدهم، لأن اتجاهات، وأفكار أفراد الجماعة تؤثر في قبولهم، أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي¹.

ثانياً: وجود قائد للجماعة

كما تقوم القيادة على ما للقائد من قدرة التأثير على الجماعة، وتوجيهها توجيهاً مناسباً يكسبه طاعتها، ويضمن له ولاءها، وتعاونها في سبيل تحقيق أهداف التنظيم الذي تعمل فيه². حيث تختلف وسائل التأثير في المرؤوسين بين وسائل الثواب والعقاب، فوسائل الثواب هي استخدام القائد للمثيرات المتعددة، التي تحفز أفراد الجماعة لإظهار قدراتهم، وتقوي ثقتهم بأنفسهم. أما وسائل العقاب والإكراه، فليست مرغوبة في كثير من الأحيان، لأنها تثير استجابات عند أفراد الجماعة، تختلف عن تلك الناتجة عن استخدام وسائل الثواب، فهي تثير الروح العدوانية للجماعة ضد قائدها، وتؤدي إلى إضعاف العلاقات الاجتماعية بين أفراد الجماعة، مما يجعلهم محبطين، نزاعين للشك، يسيئون الظن في قائدهم، ويقاومون مظاهر التغيير التي يتبناها³. لهذا، فإن القائد عليه أن يوفر المعلومات اللازمة لأفراد الجماعة فيما يتوجب عليهم من عمل، وعن السياسات العامة، والفلسفة التي يتبناها التنظيم، وكذا مميزات شخصية القائد، وآرائه في العمل، سيجنب أفراد الجماعة من الوقوع في الأخطاء أثناء تنفيذهم للأعمال الموكلة إليهم، الأمر الذي سيجنبهم الشعور بالنقص. ويدعم ذلك وجود نظام ثابت يحكم علاقات القائد مع أفراد الجماعة، ويوفر جواً من الاستقرار، ويحدد أسس الثواب والعقاب التي تطبق بعدالة.

¹ - نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 2007 م، ص 91.

² - سالم فالح المعاينة، الوجيز في القيادة الإدارية، مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2007 م، ص ص 34-35.

³ - نواف سالم كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 93.

كما أن القائد ملزم بإشباع الحاجات المادية، والنفسية، والاجتماعية لأفراد الجماعة التي يقودها، وذلك بتمكين كل فرد منهم من أداء العمل الذي يستطيع ممارسته، والذي سيأخذ عليه أجرًا مناسبًا، وسيشبع فضوله، وسيحقق له الثناء عند حدوث ما يستدعي ذلك، وسيعطيه وقتًا للراحة، وسيجنبه الإحباط.

وتجدر الإشارة إلى أن مشاعر الأفراد، لها دور كبير في إنجاح وإفشال عمل الجماعة، خاصة وأن القائد هو المسؤول عن تلك المشاعر التي تسود أفراد الجماعة، فتلك المشاعر تنتقل بكل سهولة منه إلى كل فرد ينتسب للجماعة، لأن أفراد الجماعة ينظرون دومًا إلى قائدهم، ويتأثرون به أكثر من تأثرهم ببعضهم بعضًا¹.

ثالثًا: وجود هدف مشترك لأفراد الجماعة

هناك أهداف القائد، وأهداف الجماعة، وأهداف التنظيم، والحالة التي يكون فيها هدف كل تلك الأطراف واحدًا هي حالة استثنائية، فالصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة، تبرز إذا تعارضت أهداف القائد، وأفراد الجماعة، والتنظيم مع بعضها بعضًا، لهذا يجب معالجة ذلك التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف، فعملية القيادة تستلزم وجود هدف مشترك يسعى القائد وجماعته إلى تحقيقه، وأفضل القادة هم الذين يحددون الهدف المشترك أمام أفراد جماعتهم، وذلك بتحليل الخلافات، ومظاهر التعارض في كل جانب، وترتيبها بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من التغلب على مشكلة التعارض بين الأهداف، مما يجعل أفراد الجماعة يقبلون على العمل بحماس، لأنهم مقتنعون بالأهداف المسطرة ومؤمنون بها².

لكن في بعض الأحيان، قد يحاول القائد توجيه أفراد الجماعة نحو تحقيق أهدافه الشخصية، بحجة الحرص على تحقيق أهداف التنظيم، وذلك من أجل إحرار السمعة، أو المركز المتقدم في منصبه، أو الإعجاب بمنجزاته، مما سينعكس سلبًا على علاقته مع أفراد الجماعة. لذا، ينبغي على القائد إيجاد نوع من التوازن بين مختلف تلك الأهداف، وذلك بتوضيح العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة في تحقيق أهدافهم، وتنظيم أعمالهم، في جو متوازن يعتمد فيه كل طرف على الآخر من غير إضرار، أو فرض للتبعية على الآخر³.

1- ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

2- سالم نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 94-96.

3- حامد عمار، المنظور الجديد لقيادات المستقبل: المفاهيم والمقومات، المؤتمر السنوي الخامس عشر: تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، مركز تطوير التعليم الجامعي، الجزء الأول، مصر، سنة 2007 م، ص ص 145-147.

الفرع الثالث: القيادة الإدارية من منظور إسلامي

تعني القيادة في الفكر الإسلامي هداية الناس، وإرشادهم، وتولي أمورهم، فمن معاني القيادة: الإمامة، الخلافة، الإمارة، والولاية¹. والفقرات التالية ستوضح تعريف، وخصائص، وأركان القيادة الإدارية في الإسلام.

أولاً: تعريف القيادة في الإسلام

شرع الإسلام القيادة التي تتولى تنظيم تلك التفاعلات الاجتماعية، بالشكل الذي لا يترك أية فرصة لسيادة الفوضى أو الجهل². وتتسم القيادة في الإسلام بالوسطية، فهي قيادة سوية لا هي متسلطة فظة، ولا هي متراخية غير موجهة، ولا هي ديمقراطية مطلقة في كل الأوقات، فجوهر القيادة في الإسلام يمكن في تلك القدرة التي يتمتع بها القائد في التأثير على سلوك أفراد الجماعة، وحسن إدارتهم، وتوجيههم مستخدماً الأسلوب الإسلامي، مما يكسبه طاعتهم، ويضمن له ولاءهم، وتعاونهم، من أجل تحقيق أهداف مشروعة في الإسلام، وتكون استجابة الأفراد لقائدهم، امتثالاً لتعليمات الدين بالطاعة لولي الأمر³. وعليه، فالمفهوم الإسلامي للقيادة يرتبط بشكل كبير بالعقيدة الإسلامية، في صورة مثل عليا يؤمن بها الفرد المسلم، وتؤثر بشكل واضح في كل تصرفاته وأعماله، بما فيها سلوكيات القائد المسلم المعني بشؤون جماعة المسلمين في وظيفة معينة، مما يحثه على التأثير في أفراد الجماعة التي تعمل معه بطريقة مشروعة، وحملهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم كما أمر الله ورسوله (ص)، على أن يراقب الجميع في ذلك مصلحة العمل، بشكل لا يتعارض مع التوجيهات الإسلامية، ولا يخلوا بالأمانة التي حملوا إياها⁴، امتثالاً لقوله تعالى: "...وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا..." [سورة آل عمران: الآية 103].

1- عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 124.
2- سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، دار إمام الدعوة للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية، 2008م، ص 113.
3- حامد محمد علي الشمراني، التأسيس الإسلامي للقيادة الإدارية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد الخامس، العدد 03، السعودية، سنة 2011 م، ص 402.
4- سالم سعيد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 114-115.

ثانياً: خصائص القيادة في الإسلام

إن الدين الإسلامي صالح لكل زمان ومكان، وهو دين شامل فيه من أمور الآخرة ما ينجي العبد، ويدفع به نحو الطمأنينة والراحة التي نهايتها الجنة. والقيادة في الإسلام تتصف بصفات الدين الحنيف، وتتخذ من القرآن والسنة أسلوباً ومنهجاً، ترجع إليه عندما تختلط عليها الأمور، ففي هذا المنهج القويم، والطريق المستقيم، حل لكل ما يواجهه القائد من مشاكل¹.

فالقيادة في الإسلام قيادة ذات كفاءة، وجدارة، وأخلاق، لأنها مستمدة من القرآن الكريم، والسنة النبوية المطهرة، وتعطي للشورى مكانة خاصة، مما يدل على الأهمية التي يعطيها للأفراد، بتمكينهم من المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم. هذا، وتهتم القيادة في الإسلام بتلبية الحاجات المادية والنفسية للأفراد دون إسراف، تحقيقاً للعدالة في التعامل مع الأفراد، وتقديرًا لحاجاتهم المادية والنفسية، والرفق بهم، وعدم تحميلهم ما لا طاقة لهم به. ولا تغفل القيادة في الإسلام دور الرقابة، فهي تركز على تنمية الرقابة الذاتية لدى الأفراد، والإحساس بالمسؤولية أمام مراقب دائم، لا يغفل ولا ينام، وهو الله سبحانه وتعالى، المطلع على أسرار عباده. هذا، بالإضافة إلى أن القائد في الإسلام ينتمي إلى الجماعة، ولا يتميز عنها في شيء، سوى عظم المسؤولية الملقاة على عاتقه، وأنه يؤمن، ويلتزم بالأهداف المسطرة، ويقنع أفراد الجماعة بالقوة الحسنة لا الإكراه، ويتميز بالعزم، والصبر، والتضحية من جانبه في سبيل تحقيق الهدف المنشود.

ثالثاً: أركان القيادة الإدارية في الإسلام

تحرص الشريعة الإسلامية² على ضمان النظام للجماعة، وتدعو إلى تحديد قيادة الجماعة عن طريق اتفاق أفراد الجماعة نفسها، فهم الذين يجب أن يختاروا قائداً وينصبوه، ولا ينبغي لشخص معين أن يفرض قيادته، أو رئاسته على الجماعة قسراً. كما تركز القيادة في الإسلام على أسس راسخة، تستمد أصولها من القرآن الكريم، ومن السنة النبوية المطهرة، وهي³: الشورى، والقوة الحسنة، والفتنة، والكياسة، والكفاءة الإدارية.

1- محمد مهنا العلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 110-128.

2- أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، سنة 2006م، ص 101.

3- عبد الرحمن بن إبراهيم الضحيان، الإدارة في الإسلام: الفكر والتطبيق، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض- السعودية، الطبعة الثانية، سنة 1990 م، ص ص 141-144.

أما الشورى، فقد جاء القرآن الكريم بهذا المبدأ الإداري القيادي في قوله تعالى: "... وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ..." [آل عمران: الآية 159]. وطبق النبي (ص) الأسلوب الاستشاري في قيادة الدولة، حيث كان يشاور أصحابه من أهل الرأي، والحكمة، وأصحاب العقل، والعلم، ويأخذ بأمرهم في كثير من الأمور، فهو الذي قال (ص): "مَا خَابَ مَنْ اسْتَخَارَ وَمَا نَدِمَ مَنْ اسْتَشَارَ وَلَا عَالَ مَنْ اقْتَصَدَ" [المعجم الأوسط للطبراني، رقم: 6627]، وهو ما تؤكد الدراسات الإدارية الحديثة، فأفضل أنواع الإدارة والقيادة هي الإدارة الشورية الديمقراطية، التي ينطرح فيها الرئيس والمرؤوسين الآراء للوصول إلى القرار الصائب الناجح.

أما القدوة الحسنة، فيقول عنها المولى تعالى: "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا" [الأحزاب: الآية 21]، وقد كان النبي (ص) ما أمر بشيء إلا كان أول من يعمل به، وما نهى عن شيء إلا كان أول من ينتهي عنه، لهذا يجب على القائد المسلم أن يتحلى بالصفات الحسنة، ويعمل بها، ويتجنب الصفات الذميمة، وينتهي عنها، كي يتقبله أتباعه، ويسلكون مسلكه.

أما الكفاءة الإدارية، فيقول تعالى: "قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ" [الزمر: الآية 09]، ويقول الرسول (ص): "مَا مِنْ وَّالٍ يَلِي رَعِيَّةً مِنْ الْمُسْلِمِينَ فَيَمُوتَ وَهُوَ عَاشٌ لَهُمْ إِلَّا حَرَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ الْجَنَّةَ" [صحيح البخاري، رقم: 6732]، وهو ما يبين أهمية نصح القائد لتابعيه، وأمانته في أداء العمل بواسطة القيادة، فقدرة القائد على حل المشكلات الإدارية، وتحقيق الأهداف المرسومة بعقلية مدركة، كل ذلك يجنب القيادة الوقوع في الأخطاء.

المطلب الثاني: الصفات الأساسية للقائد الفعال

تختلف الصفات القيادية الأساسية من باحث لآخر، فكل باحث يعتمد مجموعة الصفات الأساسية، التي تتوافق مع مدرسته التي ينتمي إليها، والأفكار التي يؤمن بها، فالمرجعية الفكرية التي ينطلق منها الباحث، لها تأثير كبير على طبيعة تلك الصفات القيادية الأساسية. إلا أن تلك الصفات الأساسية التي جاء بها الباحثون على اختلاف مشاربهم، لا يمكنها أن تجتمع في نفس شخص القائد، لكن القائد يمكنه أن يكون ناجحًا في عمله القيادي، إذا استطاع أن يقيم علاقات إنسانية سليمة مع أفراد جماعته، تمكنه

من اكتساب قلوبهم، وعقولهم، فالفعالية القيادية تتطلب من القائد تسخير إمكانيات أتباعه في التخطيط، والإبداع، والابتكار، وجعلهم أكثر تعاونًا، وإيجابية، وانسجامًا لتحقيق أهداف التنظيم. والفرقات التالية ستوضح أهم الأنماط القيادية، وكذا مفهوم القيادة الفعالة، ومعوقات فعالية القائد:

الفرع الأول: أهم الأنماط القيادية

لا يوجد اتفاق بين الباحثين في مجال القيادة، حول أنماط محددة من القيادة، إلا أشهر تلك الأنماط هي التي تقسم القيادة إلى ما يلي:

أولاً: القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership)

يحاول القائد الأوتوقراطي تركيز كل السلطات والصلاحيات في التنظيم تحت يده، فهو يشرف على كل صغيرة وكبيرة في كل ما يتعلق بوظيفته، لأن أسلوب عمله يعتمد على المركزية المطلقة، ولا يفوض سلطاته لأحد من أفراد جماعته، ويسعى دائماً لتوسيع دائرة سلطاته، وصلاحياته¹. ويستمد القائد الأوتوقراطي سلطته الرسمية من الأنظمة، واللوائح القانونية، ويجعلها وسيلة للضغط على أفراد الجماعة التي تعمل تحت إمرته، لإجبارهم على تنفيذ المهام المختلفة، وهذا النوع من القيادة يتميز بالحزم الشديد، والتحديد الدقيق لواجبات المرؤوسين، والرقابة الشديدة على أدائهم². ويعود ذلك حسب المفكر "Douglas Murray McGregor" (1906م-1964م) إلى طبيعة الإنسان، وميله إلى الكسل، وقلة العمل، وقلة الطموح، والتهرب من المسؤولية، الأمر الذي يجعله مهياً للانقياد والاعتماد على غيره، ويعمل خائفاً من العقاب والجزاء، لا حباً في العمل، مما يجعل الفرد محتاجاً بشكل دائم لمتابعة دقيقة، وإشراف مباشر من رئيسه، للتأكد من المهام الموكلة إليه، وهو ما يفسر لجوء القيادة الأوتوقراطية لأسلوب الحوافز السلبية، المتمثل في حرمان الفرد المقصر لواجباته من الحوافز المادية والمعنوية³.

1- ناصر المعاينة، الأداء الناجح في قيادة المجتمعات المحلية، مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، سنة 1996م، ص 69.

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

3- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، سنة 2011، ص ص 126 - 128.

ثانياً: القيادة الحرة (Laisser-Faire Leadership)

وتسمى كذلك بالقيادة المنطلقة، أو القيادة غير الموجهة، لأن الجماعة تكون متحررة من سلطة القائد، فهو لا يتدخل في تحديد المهام أو من يقوم بها، والفرد له كامل الحرية في تحديد أسلوب العمل الذي يريده، لأن القائد قد تنازل لأفراد جماعته عن سلطة اتخاذ القرارات، وأصبح في حكم المستشار، ولا يمارس أية سلطة على أفراد جماعته، ولا يحاول أن يؤثر فيهم، لأن القائد يعتقد بأن أسلوب القيادة الحرة سينمي قدرات، وإمكانيات أفراد الجماعة التي يقودها، بإعطائهم كامل الحرية والاستقلالية في إنجاز الأعمال والمهام المختلفة، فهو يهتم فقط بالتوجيه العام لأفراد الجماعة، مع إبداء بعض الملاحظات العامة، ويترك للأفراد حرية تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم، معتمدين على أنفسهم، متجاهلين وجود القائد في حلهم للمشاكل التي تواجههم¹. كما أن القائد في هذا النمط القيادي، ينتهج سياسة الباب المفتوح في الاتصال مع أفراد جماعته، لأنه يرى بأن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً، إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لأفراد جماعته، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء، وإبداء الأفكار التي قد يلتبس عليهم فهمها، أو السؤال عن المشاكل التي يصعب عليهم حلها.

إلا أن ما يعاب على نمط القيادة الحرة أنه يقلل من قيمة التخطيط والتنظيم، وقد يؤدي إلى انتشار الفوضى، وإصدار القرارات الخاطئة، وتضييع الوقت، والجهد، والمال، والتهرب من المسؤولية، وصعوبة قيادة الجماعة، وتوحيد جهودها نحو تحقيق نفس الأهداف².

ثالثاً: القيادة الديمقراطية (Leadership Democratic)

تقوم فلسفة القيادة الديمقراطية على مبدأ المشاركة، وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد جماعته، ويشركهم في عملية صنع القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤوسيه، ويباشر مهامه من خلال جماعته، كما أن السياسات التنظيمية تتحدد بالاتفاق، وبعد المناقشة الجماعية مع المرؤوسين، والقيادة تقوم ببلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار في شكل قرارات وسياسات³.

¹ - نواف سالم كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 252.

² - محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

³ - ناصر المعايطة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

ومهما كانت درجة مشاركة أفراد الجماعة في عملية صنع القرارات، فذلك له أثر إيجابي على التنظيم، فالمؤتمرات، واللقاءات، والحوارات، والمناقشات التي يعقدها القائد الديمقراطي، تتيح له الفرصة لإطلاع أفراد الجماعة على مشكلات التنظيم، وتتيح لأفراد الجماعة فرصة تبادل المعلومات، والآراء فيما بينهم حول مشكلات العمل¹. وتتميز القيادة الديمقراطية برفع الروح المعنوية لأفراد الجماعة، وزيادة كفاءتهم، وتشجيع روح المبادرة لديهم، وتنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية، وتنمي شعورهم بالرضى الوظيفي، وتتيح للقائد الكثير من الوقت والجهد، للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة². وتجدر الإشارة إلى أنه ليس هناك نمط قيادي أفضل من الآخر، فالموقف هو الذي يحدد النمط القيادي الواجب إتباعه من قبل القائد، فالنمط الأوتوقراطي يصلح في المراحل الأولى لتولي المرؤوس وظيفته، كما يصلح في الأعمال غير المعقدة، بينما النمط الديمقراطي يصلح للقيادة في الأعمال المعقدة، كما أن شخصية المرؤوس لها دور كبير في تحديد النمط القيادي المناسب، فالقيادة الأوتوقراطية تكون مناسبة للفرد الميال للخضوع إلى السلطة، أو محدود الذكاء، بينما يكون النمط الحر أكثر ملائمة للأفراد الأذكياء، الميالين للعمل بحرية. ويبقى أفضل نمط قيادي، هو ذلك النمط الذي يحقق للقائد أكبر فعالية في تحقيق الأهداف المسطرة، وهو ما ستيينه الفقرات التالية³.

الفرع الثاني: مفهوم القيادة الفعالة

تختلف القيادة الفعالة عن القيادة التقليدية، لأنها تستطيع أن تغير القيم الأساسية واتجاهات الجماعة، وجعلها مستعدة لرفع أدائها إلى مستويات أعلى من تلك التي حددتها المؤسسة⁴. فليس باستطاعة كل فرد يشغل وظيفة قيادية، القيام بالدور القيادي الذي يرفع من مستوى تحقيق الأهداف المسطرة لتلك الوظيفة، لأنه قد لا يستطيع التأثير على سلوك الجماعة التي يقودها بطريقة فعالة، فالقيادة الفعالة والناجحة، تعتمد على مدى التحكم في العناصر الأساسية التالية:

1- نواف سالم كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 242.

2- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 157.

3- محمد على عارف جعلوك، القادة هل يولدون أم يصنعون؟، دار الرتب الجامعية، بيروت- لبنان، سنة 1999م، ص 92.

4- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 511.

أولاً: البيئة المحيطة بالقائد

يعتبر القائد الفعال قادراً على تحريك أفراد الجماعة، فبتأثيره فيهم يستطيع توجيههم نحو تحقيق الهدف المشترك، فالسلوك الذي يبديه القائد في المؤسسة، هو محصلة تفاعل خصائص القائد مع خصائص الظروف السائدة في بيئة العمل¹. وبالتالي، فإن القائد لا يقوم بدوره في معزل عن ظروف بيئة العمل، وكذلك فإن تأثير خصائص بيئة العمل، لا تتم في معزل عن الدور الذي يقوم به القائد. لهذا، فالمؤسسات المعاصرة تواجه على اختلاف مهامها، وأنواعها، وأحجامها، عدة قضايا ومشكلات مرتبطة ببيئة العمل، تتطلب منها إيجاد قادة وجماعات عمل، واعيّن بضرورة التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي في العمل، والقائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات، وقادرين على ابتكار أساليب جديدة لحل المشكلات، تضمن الانتقال النوعي للمؤسسة إلى وضع أفضل من سابقه، بأعلى كفاءة، وبأقل تكلفة ممكنة.

ثانياً: شخصية القائد نفسه

تتحقق فعالية القيادة من خلال قدرة القائد على رسم رؤية شاملة للمواقف المختلفة في المؤسسة، وقدرته على إيصال تلك الرؤية لأفراد الجماعة، ودفعهم نحو الإبداع والابتكار، وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، مع المحافظة على رضاهم، ومعنوياتهم العالية². ولكي يقوم القائد بتلك الأدوار على أكمل وجه، يجب أن تتوفر لديه مهارات أساسية تتعلق بالجانب الذهني، والذاتي، والإنساني، والفني.

فالمهارات الذهنية تتعلق بقدرة القائد على فهم التنظيم الذي يعمل فيه، وفهم الروابط بين أجزائه، ونشاطاته المختلفة، وأثر التغييرات التي قد تنشأ نتيجة أي خلل في تلك الأجزاء، أو النشاطات، مما يجعله واعياً بالدور القيادي الذي سيؤديه في المؤسسة. أما المهارات الذاتية، فتتمثل أساساً في الصحة النفسية والجسدية، والقدرة على التحمل بدنياً وعصبياً، وكذا القدرات العقلية والذكاء الذي يجب أن يتمتع به القائد، لكي يستطيع أداء مهامه دون ملل أو تعب. أما الجانب الإنساني، فيتعلق بالفهم المتبادل بين القائد

¹ - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 183.

² - دونالد ويز، ترجمة: شويكار زكي، كيف تصبح قائداً فعالاً؟، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، سنة 2000م، ص 10.

وأفراد جماعته، فمعرفة القائد لآراء وميولات أفراد جماعته، ومشاعرهم وأحاسيسهم، سيمكنه ذلك من تنسيق جهودهم، ورفع روحهم المعنوية للعمل الجماعي. كما أن المهارات الفنية التي يتمتع بها القائد من معرفة متخصصة بالأساليب العلمية، والفنية، ستمكنه من أداء المهام، والأدوار المنوطة به على أكمل وجه¹.

ثالثاً: المؤسسة التي يعمل فيها القائد

إن القيادة الفعالة لا ينحصر دورها في الحفاظ على الوضع القائم، والوقوف عنده، بل هي دعوة للتجديد، والتطوير المستمرين، والعمل على تحقيق التوازن بين مقاومة التغيير والدعوة إليه، في جو يكفل للمؤسسة البقاء والاستمرارية في بيئة العمل، ويبعدها عن الإخفاق والفشل. والقائد الفعال يحرص دائماً على مراعاة الصالح العام، ويؤثر مصلحة التنظيم على مصلحته الخاصة، ويتجنب كل مظاهر التحيز، ويعمل على إنجاز الأعمال في مؤسسته بكفاءة وفعالية، لأن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة، يتوقف على قدرة، وكفاءة القادة على فهم القرارات الإدارية، وأساليب اتخاذها². فمن الصعوبة بمكان على القائد مواجهة المشاكل الإدارية لوحده، مهما كانت قدراته، ومعارفه، وتجاربه التي قد تساعده على الإحاطة بكل جوانب المشكلة، وأبعادها، وأسباب نشأتها، وكيفية حلها، خاصة وأن هناك أكثر من حل واحد للمشكلة، بهذا يجب طرح كل الحلول الممكنة لمناقشتها، ودراستها، وتقويمها، للوصول إلى الحل الأكثر ملائمة للمشكلة. وعليه، فالقائد الفعال يشرك أفراد جماعته في صنع واتخاذ القرارات، ودعم المؤسسة لهذا التوجه يؤثر إلى حد بعيد في طبيعة القيادة، التي تستطيع توجيه أفراد الجماعة، وتستطيع التنسيق بين جهودهم لتحقيق أهداف التنظيم.

الفرع الثالث: معوقات فعالية القائد

توجد عدة عوامل ومؤثرات تعوق القائد في أداء مهمته على أكمل وجه، وفشل القائد في تأدية مهمته سيؤدي إلى فشل القيادة. ومن أهم تلك المعوقات ما يلي:

¹ - نواف سالم كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 335.

² - سعود محمد النمر، مرجع سبق ذكره، ص 347.

أولاً: معوقات تتعلق بشخصية القائد

تؤثر الأنماط الشخصية للقائد باختلاف السلوكيات الناتجة عنها، في العملية القيادية إما إيجابياً أو سلبياً، فقد يكون القائد نفسه عائقاً من عوائق فعالية القيادة، كأن يكون ظالماً لأفراد جماعته، متعالياً عليهم، جاهلاً بحقوقهم، متعجلاً في الحكم على الأشياء والأشخاص، وفي اتخاذ القرارات دون دراسة أو تدقيق¹. وقد يكون القائد ضعيف الإحساس بالمشكلات المحيطة به، قليل الخبرة والمعرفة، وغير راغب في تنمية مكتسباته العلمية، ولا يستشير أفراد جماعته، ويعمل بمركزية القرار، مما يفقده ثقتهم به. كما أن عدم الاستقرار الوظيفي، وضعف الاطمئنان النفسي للقائد يؤديان إلى ضعف الفعالية القيادية، ويتجلى ذلك في إحجام القائد عن المبادرة، والخوف من تحمل المسؤولية، وعدم الجرأة على حل المشاكل، لخوف القائد من اتخاذ القرارات، بسبب عدم كفاءته في ذلك، أو عدم ثقته بنفسه، أو حدثته في المركز الوظيفي². ويمكن علاج هذا العائق النفسي لدى القائد بتوفير ضمانات مادية واجتماعية، وزرع الثقة في القائد، وتوفير الجو الملائم للعمل، والتخفيف من وسائل الرقابة³.

ثانياً: معوقات تتعلق بالتنظيم

تتعلق فعالية القيادة بالأهداف التنظيمية سواء كانت إستراتيجية أو تكتيكية، بالإضافة إلى تأثرها بحجم المؤسسة، ونوع إنتاجها، والأساليب، واللوائح التنظيمية التي قد تتصف بالجمود، حيث يمثل تقادم، وغموض الأنظمة واللوائح، عائقاً كبيراً أمام نجاح القيادة، لأنها تحد من قدرة القائد وأفراد جماعته على الإبداع والابتكار، ولا تساعد على سرعة اتخاذ القرارات، فهي تحتاج إلى تعديلات مستمرة لمواكبة التطورات التي تحدث على ظروف العمل في المؤسسة⁴.

كما أن عدم اختيار القادة بالطرائق والأساليب العلمية الصحيحة، يشكل عائقاً تنظيمياً أمام تحقيق الفعالية القيادية المطلوبة، كاعتماد بعض المؤسسات على الأقدمية، كمعيار وحيد لشغل الوظائف القيادية في المؤسسة،

¹ - محمد تيسير التميمي، موضوعات في فن القيادة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت- لبنان، الطبعة الأولى، سنة 1992م، ص 93-102.

² - ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

³ - نواف سالم كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 473.

⁴ - سالم سعيد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 213.

الأمر الذي يؤدي إلى وصول بعض الأفراد غير المؤهلين لشغل مثل تلك المراكز الوظيفية، إما لعدم خبرتهم في مجالها، أو لعدم توفرهم على الخصائص القيادية، التي تمكنهم من إدارة مهامهم الجديدة بكفاءة وفعالية¹. لهذا، فإن الاعتماد على مبدأ الكفاءة والجدارة كأساس في اختيار القادة، يعتبر أمراً ضرورياً لضمان فعالية القيادة في المؤسسة، مع اعتبار الأقدمية كمعيار تفضلي في حالة تساوي الكفاءات، على أن تتم الاختبارات والمقابلات الشخصية، في جو من الحياد والموضوعية، لضمان المصداقية لعملية قياس الكفاءة، والجدارة بين القادة المرشحين لشغل مركز وظيفي معين². إلا أن بعض المؤسسات سعياً منها لحل مشكل عدم توفر القيادات الكفوة محلياً، تقوم بالاعتماد على خبراء ومستشارين أجانب، لا يدركون في كثير من الأحيان أبعاد المشاكل المحلية، لعدم إلمامهم بمحددات البيئة والثقافة المحليتين للمؤسسة، مما يؤثر في النهاية على فعالية القرارات التي ستتخذ لحل المشاكل. وللتغلب على هذا المشكل، يجب على المؤسسة أن تتأكد من مدى توافق قرارات الخبراء، والمستشارين الأجانب مع الظروف المحلية، بعرضها على فريق من الخبراء المحليين، لدرس نتائج تلك القرارات قبل أن تدخل حيز التنفيذ³.

ثالثاً: معوقات أخرى

نتيجة لسوء الأوضاع التنظيمية في المؤسسة، تظهر عدة عوائق تحول دون نجاح العملية القيادية وفعاليتها، فتعدد مستويات التنظيم يؤدي إلى كثرة الفواصل فيما بين تلك المستويات، وفيما بينها وبين قمة الهرم التنظيمي، الأمر الذي يترتب عنه صعوبة التوجيه والرقابة، وصعوبة الاتصال، ووصول المعلومات، والبيانات في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى ضيق نطاق الإشراف للقائد على أفراد جماعته، وكثرة المنازعات الإدارية بين القادة. وقد يصل الأمر إلى تشتت أقسام، ووحدات التنظيم الواحد في عدة مواقع، وسيطرة التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة، والتي غالباً ما تكون مبنية على العلاقات الشخصية، والمصالح الخاصة، أو الروابط الاجتماعية، وهذه الصور من الأوضاع التنظيمية السيئة، تعيق فعالية ونجاح العملية القيادية في التنظيم،

1- نواف سالم كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 466-470.

2- عامر الكبيسي، تدريب القيادات الأمنية العربية بين التقليد والمعاصرة، مجلة الفكر الشرطي، مجلد: 13، العدد: 04، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة، سنة 2005م، ص 221.

3- ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 107.

وتؤدي إلى كثرة المشاكل. ولعل هذه المشاكل التي تؤدي إلى عدم فعالية عملية القيادة في المؤسسة، يجدر بالسلطة العليا العمل بلامركزية الإدارة، وأن تفوض السلطات والصلاحيات للقادة الأكفاء، مع التأكيد على عملية التنسيق الإداري بين القادة، لتجنب الازدواجية والتكرار في الاختصاصات، وعدم تجاوز الصلاحيات بينهم، مع محاولة الاستفادة من التنظيمات غير الرسمية، بتوجيه القيادات غير الرسمية فيها على حث الأفراد، وتشجيعهم للعمل لصالح أهداف التنظيم¹.

المطلب الثالث: المسؤولية الأخلاقية للقائد

أدى تطور مفهوم القيادة بظهور المسؤولية الأخلاقية للقائد إلى بروز مفهوم القيادة التحويلية التي تعمل على النهوض والرقى، بمستوى أفراد الجماعة، وتنمية مهاراتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم. وبالتالي، فالنمط القيادي التحويلي هو النمط القيادي الذي يأخذ هذا النوع من المسؤولية الأخلاقية للقائد بعين الاعتبار، والفقرات التالية ستوضح أهم الجوانب المتعلقة بهذا النمط القيادي:

الفرع الأول: مفهوم القيادة التحويلية

ظهر مصطلح القيادة التحويلية في أواخر سبعينيات القرن العشرين، على يد المؤرخ السياسي الأمريكي (James Mac Gregor Burns)، في كتابه "Transformational Leadership Theory" (1978م)، حيث أكد على حاجة المؤسسات المعاصرة للقيادة الابتكارية، منوهاً بالقيادة التحويلية التي تسعى إلى الوصول للدوافع الكامنة، والظاهرة لدى الموارد البشرية. والفقرات التالية ستوضح تعريف القيادة التحويلية، وعناصرها، وخصائصها:

أولاً: تعريف القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية قيادة إيجابية تؤثر على الأفراد ليقدموا أداءً يفوق التوقعات، ويعرفها "James Mac Gregor Burns" (1918م - 2009م)، بأنها عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف، من خلال تعزيز القيم العليا، والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة. وهي بذلك نوع من التفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى أعلى مستويات التحفيز والنضج، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة².

¹ - نواف سالم كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 445-449.

² - محمد سرحان خالد المخلافي، القيادة الفاعلة وأداة التغيير، مكتبة الفلاح، الكويت، سنة 2007 م، ص 285.

وعليه، حسب "J. M. G. Burns" فالقائد التحويلي هو المروج لعملية تنمية الجماعات داخل المؤسسة، بالعمل على رفع مستوى التابعين في إنجاز المهام الموكلة إليهم، والتطوير الذاتي، بامتلاكه لقوة التأثير المثالية عليهم، فهذا النمط القيادي ينمي في الموارد البشرية القدرة ليصبحوا هم أنفسهم قادة، أي أن القائد الفعال يقود أفراد جماعته لكي يقودوا أنفسهم¹.

أما "Bernard M. Bass" (1925م-2007م)، فيعرف القيادة التحويلية بأنها سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى أفراد جماعته، من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تطوير المؤسسة ككل، وذلك باستخدام التأثير الشخصي، والقيم المشتركة، لدفع الموارد البشرية إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، والروح المعنوية، ومضاعفة الجهود الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة².

فالقيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات التابعين إلى ما هو أبعد من الاهتمامات الشخصية، من أجل مصلحة المؤسسة، والقائد التحويلي بدلاً من أن يستجيب للمصالح الشخصية لأتباعه، من أجل مصلحة المؤسسة، والقائد التحويلي بدلاً من أن يستجيب للمصالح الشخصية لأتباعه، فإنه يبت فيهم أعلى مستوى من الوعي بقضايا التنظيم، في الوقت الذي يعمل فيه كذلك على زيادة ثقة تابعيه في أنفسهم بأن الانجاز المتميز للأعمال، والتقدم، والتنمية الذاتية ستعود بالفائدة على التنظيم ككل بصفة عامة، وعليهم بصفة خاصة.

وبالتالي، فإن جوهر القيادة التحويلية يتمثل في قدرة القائد على الموائمة بين الوسائل والغايات، وقدرته على إعادة تشكيل أهداف أفراد جماعته لتحقيق أهداف التنظيم، وذلك بإدراكه للحاجيات الظاهرة، والكامنة لأتباعه، والعمل على إشباعها، واستخدام القائد لعنصر الجاذبية الشخصية (charisma)، يمكنه من التوفيق بين أفراد جماعته، والأهداف التنظيمية، فالقيادة التحويلية قيادة إيحائية تؤثر على الأفراد ليقدموا أداءً يفوق التوقعات، والذي غالباً ما يتم في حالات التغييرات التنظيمية الكبيرة³.

1- علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد: 09، العدد: 01، سنة 1996 م، ص 372.

2- سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل: من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، مكتبة عين شمس، القاهرة-مصر، سنة 1996م، ص 31.

3- قاسم ضرار، تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي، الجزء الأول، مطابع سمحة، الطبعة الثانية، الرياض-السعودية، سنة 1995م، ص 286.

ثانياً: عناصر القيادة التحويلية

يحدد الباحثان "Bernard M. Bass" و "Bruce J. Avolio"، أربع عناصر للقيادة التحويلية، يعتبرانها سبباً توصل القائد إلى تحقيق الأهداف المرجوة، مهما كان مركزه التنظيمي. وأطلقا عليها تسمية: "Four I's"، لأن كل عنصر منهما يبدأ بالحرف اللاتيني "I"، وهي¹: التأثير المثالي (Idealized influence)، الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation)، الاستثارة الفكرية (Intellectual simulation)، الاهتمام بالمشاعر الفردية (Individualized consideration). فالعنصر الأول والمتعلق بالتأثير المثالي للقائد (charisma)، يعني استغلال قدراته الخاصة في التأثير على أفراد جماعته، لدرجة أن سلوكه يصبح نموذجاً يقتدى به مع مرور الوقت، حيث يكتسب القائد تلك المثالية من إيثاره لحاجات أفراد جماعته على حاجاته الخاصة، ومن مشاركته للأخطار التي يواجهونها، ومن حرصه الشديد على عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، وتمتعه بالمعايير والقيم الأخلاقية العالية في تصرفاته، وبذلك يحصل على ثقة، واحترام، وإعجاب أفراد جماعته.

أما العنصر الثاني، والمتعلق بالدافعية الإلهامية للقائد، فتعني تلك الخاصية التي يعمل من خلالها القائد على تحفيز أفراد جماعته، ورفع روحها المعنوية، بإعطاء معنى لما يقومون به من أعمال، مما يثير في أنفسهم روح التحدي، والحماس، ويجعلهم يفكرون في بدائل مختلفة لتأدية مهامهم مستقبلاً.

أما العنصر الثالث، فيتعلق بالاستثارة الفكرية للأفراد من قبل قائدهم، وذلك بتشجيعه لهم على التفكير المبدع، وترجيئه بأفكارهم الجديدة، والمبدعة في حل مشكلات العمل، وقبوله لتلك الأفكار ولو تعارضت مع أفكاره، فالقائد يجب أن يعيد النظر في آرائه، وافتراضاته، لأنه لا يوجد شيء ثابت أو صحيح دائماً، لا يمكن تغييره أو الاستغناء عنه، فيما يخص الاجتهادات الفكرية البشرية. وآخر عنصر للقيادة التحويلية، يتعلق بالاهتمام بالمشاعر الفردية من طرف القائد، فهذه الخاصية تجعل القائد يهتم بحاجات أفراد جماعته، بهدف الارتقاء بمستوى أدائهم، وتنمية قدراتهم، فهو يؤدي دور المدرب، والناصح، والصديق، والموجه، ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبينهم، قائم على حرية التعبير، ويضمن إصغاءه لانشغالاتهم، ويعطيهم الثقة والاطمئنان.

¹ - Bruce J. Avolio، ترجمة: عيد الحكم أحمد الخزامي، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، سنة 2003م، ص 70-78.

كما يقوم القائد بتفويض بعض سلطاته إلى أفراد جماعته كوسيلة لتنمية قدراتهم، ومتابعتهم عن كثب دون إشعارهم برقابته، ليتأكد إن كان أفراد جماعته بحاجة إلى توجيه إضافي.

ثالثاً: خصائص القائد التحويلي

حتى يتمكن القائد التحويلي من إدارة التغيير، وتحويل المؤسسة التي يعمل فيها نحو الأفضل، ينبغي أن يتمتع بمجموعة من الخصائص، من أهمها أن يكون له رؤية مستقبلية لمؤسسته، وله القدرة على دفع أفراد جماعته لاعتناقها، وينظر لنفسه كوكيل للتغيير التنظيمي، فهذا القائد عنصر للتغيير، محب للمخاطر المحسوبة، ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير التنظيمي، كما أن هذا القائد يؤمن بقيمة الموارد البشرية في مؤسسته، ورغم تمتعه بقوة المركز الوظيفي الذي يشغله، إلا أنه ليس دكتاتورياً في تعاملاته مع أفراد جماعته، فهو يحس بمشاعرهم، ويسعى للوصول بهم إلى تحقيق نتائج تفوق المعدلات العادية، والمتوقعة في المؤسسة، ويرى أن وجوده في المؤسسة هو من أجل نقل مواردها البشرية، نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة عالية، ووعي خال من الصراعات الداخلية¹. كما أنه موجه بالقيم الأخلاقية في كل تصرفاته، ولديه القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية، التي تتلاءم مع الوظيفة التي يؤديها في المؤسسة، ويملك القدرة على التعامل مع الحالات التنظيمية المعقدة والغامضة، وهو يؤمن بمبدأ التعلم مدى الحياة، ويعتبر الأخطاء التي يقع فيها، تجربة يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

الفرع الثاني : وظائف القيادة التحويلية

إن القائد التحويلي قادر على إحداث تغيير في أفراد جماعته بشكل خاص، وفي مؤسسته بشكل عام، فغالباً ما يساعد مؤسسته المتعثرة على تحسين أدائها، وهو يدرك الحاجة للتغيير، وقادر على إقناع أفراد جماعته بحاجتهم للتغيير، مستخدماً شخصيته الجذابة، وقدرته الإلهامية، مما يجعله قادراً على الرقي بمستوى حاجاتهم، أكثر من مجرد تحقيق حاجاتهم المعتادة². وهو في سبيل تحقيق ما سبق ذكره، يقوم بالوظائف التالية:

¹ - سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة- مصر، سنة 1999 م، ص 59.
² - Elizabeth O'Leary، ترجمة: أمين الأيوبي، الإداري الناجح: قيادة الأعمال خطوة.. خطوة، أكاديمية أنتر ناشيونال، بيروت- لبنان، سنة 2001 م، ص 23.

أولاً: إدارة التنافس والتغيير

إن القائد التحويلي مطالب بإدارة التنافس، من خلال إدارته للعمليات المتعلقة بأعمال المؤسسة، وتجميع المعلومات، وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات، لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك بوضع نظام للمعلومات الشخصية، والمعلومات التنظيمية، يضمن وصول معلومة نوعية، ودقيقة، وفي الوقت المناسب لمن يحتاجها، كما أنه مطالب بإدارة التغيير، منذ إدراك الحاجة للتغيير في المؤسسة، فالقائد التحويلي مسؤول عن إقناع أفراد جماعته بحاجتهم للتغيير، وعليه أن يعمل على بناء شبكة فكرية تضم أفراداً أكفاء، ومؤثرين لتدعيم التغيير، والتقليل من مقاومته لدى الأفراد، خاصة وأن الأفراد يعتبرون التغيير نوعاً من أنواع التهديد، ثم عليه أن يختار نموذج التغيير الملائم لنمو مؤسسته، من بين النماذج المتاحة أمامه، والذي يتوقع أن يثبت فعاليته، وملائمته للواقع الذي تعيشه المؤسسة¹.

وتعتبر الفترة الانتقالية من الوضع الحالي، إلى الوضع المنشود من عملية التغيير التنظيمي، أصعب فترات التغيير حيث يؤدي القائد فيها دوراً محورياً، لأن الأفراد فيها يبدؤون بالتحرك من الوضعية التنظيمية القديمة، بالتخلص من انتمائهم لها، ولعهم بعظمتها، وعلى القائد التحويلي أن يتابع ويراقب كل مراحل التغيير التنظيمي، فهو مسؤول عن العناية بالأفراد الفلّقين، والمترددتين في كل مراحل التغيير.

ثانياً: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة

تعتبر الرؤية المستقبلية جوهر القيادة، لهذا يجب على القائد التحويلي صياغة طموحه، ورسالته من التغيير التنظيمي المنشود، والذي سيحقق من خلاله تلك النقلة الحضارية للأفراد والمؤسسة. وهو مطالب بإقناع أفراد جماعته برؤيته المستقبلية، وعليه أن يفتح باب الحوار لهم لأخذ كل أصحاب المصالح بعين الاعتبار، من مستهلكين، وعاملين، ومساهمين، في مرحلة صياغة تلك الرسالة من التغيير التنظيمي².

كما يجب عليه تعبئة الالتزام برؤيته الجديدة للتغيير في نفوس أفراد جماعته، ودون مثل هذا الالتزام تصبح رؤيته المكتوبة في بيان الرسالة، مجرد حبر على ورق.

¹ - سالم سعيد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² - سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص 75.

الفرع الثالث: مبادئ المسؤولية الأخلاقية للقائد

إلى جانب مجموعة الصفات القيادية، التي يجب أن يتصف بها الشخص حتى يكون قائداً ناجحاً، توجد عدة مبادئ للمسؤولية الأخلاقية تعتبر قواعداً، وأصلاً يجب اتباعها من قبل القائد حتى تكون قيادته ناجحة، فهي تعتبر ملزمة له تجاه مرؤوسيه، وتتمثل تلك المبادئ فيما يلي:

أولاً: البحث عن المسؤولية وتحمل أعبائها

إن البحث عن المسؤولية في جميع صورها من طرف القائد، نوع من المبادأة في تحمل المسؤوليات، خاصة إذا كانت بغرض القيام بعمل معين من أجل تحقيق أهداف سامية للتنظيم، ويتحمل القائد في سبيلها المصاعب والمشاق، فهي تعبر عن الانتماء والولاء للمؤسسة التي يعمل فيها. وهي تعني كذلك ثقة القائد بنفسه، وقدرته على تحمل المسؤولية، وأدائها على أكمل وجه، فالقائد يتحمل عواقب نجاح، أو فشل أفراد جماعته التي يشرف عليها، ويتحمل تبعاً لذلك مسؤولية كل أعماله تحت أي ظرف من الظروف، لأن القائد الناجح يدرك أن التهرب من المسؤولية عنصر هام لروابط الولاء، والاحترام الذي يجب أن تكون بينه، وبين أفراد جماعته، ويجب أن يكون استشعار القائد للمسؤولية نابغاً من ذاته، وليس بسبب الضغوط التي يفرضها عليه رؤساؤه في العمل، وعليه أن لا يتصل من عواقب الفشل، أو يلقي تبعاته على أفراد جماعته، لأن هذا يتنافى مع مبدأ البحث عن المسؤولية وتحمل أعبائها، الذي أقره سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم حيث قال: **كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ...** [صحيح البخاري، رقم: 844]، فهذه المقولة وضعت الأساس الأول في مهمة القائد، وهي تحمله المسؤولية بكل أنواعها، وقد قدم رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم مثلاً يحتذى به في ذلك. وتجدر الإشارة إلى أن القائد الباحث عن المسؤولية، لا بد أن يطور هذا المبدأ لدى أفراد جماعته، لأنه لا يعمل في المؤسسة بمفرده، فلا بد من تضافر كل الجهود الممكنة لتحقيق النجاح التنظيمي، الذي لا يأتي إلا من خلال إحساس كل فرد داخل المؤسسة، بأنه أهل للمسؤولية، وبذلك يشارك كل فرد في تنفيذ الأهداف التنظيمية، بكل حماس، واندفاع، إيماناً بها¹.

¹ - ظاهر محمود كلالده، مرجع سبق ذكره، ص 176.

ثانياً: القدوة الحسنة

ينبغي على القائد أن يكون مثلاً أعلى لأفراد جماعته، في كيفية استخدام الوسائل المتاحة، وتحقيق الأهداف المسطرة، فلا يكتفي بالشروحات النظرية، والتصورات المثالية، إنما هو مسؤول عن تطبيق تلك الشروحات، والتصورات في نفسه، وفي أفراد جماعته، لأنهم يقلدونه في كل ما يقومون به من تصرفات، وأي تصرف في حياة القائد قد يناقض المثل، والقيم العليا التي ينادي بها، ستؤدي إلى اهتزاز الصورة الحسنة التي كونها عنه أفراد جماعته، وسينفرون منه، ويقل احترامهم وولائهم له، وسيشعرهم ذلك بخديعته، وقد يثورون ضده¹.

ثالثاً: التأكد بأن المهام مفهومة ومنجزة

إن عملية صنع القرار هي من المهام الأساسية للقائد، فاتخاذ القرارات على مسمع من أفراد جماعته، وفي الوقت المناسب له أهمية كبرى، قد لا تقل عن أهمية القرار نفسه، فجهل أفراد الجماعة بالقرارات المتخذة، سيضيع فرصة نجاحها في حل المشاكل التنظيمية القائمة. لهذا يعتبر الاتصال بين القائد وأفراد جماعته، عاملاً حاسماً في إنجاح القرارات المتخذة، لأن القائد لا يستطيع أن ينفذ المهام بمفرده، وهو ما يتطلب أن يكون أفراد جماعته على اطلاع دائم بما يجب معرفته وفعله، كل حسب موقعه الوظيفي في المؤسسة، ولا تنتهي مسؤولية القائد بمجرد اتخاذه للقرارات، بل يقع على عاتقه كذلك التأكد من أن المهمة المطلوب تنفيذها، قد فهمت فهماً كاملاً بكل أبعادها، وتفصيلها من قبل أفراد الجماعة المعنيين بتنفيذها، وذلك من خلال المتابعة المستمرة من طرف القائد لأفراد جماعته، في كل مرحلة من مراحل إنجاز القرار، فتحديد المسؤوليات بدقة، والتأكد من وصول المعلومات وفهمها، تعتبر عوامل حاسمة في توجيه مسار الموارد البشرية، نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة².

خلاصة الفصل الثاني:

تظهر أهمية البعد الأخلاقي في رفع كفاءة الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، من خلال الدراسات والأبحاث التي أكدت تأثير العوامل الأخلاقية في التنظيم، والقيم الشخصية لأفراده على كفاءة الأداء البشري،

¹ - عبد الله محمد الرشيد، القيادة العسكرية في عهد الرسول ﷺ، دار القلم، دمشق-سوريا، الطبعة الأولى، سنة 1990م، ص23.

² - ظاهر محمود كلالده، مرجع سبق ذكره، ص ص 174-175.

فالبعد الأخلاقي داخل التنظيم يؤثر في ولاء الموارد البشرية لمؤسستها، ولقيادتها خاصةً أن الولاء التنظيمي هو مظهر من مظاهر الاتجاهات السلوكية، التي تبديها الموارد البشرية بالمؤسسة التي تعمل فيها، وما له من أثر على الإنجازات الفردية والتنظيمية، من خلال ارتباط هذه المتغيرات بدرجة تطابق القيم الأخلاقية للفرد، مع القيم التنظيمية السائدة في مؤسسته، واستعداده لبذل أقصى ما عنده من جهد لتحقيق أهدافها التنظيمية. كما أن السلوك الأخلاقي للقائد يؤثر في مدى كفاءة الموارد البشرية، على إنجاز ما طلب منها من مهام، لأن القائد التحويلي يؤدي دورًا هامًا في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال إقامته لعلاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه، أساسها التفاهم المتبادل، والمشاركة، والمعاملة الحسنة، فوجود مثل هذه القيادات التحويلية الواعية في المؤسسة، بما لها من مستويات علمية ومعرفية عالية، وأخلاق حميدة في تعاملها مع الموارد البشرية، من شأنه أن يكسر الروتين اليومي للعمل، ويدفع الموارد البشرية لإنجاز المهام الموكلة إليها بكل حماس، لأنها تثق في قائدها القادر على تحمل مسؤوليات العمل، وعواقب النجاح أو الفشل فيه من طرف الجماعة التي يشرف عليها، إدراكًا منه بأن التهرب من المسؤولية عنصر هادم لروابط الولاء، والاحترام بينه وبين أفراد جماعته، فهو قدوتهم الأخلاقية في تحمل المسؤوليات، وكل ما من شأنه أن يرفع مستويات أدائهم. لهذا، فإن اهتمام المدراء في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، بتحسين أداء الموارد البشرية التابعة لهم، سيؤدي إلى إنجاح الخطط الاستراتيجية للتنظيم، لأن أداء الإدارات في مختلف المستويات التنظيمية، ما هو إلا انعكاس للأداء البشري فيها، وبذلك يمكن للتنظيم أن يحقق التميز المؤسسي المنشود، والذي يضمن التفوق الدائم للمؤسسة على منافسيها، لكن ذلك لا يمكن تحقيقه إلا من خلال اختيار المصدر المناسب لرفع كفاءة الأداء البشري، كأسلوب تطوير الذات الذي يهدف إلى تنمية، وإخراج المهارات، والقدرات البشرية الكامنة، واستغلالها في المواقف التنظيمية المختلفة. أو من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، الذي يضمن السير الحسن لنشاطات المؤسسة التي خطط لها مسبقًا، بمنعه حدوث المشكلات قبل وقوعها، وذلك بتشجيع الأفراد على تبني السلوكات الجيدة.

الفصل الثالث:

عرض بيانات الدراسة الميدانية إحصائيًا

تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بعرض البيانات الإحصائية للدراسة الميدانية، والتي حصل عليها الباحث باستخدام أسلوب المعاينة، من خلال وصف الإجابات عن أسئلة كل محور من محاور استمارة الاستبيان الثالث، والتي تمثل معايير القيم الأخلاقية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك باستخدام الجداول المتقاطعة التي تتضمن التكرارات، والنسب المئوية لدرجات الموافقة لكل سؤال تضمنته محاور استمارة الاستبيان الثالث، بالإضافة إلى استخدام اختبار "Chi-Square" ومستوى الدلالة الإحصائية، لربط آراء المستقصى منهم حول كل سؤال تم طرحه بمتغيرات المراقبة، وهي: المركز الوظيفي، المستوى العلمي، والخبرة المهنية. والفقرات التالية ستوضح الجداول المتقاطعة، واختبار "Chi-Square" لأسئلة كل محور من محاور استمارة الاستبيان المدرج في هذه الأطروحة.

المبحث الأول: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" لأسئلة المحور الأول من الاستبيان

يتعلق المحور الأول من الاستبيان، بمعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة، كما يظهر في الملحق رقم (01)، ويتضمن هذا المحور اثنتا عشر سؤالاً، كل منها يمثل قيمة أخلاقية معينة. حيث قام الباحث بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي "SPSS20"، لاستخراج الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square"، لكل سؤال من أسئلة المحور الأول الاثنتا عشر، والفقرات التالية توضح تلك العملية حسب ترتيب ورود الأسئلة في استمارة الاستبيان. ولكن أولاً سندرج في المطلب الأول وصفا لمجتمع الدراسة والعينة:

المطلب الأول: مجتمع الدراسة والعينة

حيث سنقوم في الفقرات التالية بتحديد تحديد أسلوب المعاينة، وإخضاع الاستبيان لاختبارات الصدق والثبات، وكذا المقاييس الإحصائية الرقمية المستعملة في الدراسة.

الفرع الأول: تحديد أسلوب المعاينة

يعتبر أسلوب المعاينة في جمع، وعرض، وتحليل البيانات الإحصائية الأنسب لهذه الدراسة الميدانية، لأنه الأكثر ملائمة مع معايير الحاجة إلى البيانات المناسبة، في الوقت، وبالتكلفة الملائمتين.

وعليه، سنقوم في الفقرات التالية بتحديد المجتمع الإحصائي المعني بالدراسة، وكذا اختيار العينة التي سيجرى عليها الاستبيان.

أولاً: تعريف المجتمع الإحصائي "Statistical population"

فيما يخص المجتمع الإحصائي الذي تستهدفه هذه الأطروحة بالدراسة، فهو يتكون من كل العاملين الدائمين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وجاء هذا الاختيار نظراً لاستقرار العامل الدائم في مؤسسته، لهذا فهو الأقدر على تحديد طبيعة القيم الأخلاقية السائدة في بيئة الأعمال الجزائرية، إلا أن صعوبة الوصول إلى كل مفردات هذا المجتمع، جعلتنا نركز دراستنا على خمسة (05) مؤسسات وطنية، واعتبرنا العمال الدائمين في هذه المؤسسات الوطنية، هم أفراد المجتمع الإحصائي المعني بالدراسة.

ويتعلق الأمر بالمؤسسات التالية: المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الاخضرية (E. N. A. P-SPA:

Enterprise national des peintures–société par actions)، المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة

فرع بلوزداد بالجزائر العاصمة

،Groupe ENAD/filiale SHYMECA (société d`hygiène ménagère et corporelle de l`algérois)

عن مجمع النسر RAMY FOOD الروبية بالجزائر العاصمة (RAMY FOOD/SARL)، مؤسسة

اتصالات الجزائر للهاتف النقال (MOBILIS) الوكالة التجارية بالمدية، والمؤسسة الوطنية لتوزيع وتسويق

المواد البترولية بالبليدة (NAFTAL–BLIDA).

ثانياً: الأفراد المكونون للمجتمع الإحصائي

يتكون المجتمع الإحصائي المقصود بالدراسة في هذه الأطروحة من خمسة (05) مؤسسات وطنية، حيث

تتمثل الوحدات الإحصائية المكونة له في كل العاملين الدائمين، على اختلاف مستوياتهم الإدارية، والعلمية،

والمهنية، فهم الأقدر دون غيرهم على تمييز، وتحديد طبيعة القيم الأخلاقية السائدة في البيئة التي يعملون

فيها. لهذا، فإن المجتمع الإحصائي الذي تدرسه هذه الأطروحة تظهر مفرداته وفق التوزيع التالي:

جدول رقم (01): يوضح توزيع الأفراد المكونين للمجتمع الإحصائي

النسبة	عدد العاملين الدائمين	
%20.94	280	ENAP/SPA
%22.96	307	ENAD/SHYMECA
%02.54	34	MOBILIS
%30.07	402	NAFTAL
%23.49	314	RAMY FOOD/SARL
%100	1337	المجموع

ونلاحظ من الجدول أعلاه، أن عدد الأفراد العاملين الدائمين في كل مؤسسة يمثل حوالي 20% من المجتمع الإحصائي، باستثناء مؤسسة: MOBILIS، التي يمثل عدد عمالها الدائمون 02.54%، وذلك راجع لقلة عددهم مقارنة بالمؤسسات الأخرى، فهي مؤسسة خدمية لا تحتاج إلى موارد بشرية كثيرة، بالمقارنة مع المؤسسات الصناعية.

ثالثاً: حجم العينة حسب رابطة التريبة الأمريكية

يتكون المجتمع الإحصائي المستهدف بهذه الدراسة من 1337 عاملاً دائماً في خمسة (05) مؤسسات وطنية، وبغرض تحديد حجم العينة الملائم لهذا المجتمع الإحصائي، استخدم الباحث المعادلة الإحصائية لمدخل رابطة التريبة الأمريكية، وهي كما يلي:

$$n = \frac{X^2NP(1 - P)}{D^2(N - 1) + X^2P(1 - P)}$$

حيث: n حجم العينة

N حجم المجتمع الإحصائي

P النسبة المقدرة للعينة من المجتمع (50%)

1-p النسبة المكتملة المقدرة (50%)

D الخطأ في التقدير (05%)

X ويساوي (01.96) وهو قيمة مربع كاي عند مستوى الثقة (95%) والخطأ (05%).

$$n = \frac{(3.8416)(1337)(0.25)}{(0.0025)(1336)+(3.8416)(0.25)} \cong 298$$

إذن: حجم العينة الملائم للمجتمع الإحصائي المستهدف بهذه الدراسة هو: 298 فرداً، أي بنسبة (22.29%).

رابعاً: كيفية حساب العينة المطلوبة للدراسة

بما أن المجتمع الإحصائي المستهدف بالدراسة في هذه الأطروحة هو مجتمع غير متجانس، فوحداته الإحصائية تنتمي إلى (05) مؤسسات مختلفة، وباعتبار كل مؤسسة هي طبقة، يمكن سحب عينة عشوائية طبقية تتكون من 298 فرداً، باختيار عدد الأفراد في كل طبقة حسب النسبة التالية:

$$\text{حيث: } \frac{n_i}{N_i} = \frac{n_1}{N_1} = \frac{n_2}{N_2} = \frac{n_3}{N_3} = \frac{n_4}{N_4} = \frac{n_5}{N_5} = \frac{n_1+n_2+n_3+n_4+n_5}{N_1+N_2+N_3+N_4+N_5} = \frac{298}{1337} = \text{نسبة السحب من كل طبقة}$$

n_i : عدد الأفراد المسحوبين من كل طبقة.

N_i : عدد أفراد الطبقة.

$$\text{المجتمع الإحصائي: } \sum N_i = N_1 + N_2 + N_3 + N_4 + N_5 = 1337 \text{ فرداً.}$$

$$\text{العينة المراد سحبها: } \sum n_i = n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 = 298 \text{ فرداً.}$$

وبالتطبيق العددي في العلاقات السابقة نحصل على العينة المختارة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة العشوائية الطبقية في كل مؤسسة

النسبة	عدد أفراد الطبقة	عدد العاملين	
%20.81	$62 = \left(\frac{298}{1337}\right) 280$	280	ENAP-SPA
%22.82	$68 = \left(\frac{298}{1337}\right) 307$	307	ENAD/SHYMECA
%02.68	$8 = \left(\frac{298}{1337}\right) 34$	34	MOBILIS
%30.20	$90 = \left(\frac{298}{1337}\right) 402$	402	NAFTAL
%23.49	$70 = \left(\frac{298}{1337}\right) 314$	314	RAMYFOOD-SARL
%100	298	1337	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المؤسسات موضع الدراسة.

وبعد تحديد عدد الأفراد المكونين للعينة العشوائية الطبقية من كل مؤسسة، قام الباحث بسحب عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة (مؤسسة)، ووزع استمارات الاستبيان على أفراد العينة الإحصائية خلال الفترة 2012-2013 م، حيث تحصل على النتائج التالية بعد عملية توزيع واستلام استمارات الاستبيان:

جدول رقم (03): يوضح حالة استثمارات الاستبيان بعد عملية التوزيع

النسبة	عدد الاستثمارات المفقودة	النسبة	عدد الاستثمارات المسترجعة	النسبة	عدد الاستثمارات الموزعة	
%09.06	27	%11.74	35	%20.81	62	ENAP-SPA
%08.39	25	%14.43	43	%22.82	68	ENAD/SHYMECA
%00.34	01	%02.35	7	%02.68	08	MOBILIS
%10.07	30	%20.13	60	%30.20	90	NAFTAL
%07.05	21	%16.44	49	%23.49	70	RAMY FOOD-SARL
34.90	104	65.10	194	%100	298	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموزع خلال الفترة 2010-2013 م.

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن النسبة المئوية لعدد الاستثمارات المسترجعة مكتملة البيانات، وصلت الى 65.10%، وبذلك يمكن اعتبار هذه النسبة ممثلة لأفراد الدراسة الذين سيخضعون للتحليل، باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، والتي تمكن الباحث من تعميم النتائج في مرحلة لاحقة على المجتمع الإحصائي المدروس.

الفرع الثاني: إخضاع الاستبيان لاختبارات الصدق والثبات

صدق الاستبيان يعني أنه يستطيع قياس ما صمم لقياسه، وأن استمارة الاستبيان شاملة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، بالإضافة إلى وضوح فقراتها، ومفرداتها لكل من يستخدمها. أما الثبات فيعني أن الاستبيان يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وفي نفس الظروف، ومن أجل التحقق من صدق، وثبات الاستبيان المدرج في هذه الأطروحة، قام الباحث بالاختبارات التالية:

أولاً: صدق المحكمين

من أجل التحقق من قدرة استمارة الاستبيان على قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليها، وفحص مدى ملاءمة أسئلتها لمحاور الاستبيان، قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء لتحكيمه، حيث عرض الباحث استمارة الاستبيان على خمسة (05) أساتذة مختصين وطنيين ودوليين (الأردن)، تم اختيارهم على أساس خبرتهم، ومعرفتهم، وكفاءتهم في مجالات البحث العلمي، واهتمامهم بموضوع الدراسة

الذي تتناوله هذه الأطروحة، والملحق رقم: (111) يوضح أسماء أولئك الأساتذة المحكمين. وقد تم استجلاء آراءهم عن مدى وضوح الأسئلة، ودقة صياغتها، ومدى انتماء كل منها للمحور الذي يتضمنها، ومدى ملاءمة السؤال للقياس، وما يروونه من حذف، أو تعديل، أو إضافة. وقد استجاب الأساتذة المحكمون الخمسة بطريقة إيجابية، حيث أعادوا استمارات الاستبيان المصححة للباحث، بعد أن دونوا عليها ملاحظاتهم واقتراحاتهم، ثم قام الباحث بتحليل ردود الأساتذة المحكمين، وبناءً على نتائج التحليل، ومعرفة مدى الاتفاق والاختلاف بينهم، جرى استبعاد بعض الأسئلة، وضم بعضها الآخر لبعض، وتعديل صياغة البعض الآخر. حيث بلغ عدد أسئلة الاستبيان في صورته النهائية (36) سؤالاً، مقسمة على ثلاث محاور.

ثانياً: معامل الثبات (Reliability coefficient)

قام الباحث بالتأكد من ثبات الاستبيان عن طريق التجزئة النصفية، بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية: "SPSS20" (Statistical package of social sciences)، حيث جزء أسئلة الاستبيان إلى جزأين، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية، والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية، ثم قام بحساب معامل الارتباط (r) بين درجات الأسئلة الفردية والزوجية، ثم قام بتصحيح معامل الارتباط بمعادلة: "Spearman-Brown"

$$\text{Reliability coefficient} = \frac{2r}{1+r} \text{ : كالتالي (Spearman-Brow prophecy formula)}$$

والجدول التالي يوضح معامل الارتباط بين معدل الأسئلة الفردية والزوجية:

جدول رقم (04): يوضح معامل الارتباط (r)

معدل الأسئلة الزوجية	معدل الأسئلة الفردية	معامل الارتباط	معدل الأسئلة الفردية
.641**	1	مستوى الدلالة	معدل الأسئلة الزوجية
.000	194	عدد الأفراد	معدل الأسئلة الزوجية
1	.641**	معامل الارتباط	معدل الأسئلة الزوجية
194	.000	مستوى الدلالة	معدل الأسئلة الزوجية
194	194	عدد الأفراد	معدل الأسئلة الزوجية

** معامل الارتباط دال عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي: 0.01

المصدر: البيانات الأولية للاستبيان المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS20".

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط (r) بين معدل الأسئلة الفردية والزوجية حسب البرنامج الإحصائي "SPSS20" هو: (0.641)، وتصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة "Spearman-Brown"،

$$\text{Reliability coefficient} = \frac{2(0.641)}{1+0.641} \cong 0.781$$

نجد معامل الثبات يساوي إلى: 0.781

وهو معامل ثبات مقبول ودال إحصائياً، مما يجعل الاستبيان ثابت بدرجة جيدة مما يؤهله ليكون أداة قياس مناسبة لهذه الدراسة، ويمكن تطبيقه بثقة.

ثالثاً: معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)

تعد طريقة الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان من أهم طرائق الثبات، حيث تعتمد هذه الطريقة على تطبيق الاستبيان مرة واحدة على عينة من أفراد المجتمع الإحصائي، ثم تقدير الثبات باستخدام معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)، حيث استخدم الباحث البرنامج الإحصائي "SPSS20"، في حساب معامل الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستبيان، وكذا معامل الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان مجتمعة، وقد توصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم (05): يوضح معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)

Cronbach's Alpha	عدد المتغيرات (الأسئلة)	
0.836	12	المحور الأول
0.807	12	المحور الثاني
0.784	12	المحور الثالث
0.906	36	الأداة ككل

المصدر: البيانات الأولية للاستبيان المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS20".

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن كل قيم معامل الاتساق الداخلي تفوق (0.75)، وهي القيمة الدنيا المقبولة لمعامل (Cronbach's Alpha). وعليه، فإن هذه القيم تعتبر مؤشراً على صلاحية الاستبيان للتطبيق، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج المتحصل عليها، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق، وثبات محاور الاستبيان، ويكون الاستبيان صالحاً للتطبيق على عينة الدراسة.

الفرع الثالث: المقاييس الإحصائية الرقمية المستعملة

بعد أن أدخل الباحث البيانات إلى البرنامج الإحصائي "SPSS20"، أصبحت تلك البيانات جاهزة للتحليل، واستخراج النتائج، وذلك باستخدام المقاييس الإحصائية الملائمة لأهداف، وطبيعة الدراسة التي يجريها الباحث. حيث اعتمد الباحث على مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية، التي يوفرها البرنامج الإحصائي "SPSS20"، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعاملات الثبات، والفقرات التالية توضح ذلك:

أولاً: معاملات الثبات واختبار "Chi-square"

استعمال الباحث معامل الثبات (Reliability coefficient)، للتأكد من ثبات الاستبيان قبل تعميمه على العينة المدروسة، حيث اعتمد على البرنامج الإحصائي "SPSS20"، في حساب معامل الارتباط (n) (Person correlation)، والذي قام بتصحيحه بمعادلة "Spearman-Brow". ولم يكتفي الباحث بذلك، بل قام بحساب معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)، لتقدير ثبات محاور الاستبيان، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي "SPSS20"، حيث أظهرت النتائج صدق، وثبات محاور الاستبيان، وأنه صالح للتطبيق، والتعميم على عينة الدراسة. كما استخدم الباحث اختبار "Chi-square" لحسن المطابقة، وهو يفيد في بيان درجة المطابقة بين توزيع أفراد العينة المدروسة، والتوزيع الحقيقي في المجتمع الفعلي، أي قياس الاختلافات ذات الدلالة في درجات الاستجابة (غير موافق بشدة، غير موافق، غير متأكد، موافق، موافق بشدة)، لكل سؤال من أسئلة الاستبيان، وتكون الاختلافات دالة عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، وبمعنى أدق أن الاختلافات في النسبة الخاصة بالعينة المدروسة هي نفسها الخاصة بالمجتمع الإحصائي، مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

ثانياً: التكرارات والنسب المئوية

تعرف التكرارات (Frequencies) بأنها عدد المرات التي تتكرر فيها ظاهرة، أو مشاهدة معينة في مجتمع الدراسة، أو العينة المختارة، وتستخدم التكرارات بشكل أساسي في حالة المقاييس الإسمية، كالتي أدرجها الباحث

في الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية للمستقصى منهم (المركز الوظيفي، المستوى العلمي، والخبرة المهنية)، وفي حالة المقاييس التفاضلية، كالتالي أدرجها الباحث في أسئلة المحاور الثلاث للاستبيان، والتي طلب فيها من المستقصى منهم إعطاء رأيهم حول المعايير الأخلاقية المدرجة في الاستبيان، ضمن الخيارات الموافقة لمقياس (Likert) الخماسي، والمتدرجة من: "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة". كما استخدم الباحث النسب المئوية لكل إجابة، والتي تبين نسبة كل إجابة إلى المجموع الكلي، للتعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة، وآرائها تجاه المعايير الأخلاقية المدرجة في الاستبيان.

ثالثاً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

يمثل المتوسط الحسابي (Mean) القيمة المتوسطة لمجموعة من المشاهدات، ويحسب عن طريق جمع قيم المشاهدات، وتقسيمها على العدد الكلي لهذه القيم، وقد استخدمه الباحث لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض آراء أفراد العينة المدروسة في كل سؤال من الأسئلة المدرجة في محاور الاستبيان الثلاث، فهو يفيد في ترتيب الإجابات على الأسئلة من حيث درجة الاستجابة، حسب أعلى متوسط حسابي.

وتجدر الإشارة إلى أن الباحث قد قام بتحديد طول خلايا مقياس (Likert) الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، المستخدم في محاور الاستبيان الثلاث، فقد حسب الباحث المدى (5-1=4)، ثم قسمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي: (5÷4=0.8)، وبعد ذلك أضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي: الواحد الصحيح (01)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. وهكذا استطاع الباحث تفسير النتائج باستخدام المتوسط الحسابي في العينة المدروسة، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أقل من (1.8)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل قيمة من معايير القيم الأخلاقية، المدرجة في محاور الاستبيان الثلاث، تمثل درجة موافقة منخفضة جداً. وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة ما بين (1.81) و (2.60)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل قيمة من معايير القيم الأخلاقية المدرجة في محاور الاستبيان الثلاث، تمثل درجة موافقة منخفضة.

وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة ما بين (2.61) و (3.40)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل قيمة من معايير القيم الأخلاقية المدرجة في محاور الاستبيان الثلاث، تمثل درجة موافقة متوسطة. وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة ما بين (3.41) و (4.20)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل قيمة من معايير القيم الأخلاقية المدرجة في محاور الاستبيان الثلاث، تمثل درجة موافقة عالية. أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أكبر من (4.21)، فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل قيمة من معايير القيم الأخلاقية المدرجة في محاور الاستبيان الثلاث، تمثل درجة موافقة عالية جداً. كما استخدم الباحث الانحراف المعياري (Standard Deviation)، للتعرف على مدى انحراف آراء المستقصى منهم حول كل سؤال من أسئلة الاستبيان عن متوسطه الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، كلما تركزت الآراء، وانخفض تشتتها في المقياس، علماً أن الانحراف المعياري يفيد الباحث في ترتيب القيم التي يتضمنها الاستبيان حسب المتوسط الحسابي، لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

المطلب الثاني: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" للأسئلة من واحد إلى أربعة

قام الباحث في الفقرات التالية باستخراج الجداول المتقاطعة، وكذا اختبار "Chi-Square" للأسئلة من واحد إلى أربعة، حسب ترتيبها في استمارة الاستبيان، وذلك بمقارنة كل سؤال منها مع متغيرات المراقبة، وهي: المركز الوظيفي، المستوى العلمي، والخبرة المهنية للمستقصى منهم، حيث استخدم الباحث في سبيل ذلك البرنامج الإحصائي "SPSS20"، وقد حصل على الجداول التالية:

الفرع الأول: الجدول المتقاطع للأسئلة من واحد إلى أربعة مع متغيرات المركز الوظيفي

كما يظهر في الملحق رقم (01)، فإن السؤال الأول ينص على ما يلي: "يتحقق في مؤسستي مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب"، والذي أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة التخصص الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (03)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الأول دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية

جدًا على درجة الموافقة (غير موافق بشدة، موافق بشدة، غير متأكد، موافق، موافق بشدة)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة، لقيمة التخصص الوظيفي في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (03)، أن نسبة (53.6% = 20.6% + 33%) من المستقصى منهم غير موافقين على تحقق مبدأ: "الرجل المناسب في المكان المناسب"، في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد شبه اتفاق على ذلك من طرف كل أصحاب المراكز الوظيفية، ماعدا العاملين في منصب رئيس مصلحة، فغالبيتهم يعتقدون بوجود قيمة التخصص الوظيفي في مؤسساتهم.

أما السؤال الثاني، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "العمل في مؤسستي مقسم بالعدل بين الأفراد، كل حسب قدراته وإمكانياته وتخصصه، ويراعي ميول ورغبات كل فرد"، وقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة تقسيم العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (04)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثاني غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة تقسيم العمل في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مركزهم الوظيفي. وهذا ما تؤكد النسب في الملحق رقم (04)، حيث أن نسبة (55.7% = 16.5% + 39.2%)، من المستقصى منهم غير موافقين على وجود قيمة تقسيم العمل في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل أصحاب المراكز الوظيفية، لكن ذلك لا يمنع وجود نسبة (26.8% = 22.7% + 4.1%)، موافقون على وجود قيمة تقسيم العمل في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث كان أغلبهم (50%) من وظائف أخرى.

وفيما يخص السؤال الثالث، وحسب ما يظهره الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "يتم التعيين في مؤسستي على أساس الخبرة المهنية والإدارية وطبقاً لاختبارات الكفاءة"، وقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر الكفاءة المهنية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (05)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثالث دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الكفاءة المهنية في المؤسسات التي تعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (05)، أنه رغم وجود نسبة (51.5%) من المستقصى منهم، غير موافقين على أن التعيين في مؤسساتهم يتم على أساس الخبرة المهنية والإدارية، وطبقاً لاختبارات الكفاءة، إلا أن أصحاب هذا الرأي هم الأفراد من المركز الوظيفي: مدير عام (100%=33.3%+66.7%)، ووظيفة أخرى (61.3%=21%+40.3%)، وهذا يدل على أن قيمة الكفاءة المهنية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يدركها العاملون في المستويات الإدارية الوسطى، أكثر من غيرهم من المراكز الوظيفية.

أما السؤال الرابع، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "أنا أعتبر رئيسي المباشر هو قدوتي في العمل"، وقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة القدوة الحسنة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (06)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الرابع دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة القدوة الحسنة في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (06)، انقسام آراء المستقصى منهم بين مؤيد ومعارض، في اعتبار الرئيس المباشر قدوةً في العمل، حيث سجل الباحث نسبة (49.5%=36.1%+13.4%)، من المستقصى منهم يوافقون على اعتبار الرئيس المباشر قوتهم في العمل، أما نسبة (34%=9.3%+24.7%) من المستقصى منهم، فهم غير موافقين على اعتبار الرئيس المباشر قدوة لهم في العمل.

الفرع الثاني: الجدول المتقاطع للأسئلة من واحد إلى أربعة مع متغير المستوى العلمي

أراد الباحث من خلال طرحه للسؤال الأول كما يظهر في الملحق رقم (01)، معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة التخصص الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (07)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الأول غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة التخصص الوظيفي في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مستواهم العلمي. وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (07)، حيث أن نسبة (53.6% = 20.6% + 33%) من المستقصى منهم غير موافقين على وجود قيمة التخصص الوظيفي في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل المستويات العلمية: المستوى الجامعي (55% = 21.7% + 33.3%)، والمستويات الأخرى (51.3% = 18.9% + 32.4%).

أما السؤال الثاني، وكما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة تقسيم العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (08)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثاني غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة تقسيم العمل في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مستواهم العلمي.

وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (08)، حيث أن نسبة (55.7% = 16.5% + 39.2%) من المستقصى منهم، غير موافقين على وجود قيمة تقسيم العمل في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل المستويات العلمية: المستوى الجامعي (55% = 15% + 40%)، والمستويات الأخرى (56.7% = 18.9% + 37.8%)، مما يدل على عدم إدراك أصحاب المستوى الجامعي لقيمة تقسيم العمل، فهم يعملون في المستويات العليا للتنظيم، أين تزيد المسؤوليات والالتزامات التي تفرضها طبيعة عملهم، مما يجعل قيمة تقسيم العمل أقل تجسيداً في المستويات العليا من التنظيم.

وفيما يخص السؤال الثالث، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الكفاءة المهنية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (09)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثالث غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة الكفاءة المهنية في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مستواهم العلمي. وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (09)، حيث أن نسبة (51.5% = 14.4% + 37.1%) من المستقصى منهم، غير موافقين على أن التعيين في مؤسساتهم يتم على أساس الخبرة المهنية والإدارية، وطبقاً لاختبارات الكفاءة، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل المستويات العلمية: المستوى الجامعي (53.3% = 13.3% + 40%)، والمستويات الأخرى (48.6% = 16.2% + 32.4%).

أما فيما يخص السؤال الرابع، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة القدوة الحسنة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (10)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الرابع غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة القدوة الحسنة في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مستواهم العلمي. وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (10)، حيث أن نسبة (49.5% = 36.1% + 13.4%) من المستقصى منهم، موافقين على اعتبار الرئيس المباشر قدوة لهم في العمل، وهم من أصحاب المستوى العلمي: جامعي (50% = 31.7% + 18.3%)، ومستويات علمية أخرى (48.6% = 43.2% + 05.4%).

الفرع الثالث: الجدول المتقاطع للأسئلة من واحد إلى أربعة مع متغير الخبرة المهنية

كما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلال طرحه للسؤال الأول، معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة التخصص الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (11)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الأول دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير الخبرة المهنية على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة، لقيمة التخصص الوظيفي في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (11)، أن نسبة (53.6% = 20.6% + 33%) من المستقصى منهم، غير موافقين على تحقق مبدأ: "الرجل المناسب في المكان المناسب"، في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث سجل الباحث أن أغلبية أصحاب هذا الرأي، هم من ذوي الخبرة المهنية خمس سنوات أو أكثر بنسبة (59.8% = 24.7% + 35.1%). أما السؤال الثاني، وكما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة تقسيم العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (12)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثاني غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة تقسيم العمل في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلفت خبرتهم المهنية. وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (12)، حيث أن نسبة (55.7% = 16.5% + 39.2%) من المستقصى منهم، غير موافقين على وجود قيمة تقسيم العمل في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل ذوي الخبرة المهنية التالية: أقل من خمس سنوات بنسبة (50% = 15% + 35%)، وخمس سنوات أو أكثر بنسبة (57.2% = 16.9% + 40.3%).

وفيما يخص السؤال الثالث، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الكفاءة المهنية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (13)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثالث غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير الخبرة المهنية على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الكفاءة المهنية في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (13)، أن نسبة (51.5% = 14.4% + 37.1%) من المستقصى منهم، غير موافقين على أن التعيين في مؤسساتهم يتم على أساس الخبرة المهنية والإدارية، وطبقاً لاختبارات الكفاءة، حيث سجل الباحث أن أغلبية أصحاب هذا الرأي، هم من ذوي الخبرة المهنية خمس سنوات أو أكثر بنسبة (55.9% = 16.9% + 39%)، بالإضافة إلى نسبة (35% = 05% + 30%) من ذوي الخبرة المهنية أقل خمس سنوات. أما السؤال الرابع، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة القدوة الحسنة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (14)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الرابع دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير الخبرة المهنية على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة القدوة الحسنة في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (14)، انقسام آراء المستقصى منهم بين مؤيد ومعارض، في اعتبار الرئيس المباشر قدوةً في العمل، حيث سجل الباحث نسبة (49.5% = 36.1% + 13.4%) من المستقصى منهم، يوافقون على اعتبار الرئيس المباشر قدوتهم في العمل، وهم من أصحاب الخبرات المهنية التالية: خمس سنوات أو أكثر (53.5% = 39% + 14.3%)، وأقل من خمس سنوات (35% = 25% + 10%).

المطلب الثالث: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" للأسئلة من خمسة إلى ثمانية
قام الباحث في الفقرات التالية باستخراج الجداول المتقاطعة، وكذا اختبار "Chi-Square" للأسئلة من خمسة إلى ثمانية، حسب ترتيبها في استمارة الاستبيان، وذلك بمقارنة كل سؤال منها مع متغيرات المراقبة، وهي: المركز الوظيفي، المستوى العلمي، والخبرة المهنية للمستقصى منهم، حيث استخدم الباحث في سبيل ذلك، البرنامج الإحصائي "SPSS20"، وقد حصل على الجداول التالية:

الفرع الأول: الجدول المتقاطع للأسئلة من خمسة إلى ثمانية مع متغير المركز الوظيفي
كما يظهر في الملحق رقم (01)، فإن السؤال الخامس ينص على ما يلي: "يساهم كل فرد من مؤسساتي في عملية صنع القرارات، باقتراحه حلولاً للمشاكل وتقديم اقتراحات أخرى"، حيث أراد الباحث

من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الشورى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (15)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الخامس غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة الشورى في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مركزهم الوظيفي. وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (15)، حيث أن نسبة (52.6% = 19.6% + 33%) من المستقصى منهم، غير موافقين على وجود قيمة الشورى في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل أصحاب المراكز الوظيفية، مما يدل على عدم إدراك أصحاب الوظائف العليا لقيمة الشورى، على عكس المستويات الدنيا من التنظيم، التي تتوفر فيها قيمة الشورى.

أما السؤال السادس، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "يتم اختيار القرار المناسب في مؤسستي من بين عدة بدائل، والقائد يقبل به مادام يحظى بتأييد واتفاق الجماعة"، وقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الحياد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (16)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السادس غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة الحياد في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مركزهم الوظيفي. وهذا ما تؤكد النسب في الملحق رقم (16)، حيث أن نسبة (42.3% = 12.4% + 29.9%) من المستقصى منهم، غير موافقين على وجود قيمة الحياد في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث سجل الباحث أن أغلبهم من أصحاب المراكز الوظيفية التالية: مدير عام (100% = 33.3% + 66.7%)، ورئيس قسم (64.3% = 21.4% + 42.9%)، ووظائف أخرى (41.2% = 12.6% + 28.6%)، في حين تعادلت نسبة أصحاب المركز الوظيفي مدير وحدة بين مؤيد ومعارض لوجود قيمة الحياد في مؤسساتهم، حيث قدرت بـ (33.3% = 11.1% + 22.2%).

وذلك راجع لانفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا بعملية صنع القرارات، وعدم مساهمة العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم في ذلك، بينما يعتبر العاملون في المستويات الوسطى من التنظيم أكثر إدراكاً لقيمة الحياد، نظراً للطبيعة الاستشارية للمهام التي يقومون بها في الوظائف التي يؤديونها داخل مؤسساتهم.

وفيما يخص السؤال السابع، وحسب ما يظهره الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "أنا التزم بالقوانين والانظمة والتعليمات في كل ما يتعلق بأمر العمل"، حيث أراد الباحث من خلال طرحه لهذا السؤال معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الالتزام الشخصي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (17)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السابع دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة، لقيمة الالتزام الشخصي في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (17)، أن نسبة $(88.7\% = 49.5\% + 39.2\%)$ من المستقصى منهم، موافقون على أن الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات في كل ما يتعلق بأمر العمل، حيث سجل الباحث اتفاقاً على ذلك من كل أصحاب المراكز الوظيفية، مما يدل على أن الالتزام الشخصي هو القاعدة ، لكن ذلك لا يعني عدم وجود بعض التجاوزات، خاصة في المستويات الدنيا من التنظيم.

أما السؤال الثامن، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "أنا التزم بتنفيذ المهام الموكلة إليّ في إطار الوظيفة التي أقوم بها، وأتحمل تبعات ما يحدث جراء ذلك". حيث أراد الباحث من خلال طرحه لهذا السؤال معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة تحمل المسؤولية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (18)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثامن دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة تحمل المسؤولية في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (18)، أن نسبة (92.8% = 47.4% + 45.4%) من المستقصى منهم، موافقون على الالتزام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم في إطار الوظيفة التي يقومون بها، وتحمل تبعات ما يحدث جراء ذلك، حيث سجل الباحث إجماعاً على ذلك من كل أصحاب المراكز الوظيفية كما يلي: مدير عام بنسبة (66.7%)، مدير وحدة بنسبة (88.9% = 33.3% + 55.6%)، ورئيس قسم بنسبة (78.5% = 57.1% + 21.4%)، ورئيس مصلحة بنسبة (100% = 84.6% + 15.4%)، ووظائف أخرى بنسبة (95.8% = 38.7% + 57.1%)، مما يدل على أن تحمل المسؤولية هي القاعدة، لكن ذلك لا يعني عدم وجود بعض الاستثناءات في المؤسسات الجزائرية، خاصةً في المستويات الوسطى من التنظيم.

الفرع الثاني: الجدول المتقاطع للأسئلة من خمسة إلى ثمانية مع متغير المستوى التعليمي

أراد الباحث من خلال طرحه للسؤال الخامس كما يظهر في الملحق رقم (01)، معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم على مدى توفر قيمة الشورى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (19)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الخامس غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة الشورى في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مستواهم العلمي.

وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (19)، حيث أن (52.6% = 19.6% + 33%) من المستقصى منهم، غير موافقين على وجود قيمة الشورى في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل المستويات العلمية: المستوى الجامعي (53.3% = 20% + 33.3%)، والمستويات الأخرى (51.3% = 18.9% + 32.4%)، مما يدل على عدم تطبيق قيمة الشورى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إلا أن بعض الوظائف المتخصصة، التي تكون طبيعة المهام العادية فيها استشارية، وهي غالباً وظائف لا تحتاج إلى مستوى علمي عالي، بل تحتاج إلى مهارات فنية.

أما السؤال السادس، وكما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الحياد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (20)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السادس دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المستوى العلمي على إدراك، و فهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الكفاءة المهنية في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (20)، أن نسبة (42.3% = 12.4% + 29.9%) من المستقصى منهم، غير موافقين على وجود قيمة الحياد في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث سجل الباحث وجود اتفاق بين مختلف أصحاب المستويات العلمية كما يلي: جامعي (43.3% = 08.3% + 35%)، ومستويات علمية الأخرى (40.5% = 18.9% + 21.6%)،

وفيما يخص السؤال السابع، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات في كل ما يتعلق بأمور العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (21)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثامن غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة الالتزام الشخصي في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مستواهم العلمي. وهذا ما تؤكد النسب في الملحق رقم (21)، حيث أن نسبة (88.7% = 49.5% + 39.2%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الالتزام الشخصي في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل المستويات العلمية: المستوى الجامعي (85% = 45% + 40%)، والمستويات الأخرى (94.9% = 56.8% + 37.8%)، مما يدل على وجود بعض التجاوزات، خاصة في المستويات الدنيا للتنظيم.

أما السؤال الثامن، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة تحمل المسؤولية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

نلاحظ من الملحق رقم (22)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثامن غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة تحمل المسؤولية في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مستواهم العلمي. وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (22)، حيث أن نسبة (92.8% = 47.4% + 45.4%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة تحمل المسؤولية في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل المستويات العلمية: المستوى الجامعي (93.3% = 53.3% + 40%)، والمستويات الأخرى (91.9% = 37.8% + 54.1%)، مما يدل على أن قيمة تحمل المسؤولية موجودة في المؤسسات الجزائرية، مع تسجيل بعض الاستثناءات.

الفرع الثالث: الجدول المتقاطع للأسئلة من خمسة إلى ثمانية مع متغير الخبرة المهنية

كما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلال طرحه للسؤال الخامس معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الشورى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (23)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الخامس غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة الشورى في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلفت خبرتهم المهنية. كما نلاحظ من الملحق رقم (23)، أن نسبة (52.6% = 19.6% + 33%) من المستقصى منهم، غير موافقين على مساهمتهم في عملية صنع القرارات، باقتراحاتهم حول حلول المشاكل والقرارات المختارة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث سجل الباحث أن هناك اتفاقاً بين كل ذوي الخبرة المهنية على ذلك كما يلي: الأقل من خمس سنوات (60% = 20% + 40%)، الخمس سنوات أو أكثر (50.7% = 19.6% + 31.2%).

أما السؤال السادس، وكما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الحياد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (24)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السادس غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة الحياد في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلفت خبرتهم المهنية. كما نلاحظ في الملحق رقم (24)، أن نسبة (42.3% = 12.4% + 29.9%) من المستقصى منهم، غير موافقين على وجود قيمة الحياد في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث سجل الباحث اتفاقاً بين كل ذوي الخبرة المهنية كما يلي: الأقل من خمس سنوات (55% = 20% + 35%)، الخمس سنوات أو أكثر (39% = 10.4% + 28.6%). أما فيما يخص السؤال السابع، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الالتزام الشخصي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (25)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السابع دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل تأثير الخبرة المهنية على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة، لقيمة الالتزام الشخصي في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (25)، أن نسبة (88.7% = 49.5% + 39.2%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الالتزام الشخصي في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث سجل الباحث اتفاقاً بين كل ذوي الخبرة المهنية على ذلك كما يلي: الأقل من خمس سنوات (95% = 35% + 60%)، الخمس سنوات أو أكثر (87% = 53.2% + 33.8%). مما يدل على وجود بعض التجاوزات رغم أن قيمة الالتزام الشخصي تعتبر سائدة في تلك المؤسسات.

أما السؤال الثامن، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة تحمل المسؤولية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (26)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثامن دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير الخبرة المهنية على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة تحمل المسؤولية في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (26)، أن نسبة (92.8% = 47.4% + 45.4%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة تحمل المسؤولية في المؤسسات التي يعملون فيها. حيث سجل الباحث اتفاقاً بين كل ذوي الخبرة المهنية على ذلك كما يلي: الأقل من خمس سنوات (75% = 40% + 35%)، الخمس سنوات أو أكثر (97.5% = 49.4% + 48.1%). مما يدل على أن قيمة تحمل المسؤولية سائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع وجود بعض الاستثناءات.

المطلب الرابع: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" للأسئلة من تسعة إلى اثنتا عشر
قام الباحث في الفقرات التالية باستخراج الجداول المتقاطعة، وكذا اختبار "Chi-Square" للأسئلة من تسعة إلى اثنتا عشر، حسب ترتيبها في استمارة الاستبيان، وذلك بمقارنة كل سؤال منها مع متغيرات المراقبة، وهي: المركز الوظيفي، المستوى العلمي، والخبرة المهنية للمستقصى منهم، حيث استخدم الباحث في سبيل ذلك البرنامج الإحصائي "SPSS20"، وقد حصل على الجداول التالية:

الفرع الأول: الجدول المتقاطع للأسئلة من تسعة إلى اثنتا عشر مع متغيرات المركز الوظيفي
كما يظهر في الملحق رقم (01)، فإن السؤال التاسع ينص على ما يلي: "العمل يسير سيراً حسناً سواء في وجود رئيسي المباشر أو في غيابه"، حيث أراد الباحث من خلال طرحه لهذا السؤال معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الرقابة الذاتية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (27)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال التاسع غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة الرقابة الذاتية في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مركزهم الوظيفي.

وهذا ما تؤكدُه النسب في الملحق رقم (27)، حيث أن نسبة (78.3% = 51.5% + 26.8%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الرقابة الذاتية في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل أصحاب المراكز الوظيفية. مما يدل على أن قيمة الرقابة الذاتية سائدة في المؤسسات الجزائرية، مع وجود بعض الاستثناءات في المستويات العليا والدنيا من التنظيم.

أما السؤال العاشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "في مؤسستي كل فرد يأخذ حقه بعدل وإنصاف"، وقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة إحقاق العدل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. نلاحظ من الملحق رقم (28)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال العاشر غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة إحقاق العدل في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مركزهم الوظيفي. وهذا ما تؤكدُه النسب في الملحق رقم (28)، حيث أن نسبة (33% = 15.5% + 17.5%) من المستقصى منهم، غير موافقين على وجود قيمة إحقاق العدل في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث سجل الباحث أن أغلبهم من أصحاب المراكز الوظيفية التالية: مدير عام (66.6% = 33.3% + 33.3%)، مدير وحدة (44.4% = 33.3% + 11.1%)، رئيس قسم (50% = 28.6% + 21.4%)، في حين تعادلت نسبة أصحاب المركز الوظيفي: رئيس مصلحة، بين مؤيد ومعارض لوجود قيمة إحقاق العدل في مؤسساتهم، حيث قدرت بـ (30.8% = 15.4% + 15.4%). مما يدل على عدم إدراك المستويات العليا من التنظيم لقيمة إحقاق العدل، على عكس المستويات الدنيا التي تسود فيها قيمة إحقاق العدل.

وفيما يخص السؤال الحادي عشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "كل العاملين في مؤسستي متساوون في الحقوق والواجبات"، حيث أراد الباحث من خلال طرحه لهذا السؤال معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة المساواة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

نلاحظ من الملحق رقم (29)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الحادي عشر غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة المساواة في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مركزهم الوظيفي. وهذا ما تؤكد النسب في الملحق رقم (29)، حيث أن نسبة (48.5% = 16.5% + 32%) من المستقصى منهم، غير موافقين على وجود قيمة المساواة في المؤسسات التي يعملون فيها، وقد سجل الباحث أن أصحاب هذا الرأي يشغلون المراكز الوظيفية التالية: مدير عام (66.7%)، رئيس قسم (42.9% = 14.3% + 28.6%)، وظائف أخرى (55.5% = 20.2% + 35.3%). مما يدل على تضارب الآراء حول قيمة المساواة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إلا أن العاملين في المستويات الدنيا للتنظيم لا يدركون قيمة المساواة دون غيرهم، نظراً للطبيعة التنفيذية للمهام الموكلة إليهم، والتي تجعلهم يحسون بأنهم يقومون بالجزء الأكبر من العمل، مقابل جزء قليل من العوائد التي تكسبها المؤسسة.

أما السؤال الثاني عشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "رئيسي المباشر دائماً يتسامح معي إذا أخطأت في عملي"، وقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الإحسان في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

نلاحظ من الملحق رقم (30)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثاني عشر دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة، لقيمة الإحسان في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (30)، أن نسبة (59.8% = 15.5% + 44.3%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الإحسان في المؤسسات التي يعملون، حيث كان أغلبهم من أصحاب المراكز الوظيفية التالية: مدير عام بنسبة (100%)، مدير وحدة بنسبة (44.4%)، رئيس مصلحة بنسبة (69.3% = 30.8% + 38.5%)، ووظائف أخرى بنسبة (66.4% = 16.8% + 49.6%)، مما يدل على أن قيمة الإحسان سائدة في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية، مع وجود بعض الاستثناءات في المستويات العليا من التنظيم، والتي تكون مسؤولية الفرد فيها عن أعماله مسؤولية كاملة.

الفرع الثاني: الجدول المتقاطع للأسئلة من تسعة إلى اثنتا عشر مع متغير المستوى التعليمي

أراد الباحث من خلال طرحه للسؤال التاسع كما يظهر في الملحق رقم (01)، معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الرقابة الذاتية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

نلاحظ من الملحق رقم (31)، أن اختبار " Chi-Square " للسؤال التاسع غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة الرقابة الذاتية في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مركزهم الوظيفي. وهذا ما تؤكد النسب في الملحق رقم (31)، حيث أن نسبة $(51.5\% + 26.8\% = 78.3\%)$ من المستقصى منهم، موافقون على أن العمل في مؤسساتهم يسير سيراً حسناً في وجود رئيسهم المباشر أو غيابه، حيث سجل الباحث اتفاقاً على ذلك من طرف كل أصحاب المستويات العلمية كما يلي: المستوى الجامعي $(46.7\% + 28.3\% = 75\%)$ ، والمستويات الأخرى $(59.5\% + 24.3\% = 83.8\%)$ ، مما يدل على أن قيمة الرقابة الذاتية سائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع وجود بعض الاستثناءات في المستويات العليا من التنظيم.

أما السؤال العاشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة إحقاق العدل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

نلاحظ من الملحق رقم (32)، أن اختبار " Chi-Square " للسؤال العاشر دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المستوى العلمي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة، لقيمة إحقاق العدل في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (32)، أن نسبة $(15.5\% + 17.5\% = 33\%)$ من المستقصى منهم، غير موافقين على وجود قيمة إحقاق العدل في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث سجل الباحث وجود اتفاق بين

مختلف أصحاب المستويات العلمية كما يلي: جامعي (31.7% = 16.7% + 15%)، ومستويات علمية أخرى (35.1% = 13.5% + 21.2%)، مما يدل على أنقسام آراء المستقصى منهم، بين مؤيد ومعارض لوجود قيمة إحقاق العدل في مؤسساتهم، وذلك راجع لاختلاف المرجعيات العلمية للمستقصى منهم.

وفيما يخص السؤال الحادي عشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على تساوي العاملين في الحقوق والواجبات داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. نلاحظ من الملحق رقم (33)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الحادي عشر دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المستوى العلمي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة، لقيمة المساواة في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (33)، أن نسبة (48.5% = 16.5% + 32%) من المستقصى منهم، غير موافقون على وجود قيمة المساواة في المؤسسات التي يعملون فيها، وقد سجل الباحث أن أصحاب هذا الرأي هم من مستوى علمي: جامعي بنسبة (41.7% = 10% + 31.7%)، ومستويات علمية أخرى بنسبة (59.4% = 27% + 32.4%)، مما يدل على عدم إدراك المستويات الدنيا من التنظيم لقيمة المساواة، مقارنة بباقي المستويات التنظيمية.

أما السؤال الثاني عشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى تسامح رئيسهم المباشر إذا أخطأوا في عملهم داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (34)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثاني عشر غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول، قيمة الإحسان في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مستواهم العلمي. وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (34)، حيث أن نسبة (59.8% = 44.3% + 15.5%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الإحسان في المؤسسات التي يعملون فيها، وقد سجل الباحث أن أصحاب هذا الرأي هم من مستوى علمي: جامعي بنسبة (60% = 15% + 45%)، ومستويات علمية أخرى بنسبة (59.4% = 16.2% + 43.2%).

الفرع الثالث: الجدول المتقاطع للأسئلة من تسعة إلى اثنتا عشر مع متغير الخبرة المهنية

كما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلال طرحه للسؤال التاسع معرفة درجة

الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الرقابة الذاتية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من والملحق رقم (35)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال التاسع غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال

الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي

المستقصى منهم، حول قيمة الرقابة الذاتية في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلفت خبرتهم المهنية.

وهذا ما تؤكدده النسب في والملحق رقم (35)، حيث أن نسبة (78.3% = 51.5% + 26.8%) من المستقصى منهم،

موافقون على أن العمل يسير سيراً حسناً سواء في وجود رئيسهم المباشر أو في غيابه، حيث يوجد اتفاق

على ذلك من طرف كل نوي الخبرة المهنية كما يلي: أقل من خمس سنوات بنسبة (80% = 55% + 25%)،

والخمس سنوات أو أكثر بنسبة (77.9% = 50.6% + 27.3%). مما يدل على أن قيمة الرقابة الذاتية سائدة في

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع وجود بعض الاستثناءات التي تعبر عن تجارب شخصية أكثر منها مهنية.

أما السؤال العاشر، وكما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة

الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة إحقاق العدل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (36)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال العاشر غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال

الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي

المستقصى منهم، حول قيمة إحقاق العدل في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلفت خبرتهم الوظيفية.

وهذا ما تؤكدده النسب في الملحق رقم (36)، حيث أن نسبة (33% = 15.5% + 17.5%) من المستقصى منهم، غير

موافقين على أن كل فرد في مؤسساتهم يأخذ حقه بعدل وانصاف، حيث سجل الباحث وجود اتفاق بين مختلف

أصحاب الخبرة المهنية كما يلي: الأقل من خمس سنوات بنسبة (25% = 15% + 10%)، والخمس سنوات أو أكثر

بنسبة (19.5%+15.6%=35.1%). مما يدل على انقسام آراء المستقصى منهم، بين مؤيد ومعارض لوجود قيمة إحقاق العدل في المؤسسات التي يعملون فيها، وذلك راجع لاختلاف تجاربهم الشخصية في ذلك. وفيما يخص السؤال الحادي عشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة المساواة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (37)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الحادي عشر غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة المساواة في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلفت خبرتهم المهنية. كما نلاحظ من الملحق رقم (37)، أن نسبة (16.5%+32%=48.5%) من المستقصى منهم، غير موافقون على أن كل العاملين متساوون في الحقوق والواجبات في المؤسسات التي يعملون فيها، وقد سجل الباحث أن أصحاب هذا الرأي هم من ذوي الخبرة المهنية: أقل من خمس سنوات بنسبة (10%+30%=40%)، الخمس سنوات أو أكثر بنسبة (18.2%+32.5%=50.7%).

أما السؤال الثاني عشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الاحسان في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (38)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثاني عشر دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير الخبرة المهنية على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة، لقيمة الإحسان في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ في الملحق رقم (38)، أن نسبة (15.5%+44.3%=59.8%) من المستقصى منهم، موافقين على أن رئيسهم المباشر دائماً يتسامح معهم إذا أخطأوا في أعمالهم، وقد سجل الباحث أن أصحاب هذا الرأي هم من ذوي الخبرة المهنية: أقل من خمس سنوات بنسبة (10%+30%=40%)، خمس سنوات أو أكثر بنسبة (16.9%+48.1%=65%).

المبحث الثاني: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" لأسئلة المحور الثاني من الاستبيان
يتعلق المحور الثاني من الاستبيان بمعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل كما يظهر في الملحق رقم (01)، ويتضمن هذا المحور اثنتا عشر سؤالاً كل منها يمثل قيمة أخلاقية معينة. حيث قام الباحث بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي "SPSS20"، لاستخراج الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" لكل سؤال من أسئلة المحور الثاني الاثنتا عشر. والفقرات التالية توضح تلك العملية حسب ترتيب ورود الأسئلة في استمارة الاستبيان.

المطلب الأول: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" للأسئلة من ثلاثة عشر إلى ستة عشر
قام الباحث في الفقرات التالية باستخراج الجداول المتقاطعة، وكذا اختبار "Chi-Square" للأسئلة من ثلاثة عشر إلى ستة عشر حسب ترتيبها في استمارة الاستبيان، وذلك بمقارنة كل سؤال منها مع متغيرات المراقبة، وهي: المركز الوظيفي، المستوى العلمي، والخبرة المهنية للمستقصى منهم، حيث استخدم الباحث في سبيل ذلك، البرنامج الإحصائي "SPSS20"، وقد حصل على الجداول التالية:

الفرع الأول: الجدول المتقاطع للأسئلة من ثلاثة عشر إلى ستة عشر مع متغيرات المركز الوظيفي
كما يظهر في الملحق رقم (01)، فإن السؤال الثالث عشر ينص على ما يلي: "أنا أسعى دائماً للارتقاء بدرجات الإتيقان والابداع في عملي"، والذي أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الإتيقان في العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (39)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثالث عشر غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة الإتيقان في العمل في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مركزهم الوظيفي.

وهذا ما تؤكد النسب في الملحق رقم (39)، حيث أن نسبة $(85.6\% = 56.7\% + 28.9\%)$ من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الإتيقان في العمل في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل أصحاب المراكز الوظيفية.

أما السؤال الرابع عشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "أنا دائماً قوي على عملي محيط بمتطلبات أدائه"، وقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة القوة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (40)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الرابع عشر دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة القوة في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ في الملحق رقم (40)، أن نسبة (72.2% = 48.5% + 23.7%)، من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة القوة في المؤسسات التي يعملون فيها، وذلك يدل على أن قيمة القوة سائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع وجود بعض الاستثناءات في المستويات الدنيا من التنظيم.

أما فيما يخص السؤال الخامس عشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "يعتبر كل فرد في مؤسستي أميناً على عمله ويبدل كل جهده لعدم تضييعه"، وقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الأمانة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (41)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الخامس عشر دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الأمانة في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (41)، أن نسبة (40.2% = 29.9% + 10.3%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الأمانة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث كان أصحاب هذا الرأي من المركز الوظيفي: مدير وحدة بنسبة (44.4% = 33.3% + 11.1%)، رئيس مصلحة بنسبة (26.2% = 23.1% + 23.1%)، وظائف

أخرى (44.5% = 36.1% + 08.4%).

أما السؤال السادس عشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "يحرص كل فرد في مؤسستي على تأدية المهام الموكلة إليه بالكيفية وفي الوقت المناسبين"، وقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الانضباط في العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (42)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السادس عشر دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الانضباط في العمل في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (42)، انقسام آراء المستقصى منهم بين مؤيد ومعارض، حول حرص الأفراد في المؤسسة على تأدية المهام الموكلة إليهم، بالكيفية والوقت المناسبين، حيث سجل الباحث نسبة (36.1% = 26.8% + 09.3%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الانضباط في العمل، وهم من أصحاب المراكز الوظيفية التالية: مدير وحدة بنسبة (44.4% = 11.1% + 33.3%)، رئيس مصلحة بنسبة (46.2% = 38.5% + 07.7%)، وظائف أخرى بنسبة (33.6% = 26.9% + 06.7%). مما يدل على أن قيمة الانضباط سائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رغم وجود بعض الاستثناءات في المستويات العليا من التنظيم، قد تكون نتيجةً لاعتبارات شخصية أكثر منها مهنية.

الفرع الثاني: الجدول المتقاطع للأسئلة من ثلاثة عشر إلى ستة عشر مع متغير المستوى العلمي

أراد الباحث من خلال طرحه للسؤال الثالث عشر كما يظهر في الملحق رقم (01)، معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الإتقان في العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (43)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثالث عشر غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة الإتقان في العمل في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مستواهم العلمي.

وهذا ما تؤكدُه النسب في الملحق رقم (43)، حيث أن $(85.6\% = 56.7\% + 28.9\%)$ من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الإتقان في العمل في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل المستويات العلمية.

أما السؤال الرابع عشر، وكما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة القوة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (44)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الرابع عشر دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المستوى العلمي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة القوة في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (44)، أن نسبة $(72.2\% = 48.5\% + 23.7\%)$ موافقون على وجود قيمة القوة في المؤسسات التي يعملون فيها، لكن ذلك لا يمنع وجود نسبة $(8.3\% = 02.1\% + 06.2\%)$ من المستقصى منهم، غير موافقين على وجود قيمة القوة في مؤسساتهم، حيث كان أغلبهم $(11.6\% = 03.3\% + 08.3\%)$ من مستوى جامعي، تنقصهم الخبرة المهنية اللازمة لتأدية مهامهم على أكمل وجه.

وفيما يخص الخامس عشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الأمانة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (45)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الخامس عشر دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المستوى العلمي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الأمانة في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (45)، أن نسبة $(40.2\% = 29.9\% + 10.3\%)$ من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الأمانة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث اتفق كل أصحاب المستويات العلمية على ذلك.

مما يدل على أن قيمة الأمانة سائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع وجود بعض الاستثناءات في المستويات التنظيمية العليا.

أما السؤال السادس عشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الانضباط في العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (46)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السادس عشر دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المستوى العلمي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الانضباط في العمل في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (46)، أن نسبة (36.1% = 26.8% + 09.3%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الانضباط في العمل في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث اتفق كل أصحاب المستويات العلمية على ذلك. لكن ذلك لا يمنع وجود نسبة (27.9% = 02.1% + 26.7%) من المستقصى منهم، يخالفونهم الرأي، مما يدل على أن قيمة الانضباط في العمل سائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رغم وجود بعض الاستثناءات في المستويات التنظيمية العليا، نتيجة لاعتبارات شخصية أكثر منها مهنية.

الفرع الثالث: الجدول المتقاطع للأسئلة من ثلاثة عشر إلى ستة عشر مع متغير الخبرة المهنية

كما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلال طرحه للسؤال الثالث عشر معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الإتقان في العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (47)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثالث عشر غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة الإتقان في العمل، مهما اختلفت خبرتهم المهنية.

وهذا ما تؤكدونه النسب في الملحق رقم (47)، حيث أن $(85.6\% = 56.7\% + 28.9\%)$ من المستقصى منهم، موافقون على أن كل فرد في مؤسستهم يسعى للارتقاء بدرجات الإتقان والابداع في عمله، حيث سجل الباحث اتفاقاً على ذلك من كل ذوي الخبرة المهنية.

أما السؤال الرابع عشر، وكما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة القوة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

نلاحظ من الملحق رقم (48)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الرابع عشر دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%) ، مما يدل على تأثير الخبرة المهنية على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة القوة في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ في الملحق رقم (48)، أن نسبة $(72.2\% = 48.5\% + 23.7\%)$ من المستقصى منهم، موافقون على أنهم دائماً أقوياء على عملهم محيطون بمتطلبات أدائه، حيث اتفق كل ذوي الخبرة المهنية على ذلك. مما يدل على أن قيمة القوة سائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع وجود بعض الاستثناءات الناتجة عن اعتبارات شخصية أكثر منها مهنية.

أما فيما يخص السؤال الخامس عشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الأمانة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (49)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الخامس عشر دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%) ، مما يدل على تأثير الخبرة المهنية على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الأمانة في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (49)، أن نسبة $(40.2\% = 29.9\% + 10.3\%)$ من المستقصى منهم، موافقون على أن كل فرد في مؤسساتهم يعتبر أميناً على عمله، ويبدل كل جهده لعدم تضييعه، حيث كان أغلبهم من ذوي الخبرة المهنية: خمس سنوات أو أكثر بنسبة $(44.2\% = 33.8\% + 10.4\%)$ ، مما يدل على قيمة الأمانة

سائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع وجود بعض الاستثناءات التي يمثلها مجموعة من الأفراد حديثو العهد في مؤسساتهم، الأمر الذي يجعلهم لا يدركون قيمة الأمانة، لعدم ثقتهم في الأفراد الآخرين.

أما السؤال السادس عشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الانضباط في العمل داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (50)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السادس عشر غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة الانضباط في العمل، مهما اختلفت خبرتهم المهنية.

وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (50)، حيث أن نسبة (36.1% = 26.8% + 09.3%) من المستقصى منهم، موافقون على أن كل فرد في مؤسساتهم حريص على تأدية المهام الموكلة إليه بالكيفية والوقت المناسبين، حيث اتفق على ذلك كل ذوي الخبرة المهنية.

المطلب الثاني: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" للأسئلة من سبعة عشر إلى عشرين

قام الباحث في الفقرات التالية باستخراج الجداول المتقاطعة، وكذا اختبار "Chi-Square" للأسئلة من سبعة عشر إلى عشرين حسب ترتيبها في استمارة الاستبيان، وذلك بمقارنة كل سؤال منها مع متغيرات المراقبة، وهي: المركز الوظيفي، المستوى العلمي، والخبرة المهنية للمستقصى منهم، حيث استخدم الباحث في سبيل ذلك البرنامج الإحصائي "SPSS20"، وقد حصل على الجداول التالية:

الفرع الأول: الجدول المتقاطع للأسئلة من سبعة عشر إلى عشرين مع متغير المركز الوظيفي

كما يظهر في الملحق رقم (01)، فإن السؤال السابع عشر ينص على ما يلي: "كل فرد في مؤسستي يؤدي عمله في وقته المحدد ويحرص على احترام مواعيد العمل"، حيث أراد الباحث من خلال طرحه لهذا السؤال معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة تثمين الوقت في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (51)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السابع عشر دال إحصائياً، حيث كان

احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة تثمان الوقت في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (51)، أن نسبة (35% = 30.9% + 04.1%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة تثمان الوقت في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث سجل الباحث أن أصحاب هذا الرأي هم من المركز الوظيفي: مدير عام بنسبة (66.7%)، مدير وحدة بنسبة (33.3% = 22.2% + 11.1%)، رئيس مصلحة بنسبة (46.2% = 38.5% + 07.7%)، ووظائف أخرى بنسبة (35.3% = 31.9% + 03.4%). مما يدل على أن قيمة تثمان الوقت سائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع وجود بعض الاستثناءات التي لا يقبل بها رؤساء الأقسام، نظراً لطبيعة المهام التي يقومون بها، والتي يعتبر الوقت فيها عنصراً حاسماً.

أما السؤال الثامن عشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: " كل فرد في مؤسستي يمتثل للأوامر الموجهة إليه حتى وإن لم توافق طباعه"، وقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الطاعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (52)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثامن عشر دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الطاعة في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (52)، أن نسبة (49.4% = 41.2% + 08.2%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الطاعة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث سجل الباحث أن أصحاب هذا الرأي هم من المركز الوظيفي: مدير وحدة بنسبة (44.4% = 33.3% + 11.1%)، رئيس قسم بنسبة (50% = 35.7% + 14.3%)، رئيس مصلحة بنسبة (69.2% = 61.5% + 07.7%)، ووظائف أخرى بنسبة (46.2% = 39.5% + 06.7%). مما يدل على أن قيمة الطاعة سائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع وجود بعض الاستثناءات في المستويات التنظيمية الدنيا، التي تعبر عن بعض التجارب الشخصية حول قيمة الطاعة.

وفيما يخص السؤال التاسع عشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "كل فرد في مؤسستي يتميز بقوة أرادة كبيرة عندما يتعلق الأمر بتغيير تصرف اعتاد عليه في عمله"، حيث أراد الباحث من خلال طرحه لهذا السؤال معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الإرادة على التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (53)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال التاسع عشر غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة الإرادة على التغيير في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مركزهم الوظيفي.

وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (53)، حيث أن نسبة (29.9% = 27.8% + 02.1%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الإرادة على التغيير المؤسسات التي يعملون فيها، وقد سجل الباحث أن أصحاب هذا الرأي هم من المركز الوظيفي: مدير وحدة بنسبة (22.2%)، رئيس مصلحة بنسبة (46.2% = 38.5% + 07.7%)، ووظائف أخرى بنسبة (29.4% = 27.7% + 01.7%). في حين انقسم أصحاب المركز الوظيفي: مدير عام، بين مؤيد ومعارض لهذا الرأي بنسبة متساوية قدرها (33.3%)، مما يدل على أن قيمة الإرادة على التغيير سائدة في المستويات الدنيا للتنظيم أكثر من المستويات الأخرى.

أما السؤال العشرون، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "أنا أستطيع أن أضبط نفسي عند الغضب وأصبر على أذى الآخرين من غير ضعف أو عجز، وألتمس الأعذار لمن أساء إلي"، وقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الحلم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (54)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال العشرون دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الحلم في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (54)، أن نسبة (65% = 46.4% + 18.6%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الحلم في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث سجل الباحث أن أصحاب هذا الرأي هم من المركز الوظيفي: مدير عام بنسبة (33.3%)، رئيس قسم بنسبة (71.4% = 64.3% + 07.1%)، رئيس مصلحة بنسبة (84.6% = 53.8% + 30.8%)، ووظائف أخرى بنسبة (64.7% = 45.4% + 19.3%)، في حين انقسم أصحاب المركز الوظيفي: مدير وحدة، بين مؤيد ومعارض لوجود قيمة الحلم بنسبة متساوية قدرت بـ (33.3% = 22.2% + 11.1%). مما يدل على أن قيمة الحلم سائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رغم وجود بعض الاستثناءات نتيجة اعتبارات شخصية أكثر منها مهنية.

الفرع الثاني: الجدول المتقاطع للأسئلة من سبعة عشر إلى عشرين مع متغير المستوى العلمي

أراد الباحث من خلال طرحه للسؤال السابع عشر كما يظهر في الملحق رقم (01)، معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة تثمين الوقت في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (55)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السابع عشر دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المستوى العلمي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة، لقيمة تثمين الوقت في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (55)، أن نسبة (35% = 30.9% + 04.1%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة تثمين الوقت في المؤسسات التي يعملون فيها، أغلبهم من مستوى علمي جامعي بنسبة (40% = 33.3% + 06.7%). بينما يخالفهم في الرأي نسبة (28.8% = 07.2% + 21.6%) من المستقصى منهم، أغلبهم من مستوى علمي آخر بنسبة (37.8% = 13.5% + 24.3%)، مما يدل على عدم إدراك هذه الفئة من العاملين لقيمة تثمين الوقت. أما السؤال الثامن عشر، وكما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الطاعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

نلاحظ من الملحق رقم (56)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثامن عشر دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المستوى العلمي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة، لقيمة الطاعة في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (56)، أن نسبة (49.4% = 41.2% + 08.2%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الطاعة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث سجل الباحث اتفاقاً على ذلك من كل أصحاب المستويات العلمية، مما يدل على أن قيمة الطاعة سائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع وجود بعض الاستثناءات.

وفيما يخص السؤال التاسع عشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الإرادة على التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (57)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال التاسع عشر غير دال إحصائياً، حيث

كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة الإرادة على التغيير في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مستواهم العلمي. وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (57)، حيث أن نسبة (29.9% = 27.8% + 02.1%) من

المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الإرادة على التغيير في المؤسسات التي يعملون فيها، وقد سجل الباحث أن أصحاب هذا الرأي أغلبهم من مستوى علمي: جامعي بنسبة (33.3% = 30% + 03.3%)، ويخالفهم الرأي نسبة (27.8% = 06.2% + 21.6%) من المستقصى منهم، أغلبهم من مستوى علمي آخر بنسبة

(32.4% = 05.4% + 27%)، وذلك راجع لقلة معرفتهم حول أهمية الإرادة على التغيير.

أما السؤال العشرون، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة

الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الحلم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (58)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال العشرين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المستوى العلمي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة، لقيمة اللحم في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (58)، أن نسبة (65% = 46.4% + 18.6%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة اللحم في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث سجل الباحث أن أصحاب هذا الرأي هم من كل المستويات العلمية. مما يدل على أن قيمة اللحم سائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رغم وجود بعض الاستثناءات نتيجة لاعتبارات شخصية أكثر منها مهنية.

الفرع الثالث: الجدول المتقاطع للأسئلة من سبعة عشر إلى عشرين مع متغير الخبرة المهنية
كما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلال طرحه للسؤال السابع عشر معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة تثمان الوقت في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (59)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السابع عشر غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة تثمان الوقت، مهما اختلفت خبرتهم المهنية. وهذا ما تؤكد النسب في الملحق رقم (59)، حيث أن نسبة (35% = 30.9% + 04.1%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة تثمان الوقت في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث اتفق على ذلك كل ذوي الخبرة المهنية.

أما السؤال الثامن عشر، وكما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الطاعة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (60)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثامن عشر غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة الطاعة، مهما اختلفت خبرتهم المهنية.

وهذا ما تؤكدُه النسب في الملحق رقم (60)، حيث أن نسبة (49.4% = 41.2% + 08.2%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الطاعة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث اتفق على ذلك كل ذوي الخبرة المهنية. لكن ذلك لا يمنع وجود نسبة (19.4% = 04.1% + 15.5%) من المستقصى منهم يخالفونهم الرأي، أغلبهم من ذوي الخبرة المهنية: خمس سنوات أو أكثر نسبتهم (20.8% = 03.9% + 16.9%)، وجاءت إجابتهم على هذا النحو نتيجة لبعض التجارب الشخصية، بحكم خبرتهم الواسعة، وتعاملاتهم الكثيرة مع العاملين معهم في نفس المؤسسة. وفيما يخص السؤال التاسع عشر، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الإرادة على التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (61)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال التاسع عشر غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة الإرادة على التغيير، مهما اختلفت خبرتهم المهنية.

وهذا ما تؤكدُه النسب في الملحق رقم (61)، حيث أن نسبة (29.9% = 27.8% + 02.1%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الإرادة على التغيير في المؤسسات التي يعملون فيها، وقد سجل الباحث أن أصحاب هذا الرأي أغلبهم من ذوي الخبرة المهنية: خمس سنوات أو أكثر نسبتهم (33.8% = 31.2% + 02.6%).

أما السؤال العشرون، وكما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الحلم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (62)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال العشرين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة الحلم، مهما اختلفت خبرتهم المهنية.

وهذا ما تؤكدُه النسب في الملحق رقم (62)، حيث أن نسبة (65% = 46.4% + 18.6%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الحلم في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث اتفق على ذلك كل ذوي الخبرة المهنية.

المطلب الثالث: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" للأسئلة من واحد وعشرين إلى أربعة وعشرين
قام الباحث في الفقرات التالية باستخراج الجداول المتقاطعة، وكذا اختبار "Chi-Square" للأسئلة من

واحد وعشرين إلى أربعة وعشرين حسب ترتيبها في استمارة الاستبيان، وذلك بمقارنة كل سؤال منها مع متغيرات المراقبة، وهي: المركز الوظيفي، المستوى العلمي، والخبرة المهنية للمستقصى منهم، حيث استخدم الباحث في سبيل ذلك البرنامج الإحصائي "SPSS20"، وقد حصل على الجداول التالية:

الفرع الأول: الجدول المتقاطع للأسئلة من واحد وعشرين إلى أربعة وعشرين مع متغير المركز الوظيفي

كما يظهر في الملحق رقم (01)، فإن السؤال الواحد والعشرين ينص على ما يلي: "أنا متفائل دائماً في عملي بخصوص الوصول إلى النتائج المرجوة مني مستقبلاً من طرف رؤسائي في العمل"، حيث أراد الباحث من خلال طرحه لهذا السؤال معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة التفاؤل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (63)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الواحد والعشرين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة التفاؤل في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (63)، أن نسبة $(26.8\% + 52.6\% = 79.4\%)$ من المستقصى منهم، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل أصحاب المراكز الوظيفية.

أما السؤال الثاني والعشرين، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "أنا أحب العمل الجماعي وأشعر برغبة ملحة للاندماج في جماعة العمل وأشعر بالطمأنينة والأنس مع الجماعة"، وقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة التعاون على العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (64)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثاني والعشرين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة التعاون على العمل في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مركزهم الوظيفي. وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (64)، حيث أن نسبة

(85.5% = 60.8% + 24.7%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة التعاون على العمل في

المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل أصحاب المراكز الوظيفية.

وفيما يخص السؤال الثالث والعشرين، وحسب ما يظهره الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "أنا

أتعامل مع زملائي في العمل على أساس التلاحم والمحبة والصدق لأنني أشعر بأنهم عائلتي الثانية"، حيث

أراد الباحث من خلال طرحه لهذا السؤال معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الأخوة

في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (65)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال

الثالث والعشرين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه

الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة الأخوة في المؤسسات التي

يعملون فيها، مهما اختلف مركزهم الوظيفي.

وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (65)، حيث أن نسبة (88.7% = 62.9% + 25.8%)، من المستقصى

منهم، موافقون على وجود قيمة الأخوة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من

طرف كل أصحاب المراكز الوظيفية.

أما السؤال الرابع والعشرين، وحسب ما يظهره الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "أنا لا أجد

صعوبة لطلب المساعدة من زملائي في العمل"، حيث أراد الباحث من خلال طرحه لهذا السؤال معرفة

درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة التواضع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (66)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الرابع والعشرين غير دال إحصائياً، حيث كان

احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي

المستقصى منهم حول قيمة التواضع في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مركزهم الوظيفي.

وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (66)، حيث أن نسبة (86.6% = 54.6% + 32%) من المستقصى

منهم، موافقون على وجود قيمة التواضع في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من

طرف كل أصحاب المراكز الوظيفية.

الفرع الثاني: الجدول المتقاطع للأسئلة من واحد وعشرين إلى أربعة وعشرين مع متغير المستوى العلمي
أراد الباحث من خلال طرحه للسؤال الواحد والعشرين كما يظهر في الملحق رقم (01)، معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم على مدى توفر قيمة التفاوض في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
ونلاحظ من الملحق رقم (67)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الواحد والعشرين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة التفاوض في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مستواهم العلمي.
وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (67)، حيث أن $(26.8\% + 52.6\% = 79.4\%)$ من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة التفاوض في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل المستويات العلمية.

أما السؤال الثاني والعشرون، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة التعاون على العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (68)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثاني والعشرون غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة التعاون على العمل في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مستواهم العلمي. وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (68)، حيث أن نسبة $(24.7\% + 60.8\% = 85.5\%)$ من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة التعاون على العمل في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل أصحاب المستويات العلمية.

وفيما يخص السؤال الثالث والعشرين، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الأخوة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (69)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثالث والعشرين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على

تأثير المستوى العلمي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة، لقيمة الأخوة في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (69)، أن نسبة (88.7% = 62.9% + 25.8%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الأخوة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل أصحاب المستويات العلمية.

أما السؤال الرابع والعشرون، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة التواضع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. نلاحظ من الملحق رقم (70)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الرابع والعشرون غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة التواضع في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مستواهم العلمي. وهذا ما تؤكد النسب في الملحق رقم (70)، حيث أن نسبة (86.6% = 54.6% + 32%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة التواضع في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل أصحاب المستويات العلمية.

الفرع الثالث: الجدول المتقاطع للأسئلة من واحد وعشرون إلى أربعة وعشرون مع متغير الخبرة المهنية
كما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلال طرحه للسؤال الواحد والعشرين معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة التفاؤل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (71)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الواحد والعشرين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة التفاؤل في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلفت خبرتهم المهنية. وهذا ما تؤكد النسب في الملحق رقم (71)، حيث أن نسبة (79.4% = 52.6% + 26.8%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة التفاؤل في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل ذوي الخبرة المهنية.

أما السؤال الثاني والعشرين، وكما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة التعاون على العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (72)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثاني والعشرين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة التعاون على العمل في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلفت خبرتهم المهنية. وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (72)، حيث أن نسبة $(24.7\% + 60.8\% = 85.5\%)$ من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة التعاون على العمل في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل ذوي الخبرة المهنية. لكن ذلك لا يمنع وجود نسبة (04.1%) من المستقصى منهم يخالفونهم الرأي، أغلبيتهم من ذوي الخبرة المهنية: أقل من خمس سنوات بنسبة (10%)، وذلك راجع لحدائهم داخل المؤسسات التي يعملون فيها، فهم لا يدركون قيمة التعاون في العمل لقلة تجربتهم.

وفيما يخص السؤال الثالث والعشرين، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الأخوة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لذلك استخدم الباحث البرنامج الإحصائي "SPSS20"، لمعالجة البيانات الإحصائية للسؤال الثالث والعشرين مع متغير الخبرة المهنية، والملحق رقم (73) يوضح ذلك.

ونلاحظ من الملحق رقم (73)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثالث والعشرين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة غير معنوية على درجة الموافقة، بمعنى أن توزيع التكرارات على درجة الموافقة في السؤال الثالث والعشرين، غير متساوية تقريباً في العينة المدروسة عند مستوى دلالة (05%). مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة الأخوة في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلفت خبرتهم المهنية.

وهذا ما تؤكدُه النسب في الملحق رقم (73)، أن نسبة (88.7% = 62.9% + 25.8%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الأخوة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل ذوي الخبرة المهنية. لكن ذلك لا يمنع وجود نسبة (04.1%) من المستقصى منهم يخالفونهم الرأي، أغلبهم من ذوي الخبرة المهنية: خمس سنوات أو أكثر بنسبة (03.9% = 01.3% + 02.6%)، وذلك راجع لبعض التجارب الشخصية التي تجعلهم لا يدركون قيمة الأخوة، بحكم علاقاتهم الكثيرة مع زملائهم في العمل.

أما السؤال الرابع والعشرون، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة التواضع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لذلك استخدام الباحث البرنامج الإحصائي "SPSS20"، لمعالجة البيانات الإحصائية للسؤال الرابع والعشرين مع متغير الخبرة المهنية، والملحق رقم (74) يوضح ذلك.

ونلاحظ من الملحق رقم (74)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الرابع والعشرين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة غير معنوية على درجة الموافقة، بمعنى أن توزيع التكرارات على درجة الموافقة في السؤال الرابع والعشرين، متساوية تقريباً في العينة المدروسة عند مستوى دلالة (05%). مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة التواضع في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلفت خبرتهم المهنية. وهذا ما تؤكدُه النسب في الملحق رقم (74)، حيث أن نسبة (86.6% = 54.6% + 32%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة التواضع في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل ذوي الخبرة المهنية. لكن ذلك لا يمنع وجود نسبة (06.2% = 02.1% + 04.1%) من المستقصى منهم يخالفونهم الرأي، أغلبهم من ذوي الخبرة المهنية: خمس سنوات أو أكثر بنسبة (06.5% = 01.3% + 05.2%)، وذلك راجع لبعض التجارب الشخصية، والتي جعلتهم لا يدركون قيمة التواضع بحكم علاقاتهم الكثيرة مع زملائهم في العمل.

المبحث الثالث: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" لأسئلة المحور الثالث من الاستبيان

يتعلق المحور الثالث من الاستبيان، بمعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل كما يظهر في الملحق رقم (01)، ويتضمن هذا المحور اثنتا عشر سؤالاً، كل منها يمثل قيمة أخلاقية معينة. حيث قام الباحث بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي "SPSS20"، لاستخراج الجدول المتقاطع، واختبار "Chi-Square" لكل سؤال من أسئلة المحور الثالث الاثنتا عشر. والفقرات التالية توضح تلك العملية حسب ترتيب ورود الأسئلة في استمارة الاستبيان.

المطلب الأول: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" للأسئلة من خمسة وعشرين إلى ثمانية وعشرين
قام الباحث في الفقرات التالية باستخراج الجداول المتقاطعة، وكذا اختبار "Chi-Square" للأسئلة من خمسة وعشرين إلى ثمانية وعشرين حسب ترتيبها في استمارة الاستبيان، وذلك بمقارنة كل سؤال منها مع متغيرات المراقبة، وهي: المركز الوظيفي، المستوى العلمي، والخبرة المهنية للمستقصى منهم، حيث استخدم الباحث في سبيل ذلك البرنامج الإحصائي "SPSS20"، وقد حصل على الجداول التالية:

الفرع الأول: الجدول المتقاطع للأسئلة من خمسة وعشرين إلى ثمانية وعشرين مع متغير المركز الوظيفي

كما يظهر في الملحق رقم (01)، فإن السؤال الخامس والعشرين ينص على ما يلي: "أنا مستعد لأن أقدم مجهوداً أكثر من المطلوب لإنجاح عملي، وأنا فخور بكوني عضواً في مؤسستي"، والذي أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الولاء للمؤسسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (75)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الخامس والعشرين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة الولاء للمؤسسة، مهما اختلف مركزهم الوظيفي.

وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (75)، حيث أن نسبة (88.7% = 45.4% + 43.3%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الولاء للمؤسسة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل أصحاب المراكز الوظيفية. مما يدل على أن قيمة الولاء للمؤسسة سائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع وجود بعض الاستثناءات الناتجة عن بعض الاعتبارات الشخصية.

أما السؤال السادس والعشرون، وحسب ما يظهره الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "مهما حدث من تغيير في وضعي الحالي في مؤسستي فلن أتركها"، وقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الوفاء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (76)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السادس والعشرين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الوفاء في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (76)، أن نسبة (43.3% = 27.8% + 15.5%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الوفاء في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث كان أصحاب هذا الرأي من المركز الوظيفي: مدير عام بنسبة (66.7%)، رئيس قسم بنسبة (57.1% = 21.4% + 35.7%)، ووظائف أخرى بنسبة (47.1% = 35.3% + 11.8%).

أما السؤال السابع والعشرين، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "أنا أجد بأن قيمي الشخصية تتطابق مع قيم مؤسستي"، وقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الانتماء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (77)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السابع والعشرين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الانتماء في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (77)، أن نسبة (37.1% = 27.8% + 09.3%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الانتماء في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث كان أصحاب هذا الرأي من المركز الوظيفي: مدير وحدة بنسبة (33.3%)، رئيس قسم (35.7%)، ورئيس مصلحة بنسبة (53.9% = 30.8% + 23.1%). ويخالفهم في الرأي أصحاب المركز الوظيفي: مدير عام بنسبة (66.7%)، بينما توزع أصحاب المركز

الوظيفي: وظيفة أخرى، بين مؤيد ومعارض بنسبة متساوية قدرها (35.3%)، وجاءت إجابتهم على هذا النحو لاعتبارات شخصية أكثر منها مهنية، خاصة وأنهم من مستويات عليا في التنظيم.

أما السؤال الثامن والعشرين، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "أنا قادر على فعل الأشياء أو تركها في مؤسستي بإرادتي الذاتية"، وقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة حرية الإرادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (78)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثامن والعشرين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة حرية الإرادة في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (78)، أن نسبة ($57.7\% = 50.5\% + 07.2\%$) من المستقصى منهم، موافقون على

وجود قيمة حرية الإرادة في المؤسسات التي يعملون فيه، حيث كان أصحاب هذا الرأي من المركز الوظيفي:

مدير عام بنسبة (100%)، رئيس قسم بنسبة ($85.7\% = 71.4\% + 14.3\%$)، رئيس مصلحة بنسبة

($53.9\% = 46.2\% + 07.7\%$)، ووظيفة أخرى بنسبة ($54.6\% = 47.9\% + 06.7\%$)، ويخالفهم في الرأي نسبة

($25.8\% = 06.2\% + 19.6\%$) من المستقصى منهم، أغلبهم من المركز الوظيفي: مدير وحدة بنسبة

($55.5\% = 11.1\% + 44.4\%$)، جاءت إجاباتهم على هذا النحو نظراً لطبيعة المهام التي يؤديونها، والتي

جعلتهم لا يدركون قيمة حرية الإرادة.

الفرع الثاني: الجدول المتقاطع للأسئلة من خمسة وعشرين إلى ثمانية وعشرين مع متغير المستوى العلمي

أراد الباحث من خلال طرحه للسؤال الخامس والعشرين كما يظهر في الملحق رقم (01)، معرفة درجة

الموافقة للمستقصى منهم على مدى توفر قيمة الولاء للمؤسسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (79)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الخامس والعشرين غير دال إحصائياً، حيث

كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على

استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة الولاء للمؤسسة، مهما اختلف مستواهم العلمي.

وهذا ما تؤكدُه النسب في الملحق رقم (79)، حيث أن نسبة (88.7% = 45.4% + 43.3%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الولاء للمؤسسة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل أصحاب المستويات العلمية. مما يدل على أن قيمة الولاء للمؤسسة سائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع وجود بعض الاستثناءات الناتجة عن بعض الاعتبارات الشخصية.

أما السؤال السادس والعشرين، وحسب ما يظهره الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الوفاء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. نلاحظ من الملحق رقم (80)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السادس والعشرين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل تأثير المستوى العلمي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الوفاء في المؤسسات التي تعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (80)، أن نسبة (43.3% = 27.8% + 15.5%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الوفاء في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل أصحاب المستويات العلمية. مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة الوفاء رغم مستواهم العلمي العالي.

أما فيما يخص السؤال السابع والعشرين، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الانتماء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (81)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السابع والعشرين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المستوى العلمي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الانتماء في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (81)، أن نسبة (37.1% = 27.8% + 09.3%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الانتماء في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث اتفق كل أصحاب المستويات العلمية على ذلك، لكن ذلك لا يمنع وجود نسبة (31.9% = 27.8% + 04.1%) من المستقصى منهم يخالفونهم الرأي،

أغلبهم من مستوى جامعي بنسبة (31.6% = 03.3% + 28.3%)، جاءت إجاباتهم على هذا النحو لاعتبارات شخصية، مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة الانتماء رغم مستواهم العلمي العالي.

أما السؤال الثامن والعشرين، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة حرية الإرادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (82)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثامن والعشرين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة حرية الإرادة، مهما اختلف مستواهم العلمي.

وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (82)، حيث أن نسبة (57.7% = 50.5% + 07.2%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة حرية الإرادة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل أصحاب المستويات العلمية. لكن ذلك لا يمنع وجود نسبة (25.8% = 06.2% + 19.6%) من المستقصى منهم يخالفونهم الرأي، أغلبهم من مستوى علمي جامعي بنسبة (26.7% = 06.7% + 20%)، مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة حرية الإرادة، رغم مستواهم العلمي العالي.

الفرع الثالث: الجدول المتقاطع للأسئلة من خمسة وعشرين إلى ثمانية وعشرين مع متغير الخبرة المهنية
كما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلال طرحه للسؤال الخامس والعشرين معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الولاء للمؤسسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (83)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الخامس والعشرين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير الخبرة المهنية على إدراك، وفهم أفراد العينة لقيمة الولاء في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (83)، أن نسبة (88.7% = 45.4% + 43.3%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الولاء للمؤسسة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل ذوي الخبرة المهنية. لكن ذلك لا يمنع وجود نسبة (03.1%) من المستقصى منهم يخالفونهم الرأي، أغلبهم من ذوي الخبرة المهنية:

خمس سنوات أو أكثر بنسبة (09.1% = 03.9% + 05.2%)، وذلك راجع لبعض التجارب الشخصية، التي تجعلهم لا يدركون قيمة الولاء للمؤسسة، بحكم علاقاتهم الكثيرة مع زملائهم في العمل.

أما السؤال السادس والعشرون، وحسب ما يظهره الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الوفاء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (84)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السادس والعشرين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة الوفاء، مهما اختلفت خبرتهم المهنية.

وهذا ما تؤكدده النسب في الملحق رقم (84)، حيث أن نسبة (43.3% = 27.8% + 15.5%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الوفاء في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل ذوي الخبرة المهنية. لكن ذلك لا يمنع وجود نسبة (20.7% = 05.2% + 15.5%) من المستقصى منهم يخالفونهم الرأي، أغلبهم من ذوي الخبرة المهنية: خمس سنوات أو أكثر بنسبة (22.1% = 05.2% + 16.9%)، مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة الوفاء رغم خبرتهم المهنية الواسعة.

أما فيما يخص السؤال السابع والعشرين، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الانتماء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (85)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السابع والعشرين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة الانتماء، مهما اختلفت خبرتهم المهنية.

وهذا ما تؤكدده النسب في الملحق رقم (85)، حيث أن نسبة (37.1% = 27.8% + 09.3%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الانتماء في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث اتفق كل ذوي الخبرة المهنية على ذلك. لكن ذلك لا يمنع وجود نسبة (31.9% = 04.1% + 27.8%) من المستقصى منهم يخالفونهم

الرأي، أغلبهم من ذوي الخبرة المهنية: خمس سنوات أو أكثر بنسبة (31.2%+05.2%=26%)، مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة الانتماء رغم خبرتهم المهنية الواسعة.

أما السؤال الثامن والعشرون، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة حرية الإرادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (86)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثامن والعشرين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة حرية الإرادة، مهما اختلفت خبرتهم المهنية.

وهذا ما تؤكدونه النسب في الملحق رقم (86)، حيث أن نسبة (57.7%+50.5%=07.2%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة حرية الإرادة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل ذوي الخبرة المهنية. لكن ذلك لا يمنع وجود نسبة (25.8%+06.2%=19.6%) من المستقصى منهم يخالفونهم الرأي، أغلبهم من ذوي الخبرة المهنية: خمس سنوات أو أكثر بنسبة (24.7%+06.7%=18.2%)، مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة حرية الإرادة رغم مستواهم العلمي العالي.

المطلب الثاني: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" للأسئلة من تسعة وعشرين إلى اثنين وثلاثين

قام الباحث في الفقرات التالية باستخراج الجداول المتقاطعة، وكذا اختبار "Chi-Square" للأسئلة من تسعة وعشرين إلى اثنين وثلاثين حسب ترتيبها في استمارة الاستبيان، وذلك بمقارنة كل سؤال منها مع متغيرات المراقبة، وهي: المركز الوظيفي، المستوى العلمي، والخبرة المهنية للمستقصى منهم، حيث استخدم الباحث في سبيل ذلك البرنامج الإحصائي "SPSS20"، وقد حصل على الجداول التالية:

الفرع الأول: الجدول المتقاطع للأسئلة من تسعة وعشرين إلى اثنين وثلاثين مع متغير المركز الوظيفي

كما يظهر في الملحق رقم (01)، فإن السؤال التاسع والعشرين ينص على ما يلي: " أنا أنفرد بتدبير الأمور المتعلقة بعلمي في مؤسستي دون أن أخضع لأية وصاية أو رقابة"، والذي أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الاستقلالية في المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (87)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال التاسع والعشرين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الاستقلالية في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (87)، أن نسبة (44.3% = 10.3% + 34%) من المستقصى منهم، غير موافقين على وجود قيمة الاستقلالية في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث سجل الباحث أن أغلبهم من أصحاب المراكز الوظيفية التالية: مدير عام بنسبة (66.7%)، رئيس قسم بنسبة (57.2% = 14.3% + 42.9%)، ووظيفة أخرى بنسبة (48.7% = 13.4% + 35.3%).

أما السؤال الثلاثون، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "أنا أبحث دائماً عن التفوق في تحقيق أهدافي المادية والمعنوية، ولا أرضى بالوقوف عند حد معين من النجاح"، وقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الطموح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (88)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثلاثين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الطموح في المؤسسات التي تعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (88)، أن نسبة (84.5% = 54.6% + 29.9%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الطموح في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث اتفق كل أصحاب المراكز الوظيفية على ذلك. لكن ذلك لا يمنع وجود نسبة (07.2% = 03.1% + 04.1%) من المستقصى منهم يخالفونهم في الرأي، أغلبهم من المركز الوظيفي: رئيس مصلحة بنسبة (23.1%)، مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة الطموح رغم مركزهم الوظيفي العالي.

أما السؤال الواحد والثلاثين، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "أنا أحسن توظيف موارد مؤسستي، وأبتعد عن كل ما من شأنه أن يكون سبباً في إهدار الموارد والفرص المتاحة أمام

مؤسستي"، وقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الرشادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (89)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الواحد الثلاثين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة الرشادة في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مركزهم الوظيفي. وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (89)، حيث أن نسبة (88.6% = 47.4% + 41.2%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الرشادة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث اتفق كل أصحاب المراكز الوظيفية على ذلك. مما يدل على أن قيمة الرشادة سائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع وجود بعض الاستثناءات في المستويات التنظيمية الدنيا.

أما السؤال الثاني والثلاثون، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "أنا قادر على التكيف مع الظروف الطارئة وحالات عدم التأكد، التي أواجهها أثناء تأديتي لمهام عملي في مؤسستي"، وقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة المرونة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. نلاحظ من الملحق رقم (90)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثاني الثلاثين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة المرونة في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (90)، أن نسبة (79.4% = 59.8% + 19.6%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة المرونة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث سجل الباحث أن أغلبهم من المراكز الوظيفية التالية: مدير وحدة بنسبة (55.5% = 44.4% + 11.1%)، رئيس قسم بنسبة (85.7% = 71.4% + 14.3%)، رئيس مصلحة بنسبة (92.3% = 61.5% + 30.8%)، ووظيفة أخرى بنسبة (79.9% = 59.7% + 20.2%). مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة المرونة، رغم مركزهم الوظيفي العالي.

الفرع الثاني: الجدول المتقاطع للأسئلة من تسعة وعشرين إلى اثنين وثلاثين مع متغير المستوى العلمي
أراد الباحث من خلال طرحه للسؤال التاسع والعشرين كما يظهر في الملحق رقم (01)، معرفة درجة

الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الاستقلالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

نلاحظ من الملحق رقم (91)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال التاسع والعشرين دال إحصائياً، حيث كان

احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المستوى

العلمي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الاستقلالية في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (91)، أن نسبة (44.3% = 10.3% + 34%) من المستقصى منهم، غير موافقين

على وجود قيمة الاستقلالية في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث سجل الباحث أن أغلبهم في مستويات

علمية أخرى بنسبة (54% = 13.5% + 40.5%)، مما يدل على عدم إدراك قيمة الاستقلالية في المستويات

الدنيا للتنظيم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أما السؤال الثلاثون، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة

الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الطموح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من

الملحق رقم (92)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثلاثين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل

من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المستوى العلمي على

إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الطموح في المؤسسات التي تعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (92)، أن نسبة (84.5% = 54.6% + 29.9%) من المستقصى منهم، موافقون

على وجود قيمة الطموح في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث انفق كل أصحاب المستويات العلمية

على ذلك، مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة الطموح رغم مستواهم العلمي العالي.

أما فيما يخص السؤال الواحد والثلاثين، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من

خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الرشادة في المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (93)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الواحد والثلاثين غير دال

إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة الرشادة في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مستواهم العلمي. وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (93)، حيث أن نسبة (88.6% = 47.4% + 41.2%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الرشادة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث اتفق كل أصحاب المستويات العلمية على ذلك. مما يدل على أن قيمة الرشادة سائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع وجود بعض الاستثناءات في المستويات التنظيمية الدنيا.

أما السؤال الثاني والثلاثين، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة المرونة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (94)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثاني والثلاثين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة المرونة في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مستواهم العلمي. وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (94)، حيث أن نسبة (79.4% = 59.8% + 19.6%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة المرونة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث اتفق كل أصحاب المستويات العلمية على ذلك، مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة المرونة رغم مستواهم العلمي العالي.

الفرع الثالث: الجدول المتقاطع للأسئلة من تسعة وعشرين إلى اثنين وثلاثين مع متغير الخبرة المهنية
كما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلال طرحه للسؤال التاسع والعشرين معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الاستقلالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (95)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال التاسع والعشرين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة الاستقلالية في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلفت خبرتهم المهنية. وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (95)، حيث أن نسبة (44.3% = 10.3% + 34%) من المستقصى منهم،

غير موافقين على وجود قيمة الاستقلالية في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث اتفق على ذلك كل ذوي الخبرة المهنية. مما يدل على إدراكهم لقيمة الاستقلالية دون غيرهم من العاملين، رغم خبرتهم الواسعة.

أما السؤال الثالثون، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الطموح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (96)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثلاثين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة الطموح في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلفت خبرتهم المهنية.

وهذا ما تؤكد النسب في الملحق رقم (96)، حيث أن نسبة (84.5% = 54.6% + 29.9%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الطموح في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث اتفق على ذلك كل ذوي الخبرة المهنية. مما يدل على إدراكهم لقيمة الطموح دون غيرهم من العاملين، رغم خبرتهم الواسعة.

أما فيما يخص السؤال الواحد والثلاثين، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الرشادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (97)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الواحد والثلاثين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم، حول قيمة الرشادة في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلفت خبرتهم المهنية.

وهذا ما تؤكد النسب في الملحق رقم (97)، حيث أن نسبة (88.6% = 47.4% + 41.2%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الرشادة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث اتفق على ذلك كل ذوي الخبرة المهنية. مما يدل على إدراكهم لقيمة الرشادة دون غيرهم من العاملين، رغم خبرتهم الواسعة.

أما السؤال الثاني والثلاثين، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة المرونة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ونلاحظ من الملحق رقم (98)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثاني الثلاثين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة المرونة في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلفت خبرتهم المهنية. وهذا ما تؤكدُه النسب في الملحق رقم (98)، حيث أن نسبة (79.4% = 59.8% + 19.6%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة المرونة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث اتفق كل ذوي الخبرة المهنية. مما يدل على إدراكهم لقيمة المرونة دون غيرهم من العاملين، رغم خبرتهم الواسعة.

المطلب الثالث: الجداول المتقاطعة واختبار "Chi-Square" للأسئلة من ثلاثة وثلاثين إلى ستة وثلاثين
قام الباحث في الفقرات التالية باستخراج الجداول المتقاطعة، وكذا اختبار "Chi-Square" للأسئلة من ثلاثة وثلاثين إلى ستة وثلاثين حسب ترتيبها في استمارة الاستبيان، وذلك بمقارنة كل سؤال منها مع متغيرات المراقبة، وهي: المركز الوظيفي، المستوى العلمي، والخبرة المهنية للمستقصى منهم، حيث استخدم الباحث في سبيل ذلك البرنامج الإحصائي "SPSS20"، وقد حصل على الجداول التالية:

الفرع الأول: الجدول المتقاطع للأسئلة ثلاثة وثلاثين إلى ستة وثلاثين مع متغيرات المركز الوظيفي
كما يظهر في الملحق رقم (01)، فإن السؤال الثالث والثلاثين ينص على ما يلي: "أنا أستطيع التنبؤ بعواقب الأمور في عملي وأستطيع استنباط ما هو الأصلح والأفضل في تحصيل النتائج المرجوة في مؤسستي"، والذي أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة التدبير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (99)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثالث والثلاثين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة التدبير في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (99)، أن نسبة (56.7% = 44.3% + 12.4%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة التدبير في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق

على ذلك من طرف كل أصحاب المراكز الوظيفية. مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة التدبير لاعتبارات شخصية أكثر منها مهنية.

أما السؤال الرابع والثلاثون، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "أنا أفضل تحقيق أهداف مؤسستي على أهدافي الخاصة، كلما تعارضت مصلحتي الخاصة مع المصلحة العامة لمؤسستي"، وقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة تحقيق المصلحة العامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (100)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الرابع والثلاثين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول تحقيق المصلحة العامة، مهما اختلف مركزهم الوظيفي. كما نلاحظ من الملحق رقم (100)، أن نسبة (59.8% = 39.2% + 20.6%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة تحقيق المصلحة العامة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل أصحاب المراكز الوظيفية. مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة تحقيق المصلحة العامة، لاعتبارات شخصية أكثر منها مهنية.

أما فيما يخص السؤال الخامس والثلاثين، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "عندي الاستعداد الكامل للتنازل عن مصلحتي الشخصية لصالح زملائي في العمل في كل أمر هم بحاجة شديدة إليه"، وقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الإيثار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (101)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الخامس والثلاثين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة الإيثار، مهما اختلف مركزهم الوظيفي. وهذا ما تؤكدته النسب في الملحق رقم (101)، حيث أن نسبة (68% = 46.4% + 21.6%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الإيثار في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق

على ذلك من طرف كل أصحاب المراكز الوظيفية. مما يدل على عدم إدراك بعض العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم لقيمة الإيثار، لاعتبارات شخصية أكثر منها مهنية.

أما السؤال السادس والثلاثون، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فهو ينص على ما يلي: "أفضل المصلحة العامة لمؤسستي على مصلحتي الخاصة دون مقابل، أو طلباً للسمعة، أو لثناء زملائي في العمل"، وقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الإخلاص في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (102)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السادس والثلاثين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المركز الوظيفي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الإخلاص في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (102)، أن نسبة (68% = 44.3% + 23.7%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الإخلاص في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل أصحاب المراكز الوظيفية. مما يدل على عدم إدراك بعض العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم لقيمة الإخلاص، لاعتبارات شخصية أكثر منها مهنية.

الفرع الثاني: الجدول المتقاطع للأسئلة من ثلاثة وثلاثين إلى ستة وثلاثين مع متغير المستوى العلمي

أراد الباحث من خلال طرحه للسؤال الثالث والثلاثين كما يظهر في الملحق رقم (01)، معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم على مدى توفر قيمة التدبير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (103)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثالث والثلاثين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة التدبير في المؤسسات التي يعملون فيها، مهما اختلف مستواهم العلمي.

وهذا ما تؤكدُه النسب في الملحق رقم (103)، حيث أن نسبة (56.7%+44.3%=12.4%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة التدبير في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من كل أصحاب المستويات العلمية، مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة التدبير، رغم مستواهم العلمي العالي.

أما السؤال الرابع والثلاثون، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة تحقيق المصلحة العامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (104)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الرابع والثلاثين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المستوى العلمي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة المصلحة العامة في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (104)، أن نسبة (59.8%+39.2%=20.6%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة تحقيق المصلحة العامة في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل أصحاب المستويات العلمية، مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة تحقيق المصلحة العامة، رغم مستواهم العلمي العالي.

أما فيما يخص السؤال الخامس والثلاثين، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الإيثار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (105)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الخامس والثلاثين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المستوى العلمي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الإيثار في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (105)، أن نسبة (68%+46.4%=21.6%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الإيثار في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث اتفق على ذلك كل أصحاب المستويات العلمية، مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة الإيثار، رغم مستواهم العلمي العالي.

أما فيما يخص السؤال السادس والثلاثين، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الإخلاص في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (106)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السادس والثلاثين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير المستوى العلمي على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الإخلاص في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (106)، أن نسبة (68% = 44.3% + 23.7%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الإخلاص في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث اتفق على ذلك كل أصحاب المستويات العلمية، مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة الإخلاص رغم مستواهم العلمي العالي.

الفرع الثالث: الجدول المتقاطع للأسئلة من ثلاثة وثلاثين إلى ستة وثلاثين مع متغيرات الخبرة المهنية
كما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلال طرحه للسؤال الثالث والثلاثين، معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة التدبير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (107)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الثالث والثلاثين غير دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أكبر من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على استقرار رأي المستقصى منهم حول قيمة التدبير، مهما اختلفت خبرتهم المهنية. وهذا ما تؤكده النسب في الملحق رقم (107)، حيث أن نسبة (56.7% = 44.3% + 12.4%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة التدبير في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف ذوي الخبرة المهنية، مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة التدبير، رغم خبرتهم الواسعة.

أما السؤال الربع والثلاثون، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة تحقيق المصلحة العامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (108)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الرابع والثلاثين دال إحصائياً، حيث كان احتمال

الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير الخبرة المهنية على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة المصلحة العامة في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (108)، أن نسبة (59.8% = 39.2% + 20.6%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة تحقيق المصلحة العامة في المؤسسات التي يعملون فيها، أغلبهم من ذوي الخبرة المهنية: خمس سنوات أو أكثر بنسبة (66.7% = 24.7% + 41.6%)، مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة تحقيق المصلحة العامة، لقلة خبرتهم المهنية.

أما فيما يخص السؤال الخامس والثلاثين، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد الباحث من خلاله معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الإيثار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (109)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال الخامس والثلاثين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير الخبرة المهنية على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الإيثار في المؤسسات التي يعملون فيها. كما نلاحظ من الملحق رقم (109)، أن نسبة (68% = 46.4% + 21.6%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الإيثار في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يوجد اتفاق على ذلك من طرف كل ذوي الخبرة المهنية، مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة الإيثار، رغم خبرتهم المهنية الواسعة.

أما السؤال السادس والثلاثون، وحسب ما يظهر في الملحق رقم (01)، فقد أراد من خلاله الباحث معرفة درجة الموافقة للمستقصى منهم، على مدى توفر قيمة الإخلاص في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ونلاحظ من الملحق رقم (110)، أن اختبار "Chi-Square" للسؤال السادس والثلاثين دال إحصائياً، حيث كان احتمال الخطأ أقل من مستوى المعنوية الذي افترضه الباحث سابقاً وهو (05%)، مما يدل على تأثير الخبرة المهنية على إدراك، وفهم أفراد العينة المدروسة لقيمة الإخلاص في المؤسسات التي يعملون فيها.

كما نلاحظ من الملحق رقم (110)، أن نسبة (68% = 44.3% + 23.7%) من المستقصى منهم، موافقون على وجود قيمة الإخلاص في المؤسسات التي يعملون فيها، حيث اتفق على ذلك كل ذوي الخبرة المهنية، مما يدل على عدم إدراكهم لقيمة الإخلاص، لقلة خبرتهم المهنية.

خلاصة الفصل الثالث:

تمثل البيانات المادة الأساسية لأي دراسة إحصائية مهما كان نوعها أو موضوعها، ومرحلة جمع البيانات الأولية هي المرحلة الأولى، والأساسية في مراحل البحث العلمي بالأسلوب الإحصائي، حيث ترتبط جودة ودقة نتائج الدراسة، بجودة وفعالية هذه المرحلة. ويتم جمع البيانات الإحصائية بأسلوب المسح الشامل، أو بالمعينة، حيث يعتمد اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب للدراسة، على طبيعة المجتمع المدروس، وإمكانيات البحث.

وفي حالة غياب دراسات سابقة، يمكن الاعتماد عليها لإجراء البحث العلمي اللازم للإجابة عن إشكالية معينة، فإن الباحث يقوم بجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة بنفسه، وفق ما يعرف بالمسح الشامل، والذي يقوم بموجبه الباحث بجمع البيانات، والمعلومات من كل أفراد المجتمع المعني بالدراسة، إلا أن حجم المجتمع عادةً ما يكون كبيراً نسبياً، الأمر الذي يصعب من مهمة الباحث في الوصول إلى كل أفراد المجتمع، لما يتطلبه من وقت وجهد، لهذا يلجأ الباحث لطريقة المعاينة "Sampling" كبديل لطريقة المسح الشامل، لأنها أكثر سهولة في الوصول لأفراد المجتمع.

وقد اعتمدنا في إنجاز الجانب الميداني من هذه الأطروحة، على أسلوب المعاينة في جمع البيانات الأولية، وذلك بعرض مجموعة من الأسئلة التي تضمنها الاستبيان المُعدّ من طرف الباحث، على عينة من الموارد البشرية العاملة في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث حصلنا على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي اللازم، للتوصل إلى النتائج التي سيتم تفسيرها في أدبيات هذه الدراسة.

الفصل الرابع:

تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية

تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بتحليل وتفسير البيانات الأولية للاستبيان، والمعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS20"، حيث سيقوم الباحث بتفسير إجابات المستقصى منهم عن أسئلة كل محور من محاور استمارة الاستبيان الثلاث، والتي تمثل معايير القيم الأخلاقية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى منهم، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لكل سؤال، وترتيب كل سؤال حسب درجة الموافقة عليه من طرف المستقصى منهم، في محاور استمارة الاستبيان الثلاث، لنتمكن في الأخير من ترتيب معايير القيم الأخلاقية، حسب درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حتى يمكن تحديد طبيعة القيم السائدة في بيئة الأعمال الجزائرية. والفقرات التالية ستوضح طبيعة معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة، والعمل، والمؤسسة ككل، والتي تتضمنها المحاور الثلاث لاستمارة الاستبيان المدرجة في هذه الأطروحة:

المبحث الأول: تحليل وتفسير بيانات المحور الأول من الاستبيان

يقوم الباحث في الفقرات التالية، بتحديد طبيعة القيم الوسيطة المرتبطة بالقيادة السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك باستعمال نسبة الموافقة على كل قيمة، يمثلها سؤال من الأسئلة اثنتا عشر للمحور الأول من الاستبيان، واستعمال المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة، والانحراف المعياري لكل قيمة منها، كما يظهر في الملحق رقم (02)، بالإضافة إلى استنتاج الأهمية النسبية، وترتيب كل معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة.

المطلب الأول: طبيعة القيم الوسيطة المرتبطة بالقيادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

قام الباحث في الفقرات التالية، باستخراج المتوسط الحسابي للإجابات عن كل سؤال من أسئلة المحور الأول من الاستبيان، والذي يتعلق بمعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة، مستعينا في ذلك بالبرنامج الإحصائي "SPSS20"، ونسب الموافقة لكل إجابة، قصد تحديد مدى وجود تلك القيم الوسيطة لبلوغ معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة وهي: الصفة، القدوة الحسنة، الالتزام، والعدل.

الفرع الأول: مدى وجود القيم الوسيطة لقيمة الصفوة

تعتبر قيم: التخصص الوظيفي، تقسيم العمل، والكفاءة المهنية قيماً وسيطة يجدر بالفرد القائد الالتزام بها، للوصول إلى قيمة نهائية هي: الصفوة.

حيث تظهر بيانات الدراسة الميدانية المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20"، وخاصة تلك المدرجة في الملحق رقم (03) والمتعلقة بالسؤال الأول في استمارة الاستبيان، أن نسبة (53.6%) من المستقصى منهم غير موافقين على وجود قيمة التخصص الوظيفي في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الأول، والتي قدرت بـ (02.6) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة منخفضة لقيمة التخصص الوظيفي.

كما يظهر الملحق رقم (04) والمتعلقة بالسؤال الثاني في استمارة الاستبيان، أن نسبة (55.7%) من المستقصى منهم غير موافقين على وجود قيمة تقسيم العمل في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الثاني، والتي قدرت بـ (02.59) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة منخفضة لقيمة تقسيم العمل.

ويظهر الملحق رقم (05) والمتعلقة بالسؤال الثالث في استمارة الاستبيان، أن نسبة (51.7%) من المستقصى منهم غير موافقين على وجود قيمة الكفاءة المهنية في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الثالث، والتي قدرت بـ (02.67) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لقيمة الكفاءة المهنية.

الفرع الثاني: مدى وجود القيم الوسيطة لقيمة القدوة الحسنة

تعتبر قيم: القدوة في العمل، الشورى، والحياد قيماً وسيطة يجدر بالفرد القائد الالتزام بها، للوصول إلى قيمة نهائية هي: القدوة الحسنة.

حيث تظهر بيانات الدراسة الميدانية المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20"، وخاصة تلك المدرجة في الملحق رقم (06) والمتعلقة بالسؤال الرابع في استمارة الاستبيان، أن نسبة (49.5%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة القدوة في العمل في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الرابع، والتي قدرت بـ (03.2) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لقيمة القدوة في العمل.

كما يظهر الملحق رقم (15) والمتعلقة بالسؤال الخامس في استمارة الاستبيان، أن نسبة (52.6%) من المستقصى منهم غير موافقين على وجود قيمة الشورى في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الخامس، والتي قدرت بـ (02.53) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة منخفضة لقيمة الشورى.

ويظهر الملحق رقم (16) والمتعلقة بالسؤال السادس في استمارة الاستبيان، أن نسبة (42.3%) من المستقصى منهم غير موافقين على وجود قيمة الحياد في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال السادس، والتي قدرت بـ (02.86) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لقيمة الحياد.

الفرع الثالث: مدى وجود القيم الوسيطة لقيمة الالتزام

تعتبر قيم: الالتزام الشخصي، تحمل المسؤولية، والرقابة الذاتية قيماً وسيطة يجدر بالفرد القائد الالتزام بها، للوصول إلى قيمة نهائية هي: الالتزام.

حيث تظهر بيانات الدراسة الميدانية المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20"، وخاصة تلك المدرجة في الملحق رقم (17) والمتعلقة بالسؤال السابع في استمارة الاستبيان، أن نسبة (88.7%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة الالتزام الشخصي في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة

الموافقة على السؤال السابع، والتي قدرت بـ (04.26) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية جدًا لقيمة الالتزام الشخصي.

كما يظهر الملحق رقم (18) والمتعلقة بالسؤال الثامن في استمارة الاستبيان، أن نسبة (92.8%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة تحمل المسؤولية في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الثامن، والتي قدرت بـ (04.37) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية جدًا لقيمة تحمل المسؤولية.

ويظهر الملحق رقم (27) والمتعلقة بالسؤال التاسع في استمارة الاستبيان، أن نسبة (78.3%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة الرقابة الذاتية في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال التاسع، والتي قدرت بـ (03.9) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية لقيمة الرقابة الذاتية.

الفرع الرابع: مدى وجود القيم الوسيطة لقيمة العدل

تعتبر قيم: إحقاق العدل، المساواة، والإحسان قيمًا وسيطة يجدر بالفرد القائد الالتزام بها، للوصول إلى قيمة نهائية هي: العدل.

حيث تظهر بيانات الدراسة الميدانية المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS20"، وخاصة تلك المدرجة في الملحق رقم (28) والمتعلقة بالسؤال العاشر في استمارة الاستبيان، أن نسبة (33%) من المستقصى منهم غير موافقين على وجود قيمة إحقاق العدل في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال العاشر، والتي قدرت بـ (02.93) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لقيمة إحقاق العدل.

كما يظهر الملحق رقم (29) والمتعلقة بالسؤال الحادي عشر في استمارة الاستبيان، أن نسبة (48.5%) من المستقصى منهم غير موافقين على وجود قيمة المساواة في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط

الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الحادي عشر، والتي قدرت بـ (02.71) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لقيمة المساواة.

ويظهر الملحق رقم (30) والمتعلقة بالسؤال الثاني عشر في استمارة الاستبيان، أن نسبة (59.8%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة الإحسان في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الثاني عشر، والتي قدرت بـ (03.46) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية لقيمة الإحسان.

المطلب الثاني: طبيعة معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
قام الباحث في الفقرات التالية، باستخراج المتوسط الحسابي لكل معيار من معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة، وهي: الصفة، القدوة الحسنة، الالتزام، والعدل، مستعيناً في ذلك بالمتوسط الحسابي للإجابات عن كل سؤال من أسئلة القيم الوسيطة، المتعلقة بكل معيار من معايير المحور الأول من الاستبيان، قصد تحديد مدى وجود معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (06): يوضح المتوسطات الحسابية لمعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة

رقم السؤال	معييار الصفة			معييار القدوة الحسنة			معييار الالتزام			معييار العدل		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
المتوسط الحسابي للسؤال	02.6	02.59	02.67	03.2	02.53	02.86	04.26	04.37	03.9	02.93	02.71	03.46
المتوسط الحسابي للمعييار	02.62			02.86			04.18			03.03		

المصدر: البيانات الأولية للاستبيان المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20".

الفرع الأول: مدى وجود معيار الصفة

نلاحظ من الجدول رقم (09)، أن قيمة المتوسط الحسابي لمعييار الصفة تقدر بـ (02.62)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لمعييار الصفة، وذلك راجع لاتفاق أغلبية المستقصى منهم، على الوجود المنخفض للقيم الوسيطة لمعييار الصفة في المؤسسات التي يعملون فيها، وهي: التخصص الوظيفي، تقسيم العمل، والكفاءة المهنية.

ورغم وجود أقلية من المستقصى منهم موافقون على وجود معيار الصفاة، إلا أن عددهم لا يرقى للمستوى الذي كان يتوقعه الباحث، فمعيار الصفاة غير متوفر في أغلب قادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك راجع لغياب مبدأ: "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" عند تعيين الوظائف، وعدم تقسيم العمل بين الأفراد بالعدل كل حسب إمكانياته وميولاته في العمل، بالإضافة إلى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتعيين دون مراعاة الخبرة المهنية والإدارية، وعدم تطبيق اختبارات الكفاءة.

الفرع الثاني: مدى وجود معيار القدوة الحسنة

نلاحظ من الجدول رقم (09)، أن قيمة المتوسط الحسابي لمعيار القدوة الحسنة تقدر بـ (02.86)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لمعيار القدوة الحسنة، وذلك راجع لاتفاق أغلبية المستقصى منهم، على الوجود متوسطة للقيم الوسيلة لمعيار القدوة الحسنة في المؤسسات التي يعملون فيها، وهي: القدوة في العمل، الشورى، والحياد.

ورغم وجود أقلية من المستقصى منهم موافقون على وجود معيار القدوة الحسنة، إلا أن عددهم لا يرقى للمستوى الذي كان يتوقعه الباحث، فمعيار القدوة الحسنة غير متوفر في أغلب قادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك راجع لعدم قدرة القادة أن يكونوا قدوة في العمل، وعدم إيمانهم بضرورة مساهمة كل فرد في عملية صنع القرارات، وضرورة اختيار القرار المناسب من بين عدة بدائل، واختيار البديل الذي يحظى بتأييد واتفاق جماعة العمل.

الفرع الثالث: مدى وجود معيار الالتزام

نلاحظ من الجدول رقم (09)، أن قيمة المتوسط الحسابي لمعيار الالتزام تقدر بـ (04.18)، مما يدل على درجة موافقة عالية لمعيار الالتزام، وذلك راجع لاتفاق أغلبية المستقصى منهم، على الوجود العالي للقيم الوسيلة لمعيار الالتزام في المؤسسات التي يعملون فيها، وهي: الالتزام الشخصي، تحمل المسؤولية، والرقابة الذاتية. ورغم وجود أقلية من المستقصى منهم غير موافقين على وجود معيار الالتزام، بسبب بعض التجارب والاعتبارات

الشخصية، إلا أن معيار الالتزام متوفر في أغلب قادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فالأفراد يلتزمون بالقوانين والأنظمة والتعليمات في كل ما يتعلق بأمور العمل، ويلتزمون بتنفيذ المهام الموكلة إليهم في إطار وظائفهم، ويتحملون تبعات ما يحدث جراء ذلك، سواء في وجود رئيسهم المباشر أو في غيابه.

الفرع الرابع: مدى وجود معيار العدل

نلاحظ من الجدول رقم (09)، أن قيمة المتوسط الحسابي لمعيار العدل تقدر بـ (03.03)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لمعيار العدل، وذلك راجع لاتفاق أغلبية المستقصى منهم، على الوجود المتوسطة للقيم الوسيلة لمعيار العدل في المؤسسات التي يعملون فيها، وهي: إحقاق العدل، المساواة، والإحسان. ورغم وجود أقلية من المستقصى منهم موافقون على وجود معيار العدل، إلا أن عددهم لا يرقى للمستوى الذي كان يتوقعه الباحث، فمعيار العدل غير متوفر في أغلب قادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك راجع إلى أن كل فرد لا يأخذ حقه، والعاملون غير متساوين في الحقوق والواجبات، رغم تسامح الرؤساء المباشرين في حالة أخطأ أحد العاملين.

المطلب الثالث: ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة

قام الباحث في الفقرات التالية، باستخراج الأهمية النسبية لكل سؤال من أسئلة المحور الأول من الاستبيان، وكذا الأهمية النسبية لكل معيار من معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة، وذلك بقسمة المتوسط الحسابي لكل منها على خمسة وضربها في مائة، وذلك لترتيب قيم ومعايير المحور الأول من الاستبيان تنازلياً. وفي حالة تساوي الأهمية النسبية، استخرج الباحث الانحراف المعياري لكل سؤال من أسئلة لمحور الأول من الاستبيان، بحيث يرجح السؤال الذي لديه أقل قيمة للانحراف المعياري، والتي تعبر عن أقل تشتت عن المتوسط الحسابي. والجدول التالي يوضح ترتيب تلك المعايير للقيم الأخلاقية:

جدول رقم (07): يوضح ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة

معايير الصفوة			معايير القدوة الحسنة			معايير الالتزام			معايير العدل			رقم السؤال
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
52%	51.8%	53.4%	64%	50.6%	57.2%	85.2%	87.4%	78%	58.6%	54.2%	69.2%	الأهمية النسبية للسؤال
1.219	1.131	1.113	1.219	1.097	1.143	0.709	0.649	1.013	1.198	1.195	1.087	الانحراف المعياري
10	11	9	5	12	7	2	1	3	6	8	4	ترتيب السؤال
52.4%			57.27%			83.53%			60.67%			الأهمية النسبية للمعيار
04			03			01			02			ترتيب المعيار

المصدر: البيانات الأولية للاستبيان المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20".

الفرع الأول: المرتبة الأولى لمعيار الالتزام

نلاحظ من الجدول (10)، أن معيار الالتزام يحتل المرتبة الأولى في ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة، حيث حصل على نسبة (83.53%) من حيث الأهمية النسبية، والتي تعبر عن درجة موافقة عالية من طرف المستقصى منهم، على توفر معيار الالتزام في قادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كما احتلت القيم الوسيلة لمعيار الالتزام وهي: الالتزام الشخصي، تحمل المسؤولية، والرقابة الذاتية، المراتب التالية على التوالي: الثانية، الأولى، والثالثة في الترتيب العام لأسئلة المحور الأول من الاستبيان، وهو ما يؤكد وجود تلك القيم والمعيار الخاص بها، مما يدل على توفر معيار الالتزام في قادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لأنه يمثل القاعدة الأساسية للمنظومة الأخلاقية في كل المؤسسات، وبغياب معيار الالتزام لن تكون هناك مسؤولية، وستندم العدالة، وتتفشى الفوضى في المؤسسة، ويفسد النظام داخلها.

الفرع الثاني: المرتبة الثانية لمعيار العدل

نلاحظ من الجدول (10)، أن معيار العدل يحتل المرتبة الثانية في ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة، حيث حصل على نسبة (60.67%) من حيث الأهمية النسبية، والتي تعبر عن درجة موافقة متوسطة من طرف المستقصى منهم، على توفر معيار العدل في قادة المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية. كما احتلت القيم الوسيلة لمعيار العدل وهي: إحقاق العدل ، المساواة، والإحسان، المراتب التالية على التوالي: السادسة، الثامنة، والرابعة في الترتيب العام لأسئلة المحور الأول من الاستبيان، مما يدل على وجود خلل في القيم الوسيلة لبلوغ معيار العدل، الأمر الذي جعله يحظى بأهمية نسبية متوسطة من طرف المستقصى منهم، على الرغم من احتلاله للمرتبة الثانية، مما يدل على عدم توفر معيار العدل في قادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالقدر الذي يمكنهم من التقيد بالحق في علاقتهم مع الموارد البشرية العاملة تحت إمرتهم، في كل عمل، أو قول، أو حكم، أو وضع القوانين والنظم، وإعطاء كل ذي حق ما يعادل حقه دون زيادة أو نقصان.

الفرع الثالث: المرتبة الثالثة لمعيار القدوة الحسنة

نلاحظ من الجدول (10)، أن معيار القدوة الحسنة يحتل المرتبة الثالثة في ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة، حيث حصل على نسبة (57.27%) من حيث الأهمية النسبية، والتي تعبر عن درجة موافقة متوسطة من طرف المستقصى منهم، على توفر معيار القدوة الحسنة في قادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

كما احتلت القيم الوسيلة لمعيار القدوة الحسنة وهي: القدوة في العمل، الشورى، والحياد، المراتب التالية على التوالي: الخامسة، الثانية عشر، والسابعة في الترتيب العام لأسئلة المحور الأول من الاستبيان، مما يدل على وجود خلل في القيم الوسيلة لبلوغ معيار القدوة الحسنة، الأمر الذي جعله يحظى بأهمية نسبية متوسطة من طرف المستقصى منهم، على الرغم من احتلاله للمرتبة الثالثة، مما يدل على عدم توفر معيار القدوة الحسنة في قادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالقدر الذي يمكنهم من أن يصبحوا مثلاً واقعياً للسلوك الخلقى الأمثل في مؤسساتهم.

الفرع الرابع: المرتبة الرابعة لمعيار الصفة

نلاحظ من الجدول (10)، أن معيار الصفة يحتل المرتبة الرابعة في ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة، حيث حصل على نسبة (52.4%) من حيث الأهمية النسبية، والتي تعبر عن درجة موافقة متوسطة من طرف المستقصى منهم، على توفر معيار الصفة في قادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

كما احتلت القيم الوسيلة لمعيار الصفة وهي: التخصص الوظيفي، تقسيم العمل، والكفاءة المهنية، المراتب التالية على التوالي:

العاشرة، الحادية عشر، والتاسعة في الترتيب العام لأسئلة المحور الأول من الاستبيان، وهي المراتب الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، مما يدل على وجود خلل في القيم الوسيلة لبلوغ معيار الصفة، الأمر الذي جعله يحظى بأهمية نسبية متوسطة من طرف المستقصى منهم، جعلته يحتل المرتبة الأخيرة في ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة، مما يدل على عدم توفر معيار الصفة في قادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالقدر الذي يمكن المؤسسات من الحصول على أفضل الموارد البشرية، لتأدية الأعمال والمهام التي تتطلبها الوظيفة الموكلة إليهم، سواء كانت إدارية أو تنفيذية.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير بيانات المحور الثاني من الاستبيان

يقوم الباحث في الفقرات التالية، بتحديد طبيعة القيم الوسيطة المرتبطة بالعمل السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك باستعمال نسبة الموافقة على كل قيمة، يمثلها سؤال من الأسئلة اثنتا عشر للمحور الثاني من الاستبيان، واستعمال المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة، والانحراف المعياري لكل قيمة منها، كما يظهر في الملحق رقم (02)، بالإضافة إلى استنتاج الأهمية النسبية، وترتيب كل معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل.

المطلب الأول: طبيعة القيم الوسيطة المرتبطة بالعمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

قام الباحث في الفقرات التالية، باستخراج المتوسط الحسابي للإجابات عن كل سؤال من أسئلة المحور الثاني من الاستبيان، والذي يتعلق بمعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل، مستعيناً في ذلك بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20"، ونسب الموافقة لكل إجابة، قصد تحديد مدى وجود تلك القيم الوسيطة لبلوغ معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل وهي: الإتيان، الانضباط، الإرادة، والتعاون.

الفرع الأول: مدى وجود القيم الوسيطة لقيمة الإتيان

تعتبر قيم: الإتيان في العمل، القوة، والأمانة قيماً وسيطة يجدر بالموارد البشرية التنفيذية الالتزام بها، للوصول إلى قيمة نهائية هي: الإتيان.

حيث تظهر بيانات الدراسة الميدانية المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20"، وخاصة تلك المدرجة في الملحق رقم (39) والمتعلقة بالسؤال الثالث عشر في استمارة الاستبيان، أن نسبة (85.6%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة الإتيان في العمل في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الثالث عشر، والتي قدرت بـ (04.09) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية لقيمة الإتيان في العمل.

كما يظهر الملحق رقم (40) والمتعلقة بالسؤال الرابع عشر في استمارة الاستبيان، أن نسبة (72.2%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة القوة في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الرابع عشر، والتي قدرت بـ (03.86) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية لقيمة القوة.

ويظهر الملحق رقم (41) والمتعلقة بالسؤال الخامس عشر في استمارة الاستبيان، أن نسبة (40.2%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة الأمانة في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الخامس عشر، والتي قدرت بـ (03.14) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لقيمة الأمانة.

الفرع الثاني: مدى وجود القيم الوسيطة لقيمة الانضباط

تعتبر قيم: الانضباط في العمل، تثمين الوقت، والطاعة قيماً وسيطة يجدر بالموارد البشرية التنفيذية الالتزام بها، للوصول إلى قيمة نهائية هي: الانضباط.

حيث تظهر بيانات الدراسة الميدانية المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20"، وخاصة تلك المدرجة في الملحق رقم (42) والمتعلقة بالسؤال السادس عشر في استمارة الاستبيان، أن نسبة (36.1%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة الانضباط في العمل في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال السادس عشر، والتي قدرت بـ (03.15) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لقيمة الانضباط في العمل.

كما يظهر الملحق رقم (51) والمتعلقة بالسؤال السابع عشر في استمارة الاستبيان، أن نسبة (35%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة تثمين الوقت في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال السابع عشر، والتي قدرت بـ (03.03) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لقيمة تثمين الوقت.

ويظهر الملحق رقم (52) والمتعلقة بالسؤال الثامن عشر في استمارة الاستبيان، أن نسبة (49.3%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة الأمانة في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الثامن عشر، والتي قدرت بـ (03.34) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لقيمة الأمانة.

الفرع الثالث: مدى وجود القيم الوسيطة لقيمة الإرادة

تعتبر قيم: الإرادة على التغيير، الحلم، والتفاؤل قيمًا وسيطة يجدر بالموارد البشرية التنفيذية الالتزام بها، للوصول إلى قيمة نهائية هي: الإرادة.

حيث تظهر بيانات الدراسة الميدانية المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20"، وخاصة تلك المدرجة في الملحق رقم (53) والمتعلقة بالسؤال التاسع عشر في استمارة الاستبيان، أن نسبة (29.9%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة الإرادة على التغيير في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال التاسع عشر، والتي قدرت بـ (02.98) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لقيمة الإرادة على التغيير.

كما يظهر الملحق رقم (54) والمتعلقة بالسؤال العشرين في استمارة الاستبيان، أن نسبة (65%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة الحلم في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال العشرين، والتي قدرت بـ (03.67) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية لقيمة الحلم.

الملحق رقم (63) والمتعلقة بالسؤال الواحد والعشرين في استمارة الاستبيان، أن نسبة (79.4%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة التفاؤل في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الواحد والعشرين، والتي قدرت بـ (03.95) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية لقيمة التفاؤل.

الفرع رابع: مدى وجود القيم الوسيطة لقيمة التعاون

تعتبر قيم: التعاون على العمل، الأخوة، والتواضع قيماً وسيلة يجدر بالموارد البشرية التنفيذية الالتزام بها، للوصول إلى قيمة نهائية هي: التعاون.

حيث تظهر بيانات الدراسة الميدانية المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20"، وخاصة تلك المدرجة في الملحق رقم (64) والمتعلقة بالسؤال الثاني والعشرين في استمارة الاستبيان، أن نسبة (85.5%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة التعاون على العمل في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الثاني والعشرين، والتي قدرت بـ (04.06) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية لقيمة التعاون على العمل.

كما يظهر الملحق رقم (65) والمتعلقة بالسؤال الثالث وعشرين في استمارة الاستبيان، أن نسبة (88.7%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة الأخوة في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الثالث وعشرين، والتي قدرت بـ (04.08) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية لقيمة الأخوة.

ويظهر الملحق رقم (66) والمتعلقة بالسؤال الرابع وعشرين في استمارة الاستبيان، أن نسبة (86.6%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة التواضع في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الرابع وعشرين، والتي قدرت بـ (04.1) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية لقيمة التواضع.

المطلب الثاني: طبيعة معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

قام الباحث في الفقرات التالية، باستخراج المتوسط الحسابي لكل معيار من معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل، وهي: الإلتقان، الانضباط، الإرادة، والتعاون، مستعيناً في ذلك بالمتوسط الحسابي للإجابات عن كل سؤال من أسئلة القيم الوسيطة، المتعلقة بكل معيار من معايير المحور الثاني من

الاستبيان، قصد تحديد مدى وجود معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (08): يوضح المتوسطات الحسابية لمعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل

معايير التعاون			معايير الإرادة			معايير الانضباط			معايير الإلتقان			رقم السؤال
24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	
04.1	04.08	04.06	03.95	03.67	02.98	03.34	03.03	03.15	03.14	03.86	04.09	المتوسط الحسابي للسؤال
04.08			03.53			03.17			03.7			المتوسط الحسابي للمعيار

المصدر: البيانات الأولية للاستبيان المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20".

الفرع الأول: مدى وجود معيار الإلتقان

نلاحظ من الجدول رقم (11)، أن قيمة المتوسط الحسابي لمعيار الإلتقان تقدر بـ (02.62)، مما يدل على درجة موافقة عالية لمعيار الإلتقان، وذلك راجع لاتفاق أغلبية المستقصى منهم، على الوجود العالي للقيم الوسيلة لمعيار الإلتقان في المؤسسات التي يعملون فيها، وهي: الإلتقان في العمل، القوة، والأمانة. ورغم وجود أقلية من المستقصى منهم غير موافقين على وجود معيار الإلتقان، بسبب بعض التجارب والاعتبارات الشخصية، إلا أن معيار الإلتقان متوفر في أغلب الموارد البشرية التنفيذية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فالأفراد يسعون دائما للارتقاء بدرجات الإلتقان والإبداع في أعمالهم، وهم محيطون بمتطلبات أداء تلك الأعمال، وكل فرد منهم يعتبر أميئاً على عمله وبيئاً كل جهده لعدم تضييعه.

الفرع الثاني: مدى وجود معيار الانضباط

نلاحظ من الجدول رقم (11)، أن قيمة المتوسط الحسابي لمعيار الانضباط تقدر بـ (03.13)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لمعيار الانضباط، وذلك راجع لاتفاق أغلبية المستقصى منهم، على الوجود متوسطة للقيم الوسيلة لمعيار الانضباط في المؤسسات التي يعملون فيها، وهي: الانضباط في العمل، تثمين الوقت، والطاعة.

ورغم وجود أقلية من المستقصى منهم موافقون على وجود معيار الانضباط، إلا أن عددهم لا يرقى للمستوى الذي كان يتوقعه الباحث، فمعيار الانضباط غير متوفر في أغلب الموارد البشرية التنفيذية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك راجع لعدم حرص بعض الأفراد على تأدية المهام الموكلة إليهم بالكيفية وفي الوقت المناسبين، وعدم تأديتهم لأعمالهم في الوقت المحدد وعدم حرصهم على احترام مواعيد العمل، فهم لا يمتثلون للأوامر الموجهة إليهم ما لم توافق طباعهم.

الفرع الثالث: مدى وجود معيار الإرادة

نلاحظ من الجدول رقم (11)، أن قيمة المتوسط الحسابي لمعيار الإرادة تقدر بـ (03.53)، مما يدل على درجة موافقة عالية لمعيار الإرادة، وذلك راجع لاتفاق أغلبية المستقصى منهم، على الوجود العالي للقيم الوسيلة لمعيار الإرادة في المؤسسات التي يعملون فيها، وهي: الإرادة على التغيير، الحلم، والتفاؤل.

ورغم وجود أقلية من المستقصى منهم غير موافقين على وجود معيار الإرادة، بسبب بعض التجارب والاعتبارات الشخصية، إلا أن معيار الإرادة متوفر في أغلب الموارد البشرية التنفيذية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فالأفراد يتميزون بقوة إرادة كبيرة عندما يتعلق الأمر بتغيير تصرف اعتادوا عليه في عملهم، ويستطيعون ضبط أنفسهم عند الغضب والصبر على الأذى من غير ضعف أو عجز، ويلتزمون بالأعداء لمن أساء إليهم، وهم متفائلون دائماً في عملهم، بخصوص الوصول إلى النتائج المرجوة منهم مستقبلاً من طرف رؤسائهم في العمل.

الفرع الرابع: مدى وجود معيار التعاون

نلاحظ من الجدول رقم (11)، أن قيمة المتوسط الحسابي لمعيار التعاون تقدر بـ (04.8)، مما يدل على درجة موافقة عالية لمعيار التعاون، وذلك راجع لاتفاق أغلبية المستقصى منهم، على الوجود العالي للقيم الوسيلة لمعيار التعاون في المؤسسات التي يعملون فيها، وهي: التعاون في العمل، الأخوة، والتواضع.

ورغم وجود أقلية من المستقصى منهم غير موافقين على وجود معيار التعاون، بسبب بعض التجارب والاعتبارات الشخصية، إلا أن معيار التعاون متوفر في أغلب الموارد البشرية التنفيذية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فالأفراد يحبون العمل الجماعي ويشعرون برغبة ملحة للاندماج في جماعة العمل، ويشعرون بالطمأنينة والأنس مع الجماعة، ويتعاملون فيما بينهم على أساس التراحم والمحبة والصدق، وكل فرد لا يجد في نفسه صعوبة لطلب المساعدة من زملائه في العمل.

المطلب الثالث: ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل

قام الباحث في الفقرات التالية، باستخراج الأهمية النسبية لكل سؤال من أسئلة المحور الثاني من الاستبيان، وكذا الأهمية النسبية لكل معيار من معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل، وذلك بقسمة المتوسط الحسابي لكل منها على خمسة وضربها في مائة، وذلك لترتيب قيم ومعايير المحور الثاني من الاستبيان تنازلياً.

وفي حالة تساوي الأهمية النسبية، استخرج الباحث الانحراف المعياري لكل سؤال من أسئلة لمحور الثاني من الاستبيان، بحيث يرجح السؤال الذي لديه أقل قيمة للانحراف المعياري، والتي تعبر عن أقل تشتت عن المتوسط الحسابي. والجدول التالي يوضح ترتيب تلك المعايير للقيم الأخلاقية:

جدول رقم (09): يوضح ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل

معايير التعاون			معايير الإرادة			معايير الانضباط			معايير الإتيان			رقم السؤال
24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	
%82	%81.6	%81.2	%79	%73.4	%59.6	%66.8	%60.6	%63	%62.8	%77.2	%81.8	الأهمية النسبية للسؤال
0.858	0.771	0.717	0.948	1.005	0.910	0.975	0.992	0.980	1.115	0.922	0.763	الانحراف المعياري
1	3	4	5	7	12	8	11	9	10	6	2	ترتيب السؤال
%81.6			%70.67			%63.47			%73.93			الأهمية النسبية للمعيار
01			03			04			02			ترتيب المعيار

المصدر: البيانات الأولية للاستبيان المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20".

الفرع الأول: المرتبة الأولى لمعيار التعاون

نلاحظ من الجدول (12)، أن معيار التعاون يحتل المرتبة الأولى في ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل، حيث حصل على نسبة (81.6%) من حيث الأهمية النسبية، والتي تعبر عن درجة موافقة عالية من طرف المستقصى منهم، على توفر معيار التعاون في الموارد البشرية التنفيذية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

كما احتلت القيم الوسيلة لمعيار التعاون وهي: التعاون على العمل، الأخوة، والتواضع، المراتب التالية على التوالي: الرابعة، الثالثة، والأولى في الترتيب العام لأسئلة المحور الثاني من الاستبيان، وهو ما يؤكد وجود تلك القيم والمعيار الخاص بها، مما يدل على توفر معيار التعاون في الموارد البشرية التنفيذية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الذي يجعل الفرد منفذ القرار يشعر بأنه جزء من الجماعة التي يعمل معها في المؤسسة، خاصة وأن كثيرا من متطلبات تنفيذ المهام الموكلة إليه في أدائه لوظيفته، لا تتم إلا عن طريق التعاون مع الجماعة.

الفرع الثاني: المرتبة الثانية لمعيار الإتقان

نلاحظ من الجدول (12)، أن معيار الإتقان يحتل المرتبة الثانية في ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل، حيث حصل على نسبة (73.93%) من حيث الأهمية النسبية، والتي تعبر عن درجة موافقة عالية من طرف المستقصى منهم، على توفر معيار الإتقان في الموارد البشرية التنفيذية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كما احتلت القيم الوسيلة لمعيار الإتقان وهي: الإتقان في العمل، القوة، والأمانة، المراتب التالية على التوالي: الثانية، السادسة، والعاشرة في الترتيب العام لأسئلة المحور الثاني من الاستبيان، وهو ما يؤكد وجود تلك القيم والمعيار الخاص بها، مما يدل على توفر معيار الإتقان في الموارد البشرية التنفيذية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الذي يجعل الفرد منفذ القرار يتقن عمله ويبذل فيه، ولا يؤديه في حده الأدنى، ويسعى إلى الارتقاء بدرجات الإتقان في عمله، بما ينعكس إيجاباً على أدائه لعمله.

الفرع الثالث: المرتبة الثالثة لمعيار الإرادة

نلاحظ من الجدول (12)، أن معيار الإرادة يحتل المرتبة الثالثة في ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل، حيث حصل على نسبة (70.67%) من حيث الأهمية النسبية، والتي تعبر عن درجة موافقة عالية من طرف المستقصى منهم، على توفر معيار الإرادة في الموارد البشرية التنفيذية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كما احتلت القيم الوسيلة لمعيار الإرادة وهي: الإرادة على التغيير، الحلم، والتفاؤل، المراتب الآتية على التوالي: الثانية عشر، السابعة، والخامسة في الترتيب العام لأسئلة المحور الثاني من الاستبيان، وهو ما يؤكد وجود تلك القيم والمعيار الخاص بها، مما يدل على توفر معيار الإرادة في الموارد البشرية التنفيذية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الذي يجعل الفرد يرغب في إتيان تصرف دون غيره من التصرفات، وعلى وجه دون غيره من الوجوه.

الفرع الرابع: المرتبة الرابعة لمعيار الانضباط

نلاحظ من الجدول (12)، أن معيار الانضباط يحتل المرتبة الرابعة في ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل، حيث حصل على نسبة (63.47%) من حيث الأهمية النسبية، والتي تعبر عن درجة موافقة متوسطة من طرف المستقصى منهم، على توفر معيار الانضباط في الموارد البشرية التنفيذية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كما احتلت القيم الوسيلة لمعيار الانضباط وهي: الانضباط في العمل، تثمين الوقت، والطاعة، المراتب الآتية على التوالي: التاسعة، الحادية عشر، والثامنة في الترتيب العام لأسئلة المحور الثاني من الاستبيان، وهي المراتب الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، مما يدل على وجود خلل في القيم الوسيلة لبلوغ معيار الانضباط، الأمر الذي جعله يحظى بأهمية نسبية متوسطة من طرف المستقصى منهم، جعلته يحتل المرتبة الأخيرة في ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل، مما يدل على عدم توفر معيار الانضباط في الموارد البشرية التنفيذية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالقدر الذي يمكنها من الالتزام بالمهام الموكلة إليها بالكيفية والوقت المناسبين.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير بيانات المحور الثالث من الاستبيان

يقوم الباحث في الفقرات التالية، بتحديد طبيعة القيم الوسيطة المرتبطة بالمؤسسة ككل السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك باستعمال نسبة الموافقة على كل قيمة، يمثلها سؤال من الأسئلة اثنتا عشر للمحور الثالث من الاستبيان، واستعمال المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة، والانحراف المعياري لكل قيمة منها، كما يظهر في الملحق رقم (02)، بالإضافة إلى استنتاج الأهمية النسبية، وترتيب كل معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل.

المطلب الأول: طبيعة القيم الوسيطة المرتبطة بالمؤسسة ككل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

قام الباحث في الفقرات التالية، باستخراج المتوسط الحسابي للإجابات عن كل سؤال من أسئلة المحور الثالث من الاستبيان، والذي يتعلق بمعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل، مستعيناً في ذلك بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20"، ونسب الموافقة لكل إجابة، قصد تحديد مدى وجود تلك القيم الوسيطة لبلوغ معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل وهي: الولاء، الحرية، الرشادة، والمصلحة العامة.

الفرع الأول: مدى وجود القيم الوسيطة لقيمة الولاء

تعتبر قيم: الولاء للمؤسسة، الوفاء، والانتماء قيماً وسيلة يجدر بكل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، سواء كانت إدارية أو تنفيذية الالتزام بها، للوصول إلى قيمة نهائية هي: الولاء. حيث تظهر بيانات الدراسة الميدانية المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20"، وخاصة تلك المدرجة في الملحق رقم (75) والمتعلقة بالسؤال الخامس والعشرين في استمارة الاستبيان، أن نسبة (88.7%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة الولاء للمؤسسة، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الخامس والعشرين، والتي قدرت بـ (04.29) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية جداً لقيمة الولاء للمؤسسة.

كما يظهر الملحق رقم (76) والمتعلقة بالسؤال السادس والعشرين في استمارة الاستبيان، أن نسبة (43.3%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة الوفاء في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة

المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال السادس والعشرين، والتي قدرت بـ (03.33) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لقيمة الوفاء.

ويظهر الملحق رقم (77) والمتعلقة بالسؤال السابع والعشرين في استمارة الاستبيان، أن نسبة (37.1%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة الانتماء في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال السابع والعشرين، والتي قدرت بـ (03.10) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لقيمة الانتماء.

الفرع الثاني: مدى وجود القيم الوسيلة لقيمة الحرية

تعتبر قيم: حرية الإرادة، الاستقلالية، والطموح قيمًا وسيلة يجدر بكل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، سواء كانت إدارية أو تنفيذية الالتزام بها، للوصول إلى قيمة نهائية هي: الحرية.

حيث تظهر بيانات الدراسة الميدانية المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20"، وخاصة تلك المدرجة في الملحق رقم (78) والمتعلقة بالسؤال الثامن والعشرين في استمارة الاستبيان، أن نسبة (57.7%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة حرية الإرادة في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الثامن والعشرين، والتي قدرت بـ (03.33) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لقيمة حرية الإرادة.

كما يظهر الملحق رقم (87) والمتعلقة بالسؤال التاسع والعشرين في استمارة الاستبيان، أن نسبة (44.3%) من المستقصى منهم غير موافقين على وجود قيمة الاستقلالية في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال التاسع والعشرين، والتي قدرت بـ (02.96) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة لقيمة الاستقلالية.

ويظهر الملحق رقم (88) والمتعلقة بالسؤال الثلاثين في استمارة الاستبيان، أن نسبة (84.5%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة الطموح في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي

لدرجة الموافقة على السؤال الثلاثين، والتي قدرت بـ (04.04) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية لقيمة الطموح.

الفرع الثالث: مدى وجود القيم الوسيطة لقيمة الرشادة

تعتبر قيم: الرشادة في المؤسسة، المرونة، والتدبير قيماً وسيطة يجدر بكل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، سواء كانت إدارية أو تنفيذية الالتزام بها، للوصول إلى قيمة نهائية هي: الرشادة.

حيث تظهر بيانات الدراسة الميدانية المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20"، وخاصة تلك المدرجة في الملحق رقم (89) والمتعلقة بالسؤال الواحد والثلاثين في استمارة الاستبيان، أن نسبة (88.6%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة الرشادة في المؤسسة، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الواحد والثلاثين، والتي قدرت بـ (04.24) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية جداً لقيمة الرشادة في المؤسسة.

كما يظهر الملحق رقم (90) والمتعلقة بالسؤال الثاني والثلاثين في استمارة الاستبيان، أن نسبة (79.4%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة المرونة في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الثاني والثلاثين، والتي قدرت بـ (03.94) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية لقيمة المرونة.

ويظهر الملحق رقم (99) والمتعلقة بالسؤال الثالث والثلاثين في استمارة الاستبيان، أن نسبة (56.7%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة التدبير في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الثالث والثلاثين، والتي قدرت بـ (03.58) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية لقيمة التدبير.

الفرع الرابع: مدى وجود القيم الوسيطة لقيمة المصلحة العامة

تعتبر قيم: تحقيق المصلحة العامة، الإيثار، والإخلاص قيماً وسيلة يجدر بكل الموارد البشرية

العاملة في المؤسسة، سواء كانت إدارية أو تنفيذية الالتزام بها، للوصول إلى قيمة نهائية هي:

المصلحة العامة. حيث تظهر بيانات الدراسة الميدانية المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20"، وخاصة تلك المدرجة في الملحق رقم (100) والمتعلقة بالسؤال الرابع والثلاثين في استمارة الاستبيان، أن نسبة (59.8%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة تحقيق المصلحة العامة في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الرابع والثلاثين، والتي قدرت بـ (03.57) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية لقيمة تحقيق المصلحة العامة.

كما يظهر الملحق رقم (101) والمتعلقة بالسؤال الخامس والثلاثين في استمارة الاستبيان، أن نسبة (68%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة الإيثار في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال الخامس والثلاثين، والتي قدرت بـ (03.84) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية لقيمة الإيثار.

ويظهر الملحق رقم (102) والمتعلقة بالسؤال السادس والثلاثين في استمارة الاستبيان، أن نسبة (68%) من المستقصى منهم موافقون على وجود قيمة الإخلاص في مؤسساتهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على السؤال السادس والثلاثين، والتي قدرت بـ (03.80) حسب الملحق رقم (02)، مما يدل على درجة موافقة عالية لقيمة الإخلاص.

المطلب الثاني: طبيعة معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

قام الباحث في الفقرات التالية، باستخراج المتوسط الحسابي لكل معيار من معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل، وهي: الولاء، الحرية، الرشادة، والمصلحة العامة، مستعيناً في ذلك بالمتوسط الحسابي للإجابات عن كل سؤال من أسئلة القيم الوسيطة، المتعلقة بكل معيار من معايير المحور الثالث من الاستبيان، قصد تحديد مدى وجود معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل، في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول رقم (10): يوضح المتوسطات الحسابية لمعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل

معيار المصلحة العامة			معيار الرشادة			معيار الحرية			معيار الولاء			رقم السؤال
36	35	34	33	32	31	30	29	28	27	26	25	
03.8	03.84	03.57	03.58	03.94	04.24	04.04	02.96	03.33	03.10	03.33	04.29	المتوسط الحسابي للسؤال
03.74			03.92			03.44			03.57			المتوسط الحسابي للمعيار

المصدر: البيانات الأولية للاستبيان بالمعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20".

الفرع الأول: مدى وجود معيار الولاء

نلاحظ من الجدول رقم (13)، أن قيمة المتوسط الحسابي لمعيار الولاء تقدر بـ (03.57)، مما يدل على درجة موافقة عالية لمعيار الولاء، وذلك راجع لاتفاق أغلبية المستقصى منهم، على الوجود العالي للقيم الوسيطة لمعيار الولاء في المؤسسات التي يعملون فيها، وهي: الولاء للمؤسسة، الوفاء، والانتماء. ورغم وجود أقلية من المستقصى منهم غير موافقين على وجود معيار الولاء، بسبب بعض التجارب والاعتبارات الشخصية، إلا أن معيار الولاء متوفر في أغلب الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فالأفراد مرتبطون ومندمجون مع المؤسسة التي يعملون فيها، حيث يبذلون قصارى جهدهم لصالحها، والمحافظة على عضويتهم فيها.

الفرع الثاني: مدى وجود معيار الحرية

نلاحظ من الجدول رقم (13)، أن قيمة المتوسط الحسابي لمعيار الحرية تقدر بـ (03.44)، مما يدل على درجة موافقة عالية لمعيار الحرية، وذلك راجع لاتفاق أغلبية المستقصى منهم، على الوجود العالي للقيم الوسيلة لمعيار الحرية في المؤسسات التي يعملون فيها، وهي: حرية الإرادة، الاستقلالية، والطموح. ورغم وجود أقلية من المستقصى منهم غير موافقين على وجود معيار الحرية، بسبب بعض التجارب والاعتبارات الشخصية، إلا أن معيار الحرية متوفر في أغلب الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فالأفراد قادرون على فعل الأشياء أو تركها في مؤسساتهم بإرادتهم الذاتية، وغالبًا ما يتفردون بتدبير الأمور المتعلقة بعملهم دون أن يخضعوا إلى أية وصاية أو رقابة، مع بحثهم الدائم عن التفوق في تحقيق أهدافهم المادية والمعنوية.

الفرع الثالث: مدى وجود معيار الرشادة

نلاحظ من الجدول رقم (13)، أن قيمة المتوسط الحسابي لمعيار الرشادة تقدر بـ (03.92)، مما يدل على درجة موافقة عالية لمعيار الرشادة، وذلك راجع لاتفاق أغلبية المستقصى منهم، على الوجود العالي للقيم الوسيلة لمعيار الرشادة في المؤسسات التي يعملون فيها، وهي: الرشادة في المؤسسة، المرونة، والتدبير.

ورغم وجود أقلية من المستقصى منهم غير موافقين على وجود معيار الرشادة، بسبب بعض التجارب والاعتبارات الشخصية، إلا أن معيار الرشادة متوفر في أغلب الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فالأفراد يحسنون توظيف موارد المؤسسة، ويبتعدون عن كل ما من شأنه أن يكون سببًا في إهدار الموارد والفرص المتاحة أمام المؤسسة، وهم قادرون على التكيف م الظروف الطارئة وحالات عدم التأكد التي يواجهونها أثناء تأديتهم لمهامهم، كما أنهم يستطيعون التنبؤ بعواقب الأمور في عملهم، ويستطيعون استنباط الأفضل والأصلح لمؤسستهم في تحصيل النتائج المسطرة.

الفرع الرابع: مدى وجود معيار المصلحة العامة

نلاحظ من الجدول رقم (13)، أن قيمة المتوسط الحسابي لمعيار المصلحة العامة تقدر بـ (03.74)، مما يدل على درجة موافقة عالية لمعيار المصلحة العامة، وذلك راجع لاتفاق أغلبية المستقصى منهم، على الوجود العالي للقيم الوسيطة لمعيار المصلحة العامة في المؤسسات التي يعملون فيها، وهي: تحقيق المصلحة العامة، الإيثار، والإخلاص.

ورغم وجود أقلية من المستقصى منهم غير موافقين على وجود معيار المصلحة العامة، بسبب بعض التجارب والاعتبارات الشخصية، إلا أن معيار المصلحة العامة متوفر في أغلب الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فالأفراد يفضلون تحقيق أهداف مؤسستهم على أهدافهم الخاصة، ولديهم الاستعداد الكامل للتنازل عن مصالحهم الشخصية لصالح زملائهم في العمل في كل أمر هم بحاجة شديدة إليه، دون مقابل أو طلبًا للسمعة أو لثناء زملائهم في العمل.

المطلب الثالث: ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل

قام الباحث في الفقرات التالية، باستخراج الأهمية النسبية لكل سؤال من أسئلة المحور الثالث من الاستبيان، وكذا الأهمية النسبية لكل معيار من معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل، وذلك بقسمة المتوسط الحسابي لكل منها على خمسة وضربها في مائة، وذلك لترتيب قيم ومعايير المحور الثالث من الاستبيان تنازليًا.

وفي حالة تساوي الأهمية النسبية، استخرج الباحث الانحراف المعياري لكل سؤال من أسئلة لمحور الثالث من الاستبيان، بحيث يرجح السؤال الذي لديه أقل قيمة للانحراف المعياري، والتي تعبر عن أقل تشتت عن المتوسط الحسابي. والجدول التالي يوضح ترتيب تلك المعايير للقيم الأخلاقية:

الجدول رقم (11): يوضح ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل

معياري المصلحة العامة			معياري الرشادة			معياري الحرية			معياري الولاء			رقم السؤال
36	35	34	33	32	31	30	29	28	27	26	25	
%76	%76.8	%71.4	%71.6	%78.8	%84.8	%80.8	%59.2	%66.6	%62	%66.6	%85.8	الأهمية النسبية للسؤال
0.929	0.835	1.105	0.874	0.745	0.837	0.910	1.204	1.065	1.043	1.075	0.747	الانحراف المعياري
6	5	8	7	4	2	3	12	10	11	9	1	ترتيب السؤال
%74.73			%78.4			%68.87			%71.47			الأهمية النسبية للمعيار
02			01			04			03			ترتيب المعيار

المصدر: البيانات الأولية للاستبيان المعالجة بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20".

الفرع الأول: المرتبة الأولى لمعيار الرشادة

نلاحظ من الجدول (14)، أن معيار الرشادة يحتل المرتبة الأولى في ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل، حيث حصل على نسبة (78.4%) من حيث الأهمية النسبية، والتي تعبر عن درجة موافقة عالية من طرف المستقصى منهم، على توفر معيار الرشادة في الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

كما احتلت القيم الوسيلة لمعيار الرشادة وهي: الرشادة في المؤسسة، المرونة، والتدبير، المراتب الآتية على التوالي: الثانية، الرابعة، والسابعة في الترتيب العام لأسئلة المحور الثالث من الاستبيان، وهو ما يؤكد وجود تلك القيم والمعيار الخاص بها، مما يدل على توفر معيار الرشادة في الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لأنه يعبر عن حسن تصرف الموارد البشرية في توظيف الموارد المتاحة للمؤسسة، ومدى توفيقها في الاختيار بين البدائل الممكنة، والابتعاد عن كل ما من شأنه أن يكون سبباً في إهدار الموارد، والفرص المتاحة أمام المؤسسة.

الفرع الثاني: المرتبة الثانية لمعيار المصلحة العامة

نلاحظ من الجدول (14)، أن معيار المصلحة العامة يحتل المرتبة الثانية في ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل، حيث حصل على نسبة (74.73%) من حيث الأهمية النسبية، والتي تعبر عن درجة موافقة عالية من طرف المستقصى منهم، على توفر معيار المصلحة العامة في الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كما احتلت القيم الوسيلة لمعيار المصلحة العامة وهي: تحقيق المصلحة العامة، الإيثار، والإخلاص، المراتب الآتية على التوالي: الثامنة، الخامسة، والسادسة في الترتيب العام لأسئلة المحور الثالث من الاستبيان، وهو ما يؤكد وجود تلك القيم والمعيار الخاص بها، مما يدل على توفر معيار المصلحة العامة في الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فمصالح الفرد لا تسبق مصالح مؤسستهم، وهم يغلبون المصلحة العامة كلما تعارضت مع مصلحتهم الفردية.

الفرع الثالث: المرتبة الثالثة لمعيار الولاء

نلاحظ من الجدول (14)، أن معيار الولاء يحتل المرتبة الثالثة في ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل، حيث حصل على نسبة (71.47%) من حيث الأهمية النسبية، والتي تعبر عن درجة موافقة عالية من طرف المستقصى منهم، على توفر معيار الولاء في الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

كما احتلت القيم الوسيلة لمعيار الولاء وهي: الولاء للمؤسسة، الوفاء، والانتماء، المراتب الآتية على التوالي: الأولى، التاسعة، والحادية عشر في الترتيب العام لأسئلة المحور الثالث من الاستبيان، وهو ما يؤكد وجود تلك القيم والمعيار الخاص بها، مما يدل على توفر معيار الولاء في الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالقدر الذي يجعلها مندمجة ومرتبطة مع المؤسسة التي تعمل فيها، وتتنبنى قيم المؤسسة، وترغب دائماً في بذل قصارى جهودها لصالحها، والمحافظة على عضويتها فيها.

الفرع الرابع: المرتبة الرابعة لمعيار الحرية

نلاحظ من الجدول (14)، أن معيار الحرية يحتل المرتبة الرابعة في ترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل، حيث حصل على نسبة (68.87%) من حيث الأهمية النسبية، والتي تعبر عن درجة موافقة متوسطة من طرف المستقصى منهم، على توفر معيار الحرية في الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

كما احتلت القيم الوسيلة لمعيار الحرية وهي: حرية الإرادة، الاستقلالية، والطموح، المراتب الآتية على التوالي: العاشرة، الثانية عشر، والثالثة في الترتيب العام لأسئلة المحور الثالث من الاستبيان، وهو ما يؤكد وجود تلك القيم والمعيار الخاص بها، مما يدل على توفر معيار الحرية في الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رغم احتلاله آخر مرتبة لترتيب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل، لأن الأفراد قادرين على فعل الأشياء أو تركها في مؤسساتهم بإرادتهم الذاتية، بعيداً عن سيطرة أفراد آخرين.

خلاصة الفصل الرابع:

قام الباحث في هذا الفصل، بكشف طبيعة القيم الأخلاقية السائدة في البيئة التي يعمل فيها الفرد الجزائري، وذلك بالتركيز على القيم الأخلاقية التي تتبناها هذه الأطروحة، في شكل معايير للقيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة، بالعمل، وبالمؤسسة ككل، من خلال إدراج استبيان عرضه واختبره الباحث على عينة من الأفراد الجزائريين.

وبعد تحديد المجتمع والعينة المقصودين بالدراسة، وكذا عرض بيانات الدراسة الميدانية إحصائياً، وتحليلها، وتفسيرها، بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي "SPSS 20"، توصل الباحث إلى أن الترتيب العام لمعايير القيم الأخلاقية، حسب أهميتها النسبية عند أفراد العينة المدروسة، نجم عنه أن المرتبة الأولى

احتلتها معيار الالتزام بنسبة (83.53%)، أما المرتبة الثانية فكانت لمعيار التعاون بنسبة (81.6%)، وأما المرتبة الثالثة فلمعيار الرشادة بنسبة (78.4%)، والمرتبة الرابعة لمعيار المصلحة العامة بنسبة (74.73%)، والمرتبة الخامسة لمعيار الإتيان بنسبة (73.93%)، والمرتبة السادسة لمعيار الولاء بنسبة (71.47%)، والمرتبة السابعة لمعيار الإرادة بنسبة (70.67%)، والمرتبة الثامنة لمعيار الحرية بنسبة (68.87%)، والمرتبة التاسعة لمعيار الانضباط بنسبة (63.47%)، والمرتبة العاشرة لمعيار العدل بنسبة (60.67%)، والمرتبة الحادية عشر لمعيار القدوة الحسنة بنسبة (57.27%)، والمرتبة الثانية عشر والأخيرة لمعيار الصفة بنسبة (52.40%).

وبالتالي، فهذا الترتيب يعبر عن نسق القيم الأخلاقية السائد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والذي تعطى فيه الأهمية بالدرجة الأولى لمعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل، ثم لمعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل، وفي الأخير معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

درست هذه الأطروحة موضوع تأثير القيم الأخلاقية على نجاح الأداء البشري داخل التنظيم، بالتركيز على دور العامل الأخلاقي الذي يعتبر أهم مكونات الثقافة التنظيمية، في تحديد كفاءة الأداء البشري الذي يقود إلى تحقيق الأداء التنظيمي الناجح. وبغية تحقيق التوازن بين الجانب المادي، والجانب الأخلاقي في القيم السائدة داخل التنظيم، فقد تبنت هذه الأطروحة نموذجًا للقيم الأخلاقية على ثلاث مستويات: معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة (الصفوة، القدوة الحسنة، الالتزام، والعدل)، معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل (الإتقان، الانضباط، الإرادة، والتعاون)، ومعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل (الولاء، الحرية، الرشادة، والمصلحة العامة)، حيث تمثل هذه المعايير قيمًا أخلاقية نهائية يجدر بالفرد اكتسابها، ويساعده في ذلك التزامه بمجموعة من القيم الوسيطة.

كما أن تطبيق هذه المعايير في التنظيم، سيساعد الإدارة في حل المشاكل التنظيمية، باتخاذ القرار النموذجي الذي يوازن بين الاعتبارات المادية والأخلاقية، فهي بمثابة مرجعية قيمية ضابطة، تحكم كل الأفعال المعلنة في المؤسسة، وتمنع كل الممارسات التنظيمية التي تضر الموارد البشرية، أو لا تتوخى المنفعة لعملاء المؤسسة، فتلك المعايير للقيم الأخلاقية تعتبر فوق كل المعايير الثابتة التي تحددها إدارة التنظيم. وإيمانًا من الباحث بالدور الذي يؤديه البعد الأخلاقي للقيم التنظيمية، في رفع كفاءة الأداء البشري للموارد البشرية العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قام الباحث بتحديد طبيعة معايير القيم الأخلاقية السائدة في البيئة التي يعمل فيها الفرد الجزائري، من خلال إدراجه للاستبيان الذي قام بعرضه، واختباره على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. حيث توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، على ضوءها قام بتقنين أو تأكيد الفرضيات التي وضعها كإجابات مسبقة على الأسئلة الفرعية للبحث، كما قام بتحديد مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، وكذا مجموعة من التوصيات على ضوء ما حدده من نتائج، ووضع آفاق البحث التي تعبر عن الطبيعة الأساسية لأي بحث علمي، والمتمثلة في الاستمرارية والديمومة لأنه لا وجود لنتائج كاملة أو نهائية. والفقرات التالية توضح ذلك:

أولاً: اختبار صحة الفرضيات

فيما يخص صحة الفرضيات التي حاول الباحث من خلالها الإجابة عن الأسئلة الفرعية، المنبثقة من الإشكالية التي طرحها هذه الأطروحة، والتي تم اختبارها في فصولها الثلاث، فقد توصل الباحث بشأنها إلى ما يلي:

1- نصت الفرضية الأولى على أن القيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً، تمثل أهم تجليات البعد الأخلاقي في حياة المورد البشري داخل التنظيم، فهي الموجه الأساسي لسلوك الموارد البشرية في ظل الظروف التنظيمية المختلفة. وقد توصل الباحث إلى أن الفرضية الأولى صحيحة.

2- نصت الفرضية الثانية على أن القيم التنظيمية، تعتبر معياراً أساسياً لتقييم أعمال وإنجازات الموارد البشرية داخل التنظيم، وتستطيع إدارة المؤسسة رفع كفاءة الأداء البشري، بمعرفتها للقيم الأخلاقية السائدة في التنظيم. وقد توصل الباحث إلى أن الفرضية الثانية صحيحة.

3- نصت الفرضية الثالثة على أن معايير القيم الأخلاقية سواء كانت مرتبطة بالقيادة، أو بالعمل، أو بالمؤسسة ككل، لا تعتبر محددًا أساسياً لتحقيق الأداء البشري الناجح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وهو ما تم اختباره في الفصل الثالث، حيث توصل الباحث إلى أن الفرضية الثالثة خاطئة في حكمها المطلق، لأن معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل، ومعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل تسود في كل العينة المدروسة، المكونة من خمس مؤسسات اقتصادية جزائرية كانت حقلًا لهذه الدراسة. حيث بلغ معدل الأهمية النسبية لمعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل نسبة (73.37 %)، وبلغ معدل الأهمية النسبية لمعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل نسبة (72.42 %)، وهما يعبران عن درجة موافقة عالية، من طرف الوحدات الإحصائية للعينة المدروسة على تلك المعايير للقيم الأخلاقية، بينما بلغ معدل الأهمية النسبية لمعايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة نسبة (63.47 %)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة من طرف الوحدات الإحصائية للعينة المدروسة، على معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة.

ثانياً: نتائج الدراسة

أما النتائج التي توصل إليها الباحث بعد تحققه من صحة الفرضيات، فهي تتعلق بكل من الجانب النظري والجانب التطبيقي للأطروحة، حيث قام الباحث بإسقاط الجانب النظري لهذه الأطروحة على الواقع الميداني للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وفقاً لأسلوب المعاينة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بتصميم استبيان يتضمن محاور تعكس معايير القيم الأخلاقية التي تتبناها هذه الأطروحة، واعتماد خطة عملية لتنفيذ وإدارة العمل الميداني ساهمت كثيراً في إنجاح هذه الدراسة.

وتتمثل أهم النتائج المستوحاة من هذه الدراسة، خلال إجابتها على الإشكالية المطروحة، فيما يلي:

1- تعتبر القيم الأخلاقية جوهر الثقافة التنظيمية، لأن كل العناصر المكونة لثقافة المؤسسة تستهدف بشكل أو بآخر نقل، وترسيخ، وتأييد القيم الأخلاقية المشتركة بين أفراد نفس المؤسسة. حيث توجد علاقة تبادلية بين التغيير الثقافي، والقيم التنظيمية التي تعتبر القيم الأخلاقية جزءاً منها، ففي الوقت الذي تؤثر فيه القيم التنظيمية في التغيير الثقافي، وتحدد مساراته، فإن التغيير الثقافي يؤثر في القيم التنظيمية، ويحدد أنساقها، وترتيبها، وتدرجها.

2- رغم ضرورة التغيير الثقافي بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للنجاح، إلا أنه يجب أن لا يمس القيم الثقافية الأصيلة للمجتمع، لأنها تختصر حصيلة الجهود الإنسانية لأفراد ذلك المجتمع، وتقدم خبرة مجانية للأجيال الصاعدة، ولها دور وقائي ضد الثقافات الدخيلة.

3- تتصف القيم بالمعيارية، لأن المعايير التي يضعها التنظيم لتوجه السلوك البشري، مشتقة من القيم السائدة في ذلك التنظيم، لهذا يكون لها طابع إلزامي لدى كل فرد، فهي تحدد له الاستجابات تجاه المواقف المختلفة، وتعمل على إصلاح الفرد أخلاقياً ونفسياً، وتساعد في ضبط غرائزه وشهوته كي لا تتغلب على عقله، ويمكن تحديد معايير القيم الأخلاقية في التنظيم على ثلاث مستويات: القيادة، العمل، والمؤسسة ككل.

4- بالإضافة إلى تأثير الأداء البشري بمجموعة العوامل الفنية والبشرية، فإنه يتأثر كذلك بالعوامل الأخلاقية الذاتية والتنظيمية. فالعوامل الأخلاقية الذاتية تحدد مدى جدية، ونفاني، وقدرة الفرد على إنجاز

العمل المطلوب منه، أما العوامل الأخلاقية التنظيمية فتساعد الفرد على الانسجام مع جماعة العمل بطريقة إيجابية، إذا كانت قيمه الشخصية شبيهة بالقيم السائدة في المكان الذي يعمل فيه.

5- تواجه المؤسسات المعاصرة مشكلات تنظيمية، يصعب معها الحكم على ما هو صواب أو خاطئ في أعمال المؤسسة من الناحية الأخلاقية، عند اتخاذ القرارات المصيرية، فالقرار الجيد والسيء أخلاقياً قد يكون لهما نفس التكلفة أو العائد المادي، على الرغم من أن التصرف للأخلاقي غالباً ما يكون مكلفاً بشكل غير مبرر حتى من الناحية الاقتصادية، نتيجة تحمل المؤسسة لخسائر كبيرة، ناجمة عن الدعاوى القضائية، والغرامات المالية، بالإضافة إلى تضرر سمعة المؤسسة لدى عملائها.

6- استطاع أسلوب الإدارة بالقيم أن يجعل من أخلاقيات الإدارة، واقعاً ملموساً للممارسات الإدارية الحديثة، ففي الوقت الذي يتضمن كل إيجابيات الأساليب الإدارية الأخرى، فهو يزيد عليها باهتمامه بالفرد، وتحويله من آلة منتجة إلى عقل مفكر، فأسلوب الإدارة بالقيم يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ويوجه سلوكها نحو تحقيق الفعالية والكفاءة في المهام التي تقوم بها بشكل خاص، وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام.

7- إن العلاقات الرسمية داخل التنظيم غالباً ما تكون غير كافية لبلوغ الأهداف التنظيمية، لذا تسعى إدارة المؤسسة لفهم وتحديد التنظيمات غير الرسمية، نظراً لتأثير قيم التنظيمات غير الرسمية على كفاءة الأداء التنظيمي، بحكم تأثيرها على سلوك وإدراك الفرد باستعمالها لأسلوب الثواب والعقاب، فيما يعرف بمفهوم الدعم الاجتماعي لأعمال الفرد.

8- يجب أن تدفع القيادة التابعين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال تعزيز القيم الأخلاقية الفاضلة، وتوسيع مجال اهتمام وحاجات الموارد البشرية لأبعد من اهتماماتها الشخصية. فالقيم التي تشكل الخلق الحسن للقائد، الذي تصدر عنه سلوكيات القائد الأخلاقي، يعتبر أبلغ بكثير من التلويح باستخدام القوة، وإيقاع العقوبة بحق من يرتكب المخالفات من المرؤوسين، لما في ذلك من وقاية ضد مشاكل العمل.

9- توجد علاقة تكاملية بين القيم الأخلاقية المكونة لشخصية الفرد، والأداء البشري الناجح، لأن القيم الأخلاقية هي الموجه الأساسي للسلوك الإنساني، حيث ينتج عنها حالة انفعال نفسي داخلية، يصبح على إثرها الفرد سعيداً، وراضياً عن عمله، ويظهر ذلك في انتظام، وحرص، وتمسك الفرد بعمله. كما أن الأداء التنظيمي الناجح يجعل الفرد راضياً عن عمله، وسعيداً بالعائد الذي يحصل عليه، مما يكون لديه اتجاهات وقيماً إيجابية نحو عمله ومؤسسته.

10- بعد دراسة وتحليل البيانات الإحصائية للمحور الأول من الاستبيان، توصل الباحث إلى أن أغلب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة لا تسود في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأمر الذي أدى إلى ما يلي:

أ- إن توفر معيار الالتزام في قادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، هو الذي يجعلهم يلتزمون بالقوانين والأنظمة والتعليمات في كل ما يتعلق بأمر العمل، ويلتزمون بتنفيذ المهام الموكلة إليهم، ويتحملون تبعات ما يحدث جراء ذلك.

ب- إن عدم توفر معيار العدل في قادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يجعلهم غير قادرين على إعطاء كل فرد داخل المؤسسة ما يعادل حقه، دون زيادة أو نقصان، ويجعل الموارد البشرية العاملة تحت إمرتهم، غير متساوية في الحقوق والواجبات داخل التنظيم.

ت- إن عدم توفر معيار القدوة الحسنة في قادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جعلهم غير قادرين على أن يكونوا مثلاً واقعياً للسلوك الأخلاقي الحسن لدى أتباعهم، فهم لا يؤمنون بضرورة مساهمتهم في عملية صنع القرارات، وضرورة اختيار القرار الذي يحظى بالأغلبية.

ث- إن عدم توفر معيار الصفة في قادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يترتب عليه عدم ملائمة الموارد البشرية للوظائف التي تؤديها في التنظيم، وعدم تقسيم العمل بينها حسب إمكانياتها وميولاتها، والتعيين يتم دون مراعاة الخبرة المهنية والإدارية، أو تطبيق اختبارات الكفاءة.

11- وبعد دراسة وتحليل البيانات الإحصائية للمحور الثاني من الاستبيان، توصل الباحث إلى أن أغلب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل تسود في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأمر الذي أدى إلى ما يلي:

أ- إن عدم توفر معيار الانضباط في الموارد البشرية التنفيذية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ترتب عنه عدم تأدية المهام الموكلة إليها بالكيفية وفي الوقت المناسبين.

ب- إن توفر معيار التعاون في الموارد البشرية التنفيذية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جعلها تشعر بأنها جزء من جماعة العمل، وتحب العمل الجماعي لشعورها بالطمأنينة والأنس بالجماعة.

ت- إن توفر معيار الإتقان في الموارد البشرية التنفيذية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جعلها ترقى بدرجات الإتقان والإبداع في العمل، وتؤديه بأمانة.

ث- إن توفر معيار الإرادة في الموارد البشرية التنفيذية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مكّنها من الصبر على الأذى، والتماس الأعذار لمن يسيء إليها، ولديها التفاؤل اللازم لبلوغ النتائج المستقبلية.

12- وبعد دراسة وتحليل البيانات الإحصائية للمحور الثالث من الاستبيان، توصل الباحث إلى أن معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل، تسود في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأمر الذي أدى إلى ما يلي:

أ- إن توفر معيار الرشادة في الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جعلها تحسن التصرف في الموارد المتاحة للمؤسسة، وتبتعد عن كل أسباب إهدار الموارد أو الفرص المتاحة أمام المؤسسة.

ب- إن توفر معيار المصلحة العامة في الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جعلها تفضل تحقيق أهداف المؤسسة على أهدافها الخاصة، مع استعدادها الكامل للتنازل عن مصلحتها الشخصية.

ت- إن توفر معيار الولاء في الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جعلها تبذل قصارى جهدها للمحافظة على عضويتها في المؤسسة.

ث- إن توفر معيار الحرية في الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يؤكد قدرتها على فعل الأشياء أو تركها بإرادتها الذاتية، وتدبر الأمور المتعلقة بالعمل دون الخضوع لأية وصاية أو رقابة.

ثالثاً: التوصيات والاقتراحات

انطلاقاً من النتائج التي توصل إليها الباحث، وبعد دراسته لموضوع القيم الأخلاقية وتأثيرها على الأداء البشري الناجح، يمكن تقديم بعض الاقتراحات، والتوصيات المتعلقة بالدراسة التي أجراها على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتتمثل هذه الاقتراحات والتوصيات فيما يلي:

1- يوصي الباحث بضرورة تبني النموذج الذي اقترحه لمعايير القيم الأخلاقية، والذي توصلت إليه هذه الدراسة في تصميم نسق القيم السائد بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتوفير المتطلبات الشخصية والجماعية اللازمة لإرساء تلك القيم الأخلاقية التي تضمن نجاح الأداء البشري في كل المستويات التنظيمية.

2- بينت هذه الدراسة غياب معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مما يدل على هشاشة وضعف نظام القيم لدى قادتها، فالقيم غير المستقرة لا تكتسب قوتها ومفعولها على السلوك الإنساني، لذا تتبنى القيادة قيماً ذاتية ظرفية تساعد على البقاء والاستمرارية، في مواجهة التحديات المفاجئة للحفاظ على وضعيتها الوظيفية والاجتماعية. لذا يوصي الباحث بضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لنظام حوافز قادر على خلق بنية معرفية واضحة لدى الفرد، حول نظام القيم الذي يجب أن يتبناه، والسلوكات التي يجب أن يتبعها، مما يجعل الفرد مدركاً للقيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة، التي لا تكون قوية إلا حينما تترسخ، وتستقر، وتتغذى بالحوافز المادية والمعنوية.

3- ضرورة بذل مجهود مكثف، ومتواصل من أجل العمل على نشر، وتعزيز معايير القيم الأخلاقية في كل المستويات التنظيمية، وخاصة المستويات العليا، وذلك بانتهاج أسلوب التغيير النازل، أي من القمة إلى القاعدة، حيث يتبنى من خلاله القادة قيماً وسلوكات تكون قدوة يحتذى بها أتباعهم، ولا يتحقق لهم ذلك إلا باتباع أسلوب القيادة التحويلية.

4- ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ودعمها لتصبح ثقافة قوية، وذلك بتهيئة المناخ المناسب، وإعداد هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة، وتبتعد عن الجمود، وتقبل

التغيير في السياسات والإجراءات. مع ضرورة توضيح القيم التنظيمية في شروط التعيين، وغرس، وتدعيم شعور الفخر لدى العاملين بانتمائهم إليها.

رابعاً: آفاق البحث

وفي الأخير، بعد التوصل إلى أهم النتائج، واقتراح أهم التوصيات حول الموضوع الذي قامت بدراسته هذه الأطروحة، تقتضي المنهجية العلمية أن تفتح كل دراسة أكاديمية، باباً للبحث العلمي المستمر، وحرصاً من الباحث على ذلك يمكن طرح السؤال التالي، الذي قد يكون إشكالية لبحوث أخرى تكشف دور القيم الأخلاقية في التنظيم:

- هل يمكن تسخير القيم التنظيمية الموجهة أخلاقياً، بما يفيد وضع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الموقع التنافسي، الذي ينسجم مع تصوراتها المستقبلية؟

قائمة المراجع

أولاً: الكتب الدينية

- 1- القرآن الكريم
- 2- أبو القاسم سليمان بن أحمد الطبراني ، المعجم الأوسط ، تحقيق : طارق بن عوض الله بن محمد ، عبد المحسن بن إبراهيم الحسيني، دار الحرمين، القاهرة-مصر، سنة 1415 هـ.
- 3- أحمد بن حنبل الشيباني، مسند الإمام أحمد بن حنبل، تحقيق: أحمد شاکر و حمزة الزين، دار الحديث، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، سنة 1416 هـ.
- 4- محمد بن إسماعيل البخاري الجعفي، صحيح البخاري، تحقيق: عبد السلام بن محمد عمر علوش، دار الرشد، الرياض-السعودية، الطبعة الثانية، سنة 2006 م.
- 5- محمد بن عيسى بن سورة الترمذي، سنن الترمذي، تحقيق: عبد الوهاب عبد اللطيف، دار الفكر، الطبعة الثانية، بيروت-لبنان، سنة 1403 هـ.
- 6- محمد بن يزيد أبو عبدالله القزويني، سنن ابن ماجة، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار الفكر، بيروت-لبنان، سنة 1403 هـ.
- 7- مسلم بن الحجاج أبو الحسين القشيري النيسابوري، صحيح مسلم، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء التراث العربي، بيروت-لبنان، سنة 1323 هـ.

ثانياً: الكتب بالعربية

- 1- ابراهيم عبد الله المنيف، الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم، الرياض-السعودية، سنة 1993.
- 2- أبو الفداء إسماعيل بن عمر بن كثير، تفسير القرآن العظيم، الجزء الخامس، تحقيق: سامي بن محمد سلامة، دار طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، سنة 1999 م.
- 3- أبي عبد الله محمد بن أحمد بن أبي بكر القرطبي، تحقيق: عبد الله بن عبد المحسن التركي، الجامع لأحكام القرآن والمبين لما تضمنه من سنة وآي الفرقان، الجزء 05، مؤسسة الرسالة، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، سنة 2006 م.
- 4- أبي محمد عبد الملك بن هشام بن أيوب الحميري المعافري، السيرة النبوية ، تحقيق وضبط وشرح: مصطفى السقا و ابراهيم الأبيادي و عبد الحفيظ شلبي، دار الكتب العلمية، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، سنة 2001 م.
- 5- أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، سنة 2006 م.
- 6- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، سنة 1986 م.

- 7- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، سنة 1994 م.
- 8- أحمد عبد اللطيف وحيد، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2001 م.
- 9- أحمد عطا الله القطامين، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان-الأردن، سنة 2002 م.
- 10- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، الطبعة السابعة، سنة 2003 م.
- 11- Elizabeth O'Leary ، ترجمة: أمين الأيوبي، الإداري الناجح: قيادة الأعمال خطوة.. خطوة، أكاديميا أنتر ناشيونال، بيروت-لبنان، سنة 2001 م.
- 12- أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، الجامعة الأردنية، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 1996 م.
- 13- Bruce J. Avolio ، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، سنة 2003 م.
- 14- بيتر ف. دراكر، ترجمة: محمد عبد الكريم، الإدارة، الدار الدولية، القاهرة-مصر، سنة 1995 م.
- 15- تحسين أحمد الطراونة، الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، سنة 2010 م.
- 16- توماس وهلين و دافيد هنجر، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي و زهير نعيم الصباغ، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، سنة 1990 م.
- 17- جمال الدين أبو الفضل بن مكرم بن علي بن منظور، لسان العرب، الجزء الرابع، تصحيح: أمين محمد عبد الوهاب ومحمد الصادق العبيدي، دار إحياء التراث العربي، بيروت-لبنان، الطبعة الثالثة، سنة 1999 م.
- 18- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: إنجليزي-عربي، مكتبة لبنان للنشر، بيروت-لبنان، سنة 2003 م.
- 19- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، سنة 2002 م.
- 20- حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، سنة 1998 م.
- 21- حسن صالح العناني، الحل الإسلامي لأزمة الإدارة في العهد الحديث، المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، القاهرة-مصر، سنة 1993 م.

- 22- حسن يوسف أبو الخير، إدارة السلوك التنظيمي: دراسة نظرية تحليلية تطبيقية لسلوك العاملين والقيادات الإدارية في عالم مفتوح (مدخل أخلاقي)، مكتبة نانسي، دمياط-مصر، سنة 2006 م.
- 23- حنفي محمود سليمان، السلوك الإداري وتطوير المنظمات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية-مصر، سنة 1978م.
- 24- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية-مصر، سنة 1975 م.
- 25- خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2002 م.
- 26- دونالد ويز، ترجمة: شويكار زكي، كيف تصبح قائدا فعّالاً؟، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، سنة 2000م.
- 27- ديف فرانسيس و مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، مراجعة: وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، سنة 1995 م.
- 28- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، سنة 1999 م.
- 29- راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، سنة 2004 م.
- 30- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، سنة 2001 م.
- 31- زياد أحمد الطويسي، مجتمع الدراسة والعينات، مديرية تربية لواء البتراء، سنة 2001 م.
- 32- سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، دار إمام الدعوة للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية، 2008م.
- 33- سالم فالح المعاينة، الوجيه في القيادة الإدارية، مؤسسة البلم للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2007م.
- 34- سامر بطرس جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2009 م.
- 35- سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، الطبعة الرابعة، سنة 2002 م.
- 36- سعدي أبو جيب، القاموس الفقهي لغة واصطلاحاً، دار الفكر، دمشق-سوريا، الطبعة الثانية، سنة 1988 م.
- 37- سعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الناشر جامعة الملك سعود، الرياض-السعودية، سنة 1997م.

- 38- سعود محمد النمر و هاني يوسف خاشقجي و محمد فتحي محمود و محمد سعيد حمزاوي، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، الرياض- السعودية، سنة 2006 م.
- 39- سعيد بن علي بن وهب القحطاني، فقه الدعوة في صحيح البخاري رحمه الله دراسة دعوية للأحاديث من أول كتاب الوصايا إلى نهاية كتاب الجزية والموادعة، الجزء 02، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض-السعودية، الطبعة الأولى، سنة 2000 م.
- 40- سعيد بن علي ثابت، الجوانب الإعلامية في خطب الرسول (ص)، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، السعودية، الطبعة الأولى، سنة 1990 م.
- 41- سعيد محمد الغامدي، القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية: نموذج مقترح، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض-السعودية، سنة 1428هـ.
- 42- سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز "وايدسيرفيس" للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة-مصر، سنة 1994 م.
- 43- سليمان بن عبد الرحمن الحقييل، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في ضوء الكتاب والسنة، دار الوطن للنشر، الرياض-السعودية، الطبعة الرابعة، سنة 1996 م.
- 44- سمير حسن منصور، طريقة العمل مع الجماعات: مفاهيم أساسية ومواقف تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، سنة 1991م.
- 45- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2003م.
- 46- سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 1999م.
- 47- سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة- مصر، سنة 1999 م.
- 48- سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل: من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، مكتبة عين شمس، القاهرة-مصر، سنة 1996م.
- 49- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، سنة 2004 م.
- 50- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية-مصر، سنة 1999م.
- 51- طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة-مصر، سنة 1993م.

- 52- ظاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، سنة 2002م.
- 53- عامر خضير الكبيسي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، الدوحة-قطر، سنة 1998م.
- 54- عبد الحفيظ مقدم، المديرين: قيم التسيير والمسيرين بين التغير والاستقرار في الجزائر، معهد علم النفس، جامعة الجزائر، مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، بن عكنون-الجزائر، 1993 م.
- 55- عبد الرحمن بن إبراهيم الضحيان، الإدارة في الإسلام: الفكر والتطبيق، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض-السعودية، الطبعة الثانية، سنة 1990 م.
- 56- عبد الرحمن بن ناصر السعدي، بهجة قلوب الأبرار وقررة عيون الأخيار في شرح جوامع الأخبار، مكتبة المعارف، الرياض-السعودية، الطبعة الثالثة، سنة 1984 م.
- 57- عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير اللطيف المنان في خلاصة تفسير القرآن، مكتبة معارف، الرياض-السعودية، سنة 1980 م.
- 58- عبد الرحمن حسن حبنكة الميداني، الأخلاق الإسلامية وأسسها، الجزء الأول، دار القلم، دمشق-سوريا، الطبعة الخامسة، سنة 1999 م.
- 59- عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، سنة 1996.
- 60- عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ و مهارات القيادة و الإدارة، دار العلم، جدة-السعودية، سنة 2007 م.
- 61- عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي المفاهيم والنماذج والاستراتيجيات، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة-السعودية، سنة 2000 م.
- 62- عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة-السعودية، الطبعة الرابعة، سنة 2003 م.
- 63- عبد الله بن موسى الخلف، ثلوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، السلسلة: 37، العدد: 1، الإدارة العامة السعودية، سنة 1997 م.
- 64- عبد الله محمد الرشيد، القيادة العسكرية في عهد الرسول ﷺ، دار القلم، دمشق-سوريا، الطبعة الأولى، سنة 1990م.
- 65- عبد المجيد بن مسعود، القيم الإسلامية التربوية والمجتمع المعاصر، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الدوحة-قطر، سنة 1998 م.
- 66- علي خليل مصطفى، القيم الإسلامية والتربية، مكتبة إبراهيم حليبي، المدينة المنورة-السعودية، سنة 1988 م.
- 67- عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران، عمان-الأردن، سنة 1996 م.

- 68- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران، عمان-الأردن، سنة 2007 م.
- 69- عمرو غنيم و علي الشرقاوي، السياسات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية-مصر، سنة 1998 م.
- 70- فاروق عبده فليبه و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي وإدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، سنة 2009 م.
- 71- فضل الله على فضل الله، نظريات التنظيم الإداري، المطبعة العصرية، دبي-الإمارات العربية المتحدة، سنة 1988.
- 72- فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية مع بحث ميداني لبعض العادات الاجتماعية في الجمهورية العربية المتحدة، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، سنة 1980 م.
- 73- فيليب أتكينسون، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، المراجعة والإشراف العلمي: عبد الرحمن توفيق، إدارة الجودة الشاملة التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الجيزة-مصر، سنة 1996 م.
- 74- قاسم ضرار، تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي، الجزء الأول، مطابع سمحة، الطبعة الثانية، الرياض-السعودية، سنة 1995 م.
- 75- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، سنة 1995 م.
- 76- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد"، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، سنة 1997 م.
- 77- كيث ديفز، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي و محمد إسماعيل يوسف، السلوك الإنساني في العمل: دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، دار نهضة مصر، القاهرة- مصر، سنة 1974.
- 78- "Kenneth Blanchard" و "Michael O'connor"، ترجمة: عدنان سليمان، الأخلاق الحديثة للإدارة (الإدارة بالقيم) Managing by values (Die neue managin-ethik)، دار الرضا للنشر، دمشق-سوريا، سنة 1992 م.
- 79- ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2003 م.
- 80- مارك ج. مندل و وليام أ. جوردان، ترجمة: محمد حامد حسنين، مراجعة: زكي راتب غوشة، قيم الموظفين في مجتمع متغير، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان-الأردن، سنة 1982 م.

- 81- "Mark J. Wallace" and "Andrew D. Szilagyi"، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مراجعة: على محمد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، سنة 1991 م.
- 82- Marion E. Haynes، ترجمة: محمود مرسي و زهير الصباغ، مراجعة: زكي راتب غوشة وزكي محمد حسن، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، سنة 1988 م.
- 83- ماهر محمد صالح حسن، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2004 م.
- 84- محمد أحمد محمد بيومي، علم اجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، سنة 2002 م.
- 85- محمد بن محمد الغزالي، إحياء علوم الدين، دار المعرفة، بيروت-لبنان، سنة 1997 م.
- 86- محمد تيسير التميمي، موضوعات في فن القيادة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت-لبنان، الطبعة الأولى، سنة 1992 م.
- 87- محمد ثابت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، سنة 2007 م.
- 88- محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية-مصر، الطبعة الأولى، سنة 2004 م.
- 89- محمد سبيلا، أزمة القيم ودور الأسرة في تطور المجتمع المعاصر التحديث وتحولات القيم، مطبوعات أكاديمية المملكة المغربية، مطبعة المعارف الجديدة، الرباط-المغرب، سنة 2000 م.
- 90- محمد سرحان خالد المخلافي، القيادة الفاعلة وأداة التغيير، مكتبة الفلاح، الكويت، سنة 2007 م.
- 91- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر، سنة 2003 م.
- 92- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر، سنة 2003 م.
- 93- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الرابعة، سنة 2007 م.
- 94- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء و التنمية، القاهرة-مصر، سنة 1999 م.
- 95- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، سنة 2011 م.

- 96- محمد عبد الله دراز، تعريب وتحقيق وتعليق: عبد الصبور شاهين، مراجعة: السيد محمد بدوي، دستور الأخلاق في القرآن: دراسة مقارنة للأخلاق النظرية في القرآن، مؤسسة الرسالة ودار البحوث العلمية، مصر، سنة 1999 م.
- 97- محمد علي عارف جعلوك، القادة هل يولدون أم يصنعون؟، دار الرتب الجامعية، بيروت- لبنان، سنة 1999 م.
- 98- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، الطبعة الخامسة، سنة 2009 م.
- 99- محمد قلعي، معجم لغة الفقهاء، دار الفنائس، الرياض-السعودية، الطبعة الثانية، سنة 1988 م.
- 100- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان- الأردن، الطبعة الخامسة، سنة 2010 م.
- 101- مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، سنة 2005 م.
- 102- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، سنة 2004 م.
- 103- مصطفى محمود أبو بكر والسيد طه حسنين، المدير وتنمية سلوك العاملين: مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة-مصر، سنة 2005 .
- 104- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان- الأردن، سنة 1993 م.
- 105- موسى توفيق المدهون و إبراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 1995 م.
- 106- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، سنة 1999 م.
- 107- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2000.
- 108- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، سنة 1998.
- 109- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للمكتبات: معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، سنة 1995 م.
- 110- ناصر المعايطه، الأداء الناجح في قيادة المجتمعات المحلية، مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، سنة 1996 م.

- 111- نبيل عبد الفتاح حافظ و عبد الرحمن سيد سليمان و سميرة ابراهيم شند، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، سنة 1997 م.
- 112- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة-مصر، سنة 2000.
- 113- نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، سنة 2007 م.
- 114- هدى على جواد الشمري وسعدون محمود الساموك، النظام الأخلاقي والتربية الإسلامية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2006 م.
- 115- هل شارلز و جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض-السعودية، سنة 2001 م.
- 116- وليم ج. أوشي، ترجمة: حسن محمد يس، مراجعة: ربحي محمد حسن، النموذج الياباني في الإدارة نظرية (Z)، إدارة البحوث: معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، سنة 1985.
- 117- يوسف القرضاوي، دور القيم والأخلاق في الاقتصاد الإسلامي، مكتبة وهبة، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، سنة 1995 م.

ثالثا: الكتب باللغة الإنجليزية

- 1- F. Glenn Boseman, Strategic Management, John Wiley & Sons, New York, 1989.
- 2- Fred Luthans, H. Mcgaml, N. Dodd, Organizational commitment: A comparison of American, Japanese, and Korean employees, Academy of management journal, 28, 1985.
- 3- J. M. Ivancevich, Management: Principles Functions, Richard D. Irwin, Inc. 1989.
- 4- L. W. Rue and L. L. Bayars, Management, Irwin, Home wood, Illinois, 1990.
- 5- Michael Beer, Understand and managing organizational behavior, Delta publishing company, Los Alamitos-California-USA, 2006.
- 6- P. W. Van Valock, Ethics of Management, in H. B. Maynard (Editor) Handbook of Business Administration, McGraw – Hill Book Co. N.Y., Part. I, 1967.
- 7- V. G. Kondalkar, Organizational behavior, Published by new age International (P) Ltd publishers, New Delhi–India, 2007.

رابعا: الكتب باللغة الفرنسية

- 1- François Cocula, Introduction générale à la gestion, édition DUNOUD, Paris-France, octobre 2000.
- 2- Henri Fayol, L'administration industrielle et générale, édition ENAG, Alger-Algérie, 1990.
- 3- La culture et l'identité de l'entreprise, Management stratégie et organisation, collection management version 1.40, copyright infoMedia communication, 1998, CDRom.
- 4- Paul Ohana, Les 100 mots clés du management des hommes, édition DUNOD, Paris-France, 2ème édition, 1999.
- 5- Shimon L. Dolant et Salvador Garia, La gestion par valeurs, Ed. Nouvelles, Montréal-Canada, 1999.

خامسا: أطروحات دكتوراه

1- عبله محمود إبراهيم، هيراركية الانتماء لدى عينة من المثقفين، رسالة دكتوراه في علم النفس الصناعي، غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، سنة 1997 م.

سادسا: المجلات والدوريات العلمية المحكمة

- 1- باسم المبيضين، أخلاقيات الإدارة دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد: 37، العدد: 01، الجامعة الأردنية، عمان-الأردن، 2010 م.
- 2- حامد محمد علي الشمراني، التأصيل الإسلامي للقيادة الإدارية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد: 05، العدد: 03، السعودية، سنة 2011 م.
- 3- عامر الكبيسي، تدريب القيادات الأمنية العربية بين التقليد والمعاصرة، مجلة الفكر الشرطي، مجلد: 13، العدد: 04، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة، سنة 2005 م.
- 4- علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد: 09، العدد: 01، سنة 1996 م.
- 5- علي محمد العضائيلة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد: 10، الكرك-الأردن، سنة 1995.
- 6- علي هادي جبرين و تيسير سعيد الكسواني، الملائمة بين استراتيجيات أخلاقيات الأعمال ومدخل الإدارة النوعية الكلية (نموذج مقترح)، مجلة الثقافة والتنمية، العدد: 34، القاهرة-مصر، يوليو 2010.
- 7- فهيمة وصفي محمد و إسحاق زاهر أبادير و رأفت على رامز، مقومات الشخصية القيادية وأثرها في سلوك العاملين، مجلة الإدارة، المجلد: 48، العدد: 02، الصادرة عن اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، الإدارة المركزية للبحوث، مصر، سنة 2010 م.
- 8- محمد سليمان محمد أكريم، سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحكومة في المؤسسات الليبية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد: 01، مصر، سنة 2012 م.
- 9- هيثم علي حجازي، قياس درجة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: العاطفي والمستمر والأخلاقي لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني، مجلة دراسات مستقبلية، العدد: 11، الأردن، جانفي 2006 م.

سابعا: الملتقيات والمؤتمرات العلمية

- 1- إبراهيم فهد الغفيلي، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث لتطوير الموارد البشرية:

استراتيجيات تنمية الموارد البشرية-الرؤى والتحديات، الرياض-السعودية، يومي: 30-31 أكتوبر 2001 م.

2- أحمد بن البشير محمد ومحمد بن شــــايب، " La flexibilité des entreprises Algériennes, "un instrument d'intégration à l'économie mondiale. مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، يومي: 03-04 ماي 2005 م.

3- حامد عمار، المنظور الجديد لقيادات المستقبل: المفاهيم والمقومات، المؤتمر السنوي الخامس عشر: تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، مركز تطوير التعليم الجامعي، الجزء الأول، مصر، سنة 2007 م.

4- الطيب داودي، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق وكلية الاقتصاد، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي: 09-10 مارس 2004 م.

5- على السلمي، إدارة جديدة لعالم جديد، المؤتمر السنوي السادس: الإدارة في ظلال التغيير، مركز "وايد سيرفس" للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة-مصر، سنة 1996 م.

6- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، يومي: 20-21 مايو 2002 م.

7- محمد فايل العريمي، القيم العشر: إعادة إحياء القيم والاتجاهات الحديثة، المؤتمر العربي الثالث حول القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت-لبنان، سنة 2002 م.

ثامنا: المواقع والكتب الإلكترونية

- 1- أبو حامد الغزالي، ميزان العمل، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م.
- 2- أبي حفص زين الدين عمر الوردني، شرح البهجة الوردية، الجزء 05، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م.
- 3- الأزهري، تهذيب اللغة، الجزء 04، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م.
- 4- بدون مؤلف، القيم الإسلامية، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م.
- 5- بدون مؤلف، القيم الإسلامية، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م.
- 6- بدون مؤلف، مفاهيم إسلامية، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م.

- 7- بدون مؤلف، الإدارة في الإسلام، مفهوم الأخوة الإسلامية: <http://www.moudir.com/A9.htm>, GMT18:03:00, 2008/02/10
- 8- بدون مؤلف، الإدارة في الإسلام: أهمية الوقت، GMT18:03:00, <http://www.moudir.com/A7.htm>, 2008/02/10
- 9- بدون مؤلف، الإدارة في الإسلام: العدل، GMT18:03:00, <http://www.moudir.com/A3.htm>, 2008/02/10
- 10- بدون مؤلف، الإدارة في الإسلام: المسؤولية، GMT18:03:00, <http://www.moudir.com/A2.htm>, 2008/02/10
- 11- بدون مؤلف، الإدارة في الإسلام: الرقابة، GMT18:03:00, <http://www.moudir.com/A8.htm>, 2008/02/10
- 12- بدون مؤلف، الإدارة في الإسلام: العدل، GMT18:03:00, <http://www.moudir.com/A3.htm>, 2008/02/10
- 13- بدون مؤلف، الإدارة في الإسلام، الشورى: GMT 18:03:00, <http://www.moudir.com/a1.htm>, 2008/02/10
- 14- سلمان بن فهد العودة، من أخلاق الداعية، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م.
- 15- فاضل الصفار، قيادة المؤسسات في بنيتها وأهدافها، مجلة النبأ، العدد 59، ربيع الأول 1422 هـ/ تموز 2001 م، <http://www.annabaa.org/nba59/muasisat.htm>، في 2009/05/31 على الساعة GMT 09:29:48.
- 16- محمد صالح المنجد، كونوا على الخير أعوانا، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م.
- 17- محمد عبد الرحمن المباركفوري، تحفة الأحوزي، الجزء 04، حديث رقم: 1629، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م.
- 18- محمد القبلي الفارسي، المدخل، الجزء 01، DVD Rom: المكتبة الشاملة، الإصدار الثاني، سنة 2006 م.
- 19- محمد محمد الجوادي، الثقافة، مفاهيم إسلامية، كتب عامة، المكتبة الشاملة-DVD، الإصدار الثاني، سنة 2006 م.
- 20- Alain Fernandez, Le management par valeur, <Http://www.chef-de-projet-org/analyse-de-la-valeur.htm>; le 09/04/2008 à 12 :38 :10 GMT.

ملاحق

ملحق رقم (01): يوضح استمارة الاستبيان

أخي الموظف المحترم،، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،، يسرني أن أقدم لك هذا الاستبيان الذي يخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم به، للحصول على شهادة دكتوراه علوم من جامعة الجزائر 03. لذا، أرجو منك التكرم بإعطائه جزءًا من وقتك، والإجابة عن جميع العبارات بدقة، وبما يعكس وجهة نظرك وتقديرك الشخصي، لما لإجابتك من أهمية في نتائج هذا البحث. علمًا بأن هذا الاستبيان مخصص لأغراض البحث العلمي فقط، وسيكون موضع السرية التامة... شاكرًا لك حسن تعاونك.

الباحث: عبد القادر شلالي

البيانات الشخصية:

- 1- المركز الوظيفي: مدير عام، مدير وحدة، رئيس قسم، رئيس مصلحة، وظيفة أخرى.
- 2- المستوى العلمي: جامعي، أخرى.
- 3- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات، أكثر من 05 سنوات.

المحور الأول: معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
01	يتحقق في مؤسستي مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.					
02	العمل في مؤسستي مقسم بالعدل بين الأفراد كل حسب قدراته وإمكانياته وتخصصه ويراعي ميول ورغبات كل فرد.					
03	يتم التعيين في مؤسستي على أساس الخبرة المهنية والإدارية وطبقا لاختبارات الكفاءة.					
04	أنا أعتبر رئيسي المباشر هو قدوتي في العمل.					
05	يساهم كل فرد من مؤسستي في عملية صنع القرارات، باقتراحاته لحلول للمشاكل وتقديم اقتراحات أخرى.					
06	يتم اختيار القرار المناسب في مؤسستي من بين عدة بدائل والقائد يقبل به ما دام يحظى بتأييد واتفاق الجماعة.					
07	أنا ألتزم بالقوانين والأنظمة والتعليمات في كل ما يتعلق بأمر العمل.					
08	أنا ألتزم بتنفيذ المهام الموكلة إلي في إطار الوظيفة التي أقوم بها وأحمل تبعات ما يحدث جراء ذلك.					
09	العمل يسير سيرا حسنا سواء في وجود رئيسي المباشر أو في غيابه.					
10	في مؤسستي كل فرد يأخذ حقه بعدل وإنصاف.					
11	كل العاملين في مؤسستي متساوين في الحقوق والواجبات.					
12	رئيسي المباشر دائما يتسامح معي إذا أخطأت في عملي.					

المحور الثاني: معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
13	أنا أسعى دائما للارتقاء بدرجات الإتيقان والإبداع في عملي.					
14	أنا دائما قوي على عملي محيط بمتطلبات أدائه.					
15	يعتبر كل فرد في مؤسستي أمينا على عمله ويبدل كل جهده لعدم تضييعه.					
16	يحرص كل فرد في مؤسستي على تأدية المهام الموكلة إليه بالكيفية وفي الوقت المناسبين.					
17	كل فرد في مؤسستي يؤدي عمله في وقته المحدد ويحرص على احترام مواعيد العمل.					
18	كل فرد في مؤسستي يمثل للأوامر الموجهة إليه حتى وإن لم توافق طباعه.					
19	كل فرد في مؤسستي يتميز بقوة إرادة كبيرة عندما يتعلق الأمر بتغيير تصرف اعتاد عليه في عمله.					
20	أنا أستطيع أن أضبط نفسي عند الغضب وأصبر على أذى الآخرين من غير ضعف أو عجز وألتمس الأعذار لمن أساء إلي.					
21	أنا متفائل دائما في عملي بخصوص الوصول إلى النتائج المرجوة مني مستقبلا من طرف رؤسائي في العمل.					
22	أنا أحب العمل الجماعي وأشعر برغبة ملححة للاندماج في جماعة العمل وأشعر بالطمأنينة والأنس مع الجماعة.					
23	أنا أتعامل مع زملائي في العمل على أساس التلاحم والمحبة والصدق لأنني أشعر بأنهم عائلتي الثانية.					
24	أنا لا أجد صعوبة لطلب المساعدة من زملائي في العمل.					

المحور الثالث: معايير القيم الأخلاقية المرتبطة بالمؤسسة ككل

الرقم	العبر	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
25	أنا مستعد لأن أقدم مجهودا أكثر من المطلوب لإنجاح عملي وأنا فخور بكوني عضوا في مؤسستي.					
26	مهما حدث من تغيير في وضعي الحالي في مؤسستي فلن أتركها.					
27	أنا أجد بأن قيمي الشخصية تتطابق مع قيم مؤسستي.					
28	أنا قادر على فعل الأشياء أو تركها في مؤسستي بإرادتي الذاتية.					
29	أنا أنفرد بتدبير الأمور المتعلقة بعملي في مؤسستي دون أن أخضع لأية وصاية أو رقابة.					
30	أنا أبحث دائما عن التفوق في تحقيق أهدافي المادية والمعنوية ولا أرضى بالوقوف عند حد معين من النجاح.					
31	أنا أحسن توظيف موارد مؤسستي وأبتعد عن كل ما من شأنه أن يكون سببا في إهدار الموارد والفرص المتاحة أمام مؤسستي.					
32	أنا قادر على التكيف مع الظروف الطارئة وحالات عدم التأكد التي أواجهها أثناء تأديتي لمهام عملي في مؤسستي.					
33	أنا أستطيع التنبؤ بعواقب الأمور في عملي وأستطيع استنباط ما هو الأفضل والأفضل في تحقيق النتائج المرجوة في مؤسستي.					
34	أنا أفضل تحقيق أهداف مؤسستي على أهدافي الخاصة كلما تعارضت مصلحتي الخاصة مع المصلحة العامة لمؤسستي.					
35	عندي الاستعداد الكامل للتنازل عن مصلحتي الشخصية لصالح زملائي في العمل في كل أمر هم بحاجة شديدة إليه.					
36	أفضل المصلحة العامة لمؤسستي على مصلحتي الخاصة دون مقابل أو طلبا للسمعة أو لثناء زملائي في العمل.					

ملحق رقم (02): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لدرجة الموافقة

المحور الثاني					المحور الأول				
الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للسؤال M	رقم السؤال	الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للسؤال M	رقم السؤال
2	81.8	0.763	4.09	13	10	52.00	1.219	2.6	1
6	77.2	0.922	3.86	14	11	51.80	1.131	2.59	2
10	62.8	1.115	3.14	15	9	53.40	1.113	2.67	3
2	73.93		3.70	المتوسط الحسابي للمعيار الإلتزام	4	52.40		2.62	المتوسط الحسابي لمعيار الصفة
9	63	0.980	3.15	16	5	64.00	1.219	3.2	4
11	60.6	0.992	3.03	17	12	50.60	1.097	2.53	5
8	66.8	0.975	3.34	18	7	57.20	1.143	2.86	6
4	63.47		3.17	المتوسط الحسابي للمعيار الانضباط	3	57.27		2.86	المتوسط الحسابي لمعيار القدرة الحسنة
12	59.6	0.910	2.98	19	2	85.20	0.709	4.26	7
7	73.4	1.005	3.67	20	1	87.40	0.649	4.37	8
5	79	0.948	3.95	21	3	78.00	1.013	3.9	9
3	70.67		3.53	المتوسط الحسابي للمعيار الإرادة	1	83.53		4.18	المتوسط الحسابي لمعيار الإلتزام
4	81.2	0.717	4.06	22	6	58.60	1.198	2.93	10
3	81.6	0.771	4.08	23	8	54.20	1.195	2.71	11
1	82	0.858	4.1	24	4	69.20	1.087	3.46	12
1	81.6		4.08	المتوسط الحسابي للمعيار التعاون	2	60.67		3.03	المتوسط الحسابي لمعيار العدل
معدل الأهمية النسبية للمحور الثاني = 72.42					معدل الأهمية النسبية للمحور الأول = 63.47				

المحور الثالث				
الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للسؤال M	رقم السؤال
1	85.8	0.747	4.29	25
9	66.6	1.075	3.33	26
11	62	1.043	3.1	27
3	71.47		3.57	المتوسط الحسابي للمعيار الولاء
10	66.6	1.065	3.33	28
12	59.2	1.204	2.96	29
3	80.8	0.910	4.04	30
4	68.87		3.44	المتوسط الحسابي للمعيار الحرية
2	84.8	0.837	4.24	31
4	78.8	0.745	3.94	32
7	71.6	0.874	3.58	33
1	78.4		3.92	المتوسط الحسابي للمعيار الرشادة
8	71.4	1.105	3.57	34
5	76.8	0.835	3.84	35
6	76	0.929	3.8	36
2	74.73		3.74	المتوسط الحسابي للمعيار المصلحة العامة
معدل الأهمية النسبية للمحور الثالث = 73.37				

ملحق رقم (03): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (01) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	درجة الموافقة على السؤال 01 (var04)					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	0	0	1	2	مدير عام التكرارات
100,0%	,0%	,0%	,0%	33,3%	66,7%	% within var01
1,5%	,0%	,0%	,0%	1,6%	5,0%	% within var04
1,5%	,0%	,0%	,0%	,5%	1,0%	% of Total
18	4	2	0	6	6	مدير وحدة التكرارات
100,0%	22,2%	11,1%	,0%	33,3%	33,3%	% within var01
9,3%	28,6%	5,3%	,0%	9,4%	15,0%	% within var04
9,3%	2,1%	1,0%	,0%	3,1%	3,1%	% of Total
28	2	6	10	8	2	رئيس قسم التكرارات
100,0%	7,1%	21,4%	35,7%	28,6%	7,1%	% within var01
14,4%	14,3%	15,8%	26,3%	12,5%	5,0%	% within var04
14,4%	1,0%	3,1%	5,2%	4,1%	1,0%	% of Total
26	2	14	4	4	2	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	7,7%	53,8%	15,4%	15,4%	7,7%	% within var01
13,4%	14,3%	36,8%	10,5%	6,3%	5,0%	% within var04
13,4%	1,0%	7,2%	2,1%	2,1%	1,0%	% of Total
119	6	16	24	45	28	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	5,0%	13,4%	20,2%	37,8%	23,5%	% within var01
61,3%	42,9%	42,1%	63,2%	70,3%	70,0%	% within var04
61,3%	3,1%	8,2%	12,4%	23,2%	14,4%	% of Total
194	14	38	38	64	40	المجموع التكرارات
100,0%	7,2%	19,6%	19,6%	33,0%	20,6%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var04
100,0%	7,2%	19,6%	19,6%	33,0%	20,6%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,000		16		46,882 ^a		

ملحق رقم (04): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (02) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال 02 (var05)					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	0	0	1	2	مدير عام التكرارات
100,0%	,0%	,0%	,0%	33,3%	66,7%	% within var01
1,5%	,0%	,0%	,0%	1,3%	6,3%	% within var05
1,5%	,0%	,0%	,0%	,5%	1,0%	% of Total
18	2	4	4	6	2	مدير وحدة التكرارات
100,0%	11,1%	22,2%	22,2%	33,3%	11,1%	% within var01
9,3%	25,0%	9,1%	11,8%	7,9%	6,3%	% within var05
9,3%	1,0%	2,1%	2,1%	3,1%	1,0%	% of Total
28	0	4	8	12	4	رئيس قسم التكرارات
100,0%	,0%	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%	% within var01
14,4%	,0%	9,1%	23,5%	15,8%	12,5%	% within var05
14,4%	,0%	2,1%	4,1%	6,2%	2,1%	% of Total
26	2	6	6	10	2	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	7,7%	23,1%	23,1%	38,5%	7,7%	% within var01
13,4%	25,0%	13,6%	17,6%	13,2%	6,3%	% within var05
13,4%	1,0%	3,1%	3,1%	5,2%	1,0%	% of Total
119	4	30	16	47	22	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	3,4%	25,2%	13,4%	39,5%	18,5%	% within var01
61,3%	50,0%	68,2%	47,1%	61,8%	68,8%	% within var05
61,3%	2,1%	15,5%	8,2%	24,2%	11,3%	% of Total
194	8	44	34	76	32	المجموع التكرارات
100,0%	4,1%	22,7%	17,5%	39,2%	16,5%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var05
100,0%	4,1%	22,7%	17,5%	39,2%	16,5%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,365		16		17,330 ^a		

ملحق رقم (05): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (03) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال 03 (var06)					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	0	0	2	1	مدير عام التكرارات
100,0%	,0%	,0%	,0%	66,7%	33,3%	% within var01
1,5%	,0%	,0%	,0%	2,8%	3,6%	% within var06
1,5%	,0%	,0%	,0%	1,0%	,5%	% of Total
18	2	6	2	8	0	مدير وحدة التكرارات
100,0%	11,1%	33,3%	11,1%	44,4%	,0%	% within var01
9,3%	33,3%	11,5%	5,6%	11,1%	,0%	% within var06
9,3%	1,0%	3,1%	1,0%	4,1%	,0%	% of Total
28	0	16	6	6	0	رئيس قسم التكرارات
100,0%	,0%	57,1%	21,4%	21,4%	,0%	% within var01
14,4%	,0%	30,8%	16,7%	8,3%	,0%	% within var06
14,4%	,0%	8,2%	3,1%	3,1%	,0%	% of Total
26	2	12	2	8	2	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	7,7%	46,2%	7,7%	30,8%	7,7%	% within var01
13,4%	33,3%	23,1%	5,6%	11,1%	7,1%	% within var06
13,4%	1,0%	6,2%	1,0%	4,1%	1,0%	% of Total
119	2	18	26	48	25	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	1,7%	15,1%	21,8%	40,3%	21,0%	% within var01
61,3%	33,3%	34,6%	72,2%	66,7%	89,3%	% within var06
61,3%	1,0%	9,3%	13,4%	24,7%	12,9%	% of Total
194	6	52	36	72	28	المجموع التكرارات
100,0%	3,1%	26,8%	18,6%	37,1%	14,4%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var06
100,0%	3,1%	26,8%	18,6%	37,1%	14,4%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
.000		16		46,409 ^a		

ملحق رقم (06): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (04) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال 04 (var07)					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	1	1	0	0	1	مدير عام التكرارات
100,0%	33,3%	33,3%	,0%	,0%	33,3%	% within var01
1,5%	3,8%	1,4%	,0%	,0%	5,6%	% within var07
1,5%	,5%	,5%	,0%	,0%	,5%	% of Total
18	0	4	6	6	2	مدير وحدة التكرارات
100,0%	,0%	22,2%	33,3%	33,3%	11,1%	% within var01
9,3%	,0%	5,7%	18,8%	12,5%	11,1%	% within var07
9,3%	,0%	2,1%	3,1%	3,1%	1,0%	% of Total
28	4	6	4	8	6	رئيس قسم التكرارات
100,0%	14,3%	21,4%	14,3%	28,6%	21,4%	% within var01
14,4%	15,4%	8,6%	12,5%	16,7%	33,3%	% within var07
14,4%	2,1%	3,1%	2,1%	4,1%	3,1%	% of Total
26	4	6	10	4	2	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	15,4%	23,1%	38,5%	15,4%	7,7%	% within var01
13,4%	15,4%	8,6%	31,3%	8,3%	11,1%	% within var07
13,4%	2,1%	3,1%	5,2%	2,1%	1,0%	% of Total
119	17	53	12	30	7	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	14,3%	44,5%	10,1%	25,2%	5,9%	% within var01
61,3%	65,4%	75,7%	37,5%	62,5%	38,9%	% within var07
61,3%	8,8%	27,3%	6,2%	15,5%	3,6%	% of Total
194	26	70	32	48	18	المجموع التكرارات
100,0%	13,4%	36,1%	16,5%	24,7%	9,3%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var07
100,0%	13,4%	36,1%	16,5%	24,7%	9,3%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
.005		16		34,231 ^a		

ملحق رقم (07): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (01) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال 01 (var04)					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	10	16	28	40	26	جامعي التكرارات
100,0%	8,3%	13,3%	23,3%	33,3%	21,7%	% within var02
61,9%	71,4%	42,1%	73,7%	62,5%	65,0%	% within var04
61,9%	5,2%	8,2%	14,4%	20,6%	13,4%	% of Total
74	4	22	10	24	14	أخرى التكرارات
100,0%	5,4%	29,7%	13,5%	32,4%	18,9%	% within var02
38,1%	28,6%	57,9%	26,3%	37,5%	35,0%	% within var04
38,1%	2,1%	11,3%	5,2%	12,4%	7,2%	% of Total
194	14	38	38	64	40	المجموع التكرارات
100,0%	7,2%	19,6%	19,6%	33,0%	20,6%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var04
100,0%	7,2%	19,6%	19,6%	33,0%	20,6%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,055		4		9,258 ^a		

ملحق رقم (08): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (02) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال 02 (var05)					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	4	28	22	48	18	جامعي التكرارات
100,0%	3,3%	23,3%	18,3%	40,0%	15,0%	% within var02
61,9%	50,0%	63,6%	64,7%	63,2%	56,3%	% within var05
61,9%	2,1%	14,4%	11,3%	24,7%	9,3%	% of Total
74	4	16	12	28	14	أخرى التكرارات
100,0%	5,4%	21,6%	16,2%	37,8%	18,9%	% within var02
38,1%	50,0%	36,4%	35,3%	36,8%	43,8%	% within var05
38,1%	2,1%	8,2%	6,2%	14,4%	7,2%	% of Total
194	8	44	34	76	32	المجموع التكرارات
100,0%	4,1%	22,7%	17,5%	39,2%	16,5%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var05
100,0%	4,1%	22,7%	17,5%	39,2%	16,5%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,889		4		1,134 ^a		

ملحق رقم (09): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (03) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال 03 (var06)					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	6	32	18	48	16	جامعي التكرارات
100,0%	5,0%	26,7%	15,0%	40,0%	13,3%	% within var02
61,9%	100,0%	61,5%	50,0%	66,7%	57,1%	% within var06
61,9%	3,1%	16,5%	9,3%	24,7%	8,2%	% of Total
74	0	20	18	24	12	أخرى التكرارات
100,0%	,0%	27,0%	24,3%	32,4%	16,2%	% within var02
38,1%	,0%	38,5%	50,0%	33,3%	42,9%	% within var06
38,1%	,0%	10,3%	9,3%	12,4%	6,2%	% of Total
194	6	52	36	72	28	المجموع التكرارات
100,0%	3,1%	26,8%	18,6%	37,1%	14,4%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var06
100,0%	3,1%	26,8%	18,6%	37,1%	14,4%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,146		4		6,817 ^a		

ملحق رقم (10): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (04) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال 04 (var07)					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	22	38	22	26	12	جامعي التكرارات
100,0%	18,3%	31,7%	18,3%	21,7%	10,0%	% within var02
61,9%	84,6%	54,3%	68,8%	54,2%	66,7%	% within var07
61,9%	11,3%	19,6%	11,3%	13,4%	6,2%	% of Total
74	4	32	10	22	6	أخرى التكرارات
100,0%	5,4%	43,2%	13,5%	29,7%	8,1%	% within var02
38,1%	15,4%	45,7%	31,3%	45,8%	33,3%	% within var07
38,1%	2,1%	16,5%	5,2%	11,3%	3,1%	% of Total
194	26	70	32	48	18	المجموع التكرارات
100,0%	13,4%	36,1%	16,5%	24,7%	9,3%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var07
100,0%	13,4%	36,1%	16,5%	24,7%	9,3%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,051		4		9,432 ^a		

ملحق رقم (11): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (01) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال 01 (var04)					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	0	12	16	10	2	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	,0%	30,0%	40,0%	25,0%	5,0%	% within var03
20,6%	,0%	31,6%	42,1%	15,6%	5,0%	% within var04
20,6%	,0%	6,2%	8,2%	5,2%	1,0%	% of Total
154	14	26	22	54	38	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	9,1%	16,9%	14,3%	35,1%	24,7%	% within var03
79,4%	100,0%	68,4%	57,9%	84,4%	95,0%	% within var04
79,4%	7,2%	13,4%	11,3%	27,8%	19,6%	% of Total
194	14	38	38	64	40	المجموع التكرارات
100,0%	7,2%	19,6%	19,6%	33,0%	20,6%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var04
100,0%	7,2%	19,6%	19,6%	33,0%	20,6%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,000		4		24,081 ^a		

ملحق رقم (12): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (02) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال 02 (var05)					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	2	6	12	14	6	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	5,0%	15,0%	30,0%	35,0%	15,0%	% within var03
20,6%	25,0%	13,6%	35,3%	18,4%	18,8%	% within var05
20,6%	1,0%	3,1%	6,2%	7,2%	3,1%	% of Total
154	6	38	22	62	26	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	3,9%	24,7%	14,3%	40,3%	16,9%	% within var03
79,4%	75,0%	86,4%	64,7%	81,6%	81,3%	% within var05
79,4%	3,1%	19,6%	11,3%	32,0%	13,4%	% of Total
194	8	44	34	76	32	المجموع التكرارات
100,0%	4,1%	22,7%	17,5%	39,2%	16,5%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var05
100,0%	4,1%	22,7%	17,5%	39,2%	16,5%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,187		4		6,171 ^a		

ملحق رقم (13): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (03) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال 03 (var06)					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	0	18	8	12	2	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	,0%	45,0%	20,0%	30,0%	5,0%	% within var03
20,6%	,0%	34,6%	22,2%	16,7%	7,1%	% within var06
20,6%	,0%	9,3%	4,1%	6,2%	1,0%	% of Total
154	6	34	28	60	26	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	3,9%	22,1%	18,2%	39,0%	16,9%	% within var03
79,4%	100,0%	65,4%	77,8%	83,3%	92,9%	% within var06
79,4%	3,1%	17,5%	14,4%	30,9%	13,4%	% of Total
194	6	52	36	72	28	المجموع التكرارات
100,0%	3,1%	26,8%	18,6%	37,1%	14,4%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var06
100,0%	3,1%	26,8%	18,6%	37,1%	14,4%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,020		4		11,633 ^a		

ملحق رقم (14): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (04) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال 04 (var07)					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	4	10	4	16	6	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	10,0%	25,0%	10,0%	40,0%	15,0%	% within var03
20,6%	15,4%	14,3%	12,5%	33,3%	33,3%	% within var07
20,6%	2,1%	5,2%	2,1%	8,2%	3,1%	% of Total
154	22	60	28	32	12	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	14,3%	39,0%	18,2%	20,8%	7,8%	% within var03
79,4%	84,6%	85,7%	87,5%	66,7%	66,7%	% within var07
79,4%	11,3%	30,9%	14,4%	16,5%	6,2%	% of Total
194	26	70	32	48	18	المجموع التكرارات
100,0%	13,4%	36,1%	16,5%	24,7%	9,3%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var07
100,0%	13,4%	36,1%	16,5%	24,7%	9,3%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,041		4		9,958 ^a		

ملحق رقم (15): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (05) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال 05 (var08)					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	0	1	1	1	مدير عام التكرارات
100,0%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	% within var01
1,5%	0,0%	0,0%	2,0%	1,6%	2,6%	% within var08
1,5%	0,0%	0,0%	0,5%	0,5%	0,5%	% of Total
18	0	2	8	4	4	مدير وحدة التكرارات
100,0%	0,0%	11,1%	44,4%	22,2%	22,2%	% within var01
9,3%	0,0%	5,6%	16,0%	6,2%	10,5%	% within var08
9,3%	0,0%	1,0%	4,1%	2,1%	2,1%	% of Total
28	2	0	10	8	8	رئيس قسم التكرارات
100,0%	7,1%	0,0%	35,7%	28,6%	28,6%	% within var01
14,4%	33,3%	0,0%	20,0%	12,5%	21,1%	% within var08
14,4%	1,0%	0,0%	5,2%	4,1%	4,1%	% of Total
26	2	8	4	8	4	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	7,7%	30,8%	15,4%	30,8%	15,4%	% within var01
13,4%	33,3%	22,2%	8,0%	12,5%	10,5%	% within var08
13,4%	1,0%	4,1%	2,1%	4,1%	2,1%	% of Total
119	2	26	27	43	21	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	1,7%	21,8%	22,7%	36,1%	17,6%	% within var01
61,3%	33,3%	72,2%	54,0%	67,2%	55,3%	% within var08
61,3%	1,0%	13,4%	13,9%	22,2%	10,8%	% of Total
194	6	36	50	64	38	المجموع التكرارات
100,0%	3,1%	18,6%	25,8%	33,0%	19,6%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var08
100,0%	3,1%	18,6%	25,8%	33,0%	19,6%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,142		16		22,022 ^a		

ملحق رقم (16): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (06) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال 06 (var09)					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	0	0	2	1	مدير عام التكرارات
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	% within var01
1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	4.2%	% within var09
1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.5%	% of Total
18	2	4	6	4	2	مدير وحدة التكرارات
100.0%	11.1%	22.2%	33.3%	22.2%	11.1%	% within var01
9.3%	16.7%	7.4%	13.0%	6.9%	8.3%	% within var09
9.3%	1.0%	2.1%	3.1%	2.1%	1.0%	% of Total
28	2	2	6	12	6	رئيس قسم التكرارات
100.0%	7.1%	7.1%	21.4%	42.9%	21.4%	% within var01
14.4%	16.7%	3.7%	13.0%	20.7%	25.0%	% within var09
14.4%	1.0%	1.0%	3.1%	6.2%	3.1%	% of Total
26	4	8	8	6	0	رئيس مصلحة التكرارات
100.0%	15.4%	30.8%	30.8%	23.1%	0.0%	% within var01
13.4%	33.3%	14.8%	17.4%	10.3%	0.0%	% within var09
13.4%	2.1%	4.1%	4.1%	3.1%	0.0%	% of Total
119	4	40	26	34	15	وظيفة أخرى التكرارات
100.0%	3.4%	33.6%	21.8%	28.6%	12.6%	% within var01
61.3%	33.3%	74.1%	56.5%	58.6%	62.5%	% within var09
61.3%	2.1%	20.6%	13.4%	17.5%	7.7%	% of Total
194	12	54	46	58	24	المجموع التكرارات
100.0%	6.2%	27.8%	23.7%	29.9%	12.4%	% within var01
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	% within var09
100.0%	6.2%	27.8%	23.7%	29.9%	12.4%	% of Total
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة	Chi-Square		
	.070	16	25.000 ^a			

ملحق رقم (17): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (07) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (07) var10				
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	
3	1	2	0	0	مدير عام التكرارات
100.0%	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	% within var01
1.5%	1.3%	2.1%	0.0%	0.0%	% within var10
1.5%	0.5%	1.0%	0.0%	0.0%	% of Total
18	8	6	4	0	مدير وحدة التكرارات
100.0%	44.4%	33.3%	22.2%	0.0%	% within var01
9.3%	10.5%	6.2%	22.2%	0.0%	% within var10
9.3%	4.1%	3.1%	2.1%	0.0%	% of Total
28	20	6	2	0	رئيس قسم التكرارات
100.0%	71.4%	21.4%	7.1%	0.0%	% within var01
14.4%	26.3%	6.2%	11.1%	0.0%	% within var10
14.4%	10.3%	3.1%	1.0%	0.0%	% of Total
26	16	10	0	0	رئيس مصلحة التكرارات
100.0%	61.5%	38.5%	0.0%	0.0%	% within var01
13.4%	21.1%	10.4%	0.0%	0.0%	% within var10
13.4%	8.2%	5.2%	0.0%	0.0%	% of Total
119	31	72	12	4	وظيفة أخرى التكرارات
100.0%	26.1%	60.5%	10.1%	3.4%	% within var01
61.3%	40.8%	75.0%	66.7%	100.0%	% within var10
61.3%	16.0%	37.1%	6.2%	2.1%	% of Total
194	76	96	18	4	المجموع التكرارات
100.0%	39.2%	49.5%	9.3%	2.1%	% within var01
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	% within var10
100.0%	39.2%	49.5%	9.3%	2.1%	% of Total
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة	Chi-Square	
	.001	12	33.964 ^a		

ملحق رقم (18): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (08) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (08) var11				
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	
3	0	2	1	0	التكرارات
100.0%	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	% within var01
1.5%	0.0%	2.2%	8.3%	0.0%	% within var11
1.5%	0.0%	1.0%	0.5%	0.0%	% of Total
18	10	6	2	0	التكرارات
100.0%	55.6%	33.3%	11.1%	0.0%	% within var01
9.3%	11.4%	6.5%	16.7%	0.0%	% within var11
9.3%	5.2%	3.1%	1.0%	0.0%	% of Total
28	6	16	4	2	التكرارات
100.0%	21.4%	57.1%	14.3%	7.1%	% within var01
14.4%	6.8%	17.4%	33.3%	100.0%	% within var11
14.4%	3.1%	8.2%	2.1%	1.0%	% of Total
26	4	22	0	0	التكرارات
100.0%	15.4%	84.6%	0.0%	0.0%	% within var01
13.4%	4.5%	23.9%	0.0%	0.0%	% within var11
13.4%	2.1%	11.3%	0.0%	0.0%	% of Total
119	68	46	5	0	التكرارات
100.0%	57.1%	38.7%	4.2%	0.0%	% within var01
61.3%	77.3%	50.0%	41.7%	0.0%	% within var11
61.3%	35.1%	23.7%	2.6%	0.0%	% of Total
194	88	92	12	2	التكرارات
100.0%	45.4%	47.4%	6.2%	1.0%	% within var01
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	% within var11
100.0%	45.4%	47.4%	6.2%	1.0%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
.000	12		46.632 ^a		

ملحق رقم (19): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (05) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (05) var08					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	4	20	32	40	24	التكرارات
100.0%	3.3%	16.7%	26.7%	33.3%	20.0%	% within var02
61.9%	66.7%	55.6%	64.0%	62.5%	63.2%	% within var08
61.9%	2.1%	10.3%	16.5%	20.6%	12.4%	% of Total
74	2	16	18	24	14	التكرارات
100.0%	2.7%	21.6%	24.3%	32.4%	18.9%	% within var02
38.1%	33.3%	44.4%	36.0%	37.5%	36.8%	% within var08
38.1%	1.0%	8.2%	9.3%	12.4%	7.2%	% of Total
194	6	36	50	64	38	التكرارات
100.0%	3.1%	18.6%	25.8%	33.0%	19.6%	% within var02
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	% within var08
100.0%	3.1%	18.6%	25.8%	33.0%	19.6%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square	
.938	4		.800 ^a			

ملحق رقم (20): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (06) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (06) var09					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	8	38	22	42	10	التكرارات
100.0%	6.7%	31.7%	18.3%	35.0%	8.3%	% within var02
61.9%	66.7%	70.4%	47.8%	72.4%	41.7%	% within var09
61.9%	4.1%	19.6%	11.3%	21.6%	5.2%	% of Total
74	4	16	24	16	14	التكرارات
100.0%	5.4%	21.6%	32.4%	21.6%	18.9%	% within var02
38.1%	33.3%	29.6%	52.2%	27.6%	58.3%	% within var09
38.1%	2.1%	8.2%	12.4%	8.2%	7.2%	% of Total
194	12	54	46	58	24	التكرارات
100.0%	6.2%	27.8%	23.7%	29.9%	12.4%	% within var02
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	% within var09
100.0%	6.2%	27.8%	23.7%	29.9%	12.4%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square	
.014	4		12.501 ^a			

ملحق رقم (21): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (07) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (07) var10				
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	
120	48	54	16	2	جامعي التكرارات
100.0%	40.0%	45.0%	13.3%	1.7%	% within var02
61.9%	63.2%	56.2%	88.9%	50.0%	% within var10
61.9%	24.7%	27.8%	8.2%	1.0%	% of Total
74	28	42	2	2	أخرى التكرارات
100.0%	37.8%	56.8%	2.7%	2.7%	% within var02
38.1%	36.8%	43.8%	11.1%	50.0%	% within var10
38.1%	14.4%	21.6%	1.0%	1.0%	% of Total
194	76	96	18	4	المجموع التكرارات
100.0%	39.2%	49.5%	9.3%	2.1%	% within var02
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	% within var10
100.0%	39.2%	49.5%	9.3%	2.1%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
.067	3		7.147 ^a		

ملحق رقم (22): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (08) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (08) var11				
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	
120	48	64	6	2	جامعي التكرارات
100.0%	40.0%	53.3%	5.0%	1.7%	% within var02
61.9%	54.5%	69.6%	50.0%	100.0%	% within var11
61.9%	24.7%	33.0%	3.1%	1.0%	% of Total
74	40	28	6	0	أخرى التكرارات
100.0%	54.1%	37.8%	8.1%	0.0%	% within var02
38.1%	45.5%	30.4%	50.0%	0.0%	% within var11
38.1%	20.6%	14.4%	3.1%	0.0%	% of Total
194	88	92	12	2	المجموع التكرارات
100.0%	45.4%	47.4%	6.2%	1.0%	% within var02
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	% within var11
100.0%	45.4%	47.4%	6.2%	1.0%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
.100	3		6.259 ^a		

ملحق رقم (23): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (05) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (05) var08					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	0	6	10	16	8	أقل من خمس سنوات التكرارات
100.0%	0.0%	15.0%	25.0%	40.0%	20.0%	% within var03
20.6%	0.0%	16.7%	20.0%	25.0%	21.1%	% within var08
20.6%	0.0%	3.1%	5.2%	8.2%	4.1%	% of Total
154	6	30	40	48	30	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100.0%	3.9%	19.5%	26.0%	31.2%	19.5%	% within var03
79.4%	100.0%	83.3%	80.0%	75.0%	78.9%	% within var08
79.4%	3.1%	15.5%	20.6%	24.7%	15.5%	% of Total
194	6	36	50	64	38	المجموع التكرارات
100.0%	3.1%	18.6%	25.8%	33.0%	19.6%	% within var03
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	% within var08
100.0%	3.1%	18.6%	25.8%	33.0%	19.6%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square	
.615	4		2.669 ^a			

ملحق رقم (24): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (06) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (06) var09					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	0	10	8	14	8	أقل من خمس سنوات التكرارات
100.0%	0.0%	25.0%	20.0%	35.0%	20.0%	% within var03
20.6%	0.0%	18.5%	17.4%	24.1%	33.3%	% within var09
20.6%	0.0%	5.2%	4.1%	7.2%	4.1%	% of Total
154	12	44	38	44	16	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100.0%	7.8%	28.6%	24.7%	28.6%	10.4%	% within var03
79.4%	100.0%	81.5%	82.6%	75.9%	66.7%	% within var09
79.4%	6.2%	22.7%	19.6%	22.7%	8.2%	% of Total
194	12	54	46	58	24	التكرارات
100.0%	6.2%	27.8%	23.7%	29.9%	12.4%	% within var03
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	% within var09
100.0%	6.2%	27.8%	23.7%	29.9%	12.4%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
.174		4		6.365 ^a		

ملحق رقم (25): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (07) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (07) var10					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق		
40	24	14	2	0	أقل من خمس سنوات التكرارات	
100.0%	60.0%	35.0%	5.0%	0.0%	% within var03	
20.6%	31.6%	14.6%	11.1%	0.0%	% within var10	
20.6%	12.4%	7.2%	1.0%	0.0%	% of Total	
154	52	82	16	4	خمس سنوات أو أكثر التكرارات	
100.0%	33.8%	53.2%	10.4%	2.6%	% within var03	
79.4%	68.4%	85.4%	88.9%	100.0%	% within var10	
79.4%	26.8%	42.3%	8.2%	2.1%	% of Total	
194	76	96	18	4	التكرارات	
100.0%	39.2%	49.5%	9.3%	2.1%	% within var03	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	% within var10	
100.0%	39.2%	49.5%	9.3%	2.1%	% of Total	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
.021		3		9.748 ^a		

ملحق رقم (26): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (08) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (08) var11					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق		
40	14	16	8	2	أقل من خمس سنوات التكرارات	
100.0%	35.0%	40.0%	20.0%	5.0%	% within var03	
20.6%	15.9%	17.4%	66.7%	100.0%	% within var11	
20.6%	7.2%	8.2%	4.1%	1.0%	% of Total	
154	74	76	4	0	خمس سنوات أو أكثر التكرارات	
100.0%	48.1%	49.4%	2.6%	0.0%	% within var03	
79.4%	84.1%	82.6%	33.3%	0.0%	% within var11	
79.4%	38.1%	39.2%	2.1%	0.0%	% of Total	
194	88	92	12	2	التكرارات	
100.0%	45.4%	47.4%	6.2%	1.0%	% within var03	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	% within var11	
100.0%	45.4%	47.4%	6.2%	1.0%	% of Total	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
.000		3		25.024 ^a		

ملحق رقم (27): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (09) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (09) var12					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	1	2	0	0	0	مدير عام التكرارات
100,0%	33,3%	66,7%	,0%	,0%	,0%	% within var01
1,5%	1,9%	2,0%	,0%	,0%	,0%	% within var12
1,5%	,5%	1,0%	,0%	,0%	,0%	% of Total
18	4	8	2	2	2	مدير وحدة التكرارات
100,0%	22,2%	44,4%	11,1%	11,1%	11,1%	% within var01
9,3%	7,7%	8,0%	10,0%	14,3%	25,0%	% within var12
9,3%	2,1%	4,1%	1,0%	1,0%	1,0%	% of Total
28	8	14	6	0	0	رئيس قسم التكرارات
100,0%	28,6%	50,0%	21,4%	,0%	,0%	% within var01
14,4%	15,4%	14,0%	30,0%	,0%	,0%	% within var12
14,4%	4,1%	7,2%	3,1%	,0%	,0%	% of Total
26	12	12	0	2	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	46,2%	46,2%	,0%	7,7%	,0%	% within var01
13,4%	23,1%	12,0%	,0%	14,3%	,0%	% within var12
13,4%	6,2%	6,2%	,0%	1,0%	,0%	% of Total
119	27	64	12	10	6	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	22,7%	53,8%	10,1%	8,4%	5,0%	% within var01
61,3%	51,9%	64,0%	60,0%	71,4%	75,0%	% within var12
61,3%	13,9%	33,0%	6,2%	5,2%	3,1%	% of Total
194	52	100	20	14	8	المجموع التكرارات
100,0%	26,8%	51,5%	10,3%	7,2%	4,1%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var12
100,0%	26,8%	51,5%	10,3%	7,2%	4,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,262		16		19,135 ^a		

ملحق رقم (28): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (10) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (10) var13					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	0	1	1	1	مدير عام التكرارات
100,0%	,0%	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	% within var01
1,5%	,0%	,0%	1,4%	2,9%	3,3%	% within var13
1,5%	,0%	,0%	,5%	,5%	,5%	% of Total
18	2	4	4	2	6	مدير وحدة التكرارات
100,0%	11,1%	22,2%	22,2%	11,1%	33,3%	% within var01
9,3%	9,1%	11,1%	5,6%	5,9%	20,0%	% within var13
9,3%	1,0%	2,1%	2,1%	1,0%	3,1%	% of Total
28	2	0	12	6	8	رئيس قسم التكرارات
100,0%	7,1%	,0%	42,9%	21,4%	28,6%	% within var01
14,4%	9,1%	,0%	16,7%	17,6%	26,7%	% within var13
14,4%	1,0%	,0%	6,2%	3,1%	4,1%	% of Total
26	4	4	10	4	4	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	15,4%	15,4%	38,5%	15,4%	15,4%	% within var01
13,4%	18,2%	11,1%	13,9%	11,8%	13,3%	% within var13
13,4%	2,1%	2,1%	5,2%	2,1%	2,1%	% of Total
119	14	28	45	21	11	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	11,8%	23,5%	37,8%	17,6%	9,2%	% within var01
61,3%	63,6%	77,8%	62,5%	61,8%	36,7%	% within var13
61,3%	7,2%	14,4%	23,2%	10,8%	5,7%	% of Total
194	22	36	72	34	30	المجموع التكرارات
100,0%	11,3%	18,6%	37,1%	17,5%	15,5%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var13
100,0%	11,3%	18,6%	37,1%	17,5%	15,5%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,152		16		21,731 ^a		

ملحق رقم (29): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (11) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (11) var14					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	0	1	2	0	مدير عام التكرارات
100,0%	,0%	,0%	33,3%	66,7%	,0%	% within var01
1,5%	,0%	,0%	2,2%	3,2%	,0%	% within var14
1,5%	,0%	,0%	,5%	1,0%	,0%	% of Total
18	2	6	4	4	2	مدير وحدة التكرارات
100,0%	11,1%	33,3%	22,2%	22,2%	11,1%	% within var01
9,3%	12,5%	15,8%	8,7%	6,5%	6,3%	% within var14
9,3%	1,0%	3,1%	2,1%	2,1%	1,0%	% of Total
28	4	4	8	8	4	رئيس قسم التكرارات
100,0%	14,3%	14,3%	28,6%	28,6%	14,3%	% within var01
14,4%	25,0%	10,5%	17,4%	12,9%	12,5%	% within var14
14,4%	2,1%	2,1%	4,1%	4,1%	2,1%	% of Total
26	2	8	8	6	2	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	7,7%	30,8%	30,8%	23,1%	7,7%	% within var01
13,4%	12,5%	21,1%	17,4%	9,7%	6,3%	% within var14
13,4%	1,0%	4,1%	4,1%	3,1%	1,0%	% of Total
119	8	20	25	42	24	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	6,7%	16,8%	21,0%	35,3%	20,2%	% within var01
61,3%	50,0%	52,6%	54,3%	67,7%	75,0%	% within var14
61,3%	4,1%	10,3%	12,9%	21,6%	12,4%	% of Total
194	16	38	46	62	32	المجموع التكرارات
100,0%	8,2%	19,6%	23,7%	32,0%	16,5%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var14
100,0%	8,2%	19,6%	23,7%	32,0%	16,5%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,591		16		14,100 ^a		

ملحق رقم (30): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (12) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (12) var15					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	3	0	0	0	مدير عام التكرارات
100,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	% within var01
1,5%	,0%	3,5%	,0%	,0%	,0%	% within var15
1,5%	,0%	1,5%	,0%	,0%	,0%	% of Total
18	0	8	6	4	0	مدير وحدة التكرارات
100,0%	,0%	44,4%	33,3%	22,2%	,0%	% within var01
9,3%	,0%	9,3%	23,1%	8,3%	,0%	% within var15
9,3%	,0%	4,1%	3,1%	2,1%	,0%	% of Total
28	0	8	2	14	4	رئيس قسم التكرارات
100,0%	,0%	28,6%	7,1%	50,0%	14,3%	% within var01
14,4%	,0%	9,3%	7,7%	29,2%	100,0%	% within var15
14,4%	,0%	4,1%	1,0%	7,2%	2,1%	% of Total
26	10	8	2	6	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	38,5%	30,8%	7,7%	23,1%	,0%	% within var01
13,4%	33,3%	9,3%	7,7%	12,5%	,0%	% within var15
13,4%	5,2%	4,1%	1,0%	3,1%	,0%	% of Total
119	20	59	16	24	0	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	16,8%	49,6%	13,4%	20,2%	,0%	% within var01
61,3%	66,7%	68,6%	61,5%	50,0%	,0%	% within var15
61,3%	10,3%	30,4%	8,2%	12,4%	,0%	% of Total
194	30	86	26	48	4	المجموع التكرارات
100,0%	15,5%	44,3%	13,4%	24,7%	2,1%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var15
100,0%	15,5%	44,3%	13,4%	24,7%	2,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,000		16		62,039 ^a		

ملحق رقم (31): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (09) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (09) var12					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	34	56	12	12	6	جامعي التكرارات
100,0%	28,3%	46,7%	10,0%	10,0%	5,0%	% within var02
61,9%	65,4%	56,0%	60,0%	85,7%	75,0%	% within var12
61,9%	17,5%	28,9%	6,2%	6,2%	3,1%	% of Total
74	18	44	8	2	2	أخرى التكرارات
100,0%	24,3%	59,5%	10,8%	2,7%	2,7%	% within var02
38,1%	34,6%	44,0%	40,0%	14,3%	25,0%	% within var12
38,1%	9,3%	22,7%	4,1%	1,0%	1,0%	% of Total
194	52	100	20	14	8	المجموع التكرارات
100,0%	26,8%	51,5%	10,3%	7,2%	4,1%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var12
100,0%	26,8%	51,5%	10,3%	7,2%	4,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,221		4		5,720 ^a		

ملحق رقم (32): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (10) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (10) var13					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	20	16	46	18	20	جامعي التكرارات
100,0%	16,7%	13,3%	38,3%	15,0%	16,7%	% within var02
61,9%	90,9%	44,4%	63,9%	52,9%	66,7%	% within var13
61,9%	10,3%	8,2%	23,7%	9,3%	10,3%	% of Total
74	2	20	26	16	10	أخرى التكرارات
100,0%	2,7%	27,0%	35,1%	21,6%	13,5%	% within var02
38,1%	9,1%	55,6%	36,1%	47,1%	33,3%	% within var13
38,1%	1,0%	10,3%	13,4%	8,2%	5,2%	% of Total
194	22	36	72	34	30	المجموع التكرارات
100,0%	11,3%	18,6%	37,1%	17,5%	15,5%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var13
100,0%	11,3%	18,6%	37,1%	17,5%	15,5%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,007		4		14,062 ^a		

ملحق رقم (33): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (11) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (11) var14					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	14	26	30	38	12	جامعي التكرارات
100,0%	11,7%	21,7%	25,0%	31,7%	10,0%	% within var02
61,9%	87,5%	68,4%	65,2%	61,3%	37,5%	% within var14
61,9%	7,2%	13,4%	15,5%	19,6%	6,2%	% of Total
74	2	12	16	24	20	أخرى التكرارات
100,0%	2,7%	16,2%	21,6%	32,4%	27,0%	% within var02
38,1%	12,5%	31,6%	34,8%	38,7%	62,5%	% within var14
38,1%	1,0%	6,2%	8,2%	12,4%	10,3%	% of Total
194	16	38	46	62	32	المجموع التكرارات
100,0%	8,2%	19,6%	23,7%	32,0%	16,5%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var14
100,0%	8,2%	19,6%	23,7%	32,0%	16,5%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,009		4		13,428 ^a		

ملحق رقم (34): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (12) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (12) var15					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	18	54	18	28	2	جامعي التكرارات
100,0%	15,0%	45,0%	15,0%	23,3%	1,7%	% within var02
61,9%	60,0%	62,8%	69,2%	58,3%	50,0%	% within var15
61,9%	9,3%	27,8%	9,3%	14,4%	1,0%	% of Total
74	12	32	8	20	2	أخرى التكرارات
100,0%	16,2%	43,2%	10,8%	27,0%	2,7%	% within var02
38,1%	40,0%	37,2%	30,8%	41,7%	50,0%	% within var15
38,1%	6,2%	16,5%	4,1%	10,3%	1,0%	% of Total
194	30	86	26	48	4	المجموع التكرارات
100,0%	15,5%	44,3%	13,4%	24,7%	2,1%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var15
100,0%	15,5%	44,3%	13,4%	24,7%	2,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,884		4		1,166 ^a		

ملحق رقم (35): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (09) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (09) var12					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	10	22	2	2	4	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	25,0%	55,0%	5,0%	5,0%	10,0%	% within var03
20,6%	19,2%	22,0%	10,0%	14,3%	50,0%	% within var12
20,6%	5,2%	11,3%	1,0%	1,0%	2,1%	% of Total
154	42	78	18	12	4	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	27,3%	50,6%	11,7%	7,8%	2,6%	% within var03
79,4%	80,8%	78,0%	90,0%	85,7%	50,0%	% within var12
79,4%	21,6%	40,2%	9,3%	6,2%	2,1%	% of Total
194	52	100	20	14	8	المجموع التكرارات
100,0%	26,8%	51,5%	10,3%	7,2%	4,1%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var12
100,0%	26,8%	51,5%	10,3%	7,2%	4,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,191		4		6,118 ^a		

ملحق رقم (36): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (10) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (10) var13					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	2	6	22	4	6	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	5,0%	15,0%	55,0%	10,0%	15,0%	% within var03
20,6%	9,1%	16,7%	30,6%	11,8%	20,0%	% within var13
20,6%	1,0%	3,1%	11,3%	2,1%	3,1%	% of Total
154	20	30	50	30	24	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	13,0%	19,5%	32,5%	19,5%	15,6%	% within var03
79,4%	90,9%	83,3%	69,4%	88,2%	80,0%	% within var13
79,4%	10,3%	15,5%	25,8%	15,5%	12,4%	% of Total
194	22	36	72	34	30	المجموع التكرارات
100,0%	11,3%	18,6%	37,1%	17,5%	15,5%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var13
100,0%	11,3%	18,6%	37,1%	17,5%	15,5%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,088		4		8,109 ^a		

ملحق رقم (37): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (11) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (11) var14					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	2	12	10	12	4	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	5,0%	30,0%	25,0%	30,0%	10,0%	% within var03
20,6%	12,5%	31,6%	21,7%	19,4%	12,5%	% within var14
20,6%	1,0%	6,2%	5,2%	6,2%	2,1%	% of Total
154	14	26	36	50	28	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	9,1%	16,9%	23,4%	32,5%	18,2%	% within var03
79,4%	87,5%	68,4%	78,3%	80,6%	87,5%	% within var14
79,4%	7,2%	13,4%	18,6%	25,8%	14,4%	% of Total
194	16	38	46	62	32	المجموع التكرارات
100,0%	8,2%	19,6%	23,7%	32,0%	16,5%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var14
100,0%	8,2%	19,6%	23,7%	32,0%	16,5%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
.307		4		4,818 ^a		

ملحق رقم (38): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (12) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (12) var15					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	4	12	4	18	2	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	10,0%	30,0%	10,0%	45,0%	5,0%	% within var03
20,6%	13,3%	14,0%	15,4%	37,5%	50,0%	% within var15
20,6%	2,1%	6,2%	2,1%	9,3%	1,0%	% of Total
154	26	74	22	30	2	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	16,9%	48,1%	14,3%	19,5%	1,3%	% within var03
79,4%	86,7%	86,0%	84,6%	62,5%	50,0%	% within var15
79,4%	13,4%	38,1%	11,3%	15,5%	1,0%	% of Total
194	30	86	26	48	4	المجموع التكرارات
100,0%	15,5%	44,3%	13,4%	24,7%	2,1%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var15
100,0%	15,5%	44,3%	13,4%	24,7%	2,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
.007		4		14,210 ^a		

ملحق رقم (39): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (13) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (13) var16					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق		
3	0	3	0	0	مدير عام التكرارات	
100,0%	.0%	100,0%	.0%	.0%	% within var01	
1,5%	.0%	2,7%	.0%	.0%	% within var16	
1,5%	.0%	1,5%	.0%	.0%	% of Total	
18	6	12	0	0	مدير وحدة التكرارات	
100,0%	33,3%	66,7%	.0%	.0%	% within var01	
9,3%	10,7%	10,9%	.0%	.0%	% within var16	
9,3%	3,1%	6,2%	.0%	.0%	% of Total	
28	6	12	6	4	رئيس قسم التكرارات	
100,0%	21,4%	42,9%	21,4%	14,3%	% within var01	
14,4%	10,7%	10,9%	33,3%	40,0%	% within var16	
14,4%	3,1%	6,2%	3,1%	2,1%	% of Total	
26	10	14	0	2	رئيس مصلحة التكرارات	
100,0%	38,5%	53,8%	.0%	7,7%	% within var01	
13,4%	17,9%	12,7%	.0%	20,0%	% within var16	
13,4%	5,2%	7,2%	.0%	1,0%	% of Total	
119	34	69	12	4	وظيفة أخرى التكرارات	
100,0%	28,6%	58,0%	10,1%	3,4%	% within var01	
61,3%	60,7%	62,7%	66,7%	40,0%	% within var16	
61,3%	17,5%	35,6%	6,2%	2,1%	% of Total	
194	56	110	18	10	المجموع التكرارات	
100,0%	28,9%	56,7%	9,3%	5,2%	% within var01	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var16	
100,0%	28,9%	56,7%	9,3%	5,2%	% of Total	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
.062		12		20,263 ^a		

ملحق رقم (40): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (14) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (14) var17					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	1	2	0	0	مدير عام التكرارات
100,0%	,0%	33,3%	66,7%	,0%	,0%	% within var01
1,5%	,0%	1,1%	5,3%	,0%	,0%	% within var17
1,5%	,0%	,5%	1,0%	,0%	,0%	% of Total
18	0	8	4	4	2	مدير وحدة التكرارات
100,0%	,0%	44,4%	22,2%	22,2%	11,1%	% within var01
9,3%	,0%	8,5%	10,5%	33,3%	50,0%	% within var17
9,3%	,0%	4,1%	2,1%	2,1%	1,0%	% of Total
28	12	12	4	0	0	رئيس قسم التكرارات
100,0%	42,9%	42,9%	14,3%	,0%	,0%	% within var01
14,4%	26,1%	12,8%	10,5%	,0%	,0%	% within var17
14,4%	6,2%	6,2%	2,1%	,0%	,0%	% of Total
26	6	18	0	2	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	23,1%	69,2%	,0%	7,7%	,0%	% within var01
13,4%	13,0%	19,1%	,0%	16,7%	,0%	% within var17
13,4%	3,1%	9,3%	,0%	1,0%	,0%	% of Total
119	28	55	28	6	2	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	23,5%	46,2%	23,5%	5,0%	1,7%	% within var01
61,3%	60,9%	58,5%	73,7%	50,0%	50,0%	% within var17
61,3%	14,4%	28,4%	14,4%	3,1%	1,0%	% of Total
194	46	94	38	12	4	المجموع التكرارات
100,0%	23,7%	48,5%	19,6%	6,2%	2,1%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var17
100,0%	23,7%	48,5%	19,6%	6,2%	2,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,001		16		40,189 ^a		

ملحق رقم (41): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (15) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (15) var18					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	1	1	1	0	مدير عام التكرارات
100,0%	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	% within var01
1,5%	,0%	1,7%	1,6%	2,9%	,0%	% within var18
1,5%	,0%	,5%	,5%	,5%	,0%	% of Total
18	2	6	8	2	0	مدير وحدة التكرارات
100,0%	11,1%	33,3%	44,4%	11,1%	,0%	% within var01
9,3%	10,0%	10,3%	12,5%	5,9%	,0%	% within var18
9,3%	1,0%	3,1%	4,1%	1,0%	,0%	% of Total
28	2	2	10	10	4	رئيس قسم التكرارات
100,0%	7,1%	7,1%	35,7%	35,7%	14,3%	% within var01
14,4%	10,0%	3,4%	15,6%	29,4%	22,2%	% within var18
14,4%	1,0%	1,0%	5,2%	5,2%	2,1%	% of Total
26	6	6	12	2	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	23,1%	23,1%	46,2%	7,7%	,0%	% within var01
13,4%	30,0%	10,3%	18,8%	5,9%	,0%	% within var18
13,4%	3,1%	3,1%	6,2%	1,0%	,0%	% of Total
119	10	43	33	19	14	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	8,4%	36,1%	27,7%	16,0%	11,8%	% within var01
61,3%	50,0%	74,1%	51,6%	55,9%	77,8%	% within var18
61,3%	5,2%	22,2%	17,0%	9,8%	7,2%	% of Total
194	20	58	64	34	18	المجموع التكرارات
100,0%	10,3%	29,9%	33,0%	17,5%	9,3%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var18
100,0%	10,3%	29,9%	33,0%	17,5%	9,3%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,025		16		28,796 ^a		

ملحق رقم (42): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (16) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (16) var19					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	0	2	1	0	التكرارات مدير عام
100,0%	,0%	,0%	66,7%	33,3%	,0%	% within var01
1,5%	,0%	,0%	2,9%	2,0%	,0%	% within var19
1,5%	,0%	,0%	1,0%	,5%	,0%	% of Total
18	6	2	6	4	0	التكرارات مدير وحدة
100,0%	33,3%	11,1%	33,3%	22,2%	,0%	% within var01
9,3%	33,3%	3,8%	8,6%	8,0%	,0%	% within var19
9,3%	3,1%	1,0%	3,1%	2,1%	,0%	% of Total
28	2	8	4	14	0	التكرارات رئيس قسم
100,0%	7,1%	28,6%	14,3%	50,0%	,0%	% within var01
14,4%	11,1%	15,4%	5,7%	28,0%	,0%	% within var19
14,4%	1,0%	4,1%	2,1%	7,2%	,0%	% of Total
26	2	10	10	4	0	التكرارات رئيس مصلحة
100,0%	7,7%	38,5%	38,5%	15,4%	,0%	% within var01
13,4%	11,1%	19,2%	14,3%	8,0%	,0%	% within var19
13,4%	1,0%	5,2%	5,2%	2,1%	,0%	% of Total
119	8	32	48	27	4	التكرارات وظيفة أخرى
100,0%	6,7%	26,9%	40,3%	22,7%	3,4%	% within var01
61,3%	44,4%	61,5%	68,6%	54,0%	100,0%	% within var19
61,3%	4,1%	16,5%	24,7%	13,9%	2,1%	% of Total
194	18	52	70	50	4	التكرارات المجموع
100,0%	9,3%	26,8%	36,1%	25,8%	2,1%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var19
100,0%	9,3%	26,8%	36,1%	25,8%	2,1%	% of Total
						Chi-Square
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة			
,010	16		32,079 ^a			

ملحق رقم (43): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (13) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (13) var16					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق		
120	36	68	8	8	التكرارات جامعي	
100,0%	30,0%	56,7%	6,7%	6,7%	% within var02	
61,9%	64,3%	61,8%	44,4%	80,0%	% within var16	
61,9%	18,6%	35,1%	4,1%	4,1%	% of Total	
74	20	42	10	2	التكرارات أخرى	
100,0%	27,0%	56,8%	13,5%	2,7%	% within var02	
38,1%	35,7%	38,2%	55,6%	20,0%	% within var16	
38,1%	10,3%	21,6%	5,2%	1,0%	% of Total	
194	56	110	18	10	التكرارات المجموع	
100,0%	28,9%	56,7%	9,3%	5,2%	% within var02	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var16	
100,0%	28,9%	56,7%	9,3%	5,2%	% of Total	
					Chi-Square	
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة			
,278	3		3,848 ^a			

ملحق رقم (44): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (14) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (14) var17					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	36	46	24	10	4	التكرارات جامعي
100,0%	30,0%	38,3%	20,0%	8,3%	3,3%	% within var02
61,9%	78,3%	48,9%	63,2%	83,3%	100,0%	% within var17
61,9%	18,6%	23,7%	12,4%	5,2%	2,1%	% of Total
74	10	48	14	2	0	التكرارات أخرى
100,0%	13,5%	64,9%	18,9%	2,7%	,0%	% within var02
38,1%	21,7%	51,1%	36,8%	16,7%	,0%	% within var17
38,1%	5,2%	24,7%	7,2%	1,0%	,0%	% of Total
194	46	94	38	12	4	التكرارات المجموع
100,0%	23,7%	48,5%	19,6%	6,2%	2,1%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var17
100,0%	23,7%	48,5%	19,6%	6,2%	2,1%	% of Total
						Chi-Square
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة			
,002	4		16,737 ^a			

ملحق رقم (45): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (15) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (15) var18					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	12	34	46	24	4	جامعي التكرارات
100,0%	10,0%	28,3%	38,3%	20,0%	3,3%	% within var02
61,9%	60,0%	58,6%	71,9%	70,6%	22,2%	% within var18
61,9%	6,2%	17,5%	23,7%	12,4%	2,1%	% of Total
74	8	24	18	10	14	أخرى التكرارات
100,0%	10,8%	32,4%	24,3%	13,5%	18,9%	% within var02
38,1%	40,0%	41,4%	28,1%	29,4%	77,8%	% within var18
38,1%	4,1%	12,4%	9,3%	5,2%	7,2%	% of Total
194	20	58	64	34	18	المجموع التكرارات
100,0%	10,3%	29,9%	33,0%	17,5%	9,3%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var18
100,0%	10,3%	29,9%	33,0%	17,5%	9,3%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,003		4		16,092 ^a		

ملحق رقم (46): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (16) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (16) var19					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	18	24	42	32	4	جامعي التكرارات
100,0%	15,0%	20,0%	35,0%	26,7%	3,3%	% within var02
61,9%	100,0%	46,2%	60,0%	64,0%	100,0%	% within var19
61,9%	9,3%	12,4%	21,6%	16,5%	2,1%	% of Total
74	0	28	28	18	0	أخرى التكرارات
100,0%	,0%	37,8%	37,8%	24,3%	,0%	% within var02
38,1%	,0%	53,8%	40,0%	36,0%	,0%	% within var19
38,1%	,0%	14,4%	14,4%	9,3%	,0%	% of Total
194	18	52	70	50	4	المجموع التكرارات
100,0%	9,3%	26,8%	36,1%	25,8%	2,1%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var19
100,0%	9,3%	26,8%	36,1%	25,8%	2,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,001		4		19,200 ^a		

ملحق رقم (47): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (13) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (13) var16					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	8	22	8	2		أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	20,0%	55,0%	20,0%	5,0%		% within var03
20,6%	14,3%	20,0%	44,4%	20,0%		% within var16
20,6%	4,1%	11,3%	4,1%	1,0%		% of Total
154	48	88	10	8		خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	31,2%	57,1%	6,5%	5,2%		% within var03
79,4%	85,7%	80,0%	55,6%	80,0%		% within var16
79,4%	24,7%	45,4%	5,2%	4,1%		% of Total
194	56	110	18	10		المجموع التكرارات
100,0%	28,9%	56,7%	9,3%	5,2%		% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		% within var16
100,0%	28,9%	56,7%	9,3%	5,2%		% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,054		3		7,643 ^a		

ملحق رقم (48): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (14) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (14) var17					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	12	20	2	6	0	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	30,0%	50,0%	5,0%	15,0%	,0%	% within var03
20,6%	26,1%	21,3%	5,3%	50,0%	,0%	% within var17
20,6%	6,2%	10,3%	1,0%	3,1%	,0%	% of Total
154	34	74	36	6	4	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	22,1%	48,1%	23,4%	3,9%	2,6%	% within var03
79,4%	73,9%	78,7%	94,7%	50,0%	100,0%	% within var17
79,4%	17,5%	38,1%	18,6%	3,1%	2,1%	% of Total
194	46	94	38	12	4	التكرارات
100,0%	23,7%	48,5%	19,6%	6,2%	2,1%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var17
100,0%	23,7%	48,5%	19,6%	6,2%	2,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,008		4		13,708 ^a		

ملحق رقم (49): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (15) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (15) var18					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	4	6	14	14	2	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	10,0%	15,0%	35,0%	35,0%	5,0%	% within var03
20,6%	20,0%	10,3%	21,9%	41,2%	11,1%	% within var18
20,6%	2,1%	3,1%	7,2%	7,2%	1,0%	% of Total
154	16	52	50	20	16	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	10,4%	33,8%	32,5%	13,0%	10,4%	% within var03
79,4%	80,0%	89,7%	78,1%	58,8%	88,9%	% within var18
79,4%	8,2%	26,8%	25,8%	10,3%	8,2%	% of Total
194	20	58	64	34	18	التكرارات
100,0%	10,3%	29,9%	33,0%	17,5%	9,3%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var18
100,0%	10,3%	29,9%	33,0%	17,5%	9,3%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,009		4		13,580 ^a		

ملحق رقم (50): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (16) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (16) var19					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	6	12	12	10	0	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	15,0%	30,0%	30,0%	25,0%	,0%	% within var03
20,6%	33,3%	23,1%	17,1%	20,0%	,0%	% within var19
20,6%	3,1%	6,2%	6,2%	5,2%	,0%	% of Total
154	12	40	58	40	4	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	7,8%	26,0%	37,7%	26,0%	2,6%	% within var03
79,4%	66,7%	76,9%	82,9%	80,0%	100,0%	% within var19
79,4%	6,2%	20,6%	29,9%	20,6%	2,1%	% of Total
194	18	52	70	50	4	التكرارات
100,0%	9,3%	26,8%	36,1%	25,8%	2,1%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var19
100,0%	9,3%	26,8%	36,1%	25,8%	2,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,472		4		3,537 ^a		

ملحق رقم (51): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (17) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (17) var20					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	2	1	0	0	مدير عام التكرارات
100,0%	,0%	66,7%	33,3%	,0%	,0%	% within var01
1,5%	,0%	3,3%	1,4%	,0%	,0%	% within var20
1,5%	,0%	1,0%	,5%	,0%	,0%	% of Total
18	2	4	10	2	0	مدير وحدة التكرارات
100,0%	11,1%	22,2%	55,6%	11,1%	,0%	% within var01
9,3%	25,0%	6,7%	14,3%	4,8%	,0%	% within var20
9,3%	1,0%	2,1%	5,2%	1,0%	,0%	% of Total
28	0	6	8	12	2	رئيس قسم التكرارات
100,0%	,0%	21,4%	28,6%	42,9%	7,1%	% within var01
14,4%	,0%	10,0%	11,4%	28,6%	14,3%	% within var20
14,4%	,0%	3,1%	4,1%	6,2%	1,0%	% of Total
26	2	10	14	0	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	7,7%	38,5%	53,8%	,0%	,0%	% within var01
13,4%	25,0%	16,7%	20,0%	,0%	,0%	% within var20
13,4%	1,0%	5,2%	7,2%	,0%	,0%	% of Total
119	4	38	37	28	12	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	3,4%	31,9%	31,1%	23,5%	10,1%	% within var01
61,3%	50,0%	63,3%	52,9%	66,7%	85,7%	% within var20
61,3%	2,1%	19,6%	19,1%	14,4%	6,2%	% of Total
194	8	60	70	42	14	المجموع
100,0%	4,1%	30,9%	36,1%	21,6%	7,2%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var20
100,0%	4,1%	30,9%	36,1%	21,6%	7,2%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,014		16		30,785 ^a		

ملحق رقم (52): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (18) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (18) var21					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	1	1	1	0	مدير عام التكرارات
100,0%	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	% within var01
1,5%	,0%	1,3%	1,7%	3,3%	,0%	% within var21
1,5%	,0%	,5%	,5%	,5%	,0%	% of Total
18	2	6	4	2	4	مدير وحدة التكرارات
100,0%	11,1%	33,3%	22,2%	11,1%	22,2%	% within var01
9,3%	12,5%	7,5%	6,7%	6,7%	50,0%	% within var21
9,3%	1,0%	3,1%	2,1%	1,0%	2,1%	% of Total
28	4	10	6	8	0	رئيس قسم التكرارات
100,0%	14,3%	35,7%	21,4%	28,6%	,0%	% within var01
14,4%	25,0%	12,5%	10,0%	26,7%	,0%	% within var21
14,4%	2,1%	5,2%	3,1%	4,1%	,0%	% of Total
26	2	16	8	0	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	7,7%	61,5%	30,8%	,0%	,0%	% within var01
13,4%	12,5%	20,0%	13,3%	,0%	,0%	% within var21
13,4%	1,0%	8,2%	4,1%	,0%	,0%	% of Total
119	8	47	41	19	4	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	6,7%	39,5%	34,5%	16,0%	3,4%	% within var01
61,3%	50,0%	58,8%	68,3%	63,3%	50,0%	% within var21
61,3%	4,1%	24,2%	21,1%	9,8%	2,1%	% of Total
194	16	80	60	30	8	المجموع
100,0%	8,2%	41,2%	30,9%	15,5%	4,1%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var21
100,0%	8,2%	41,2%	30,9%	15,5%	4,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,011		16		31,770 ^a		

ملحق رقم (53): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (19) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (19) var22					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	1	1	1	0	مدير عام التكرارات
100,0%	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	% within var01
1,5%	,0%	1,9%	1,2%	2,4%	,0%	% within var22
1,5%	,0%	,5%	,5%	,5%	,0%	% of Total
18	0	4	12	2	0	مدير وحدة التكرارات
100,0%	,0%	22,2%	66,7%	11,1%	,0%	% within var01
9,3%	,0%	7,4%	14,6%	4,8%	,0%	% within var22
9,3%	,0%	2,1%	6,2%	1,0%	,0%	% of Total
28	0	6	14	8	0	رئيس قسم التكرارات
100,0%	,0%	21,4%	50,0%	28,6%	,0%	% within var01
14,4%	,0%	11,1%	17,1%	19,0%	,0%	% within var22
14,4%	,0%	3,1%	7,2%	4,1%	,0%	% of Total
26	2	10	8	6	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	7,7%	38,5%	30,8%	23,1%	,0%	% within var01
13,4%	50,0%	18,5%	9,8%	14,3%	,0%	% within var22
13,4%	1,0%	5,2%	4,1%	3,1%	,0%	% of Total
119	2	33	47	25	12	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	1,7%	27,7%	39,5%	21,0%	10,1%	% within var01
61,3%	50,0%	61,1%	57,3%	59,5%	100,0%	% within var22
61,3%	1,0%	17,0%	24,2%	12,9%	6,2%	% of Total
194	4	54	82	42	12	المجموع التكرارات
100,0%	2,1%	27,8%	42,3%	21,6%	6,2%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var22
100,0%	2,1%	27,8%	42,3%	21,6%	6,2%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,213		16		20,156 ^a		

ملحق رقم (54): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (20) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (20) var23					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	1	0	2	0	0	مدير عام التكرارات
100,0%	33,3%	,0%	66,7%	,0%	,0%	% within var01
1,5%	2,8%	,0%	4,5%	,0%	,0%	% within var23
1,5%	,5%	,0%	1,0%	,0%	,0%	% of Total
18	2	4	6	4	2	مدير وحدة التكرارات
100,0%	11,1%	22,2%	33,3%	22,2%	11,1%	% within var01
9,3%	5,6%	4,4%	13,6%	25,0%	25,0%	% within var23
9,3%	1,0%	2,1%	3,1%	2,1%	1,0%	% of Total
28	2	18	6	2	0	رئيس قسم التكرارات
100,0%	7,1%	64,3%	21,4%	7,1%	,0%	% within var01
14,4%	5,6%	20,0%	13,6%	12,5%	,0%	% within var23
14,4%	1,0%	9,3%	3,1%	1,0%	,0%	% of Total
26	8	14	4	0	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	30,8%	53,8%	15,4%	,0%	,0%	% within var01
13,4%	22,2%	15,6%	9,1%	,0%	,0%	% within var23
13,4%	4,1%	7,2%	2,1%	,0%	,0%	% of Total
119	23	54	26	10	6	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	19,3%	45,4%	21,8%	8,4%	5,0%	% within var01
61,3%	63,9%	60,0%	59,1%	62,5%	75,0%	% within var23
61,3%	11,9%	27,8%	13,4%	5,2%	3,1%	% of Total
194	36	90	44	16	8	المجموع التكرارات
100,0%	18,6%	46,4%	22,7%	8,2%	4,1%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var23
100,0%	18,6%	46,4%	22,7%	8,2%	4,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,048		16		26,463 ^a		

ملحق رقم (55): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (17) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (17) var20					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	8	40	44	24	4	جامعي التكرارات
100,0%	6,7%	33,3%	36,7%	20,0%	3,3%	% within var02
61,9%	100,0%	66,7%	62,9%	57,1%	28,6%	% within var20
61,9%	4,1%	20,6%	22,7%	12,4%	2,1%	% of Total
74	0	20	26	18	10	أخرى التكرارات
100,0%	,0%	27,0%	35,1%	24,3%	13,5%	% within var02
38,1%	,0%	33,3%	37,1%	42,9%	71,4%	% within var20
38,1%	,0%	10,3%	13,4%	9,3%	5,2%	% of Total
194	8	60	70	42	14	المجموع التكرارات
100,0%	4,1%	30,9%	36,1%	21,6%	7,2%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var20
100,0%	4,1%	30,9%	36,1%	21,6%	7,2%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,014		4		12,521 ^a		

ملحق رقم (56): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (18) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (18) var21					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	6	44	44	20	6	جامعي التكرارات
100,0%	5,0%	36,7%	36,7%	16,7%	5,0%	% within var02
61,9%	37,5%	55,0%	73,3%	66,7%	75,0%	% within var21
61,9%	3,1%	22,7%	22,7%	10,3%	3,1%	% of Total
74	10	36	16	10	2	أخرى التكرارات
100,0%	13,5%	48,6%	21,6%	13,5%	2,7%	% within var02
38,1%	62,5%	45,0%	26,7%	33,3%	25,0%	% within var21
38,1%	5,2%	18,6%	8,2%	5,2%	1,0%	% of Total
194	16	80	60	30	8	المجموع التكرارات
100,0%	8,2%	41,2%	30,9%	15,5%	4,1%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var21
100,0%	8,2%	41,2%	30,9%	15,5%	4,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,043		4		9,846 ^a		

ملحق رقم (57): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (19) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (19) var22					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	4	36	50	22	8	جامعي التكرارات
100,0%	3,3%	30,0%	41,7%	18,3%	6,7%	% within var02
61,9%	100,0%	66,7%	61,0%	52,4%	66,7%	% within var22
61,9%	2,1%	18,6%	25,8%	11,3%	4,1%	% of Total
74	0	18	32	20	4	أخرى التكرارات
100,0%	,0%	24,3%	43,2%	27,0%	5,4%	% within var02
38,1%	,0%	33,3%	39,0%	47,6%	33,3%	% within var22
38,1%	,0%	9,3%	16,5%	10,3%	2,1%	% of Total
194	4	54	82	42	12	المجموع التكرارات
100,0%	2,1%	27,8%	42,3%	21,6%	6,2%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var22
100,0%	2,1%	27,8%	42,3%	21,6%	6,2%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,315		4		4,739 ^a		

ملحق رقم (58): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (20) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (20) var23					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	14	54	36	10	6	جامعي التكرارات
100,0%	11,7%	45,0%	30,0%	8,3%	5,0%	% within var02
61,9%	38,9%	60,0%	81,8%	62,5%	75,0%	% within var23
61,9%	7,2%	27,8%	18,6%	5,2%	3,1%	% of Total
74	22	36	8	6	2	أخرى التكرارات
100,0%	29,7%	48,6%	10,8%	8,1%	2,7%	% within var02
38,1%	61,1%	40,0%	18,2%	37,5%	25,0%	% within var23
38,1%	11,3%	18,6%	4,1%	3,1%	1,0%	% of Total
194	36	90	44	16	8	المجموع التكرارات
100,0%	18,6%	46,4%	22,7%	8,2%	4,1%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var23
100,0%	18,6%	46,4%	22,7%	8,2%	4,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,003		4		16,200 ^a		

ملحق رقم (59): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (17) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (17) var20					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	0	16	10	12	2	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	,0%	40,0%	25,0%	30,0%	5,0%	% within var03
20,6%	,0%	26,7%	14,3%	28,6%	14,3%	% within var20
20,6%	,0%	8,2%	5,2%	6,2%	1,0%	% of Total
154	8	44	60	30	12	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	5,2%	28,6%	39,0%	19,5%	7,8%	% within var03
79,4%	100,0%	73,3%	85,7%	71,4%	85,7%	% within var20
79,4%	4,1%	22,7%	30,9%	15,5%	6,2%	% of Total
194	8	60	70	42	14	المجموع التكرارات
100,0%	4,1%	30,9%	36,1%	21,6%	7,2%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var20
100,0%	4,1%	30,9%	36,1%	21,6%	7,2%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,131		4		7,100 ^a		

ملحق رقم (60): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (18) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (18) var21					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	6	14	14	4	2	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	15,0%	35,0%	35,0%	10,0%	5,0%	% within var03
20,6%	37,5%	17,5%	23,3%	13,3%	25,0%	% within var21
20,6%	3,1%	7,2%	7,2%	2,1%	1,0%	% of Total
154	10	66	46	26	6	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	6,5%	42,9%	29,9%	16,9%	3,9%	% within var03
79,4%	62,5%	82,5%	76,7%	86,7%	75,0%	% within var21
79,4%	5,2%	34,0%	23,7%	13,4%	3,1%	% of Total
194	16	80	60	30	8	المجموع التكرارات
100,0%	8,2%	41,2%	30,9%	15,5%	4,1%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var21
100,0%	8,2%	41,2%	30,9%	15,5%	4,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,331		4		4,598 ^a		

ملحق رقم (61): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (19) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (19) var22					التكرارات أقل من خمس سنوات	الخبرة المهنية (var03)
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
40	0	6	24	8	2	التكرارات	
100,0%	,0%	15,0%	60,0%	20,0%	5,0%	% within var03	
20,6%	,0%	11,1%	29,3%	19,0%	16,7%	% within var22	
20,6%	,0%	3,1%	12,4%	4,1%	1,0%	% of Total	
154	4	48	58	34	10	التكرارات	خمس سنوات أو أكثر
100,0%	2,6%	31,2%	37,7%	22,1%	6,5%	% within var03	
79,4%	100,0%	88,9%	70,7%	81,0%	83,3%	% within var22	
79,4%	2,1%	24,7%	29,9%	17,5%	5,2%	% of Total	
194	4	54	82	42	12	التكرارات	المجموع
100,0%	2,1%	27,8%	42,3%	21,6%	6,2%	% within var03	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var22	
100,0%	2,1%	27,8%	42,3%	21,6%	6,2%	% of Total	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square	
,094		4		7,947 ^a			

ملحق رقم (62): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (20) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (20) var23					التكرارات أقل من خمس سنوات	الخبرة المهنية (var03)
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
40	2	20	10	6	2	التكرارات	
100,0%	5,0%	50,0%	25,0%	15,0%	5,0%	% within var03	
20,6%	5,6%	22,2%	22,7%	37,5%	25,0%	% within var23	
20,6%	1,0%	10,3%	5,2%	3,1%	1,0%	% of Total	
154	34	70	34	10	6	التكرارات	خمس سنوات أو أكثر
100,0%	22,1%	45,5%	22,1%	6,5%	3,9%	% within var03	
79,4%	94,4%	77,8%	77,3%	62,5%	75,0%	% within var23	
79,4%	17,5%	36,1%	17,5%	5,2%	3,1%	% of Total	
194	36	90	44	16	8	التكرارات	المجموع
100,0%	18,6%	46,4%	22,7%	8,2%	4,1%	% within var03	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var23	
100,0%	18,6%	46,4%	22,7%	8,2%	4,1%	% of Total	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square	
,087		4		8,131 ^a			

ملحق رقم (63): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (21) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (21) var24					التكرارات مدير عام	المركز الوظيفي (var01)
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	0	2	0	1	0	التكرارات	
100,0%	,0%	66,7%	,0%	33,3%	,0%	% within var01	
1,5%	,0%	2,0%	,0%	16,7%	,0%	% within var24	
1,5%	,0%	1,0%	,0%	,5%	,0%	% of Total	
18	8	8	2	0	0	التكرارات	مدير وحدة
100,0%	44,4%	44,4%	11,1%	,0%	,0%	% within var01	
9,3%	15,4%	7,8%	7,7%	,0%	,0%	% within var24	
9,3%	4,1%	4,1%	1,0%	,0%	,0%	% of Total	
28	12	12	4	0	0	التكرارات	رئيس قسم
100,0%	42,9%	42,9%	14,3%	,0%	,0%	% within var01	
14,4%	23,1%	11,8%	15,4%	,0%	,0%	% within var24	
14,4%	6,2%	6,2%	2,1%	,0%	,0%	% of Total	
26	6	20	0	0	0	التكرارات	رئيس مصلحة
100,0%	23,1%	76,9%	,0%	,0%	,0%	% within var01	
13,4%	11,5%	19,6%	,0%	,0%	,0%	% within var24	
13,4%	3,1%	10,3%	,0%	,0%	,0%	% of Total	
119	26	60	20	5	8	التكرارات	وظيفة أخرى
100,0%	21,8%	50,4%	16,8%	4,2%	6,7%	% within var01	
61,3%	50,0%	58,8%	76,9%	83,3%	100,0%	% within var24	
61,3%	13,4%	30,9%	10,3%	2,6%	4,1%	% of Total	
194	52	102	26	6	8	التكرارات	المجموع
100,0%	26,8%	52,6%	13,4%	3,1%	4,1%	% within var01	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var24	
100,0%	26,8%	52,6%	13,4%	3,1%	4,1%	% of Total	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square	
,009		16		32,305 ^a			

ملحق رقم (64): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (22) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (22) var25				
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	
3	1	2	0	0	مدير عام التكرارات
100,0%	33,3%	66,7%	,0%	,0%	% within var01
1,5%	2,1%	1,7%	,0%	,0%	% within var25
1,5%	,5%	1,0%	,0%	,0%	% of Total
18	6	6	4	2	مدير وحدة التكرارات
100,0%	33,3%	33,3%	22,2%	11,1%	% within var01
9,3%	12,5%	5,1%	20,0%	25,0%	% within var25
9,3%	3,1%	3,1%	2,1%	1,0%	% of Total
28	4	18	4	2	رئيس قسم التكرارات
100,0%	14,3%	64,3%	14,3%	7,1%	% within var01
14,4%	8,3%	15,3%	20,0%	25,0%	% within var25
14,4%	2,1%	9,3%	2,1%	1,0%	% of Total
26	8	16	2	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	30,8%	61,5%	7,7%	,0%	% within var01
13,4%	16,7%	13,6%	10,0%	,0%	% within var25
13,4%	4,1%	8,2%	1,0%	,0%	% of Total
119	29	76	10	4	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	24,4%	63,9%	8,4%	3,4%	% within var01
61,3%	60,4%	64,4%	50,0%	50,0%	% within var25
61,3%	14,9%	39,2%	5,2%	2,1%	% of Total
194	48	118	20	8	المجموع التكرارات
100,0%	24,7%	60,8%	10,3%	4,1%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var25
100,0%	24,7%	60,8%	10,3%	4,1%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,394	12		12,666 ^a		

ملحق رقم (65): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (23) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (23) var26					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	3	0	0	0	مدير عام التكرارات
100,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	% within var01
1,5%	,0%	2,5%	,0%	,0%	,0%	% within var26
1,5%	,0%	1,5%	,0%	,0%	,0%	% of Total
18	4	10	4	0	0	مدير وحدة التكرارات
100,0%	22,2%	55,6%	22,2%	,0%	,0%	% within var01
9,3%	8,0%	8,2%	28,6%	,0%	,0%	% within var26
9,3%	2,1%	5,2%	2,1%	,0%	,0%	% of Total
28	6	18	2	0	2	رئيس قسم التكرارات
100,0%	21,4%	64,3%	7,1%	,0%	7,1%	% within var01
14,4%	12,0%	14,8%	14,3%	,0%	50,0%	% within var26
14,4%	3,1%	9,3%	1,0%	,0%	1,0%	% of Total
26	8	18	0	0	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	30,8%	69,2%	,0%	,0%	,0%	% within var01
13,4%	16,0%	14,8%	,0%	,0%	,0%	% within var26
13,4%	4,1%	9,3%	,0%	,0%	,0%	% of Total
119	32	73	8	4	2	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	26,9%	61,3%	6,7%	3,4%	1,7%	% within var01
61,3%	64,0%	59,8%	57,1%	100,0%	50,0%	% within var26
61,3%	16,5%	37,6%	4,1%	2,1%	1,0%	% of Total
194	50	122	14	4	4	المجموع التكرارات
100,0%	25,8%	62,9%	7,2%	2,1%	2,1%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var26
100,0%	25,8%	62,9%	7,2%	2,1%	2,1%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة			Chi-Square
,370	16		17,236 ^a			

ملحق رقم (66): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (24) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (24) var27					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	1	2	0	0	0	مدير عام التكرارات
100,0%	33,3%	66,7%	,0%	,0%	,0%	% within var01
1,5%	1,6%	1,9%	,0%	,0%	,0%	% within var27
1,5%	,5%	1,0%	,0%	,0%	,0%	% of Total
18	4	8	4	0	2	مدير وحدة التكرارات
100,0%	22,2%	44,4%	22,2%	,0%	11,1%	% within var01
9,3%	6,5%	7,5%	28,6%	,0%	50,0%	% within var27
9,3%	2,1%	4,1%	2,1%	,0%	1,0%	% of Total
28	8	18	2	0	0	رئيس قسم التكرارات
100,0%	28,6%	64,3%	7,1%	,0%	,0%	% within var01
14,4%	12,9%	17,0%	14,3%	,0%	,0%	% within var27
14,4%	4,1%	9,3%	1,0%	,0%	,0%	% of Total
26	12	12	0	2	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	46,2%	46,2%	,0%	7,7%	,0%	% within var01
13,4%	19,4%	11,3%	,0%	25,0%	,0%	% within var27
13,4%	6,2%	6,2%	,0%	1,0%	,0%	% of Total
119	37	66	8	6	2	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	31,1%	55,5%	6,7%	5,0%	1,7%	% within var01
61,3%	59,7%	62,3%	57,1%	75,0%	50,0%	% within var27
61,3%	19,1%	34,0%	4,1%	3,1%	1,0%	% of Total
194	62	106	14	8	4	المجموع التكرارات
100,0%	32,0%	54,6%	7,2%	4,1%	2,1%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var27
100,0%	32,0%	54,6%	7,2%	4,1%	2,1%	% of Total
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة	Chi-Square		
	,120	16	22,784 ^a			

ملحق رقم (67): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (21) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (21) var24					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	34	64	18	2	2	جامعي التكرارات
100,0%	28,3%	53,3%	15,0%	1,7%	1,7%	% within var02
61,9%	65,4%	62,7%	69,2%	33,3%	25,0%	% within var24
61,9%	17,5%	33,0%	9,3%	1,0%	1,0%	% of Total
74	18	38	8	4	6	أخرى التكرارات
100,0%	24,3%	51,4%	10,8%	5,4%	8,1%	% within var02
38,1%	34,6%	37,3%	30,8%	66,7%	75,0%	% within var24
38,1%	9,3%	19,6%	4,1%	2,1%	3,1%	% of Total
194	52	102	26	6	8	المجموع التكرارات
100,0%	26,8%	52,6%	13,4%	3,1%	4,1%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var24
100,0%	26,8%	52,6%	13,4%	3,1%	4,1%	% of Total
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة	Chi-Square		
	,108	4	7,582 ^a			

ملحق رقم (68): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (22) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (22) var25					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	28	70	18	4	4	جامعي التكرارات
100,0%	23,3%	58,3%	15,0%	3,3%	3,3%	% within var02
61,9%	58,3%	59,3%	90,0%	50,0%	50,0%	% within var25
61,9%	14,4%	36,1%	9,3%	2,1%	2,1%	% of Total
74	20	48	2	4	4	أخرى التكرارات
100,0%	27,0%	64,9%	2,7%	5,4%	5,4%	% within var02
38,1%	41,7%	40,7%	10,0%	50,0%	50,0%	% within var25
38,1%	10,3%	24,7%	1,0%	2,1%	2,1%	% of Total
194	48	118	20	8	8	المجموع التكرارات
100,0%	24,7%	60,8%	10,3%	4,1%	4,1%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var25
100,0%	24,7%	60,8%	10,3%	4,1%	4,1%	% of Total
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة	Chi-Square		
	,051	3	7,764 ^a			

ملحق رقم (69): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (23) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (23) var26					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	26	84	8	2	0	جامعي التكرارات
100,0%	21,7%	70,0%	6,7%	1,7%	,0%	% within var02
61,9%	52,0%	68,9%	57,1%	50,0%	,0%	% within var26
61,9%	13,4%	43,3%	4,1%	1,0%	,0%	% of Total
74	24	38	6	2	4	أخرى التكرارات
100,0%	32,4%	51,4%	8,1%	2,7%	5,4%	% within var02
38,1%	48,0%	31,1%	42,9%	50,0%	100,0%	% within var26
38,1%	12,4%	19,6%	3,1%	1,0%	2,1%	% of Total
194	50	122	14	4	4	المجموع التكرارات
100,0%	25,8%	62,9%	7,2%	2,1%	2,1%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var26
100,0%	25,8%	62,9%	7,2%	2,1%	2,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,022		4		11,446 ^a		

ملحق رقم (70): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (24) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (24) var27					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	36	66	10	4	4	جامعي التكرارات
100,0%	30,0%	55,0%	8,3%	3,3%	3,3%	% within var02
61,9%	58,1%	62,3%	71,4%	50,0%	100,0%	% within var27
61,9%	18,6%	34,0%	5,2%	2,1%	2,1%	% of Total
74	26	40	4	4	0	أخرى التكرارات
100,0%	35,1%	54,1%	5,4%	5,4%	,0%	% within var02
38,1%	41,9%	37,7%	28,6%	50,0%	,0%	% within var27
38,1%	13,4%	20,6%	2,1%	2,1%	,0%	% of Total
194	62	106	14	8	4	المجموع التكرارات
100,0%	32,0%	54,6%	7,2%	4,1%	2,1%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var27
100,0%	32,0%	54,6%	7,2%	4,1%	2,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,424		4		3,872 ^a		

ملحق رقم (71): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (21) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (21) var24					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	10	22	8	0	0	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	25,0%	55,0%	20,0%	,0%	,0%	% within var03
20,6%	19,2%	21,6%	30,8%	,0%	,0%	% within var24
20,6%	5,2%	11,3%	4,1%	,0%	,0%	% of Total
154	42	80	18	6	8	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	27,3%	51,9%	11,7%	3,9%	5,2%	% within var03
79,4%	80,8%	78,4%	69,2%	100,0%	100,0%	% within var24
79,4%	21,6%	41,2%	9,3%	3,1%	4,1%	% of Total
194	52	102	26	6	8	المجموع التكرارات
100,0%	26,8%	52,6%	13,4%	3,1%	4,1%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var24
100,0%	26,8%	52,6%	13,4%	3,1%	4,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,250		4		5,391 ^a		

ملحق رقم (72): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (22) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (22) var25				
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	
40	6	24	6	4	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	15,0%	60,0%	15,0%	10,0%	% within var03
20,6%	12,5%	20,3%	30,0%	50,0%	% within var25
20,6%	3,1%	12,4%	3,1%	2,1%	% of Total
154	42	94	14	4	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	27,3%	61,0%	9,1%	2,6%	% within var03
79,4%	87,5%	79,7%	70,0%	50,0%	% within var25
79,4%	21,6%	48,5%	7,2%	2,1%	% of Total
194	48	118	20	8	التكرارات
100,0%	24,7%	60,8%	10,3%	4,1%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var25
100,0%	24,7%	60,8%	10,3%	4,1%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,065	3		7,234 ^a		

ملحق رقم (73): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (23) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (23) var26					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	12	22	4	0	2	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	30,0%	55,0%	10,0%	,0%	5,0%	% within var03
20,6%	24,0%	18,0%	28,6%	,0%	50,0%	% within var26
20,6%	6,2%	11,3%	2,1%	,0%	1,0%	% of Total
154	38	100	10	4	2	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	24,7%	64,9%	6,5%	2,6%	1,3%	% within var03
79,4%	76,0%	82,0%	71,4%	100,0%	50,0%	% within var26
79,4%	19,6%	51,5%	5,2%	2,1%	1,0%	% of Total
194	50	122	14	4	4	التكرارات
100,0%	25,8%	62,9%	7,2%	2,1%	2,1%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var26
100,0%	25,8%	62,9%	7,2%	2,1%	2,1%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square	
,338	4		4,537 ^a			

ملحق رقم (74): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (24) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (24) var27					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	12	24	2	0	2	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	30,0%	60,0%	5,0%	,0%	5,0%	% within var03
20,6%	19,4%	22,6%	14,3%	,0%	50,0%	% within var27
20,6%	6,2%	12,4%	1,0%	,0%	1,0%	% of Total
154	50	82	12	8	2	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	32,5%	53,2%	7,8%	5,2%	1,3%	% within var03
79,4%	80,6%	77,4%	85,7%	100,0%	50,0%	% within var27
79,4%	25,8%	42,3%	6,2%	4,1%	1,0%	% of Total
194	62	106	14	8	4	التكرارات
100,0%	32,0%	54,6%	7,2%	4,1%	2,1%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var27
100,0%	32,0%	54,6%	7,2%	4,1%	2,1%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square	
,302	4		4,856 ^a			

ملحق رقم (75): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (25) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (25) var28				
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	
3	1	1	1	0	مدير عام التكرارات
100,0%	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	% within var01
1,5%	1,2%	1,1%	6,3%	,0%	% within var28
1,5%	,5%	,5%	,5%	,0%	% of Total
18	8	10	0	0	مدير وحدة التكرارات
100,0%	44,4%	55,6%	,0%	,0%	% within var01
9,3%	9,5%	11,4%	,0%	,0%	% within var28
9,3%	4,1%	5,2%	,0%	,0%	% of Total
28	10	14	4	0	رئيس قسم التكرارات
100,0%	35,7%	50,0%	14,3%	,0%	% within var01
14,4%	11,9%	15,9%	25,0%	,0%	% within var28
14,4%	5,2%	7,2%	2,1%	,0%	% of Total
26	10	16	0	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	38,5%	61,5%	,0%	,0%	% within var01
13,4%	11,9%	18,2%	,0%	,0%	% within var28
13,4%	5,2%	8,2%	,0%	,0%	% of Total
119	55	47	11	6	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	46,2%	39,5%	9,2%	5,0%	% within var01
61,3%	65,5%	53,4%	68,8%	100,0%	% within var28
61,3%	28,4%	24,2%	5,7%	3,1%	% of Total
194	84	88	16	6	المجموع التكرارات
100,0%	43,3%	45,4%	8,2%	3,1%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var28
100,0%	43,3%	45,4%	8,2%	3,1%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,244	12		14,945 ^a		

ملحق رقم (76): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (26) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (26) var29					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	2	1	0	0	مدير عام التكرارات
100,0%	,0%	66,7%	33,3%	,0%	,0%	% within var01
1,5%	,0%	3,7%	1,4%	,0%	,0%	% within var29
1,5%	,0%	1,0%	,5%	,0%	,0%	% of Total
18	0	0	10	4	4	مدير وحدة التكرارات
100,0%	,0%	,0%	55,6%	22,2%	22,2%	% within var01
9,3%	,0%	,0%	14,3%	13,3%	40,0%	% within var29
9,3%	,0%	,0%	5,2%	2,1%	2,1%	% of Total
28	10	6	8	4	0	رئيس قسم التكرارات
100,0%	35,7%	21,4%	28,6%	14,3%	,0%	% within var01
14,4%	33,3%	11,1%	11,4%	13,3%	,0%	% within var29
14,4%	5,2%	3,1%	4,1%	2,1%	,0%	% of Total
26	6	4	6	8	2	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	23,1%	15,4%	23,1%	30,8%	7,7%	% within var01
13,4%	20,0%	7,4%	8,6%	26,7%	20,0%	% within var29
13,4%	3,1%	2,1%	3,1%	4,1%	1,0%	% of Total
119	14	42	45	14	4	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	11,8%	35,3%	37,8%	11,8%	3,4%	% within var01
61,3%	46,7%	77,8%	64,3%	46,7%	40,0%	% within var29
61,3%	7,2%	21,6%	23,2%	7,2%	2,1%	% of Total
194	30	54	70	30	10	المجموع التكرارات
100,0%	15,5%	27,8%	36,1%	15,5%	5,2%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var29
100,0%	15,5%	27,8%	36,1%	15,5%	5,2%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square	
,000	16		46,078 ^a			

ملحق رقم (77): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (27) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (27) var30					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	0	1	2	0	مدير عام التكرارات
100,0%	,0%	,0%	33,3%	66,7%	,0%	% within var01
1,5%	,0%	,0%	1,7%	3,7%	,0%	% within var30
1,5%	,0%	,0%	,5%	1,0%	,0%	% of Total
18	0	6	10	2	0	مدير وحدة التكرارات
100,0%	,0%	33,3%	55,6%	11,1%	,0%	% within var01
9,3%	,0%	11,1%	16,7%	3,7%	,0%	% within var30
9,3%	,0%	3,1%	5,2%	1,0%	,0%	% of Total
28	0	10	10	8	0	رئيس قسم التكرارات
100,0%	,0%	35,7%	35,7%	28,6%	,0%	% within var01
14,4%	,0%	18,5%	16,7%	14,8%	,0%	% within var30
14,4%	,0%	5,2%	5,2%	4,1%	,0%	% of Total
26	6	8	4	8	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	23,1%	30,8%	15,4%	30,8%	,0%	% within var01
13,4%	33,3%	14,8%	6,7%	14,8%	,0%	% within var30
13,4%	3,1%	4,1%	2,1%	4,1%	,0%	% of Total
119	12	30	35	34	8	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	10,1%	25,2%	29,4%	28,6%	6,7%	% within var01
61,3%	66,7%	55,6%	58,3%	63,0%	100,0%	% within var30
61,3%	6,2%	15,5%	18,0%	17,5%	4,1%	% of Total
194	18	54	60	54	8	المجموع التكرارات
100,0%	9,3%	27,8%	30,9%	27,8%	4,1%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var30
100,0%	9,3%	27,8%	30,9%	27,8%	4,1%	% of Total
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة	Chi-Square		
	,048	16	26,442 ^a			

ملحق رقم (78): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (28) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (28) var31					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	3	0	0	0	مدير عام التكرارات
100,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	% within var01
1,5%	,0%	3,1%	,0%	,0%	,0%	% within var31
1,5%	,0%	1,5%	,0%	,0%	,0%	% of Total
18	0	6	2	8	2	مدير وحدة التكرارات
100,0%	,0%	33,3%	11,1%	44,4%	11,1%	% within var01
9,3%	,0%	6,1%	6,3%	21,1%	16,7%	% within var31
9,3%	,0%	3,1%	1,0%	4,1%	1,0%	% of Total
28	4	20	2	2	0	رئيس قسم التكرارات
100,0%	14,3%	71,4%	7,1%	7,1%	,0%	% within var01
14,4%	28,6%	20,4%	6,3%	5,3%	,0%	% within var31
14,4%	2,1%	10,3%	1,0%	1,0%	,0%	% of Total
26	2	12	8	2	2	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	7,7%	46,2%	30,8%	7,7%	7,7%	% within var01
13,4%	14,3%	12,2%	25,0%	5,3%	16,7%	% within var31
13,4%	1,0%	6,2%	4,1%	1,0%	1,0%	% of Total
119	8	57	20	26	8	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	6,7%	47,9%	16,8%	21,8%	6,7%	% within var01
61,3%	57,1%	58,2%	62,5%	68,4%	66,7%	% within var31
61,3%	4,1%	29,4%	10,3%	13,4%	4,1%	% of Total
194	14	98	32	38	12	المجموع التكرارات
100,0%	7,2%	50,5%	16,5%	19,6%	6,2%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var31
100,0%	7,2%	50,5%	16,5%	19,6%	6,2%	% of Total
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة	Chi-Square		
	,035	16	27,649 ^a			

ملحق رقم (79): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (25) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (25) var28				
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	
120	50	54	12	4	جامعي التكرارات
100,0%	41,7%	45,0%	10,0%	3,3%	% within var02
61,9%	59,5%	61,4%	75,0%	66,7%	% within var28
61,9%	25,8%	27,8%	6,2%	2,1%	% of Total
74	34	34	4	2	أخرى التكرارات
100,0%	45,9%	45,9%	5,4%	2,7%	% within var02
38,1%	40,5%	38,6%	25,0%	33,3%	% within var28
38,1%	17,5%	17,5%	2,1%	1,0%	% of Total
194	84	88	16	6	المجموع التكرارات
100,0%	43,3%	45,4%	8,2%	3,1%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var28
100,0%	43,3%	45,4%	8,2%	3,1%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,698	3		1,433 ^a		

ملحق رقم (80): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (26) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (26) var29				
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	
120	14	30	52	16	جامعي التكرارات
100,0%	11,7%	25,0%	43,3%	13,3%	% within var02
61,9%	46,7%	55,6%	74,3%	53,3%	% within var29
61,9%	7,2%	15,5%	26,8%	8,2%	% of Total
74	16	24	18	14	أخرى التكرارات
100,0%	21,6%	32,4%	24,3%	18,9%	% within var02
38,1%	53,3%	44,4%	25,7%	46,7%	% within var29
38,1%	8,2%	12,4%	9,3%	7,2%	% of Total
194	30	54	70	30	المجموع التكرارات
100,0%	15,5%	27,8%	36,1%	15,5%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var29
100,0%	15,5%	27,8%	36,1%	15,5%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,030	4		10,744 ^a		

ملحق رقم (81): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (27) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (27) var30				
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	
120	6	40	36	34	جامعي التكرارات
100,0%	5,0%	33,3%	30,0%	28,3%	% within var02
61,9%	33,3%	74,1%	60,0%	63,0%	% within var30
61,9%	3,1%	20,6%	18,6%	17,5%	% of Total
74	12	14	24	20	أخرى التكرارات
100,0%	16,2%	18,9%	32,4%	27,0%	% within var02
38,1%	66,7%	25,9%	40,0%	37,0%	% within var30
38,1%	6,2%	7,2%	12,4%	10,3%	% of Total
194	18	54	60	54	المجموع التكرارات
100,0%	9,3%	27,8%	30,9%	27,8%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var30
100,0%	9,3%	27,8%	30,9%	27,8%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,037	4		10,215 ^a		

ملحق رقم (82): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (28) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (28) var31					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	10	56	22	24	8	جامعي التكرارات
100,0%	8,3%	46,7%	18,3%	20,0%	6,7%	% within var02
61,9%	71,4%	57,1%	68,8%	63,2%	66,7%	% within var31
61,9%	5,2%	28,9%	11,3%	12,4%	4,1%	% of Total
74	4	42	10	14	4	أخرى التكرارات
100,0%	5,4%	56,8%	13,5%	18,9%	5,4%	% within var02
38,1%	28,6%	42,9%	31,3%	36,8%	33,3%	% within var31
38,1%	2,1%	21,6%	5,2%	7,2%	2,1%	% of Total
194	14	98	32	38	12	المجموع التكرارات
100,0%	7,2%	50,5%	16,5%	19,6%	6,2%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var31
100,0%	7,2%	50,5%	16,5%	19,6%	6,2%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,689		4		2,256 ^a		

ملحق رقم (83): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (25) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (25) var28					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق		
40	18	14	8	0	أقل من خمس سنوات التكرارات	
100,0%	45,0%	35,0%	20,0%	,0%	% within var03	
20,6%	21,4%	15,9%	50,0%	,0%	% within var28	
20,6%	9,3%	7,2%	4,1%	,0%	% of Total	
154	66	74	8	6	خمس سنوات أو أكثر التكرارات	
100,0%	42,9%	48,1%	5,2%	3,9%	% within var03	
79,4%	78,6%	84,1%	50,0%	100,0%	% within var28	
79,4%	34,0%	38,1%	4,1%	3,1%	% of Total	
194	84	88	16	6	المجموع التكرارات	
100,0%	43,3%	45,4%	8,2%	3,1%	% within var03	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var28	
100,0%	43,3%	45,4%	8,2%	3,1%	% of Total	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,011		3		11,224 ^a		

ملحق رقم (84): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (26) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (26) var29					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	10	8	16	4	2	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	25,0%	20,0%	40,0%	10,0%	5,0%	% within var03
20,6%	33,3%	14,8%	22,9%	13,3%	20,0%	% within var29
20,6%	5,2%	4,1%	8,2%	2,1%	1,0%	% of Total
154	20	46	54	26	8	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	13,0%	29,9%	35,1%	16,9%	5,2%	% within var03
79,4%	66,7%	85,2%	77,1%	86,7%	80,0%	% within var29
79,4%	10,3%	23,7%	27,8%	13,4%	4,1%	% of Total
194	30	54	70	30	10	المجموع التكرارات
100,0%	15,5%	27,8%	36,1%	15,5%	5,2%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var29
100,0%	15,5%	27,8%	36,1%	15,5%	5,2%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,261		4		5,264 ^a		

ملحق رقم (85): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (27) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (27) var30					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	2	14	10	14	0	أقل من خمس التكرارات
100,0%	5,0%	35,0%	25,0%	35,0%	,0%	% within var03
20,6%	11,1%	25,9%	16,7%	25,9%	,0%	% within var30
20,6%	1,0%	7,2%	5,2%	7,2%	,0%	% of Total
154	16	40	50	40	8	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	10,4%	26,0%	32,5%	26,0%	5,2%	% within var03
79,4%	88,9%	74,1%	83,3%	74,1%	100,0%	% within var30
79,4%	8,2%	20,6%	25,8%	20,6%	4,1%	% of Total
194	18	54	60	54	8	التكرارات
100,0%	9,3%	27,8%	30,9%	27,8%	4,1%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var30
100,0%	9,3%	27,8%	30,9%	27,8%	4,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,239		4		5,503 ^a		

ملحق رقم (86): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (28) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (28) var31					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	2	22	4	10	2	أقل من خمس التكرارات
100,0%	5,0%	55,0%	10,0%	25,0%	5,0%	% within var03
20,6%	14,3%	22,4%	12,5%	26,3%	16,7%	% within var31
20,6%	1,0%	11,3%	2,1%	5,2%	1,0%	% of Total
154	12	76	28	28	10	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	7,8%	49,4%	18,2%	18,2%	6,5%	% within var03
79,4%	85,7%	77,6%	87,5%	73,7%	83,3%	% within var31
79,4%	6,2%	39,2%	14,4%	14,4%	5,2%	% of Total
194	14	98	32	38	12	التكرارات
100,0%	7,2%	50,5%	16,5%	19,6%	6,2%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var31
100,0%	7,2%	50,5%	16,5%	19,6%	6,2%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,609		4		2,700 ^a		

ملحق رقم (87): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (29) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (29) var32					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	1	0	2	0	مدير عام التكرارات
100,0%	,0%	33,3%	,0%	66,7%	,0%	% within var01
1,5%	,0%	1,6%	,0%	3,0%	,0%	% within var32
1,5%	,0%	,5%	,0%	1,0%	,0%	% of Total
18	2	6	6	4	0	مدير وحدة التكرارات
100,0%	11,1%	33,3%	33,3%	22,2%	,0%	% within var01
9,3%	11,1%	9,7%	21,4%	6,1%	,0%	% within var32
9,3%	1,0%	3,1%	3,1%	2,1%	,0%	% of Total
28	2	10	0	12	4	رئيس قسم التكرارات
100,0%	7,1%	35,7%	,0%	42,9%	14,3%	% within var01
14,4%	11,1%	16,1%	,0%	18,2%	20,0%	% within var32
14,4%	1,0%	5,2%	,0%	6,2%	2,1%	% of Total
26	8	10	2	6	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	30,8%	38,5%	7,7%	23,1%	,0%	% within var01
13,4%	44,4%	16,1%	7,1%	9,1%	,0%	% within var32
13,4%	4,1%	5,2%	1,0%	3,1%	,0%	% of Total
119	6	35	20	42	16	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	5,0%	29,4%	16,8%	35,3%	13,4%	% within var01
61,3%	33,3%	56,5%	71,4%	63,6%	80,0%	% within var32
61,3%	3,1%	18,0%	10,3%	21,6%	8,2%	% of Total
194	18	62	28	66	20	التكرارات
100,0%	9,3%	32,0%	14,4%	34,0%	10,3%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var32
100,0%	9,3%	32,0%	14,4%	34,0%	10,3%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,003		16		36,360 ^a		

ملحق رقم (88): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (30) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (30) var33					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	2	1	0	0	0	مدير عام التكرارات
100,0%	66,7%	33,3%	,0%	,0%	,0%	% within var01
1,5%	3,4%	,9%	,0%	,0%	,0%	% within var33
1,5%	1,0%	,5%	,0%	,0%	,0%	% of Total
18	6	6	2	2	2	مدير وحدة التكرارات
100,0%	33,3%	33,3%	11,1%	11,1%	11,1%	% within var01
9,3%	10,3%	5,7%	12,5%	25,0%	33,3%	% within var33
9,3%	3,1%	3,1%	1,0%	1,0%	1,0%	% of Total
28	10	14	4	0	0	رئيس قسم التكرارات
100,0%	35,7%	50,0%	14,3%	,0%	,0%	% within var01
14,4%	17,2%	13,2%	25,0%	,0%	,0%	% within var33
14,4%	5,2%	7,2%	2,1%	,0%	,0%	% of Total
26	10	8	2	6	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	38,5%	30,8%	7,7%	23,1%	,0%	% within var01
13,4%	17,2%	7,5%	12,5%	75,0%	,0%	% within var33
13,4%	5,2%	4,1%	1,0%	3,1%	,0%	% of Total
119	30	77	8	0	4	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	25,2%	64,7%	6,7%	,0%	3,4%	% within var01
61,3%	51,7%	72,6%	50,0%	,0%	66,7%	% within var33
61,3%	15,5%	39,7%	4,1%	,0%	2,1%	% of Total
194	58	106	16	8	6	المجموع التكرارات
100,0%	29,9%	54,6%	8,2%	4,1%	3,1%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var33
100,0%	29,9%	54,6%	8,2%	4,1%	3,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,000		16		48,538 ^a		

ملحق رقم (89): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (31) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (31) var34					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	1	2	0	0	0	مدير عام التكرارات
100,0%	33,3%	66,7%	,0%	,0%	,0%	% within var01
1,5%	1,3%	2,2%	,0%	,0%	,0%	% within var34
1,5%	,5%	1,0%	,0%	,0%	,0%	% of Total
18	8	10	0	0	0	مدير وحدة التكرارات
100,0%	44,4%	55,6%	,0%	,0%	,0%	% within var01
9,3%	10,0%	10,9%	,0%	,0%	,0%	% within var34
9,3%	4,1%	5,2%	,0%	,0%	,0%	% of Total
28	10	18	0	0	0	رئيس قسم التكرارات
100,0%	35,7%	64,3%	,0%	,0%	,0%	% within var01
14,4%	12,5%	19,6%	,0%	,0%	,0%	% within var34
14,4%	5,2%	9,3%	,0%	,0%	,0%	% of Total
26	10	12	4	0	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	38,5%	46,2%	15,4%	,0%	,0%	% within var01
13,4%	12,5%	13,0%	28,6%	,0%	,0%	% within var34
13,4%	5,2%	6,2%	2,1%	,0%	,0%	% of Total
119	51	50	10	4	4	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	42,9%	42,0%	8,4%	3,4%	3,4%	% within var01
61,3%	63,8%	54,3%	71,4%	100,0%	100,0%	% within var34
61,3%	26,3%	25,8%	5,2%	2,1%	2,1%	% of Total
194	80	92	14	4	4	المجموع التكرارات
100,0%	41,2%	47,4%	7,2%	2,1%	2,1%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var34
100,0%	41,2%	47,4%	7,2%	2,1%	2,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,558		16		14,542 ^a		

ملحق رقم (90): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (32) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (32) var35				التكرارات	
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق		
3	0	1	1	1	التكرارات	مدير عام
100,0%	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	% within var01	
1,5%	,0%	,9%	3,3%	10,0%	% within var35	
1,5%	,0%	,5%	,5%	,5%	% of Total	
18	2	8	8	0	التكرارات	مدير وحدة
100,0%	11,1%	44,4%	44,4%	,0%	% within var01	
9,3%	5,3%	6,9%	26,7%	,0%	% within var35	
9,3%	1,0%	4,1%	4,1%	,0%	% of Total	
28	4	20	0	4	التكرارات	رئيس قسم
100,0%	14,3%	71,4%	,0%	14,3%	% within var01	
14,4%	10,5%	17,2%	,0%	40,0%	% within var35	
14,4%	2,1%	10,3%	,0%	2,1%	% of Total	
26	8	16	0	2	التكرارات	رئيس مصلحة
100,0%	30,8%	61,5%	,0%	7,7%	% within var01	
13,4%	21,1%	13,8%	,0%	20,0%	% within var35	
13,4%	4,1%	8,2%	,0%	1,0%	% of Total	
119	24	71	21	3	التكرارات	وظيفة أخرى
100,0%	20,2%	59,7%	17,6%	2,5%	% within var01	
61,3%	63,2%	61,2%	70,0%	30,0%	% within var35	
61,3%	12,4%	36,6%	10,8%	1,5%	% of Total	
194	38	116	30	10	التكرارات	المجموع
100,0%	19,6%	59,8%	15,5%	5,2%	% within var01	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var35	
100,0%	19,6%	59,8%	15,5%	5,2%	% of Total	
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square	
,000	12		36,155 ^a			

ملحق رقم (91): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (29) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (29) var32				التكرارات	
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق		
120	8	50	16	36	10	التكرارات
100,0%	6,7%	41,7%	13,3%	30,0%	8,3%	% within var02
61,9%	44,4%	80,6%	57,1%	54,5%	50,0%	% within var32
61,9%	4,1%	25,8%	8,2%	18,6%	5,2%	% of Total
74	10	12	12	30	10	التكرارات
100,0%	13,5%	16,2%	16,2%	40,5%	13,5%	% within var02
38,1%	55,6%	19,4%	42,9%	45,5%	50,0%	% within var32
38,1%	5,2%	6,2%	6,2%	15,5%	5,2%	% of Total
194	18	62	28	66	20	التكرارات
100,0%	9,3%	32,0%	14,4%	34,0%	10,3%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var32
100,0%	9,3%	32,0%	14,4%	34,0%	10,3%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square	
,006	4		14,540 ^a			

ملحق رقم (92): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (30) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (30) var33				التكرارات	
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق		
120	42	58	8	6	6	التكرارات
100,0%	35,0%	48,3%	6,7%	5,0%	5,0%	% within var02
61,9%	72,4%	54,7%	50,0%	75,0%	100,0%	% within var33
61,9%	21,6%	29,9%	4,1%	3,1%	3,1%	% of Total
74	16	48	8	2	0	التكرارات
100,0%	21,6%	64,9%	10,8%	2,7%	,0%	% within var02
38,1%	27,6%	45,3%	50,0%	25,0%	,0%	% within var33
38,1%	8,2%	24,7%	4,1%	1,0%	,0%	% of Total
194	58	106	16	8	6	التكرارات
100,0%	29,9%	54,6%	8,2%	4,1%	3,1%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var33
100,0%	29,9%	54,6%	8,2%	4,1%	3,1%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square	
,036	4		10,269 ^a			

ملحق رقم (93): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (31) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (31) var34					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	52	56	8	2	2	جامعي التكرارات
100,0%	43,3%	46,7%	6,7%	1,7%	1,7%	% within var02
61,9%	65,0%	60,9%	57,1%	50,0%	50,0%	% within var34
61,9%	26,8%	28,9%	4,1%	1,0%	1,0%	% of Total
74	28	36	6	2	2	أخرى التكرارات
100,0%	37,8%	48,6%	8,1%	2,7%	2,7%	% within var02
38,1%	35,0%	39,1%	42,9%	50,0%	50,0%	% within var34
38,1%	14,4%	18,6%	3,1%	1,0%	1,0%	% of Total
194	80	92	14	4	4	المجموع التكرارات
100,0%	41,2%	47,4%	7,2%	2,1%	2,1%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var34
100,0%	41,2%	47,4%	7,2%	2,1%	2,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
.913		4		.982 ^a		

ملحق رقم (94): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (32) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (32) var35					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق		
120	26	70	18	6	جامعي التكرارات	
100,0%	21,7%	58,3%	15,0%	5,0%	% within var02	
61,9%	68,4%	60,3%	60,0%	60,0%	% within var35	
61,9%	13,4%	36,1%	9,3%	3,1%	% of Total	
74	12	46	12	4	أخرى التكرارات	
100,0%	16,2%	62,2%	16,2%	5,4%	% within var02	
38,1%	31,6%	39,7%	40,0%	40,0%	% within var35	
38,1%	6,2%	23,7%	6,2%	2,1%	% of Total	
194	38	116	30	10	المجموع التكرارات	
100,0%	19,6%	59,8%	15,5%	5,2%	% within var02	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var35	
100,0%	19,6%	59,8%	15,5%	5,2%	% of Total	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
.834		3		.865 ^a		

ملحق رقم (95): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (29) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (29) var32					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	4	12	4	18	2	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	10,0%	30,0%	10,0%	45,0%	5,0%	% within var03
20,6%	22,2%	19,4%	14,3%	27,3%	10,0%	% within var32
20,6%	2,1%	6,2%	2,1%	9,3%	1,0%	% of Total
154	14	50	24	48	18	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	9,1%	32,5%	15,6%	31,2%	11,7%	% within var03
79,4%	77,8%	80,6%	85,7%	72,7%	90,0%	% within var32
79,4%	7,2%	25,8%	12,4%	24,7%	9,3%	% of Total
194	18	62	28	66	20	المجموع التكرارات
100,0%	9,3%	32,0%	14,4%	34,0%	10,3%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var32
100,0%	9,3%	32,0%	14,4%	34,0%	10,3%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
.414		4		3,938 ^a		

ملحق رقم (96): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (30) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (30) var33					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	14	22	2	0	2	أقل من خمس التكرارات
100,0%	35,0%	55,0%	5,0%	,0%	5,0%	% within var03
20,6%	24,1%	20,8%	12,5%	,0%	33,3%	% within var33
20,6%	7,2%	11,3%	1,0%	,0%	1,0%	% of Total
154	44	84	14	8	4	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	28,6%	54,5%	9,1%	5,2%	2,6%	% within var03
79,4%	75,9%	79,2%	87,5%	100,0%	66,7%	% within var33
79,4%	22,7%	43,3%	7,2%	4,1%	2,1%	% of Total
194	58	106	16	8	6	المجموع التكرارات
100,0%	29,9%	54,6%	8,2%	4,1%	3,1%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var33
100,0%	29,9%	54,6%	8,2%	4,1%	3,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,440		4		3,755 ^a		

ملحق رقم (97): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (31) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (31) var34					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	18	22	0	0	0	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	45,0%	55,0%	,0%	,0%	,0%	% within var03
20,6%	22,5%	23,9%	,0%	,0%	,0%	% within var34
20,6%	9,3%	11,3%	,0%	,0%	,0%	% of Total
154	62	70	14	4	4	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	40,3%	45,5%	9,1%	2,6%	2,6%	% within var03
79,4%	77,5%	76,1%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var34
79,4%	32,0%	36,1%	7,2%	2,1%	2,1%	% of Total
194	80	92	14	4	4	المجموع التكرارات
100,0%	41,2%	47,4%	7,2%	2,1%	2,1%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var34
100,0%	41,2%	47,4%	7,2%	2,1%	2,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,165		4		6,497 ^a		

ملحق رقم (98): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (32) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (32) var35					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق		
40	6	26	4	4	أقل من خمس سنوات التكرارات	
100,0%	15,0%	65,0%	10,0%	10,0%	% within var03	
20,6%	15,8%	22,4%	13,3%	40,0%	% within var35	
20,6%	3,1%	13,4%	2,1%	2,1%	% of Total	
154	32	90	26	6	خمس سنوات أو أكثر التكرارات	
100,0%	20,8%	58,4%	16,9%	3,9%	% within var03	
79,4%	84,2%	77,6%	86,7%	60,0%	% within var35	
79,4%	16,5%	46,4%	13,4%	3,1%	% of Total	
194	38	116	30	10	المجموع التكرارات	
100,0%	19,6%	59,8%	15,5%	5,2%	% within var03	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var35	
100,0%	19,6%	59,8%	15,5%	5,2%	% of Total	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,257		3		4,038 ^a		

ملحق رقم (99): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (33) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (33) var36					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	0	2	1	0	0	مدير عام التكرارات
100,0%	,0%	66,7%	33,3%	,0%	,0%	% within var01
1,5%	,0%	2,3%	1,5%	,0%	,0%	% within var36
1,5%	,0%	1,0%	,5%	,0%	,0%	% of Total
18	4	10	4	0	0	مدير وحدة التكرارات
100,0%	22,2%	55,6%	22,2%	,0%	,0%	% within var01
9,3%	16,7%	11,6%	6,1%	,0%	,0%	% within var36
9,3%	2,1%	5,2%	2,1%	,0%	,0%	% of Total
28	4	18	6	0	0	رئيس قسم التكرارات
100,0%	14,3%	64,3%	21,4%	,0%	,0%	% within var01
14,4%	16,7%	20,9%	9,1%	,0%	,0%	% within var36
14,4%	2,1%	9,3%	3,1%	,0%	,0%	% of Total
26	4	18	4	0	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	15,4%	69,2%	15,4%	,0%	,0%	% within var01
13,4%	16,7%	20,9%	6,1%	,0%	,0%	% within var36
13,4%	2,1%	9,3%	2,1%	,0%	,0%	% of Total
119	12	38	51	14	4	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	10,1%	31,9%	42,9%	11,8%	3,4%	% within var01
61,3%	50,0%	44,2%	77,3%	100,0%	100,0%	% within var36
61,3%	6,2%	19,6%	26,3%	7,2%	2,1%	% of Total
194	24	86	66	14	4	المجموع التكرارات
100,0%	12,4%	44,3%	34,0%	7,2%	2,1%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var36
100,0%	12,4%	44,3%	34,0%	7,2%	2,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,009		16		32,459 ^a		

ملحق رقم (100): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (34) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (34) var37					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
3	1	0	1	1	0	مدير عام التكرارات
100,0%	33,3%	,0%	33,3%	33,3%	,0%	% within var01
1,5%	2,5%	,0%	2,5%	3,3%	,0%	% within var37
1,5%	,5%	,0%	,5%	,5%	,0%	% of Total
18	0	12	0	4	2	مدير وحدة التكرارات
100,0%	,0%	66,7%	,0%	22,2%	11,1%	% within var01
9,3%	,0%	15,8%	,0%	13,3%	25,0%	% within var37
9,3%	,0%	6,2%	,0%	2,1%	1,0%	% of Total
28	4	14	4	4	2	رئيس قسم التكرارات
100,0%	14,3%	50,0%	14,3%	14,3%	7,1%	% within var01
14,4%	10,0%	18,4%	10,0%	13,3%	25,0%	% within var37
14,4%	2,1%	7,2%	2,1%	2,1%	1,0%	% of Total
26	4	10	6	6	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	15,4%	38,5%	23,1%	23,1%	,0%	% within var01
13,4%	10,0%	13,2%	15,0%	20,0%	,0%	% within var37
13,4%	2,1%	5,2%	3,1%	3,1%	,0%	% of Total
119	31	40	29	15	4	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	26,1%	33,6%	24,4%	12,6%	3,4%	% within var01
61,3%	77,5%	52,6%	72,5%	50,0%	50,0%	% within var37
61,3%	16,0%	20,6%	14,9%	7,7%	2,1%	% of Total
194	40	76	40	30	8	المجموع التكرارات
100,0%	20,6%	39,2%	20,6%	15,5%	4,1%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var37
100,0%	20,6%	39,2%	20,6%	15,5%	4,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,066		16		25,241 ^a		

ملحق رقم (101): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (35) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	var38				
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	
3	1	1	1	0	مدير عام التكرارات
100,0%	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	% within var01
1,5%	2,4%	1,1%	2,0%	,0%	% within var38
1,5%	,5%	,5%	,5%	,0%	% of Total
18	2	10	6	0	مدير وحدة التكرارات
100,0%	11,1%	55,6%	33,3%	,0%	% within var01
9,3%	4,8%	11,1%	12,0%	,0%	% within var38
9,3%	1,0%	5,2%	3,1%	,0%	% of Total
28	6	20	2	0	رئيس قسم التكرارات
100,0%	21,4%	71,4%	7,1%	,0%	% within var01
14,4%	14,3%	22,2%	4,0%	,0%	% within var38
14,4%	3,1%	10,3%	1,0%	,0%	% of Total
26	8	12	6	0	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	30,8%	46,2%	23,1%	,0%	% within var01
13,4%	19,0%	13,3%	12,0%	,0%	% within var38
13,4%	4,1%	6,2%	3,1%	,0%	% of Total
119	25	47	35	12	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	21,0%	39,5%	29,4%	10,1%	% within var01
61,3%	59,5%	52,2%	70,0%	100,0%	% within var38
61,3%	12,9%	24,2%	18,0%	6,2%	% of Total
194	42	90	50	12	المجموع التكرارات
100,0%	21,6%	46,4%	25,8%	6,2%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var38
100,0%	21,6%	46,4%	25,8%	6,2%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,066	12		20,058 ^a		

ملحق رقم (102): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (36) مع متغير المركز الوظيفي.

المجموع	السؤال (36) var39				
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	
3	1	1	0	1	مدير عام التكرارات
100,0%	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	% within var01
1,5%	2,2%	1,2%	,0%	4,5%	% within var39
1,5%	,5%	,5%	,0%	,5%	% of Total
18	0	12	2	4	مدير وحدة التكرارات
100,0%	,0%	66,7%	11,1%	22,2%	% within var01
9,3%	,0%	14,0%	5,0%	18,2%	% within var39
9,3%	,0%	6,2%	1,0%	2,1%	% of Total
28	8	12	6	2	رئيس قسم التكرارات
100,0%	28,6%	42,9%	21,4%	7,1%	% within var01
14,4%	17,4%	14,0%	15,0%	9,1%	% within var39
14,4%	4,1%	6,2%	3,1%	1,0%	% of Total
26	10	6	4	6	رئيس مصلحة التكرارات
100,0%	38,5%	23,1%	15,4%	23,1%	% within var01
13,4%	21,7%	7,0%	10,0%	27,3%	% within var39
13,4%	5,2%	3,1%	2,1%	3,1%	% of Total
119	27	55	28	9	وظيفة أخرى التكرارات
100,0%	22,7%	46,2%	23,5%	7,6%	% within var01
61,3%	58,7%	64,0%	70,0%	40,9%	% within var39
61,3%	13,9%	28,4%	14,4%	4,6%	% of Total
194	46	86	40	22	المجموع التكرارات
100,0%	23,7%	44,3%	20,6%	11,3%	% within var01
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var39
100,0%	23,7%	44,3%	20,6%	11,3%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,033	12		22,469 ^a		

ملحق رقم (103): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" (33) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (33) var36					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	18	56	34	10	2	جامعي التكرارات
100,0%	15,0%	46,7%	28,3%	8,3%	1,7%	% within var02
61,9%	75,0%	65,1%	51,5%	71,4%	50,0%	% within var36
61,9%	9,3%	28,9%	17,5%	5,2%	1,0%	% of Total
74	6	30	32	4	2	أخرى التكرارات
100,0%	8,1%	40,5%	43,2%	5,4%	2,7%	% within var02
38,1%	25,0%	34,9%	48,5%	28,6%	50,0%	% within var36
38,1%	3,1%	15,5%	16,5%	2,1%	1,0%	% of Total
194	24	86	66	14	4	المجموع التكرارات
100,0%	12,4%	44,3%	34,0%	7,2%	2,1%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var36
100,0%	12,4%	44,3%	34,0%	7,2%	2,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
.205		4		5,918 ^a		

ملحق رقم (104): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (34) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (34) var37					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
120	26	30	32	26	6	جامعي التكرارات
100,0%	21,7%	25,0%	26,7%	21,7%	5,0%	% within var02
61,9%	65,0%	39,5%	80,0%	86,7%	75,0%	% within var37
61,9%	13,4%	15,5%	16,5%	13,4%	3,1%	% of Total
74	14	46	8	4	2	أخرى التكرارات
100,0%	18,9%	62,2%	10,8%	5,4%	2,7%	% within var02
38,1%	35,0%	60,5%	20,0%	13,3%	25,0%	% within var37
38,1%	7,2%	23,7%	4,1%	2,1%	1,0%	% of Total
194	40	76	40	30	8	المجموع التكرارات
100,0%	20,6%	39,2%	20,6%	15,5%	4,1%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var37
100,0%	20,6%	39,2%	20,6%	15,5%	4,1%	% of Total
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
.000		4		30,298 ^a		

ملحق رقم (105): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (35) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (35) var38					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق		
120	18	56	34	12	جامعي التكرارات	
100,0%	15,0%	46,7%	28,3%	10,0%	% within var02	
61,9%	42,9%	62,2%	68,0%	100,0%	% within var38	
61,9%	9,3%	28,9%	17,5%	6,2%	% of Total	
74	24	34	16	0	أخرى التكرارات	
100,0%	32,4%	45,9%	21,6%	,0%	% within var02	
38,1%	57,1%	37,8%	32,0%	,0%	% within var38	
38,1%	12,4%	17,5%	8,2%	,0%	% of Total	
194	42	90	50	12	المجموع التكرارات	
100,0%	21,6%	46,4%	25,8%	6,2%	% within var02	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var38	
100,0%	21,6%	46,4%	25,8%	6,2%	% of Total	
مستوى الدلالة		درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
.002		3		14,630 ^a		

ملحق رقم (106): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (36) مع متغير المستوى العلمي.

المجموع	السؤال (36) var39				
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	
120	26	42	30	22	جامعي التكرارات
100,0%	21,7%	35,0%	25,0%	18,3%	% within var02
61,9%	56,5%	48,8%	75,0%	100,0%	% within var39
61,9%	13,4%	21,6%	15,5%	11,3%	% of Total
74	20	44	10	0	أخرى التكرارات
100,0%	27,0%	59,5%	13,5%	,0%	% within var02
38,1%	43,5%	51,2%	25,0%	,0%	% within var39
38,1%	10,3%	22,7%	5,2%	,0%	% of Total
194	46	86	40	22	المجموع التكرارات
100,0%	23,7%	44,3%	20,6%	11,3%	% within var02
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var39
100,0%	23,7%	44,3%	20,6%	11,3%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,000	3		23,228 ^a		

ملحق رقم (107): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (33) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (33) var36					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	6	16	16	2	0	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	15,0%	40,0%	40,0%	5,0%	,0%	% within var03
20,6%	25,0%	18,6%	24,2%	14,3%	,0%	% within var36
20,6%	3,1%	8,2%	8,2%	1,0%	,0%	% of Total
154	18	70	50	12	4	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	11,7%	45,5%	32,5%	7,8%	2,6%	% within var03
79,4%	75,0%	81,4%	75,8%	85,7%	100,0%	% within var36
79,4%	9,3%	36,1%	25,8%	6,2%	2,1%	% of Total
194	24	86	66	14	4	المجموع التكرارات
100,0%	12,4%	44,3%	34,0%	7,2%	2,1%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var36
100,0%	12,4%	44,3%	34,0%	7,2%	2,1%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square	
,662	4		2,406 ^a			

ملحق رقم (108): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (34) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (34) var37					
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	2	12	10	12	4	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	5,0%	30,0%	25,0%	30,0%	10,0%	% within var03
20,6%	5,0%	15,8%	25,0%	40,0%	50,0%	% within var37
20,6%	1,0%	6,2%	5,2%	6,2%	2,1%	% of Total
154	38	64	30	18	4	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	24,7%	41,6%	19,5%	11,7%	2,6%	% within var03
79,4%	95,0%	84,2%	75,0%	60,0%	50,0%	% within var37
79,4%	19,6%	33,0%	15,5%	9,3%	2,1%	% of Total
194	40	76	40	30	8	المجموع التكرارات
100,0%	20,6%	39,2%	20,6%	15,5%	4,1%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var37
100,0%	20,6%	39,2%	20,6%	15,5%	4,1%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square	
,001	4		18,618 ^a			

ملحق رقم (109): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (35) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (35) var38				
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	
40	8	16	8	8	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	% within var03
20,6%	19,0%	17,8%	16,0%	66,7%	% within var38
20,6%	4,1%	8,2%	4,1%	4,1%	% of Total
154	34	74	42	4	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	22,1%	48,1%	27,3%	2,6%	% within var03
79,4%	81,0%	82,2%	84,0%	33,3%	% within var38
79,4%	17,5%	38,1%	21,6%	2,1%	% of Total
194	42	90	50	12	المجموع التكرارات
100,0%	21,6%	46,4%	25,8%	6,2%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var38
100,0%	21,6%	46,4%	25,8%	6,2%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,001	3		16,705 ^a		

ملحق رقم (110): يوضح الجدول المتقاطع واختبار "Chi-Square" للسؤال (36) مع متغير الخبرة المهنية.

المجموع	السؤال (36) var39				
	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	
40	8	8	10	14	أقل من خمس سنوات التكرارات
100,0%	20,0%	20,0%	25,0%	35,0%	% within var03
20,6%	17,4%	9,3%	25,0%	63,6%	% within var39
20,6%	4,1%	4,1%	5,2%	7,2%	% of Total
154	38	78	30	8	خمس سنوات أو أكثر التكرارات
100,0%	24,7%	50,6%	19,5%	5,2%	% within var03
79,4%	82,6%	90,7%	75,0%	36,4%	% within var39
79,4%	19,6%	40,2%	15,5%	4,1%	% of Total
194	46	86	40	22	المجموع التكرارات
100,0%	23,7%	44,3%	20,6%	11,3%	% within var03
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	% within var39
100,0%	23,7%	44,3%	20,6%	11,3%	% of Total
مستوى الدلالة	درجة الحرية		القيمة		Chi-Square
,000	3		32,364 ^a		

ملحق رقم (111): يوضح أسماء الأساتذة المحكمين ووظائفهم

اسم الأستاذ:	جهة العمل:
1- عبد الرشيد بن ديب	أستاذ التعليم العالي، بجامعة الجزائر 03
2- حسين يريقي	أستاذ التعليم العالي، بجامعة يحييا فارس بالمدينة
3- حميد قرومي	أستاذ محاضر، بجامعة آكلي امحمد أولحاج بالبويرة
4- عادل رشيد	دكتور، بجامعة اليرموك (الأردن)
5- جمال أبو دولة	دكتور، بجامعة اليرموك (الأردن)