

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

**القيادة وتمثل القيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية  
"دراسة ميدانية بديرية التربية بأدرار"**

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير  
في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

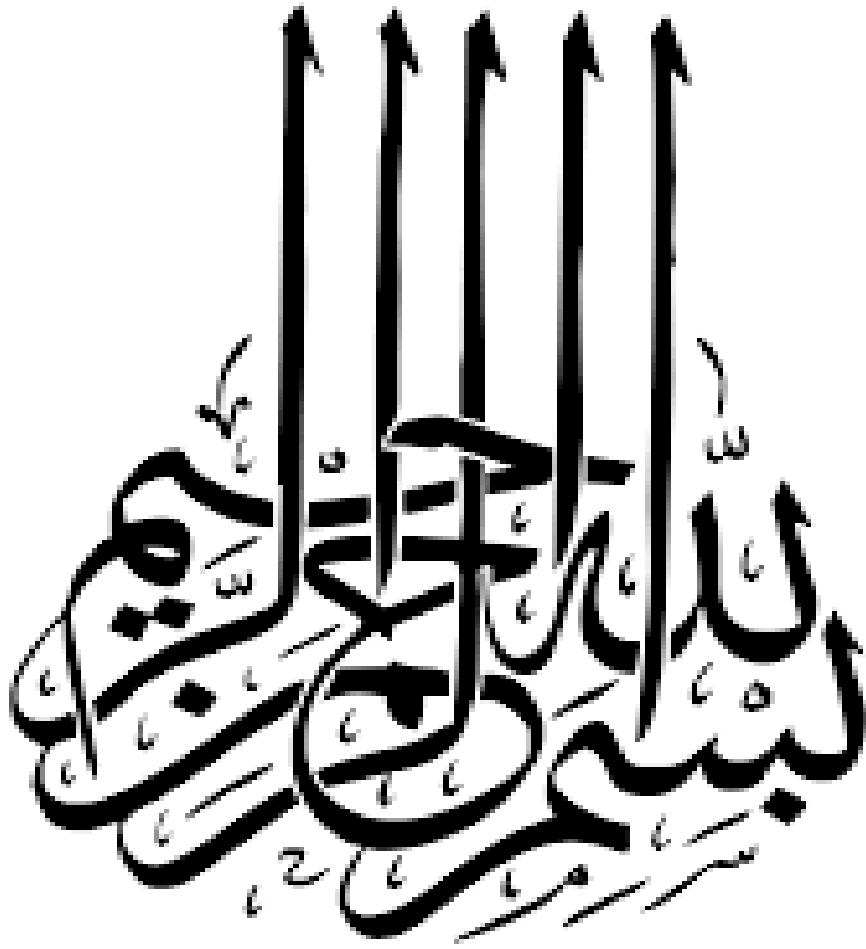
إعداد الطالبة:

— أ.د / لعلى بوكميش

— حليلة السعدية بركات

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د/ لعلى بوكميش	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	مشرفا
أ.د/ محمد طاهر شوشان	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	رئيسا
د/ رضا نعيجة	أستاذ محاضر أ	جامعة أدرار	مناقشا
د/ يونس املال	أستاذ محاضر أ	جامعة أدرار	مناقشا

**الموسم الدراسي 2015/2014**



والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من كان لهم الفضل  
في مساعدتي ومساندتي ومتابعي  
علميا ومعنويا



# شكر وتقدير

أقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في انجاز هذا العمل وأخص بالذكر المشرف الاستاذ الدكتور "لعلى بوكميش" لكل ما قدمه لنا من توجيهات ونصائح وإرشادات وصبره معنا من أجل إتمام هذا العمل في أفضل صورة علميا ومنهجيا.

كما أشكر جميع أساتذة قسم علم الاجتماع الذين ساعدونا ورافقونا في مشوارنا الدراسي ولم يبخلوا علينا بعلمهم وبتشجيعهم والرفع من معنوياتنا لإتمام هذا العمل.

وأوجه الشكر الجزيل لكل من ساعدنا لتخطي صعوبات الجانب الميداني من الموظفين بمؤسسة مديرية التربية وأخص بالذكر " حفصة", "مليكة" "عبد الحميد".

كما أشكر جميع المبحوثين (الرؤساء والمرؤوسين) بمديرية التربية بولاية أدرار لمساعدتهم ومدتهم لنا بالمعلومات اللازمة لانجاز هذه الدراسة.



## فهرس المحتويات

أ	الإهداء.....
ب	شكر وتقدير.....
ج	فهرس المحتويات.....
ز	فهرس الجداول.....
م	فهرس الأشكال.....
ن	مقدمة.....

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

02	أولاً: إشكالية الدراسة.....
05	ثانياً : فرضيات الدراسة.....
05	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.....
06	رابعاً: أهمية الدراسة.....
06	خامساً: أهداف الدراسة.....
07	سادساً: التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة.....
09	سابعاً: مخطط الدراسة.....

10	.....	ثامنا: منهج الدراسة
11	.....	تاسعا: أدوات جمع البيانات
14	.....	عاشرا: مجالات الدراسة
15	.....	أحدى عشر: مجتمع الدراسة و العينة
16	.....	اثنا عشر: الدراسات السابقة
20	.....	ثلاثة عشر : صعوبات الدراسة

## الفصل الثاني: ماهية القيم

22	.....	أولا: مفهوم القيم
23	.....	1- تعرف القيم
26	.....	2- خصائص القيم
28	.....	3- وظائف القيم
29	.....	4- نظريات المفسرة للقيم
32	.....	ثانيا: القيم الإسلامية
32	.....	1- تعريف القيم الإسلامية
34	.....	2- خصائص القيم الإسلامية
36	.....	3- مصادر القيم الإسلامية

38 ..... 4- نماذج من القيم الإسلامية

### الفصل الثالث: ماهية القيادة

43 ..... أولاً: مفهوم القيادة

44 ..... 1- تعريف القيادة

46 ..... 2- أهمية القيادة

48 ..... 3- أنماط القيادة

50 ..... ثانياً: القيادة في بيئة العمل

50 ..... 1- النظريات المفسرة للقيادة

52 ..... 2- صفات القائد الناجح

53 ..... 3- العوامل المؤثرة في القيادة

54 ..... 4- معوقات القيادة

### الفصل الرابع: النمط القيادي وتمثل القادة للقيم الإسلامية

59 ..... أولاً: عرض خصائص عينة الدراسة (المرووسين)

65 ..... ثانياً: نمط القيادة السائد بالمؤسسة

83 ..... ثالثاً: درجة تمثل القائد للقيم الإسلامية من وجهة نظر المرؤوسين



## الفصل الخامس: الخصائص الشخصية والوظيفية

### ودرجة تمثل القادة للقيم الإسلامية

- 114 ..... أولاً: عرض الخصائص الشخصية والوظيفية للقادة.
- 118 ..... ثانياً: قيمة الشورى وعلاقتها بالخصائص الشخصية والوظيفية للقائد.
- 131 ..... ثالثاً: قيمة العدل وعلاقتها بالخصائص الشخصية والوظيفية للقائد.
- 140 ..... رابعاً: قيمة الإتقان وعلاقتها بالخصائص الشخصية والوظيفية للقائد.
- 146 ..... خامساً: قيمة المبادرة وعلاقتها بالخصائص الشخصية والوظيفية للقائد.
- 151 ..... سادساً: قيمة الأمانة وعلاقتها بالخصائص الشخصية والوظيفية للقائد.
- 160 ..... عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفق الفرضيات والدراسات السابقة.
- 166 ..... خاتمة
- 168 ..... قائمة المصادر والمراجع
- 174 ..... ملاحق
- 187 ..... ملخص الدراسة



## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
58	توزيع أفراد العينة (المرووسين ) حسب الجنس.	01
59	توزيع أفراد العينة حسب السن.	02
60	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	03
61	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	04
62	توزيع أفراد العينة حسب الانتماء الجغرافي.	05
62	توزيع أفراد العينة حسب الإقامة.	06
63	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة.	07
64	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الذي يتقاضونه.	08
65	الصفة التي يكلف بها الرئيس الموظفين بمهمة ما .	09
66	إذا كانت مراقبة الرئيس للموظفين باستمرار.	10
67	سبب الذي يجعل الرئيس يراقب الموظفين باستمرار.	11
68	إذا ما كان ينزعج الموظفين من مراقبة الرئيس طول فترة العمل.	12
69	مدى مناقشة الرئيس للموظفين .	13
70	مدى شعور الموظف بالحرية أثناء المناقشة.	14
71	ما إذا كان رأي الموظفين يؤخذ بعين الاعتبار.	15
72	المواضيع التي يناقشها الرئيس مع الموظفين.	16
73	التصرف الذي يقوم به الرئيس في حالة وجود مشكل في العمل.	17
74	الأمر التي تزعج الموظف في رئيسه.	18
75	ما إذا كانت الأمور السابقة الذكر (طريقة المعاملة السيئة,...) تعيق الموظف في أداء عمله.	19

76	ما إذا كان الرئيس يوجه الإهانة للموظفين.	20
77	جنس الرئيس الذي يشرف على الموظفين.	21
78	طبيعة العقوبات التي يطبقها الرئيس على الموظفين.	22
79	مدى حرص الرئيس على أداء الموظفين لأعمالهم في وقتها.	23
80	ما إذا كان الموظفين يتغيبون عن العمل.	24
81	رد فعل الرئيس في حالة ما إذا تغيب الموظفين عن العمل.	25
82	الأمور التي تعلمها الموظفين من رؤسائهم.	26
83	مدى عرض القائد للقرارات على الموظفين.	27
84	مدى إشراك القائد الموظفين في اتخاذ القرارات.	28
85	مدى مراجعة القائد لمشاركات الموظفين.	29
85	درجة انفراد القائد بالقرارات داخل المؤسسة.	30
86	مدى اعتماد القائد على خبراته في تسيير المؤسسة.	31
87	مدى تمييز القائد بالتعصب والإكراه في الرأي.	32
88	المعدل الكلي لمتوسط العبارات قيمة الشورى.	33
89	مدى توزيع القائد للمكافآت بعدل بين الموظفين.	34
90	مدى منح القائد للعلاوات للموظفين المجدين.	35
91	مدى توزيع القائد للمهام بالتساوي بين الموظفين.	36
92	درجة اختيار القائد للموظفين عند التوظيف اعتمادا على الكفاءة المهنية.	37
93	مدى إدخال الرئيس للمعايير الاجتماعية في التوظيف.	38
94	مدى تطبيق الرئيس للقوانين على جميع الموظفين.	39
95	درجة استثناء القائد للموظفين في تطبيق القوانين.	40

96	المعدل الكلي لمتوسط العبارات قيمة العدل.	41
97	مدى سعي القائد لإتمام أعماله في الوقت المحدد لها.	42
98	مدى إتقان القائد لأعماله.	43
99	درجة حث القائد للموظفين على الإتقان.	44
99	مدى رفض القائد لتأجيل الأعمال.	45
100	مدى ارتباط تحقيق أهداف المؤسسة بتحري الإتقان من قبل القائد.	46
101	مدى قيام القائد بأعماله حتى وان كان فيها مشقة.	47
102	المعدل الكلي لمتوسط عبارات قيمة الإتقان.	48
103	مدى تكليف القائد للموظفين بأعماله في حالة انشغاله.	49
104	مدى معاملة القائد للموظفين معاملة حسنة.	50
105	مدى التزام القائد بالاعتذار في حالة الخطأ.	51
106	مدى سعي القائد إلى تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.	52
107	المعدل الكلي لمتوسط عبارات قيمة المبادرة.	53
108	درجة حرص القائد في الانضباط في مواعيد العمل.	54
109	مدى زيادة القائد لساعات العمل إذا لم يتم أعماله.	55
110	مدى مراعاة القائد للمال العام للمؤسسة.	56
111	مدى شعور القائد بتقل المسؤولية.	57
112	المعدل الكلي لمتوسط عبارات قيمة الأمانة.	58
114	توزيع مجتمع (القادة) الدراسة حسب الجنس.	59
115	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن.	60
115	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.	61
116	توزيع مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة في المؤسسة.	62

116	توزيع مجتمع الدراسة حسب الراتب الذي يتقاضونه.	63
117	توزيع مجتمع الدراسة (القادة) حسب وظيفتهم.	64
118	العلاقة بين المستوى التعليمي للقائد ودرجة عرضه للقرارات الإدارية على الموظفين.	65
120	العلاقة بين المستوى التعليمي للقائد ودرجة اعتماد القائد على خبراته فقط في تسيير أمور المؤسسة.	66
121	العلاقة بين المستوى التعليمي للقائد ودرجة فرض القرارات على المرؤوسين حتى وإن كانوا معارضين.	67
123	العلاقة بين سن القائد ودرجة عرض القرارات الإدارية على الموظفين.	68
125	العلاقة بين سن القائد ودرجة فرض القرارات على المرؤوسين حتى وإن كانوا معارضين.	69
126	العلاقة بين مدة الخدمة ومدى عرض القائد القرارات على المرؤوسين.	70
128	العلاقة بين مدة الخدمة للقائد ودرجة فرض آرائه وقراراته على مرؤوسيه.	71
129	العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها القائد ودرجة عرضه للقرارات الخاصة بالمؤسسة على مرؤوسيه.	72
131	العلاقة بين المستوى التعليمي للقائد ومدى عدله في توزيع العلاوات بين مرؤوسيه.	73
132	العلاقة بين سن القائد ودرجة تقسيم المهام بالتساوي بين المرؤوسين.	74
134	العلاقة بين سن القائد ومدى إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف.	75
135	العلاقة بين مدة خدمة القائد ودرجة إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف.	76

137	العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها القائد ودرجة إدخاله للمعايير الاجتماعية في التوظيف.	77
138	العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها القائد ودرجة استثنائه للموظفين من القوانين خاصة المتعلقة بالعقاب.	78
140	العلاقة بين سن القائد ودرجة تحري الإتقان في أداء الأعمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.	79
141	العلاقة بين مدة خدمة القائد ودرجة تحري الإتقان في أداء المهام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.	80
142	العلاقة بين مدة خدمة القائد ومدى موافقته على أن مشقة الوظيفة تساوي التهاون في أدائها.	81
144	العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها القائد ودرجة اعتبار مشقة الوظيفة سبب في التهاون في أدائها.	82
146	العلاقة بين المستوى التعليمي للقائد ودرجة حرصه على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.	83
147	العلاقة بين سن القائد ودرجة حرصه على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.	84
148	العلاقة بين مدة خدمة القائد ودرجة حرصه على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.	85
150	العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها القائد ودرجة حرصه في تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.	86
151	العلاقة بين المستوى التعليمي لقائد ومدى موافقته بان المال العام للمؤسسة هو ملك خاص للرئيس.	87
153	العلاقة بين سن القائد ودرجة حرصه على الانضباط في مواعيد العمل.	88
154	العلاقة بين مدة خدمة القائد ودرجة حرصه في الانضباط في مواعيد العمل.	89

156	العلاقة بين مدة خدمة القائد درجة موافقته على أن المال العام للمؤسسة هو ملك خاص بالرئيس.	90
157	العلاقة بين الراتب الذي يتقاضاه القائد ودرجة الموافقة على زيادة ساعات العمل في حالة عدم إتمام الأعمال.	91
158	العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها القائد ودرجة شعور القائد بثقل المسؤولية والذي يساهم في أداء مهامه بجدية.	92
162	ترتيب تمثل القيم الإسلامية للقادة بالمؤسسة مديرية التربية بأدرار من وجهة نظر المرؤوسين.	93
165	ترتيب تمثل القيم الإسلامية للقادة بالمؤسسة مديرية التربية بأدرار.	94

## فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	هرم ترتيب تمثل القيم الإسلامية لدى القادة بمؤسسة مديرية التربية بأدرار من وجهة نظر المرؤوسين	175
02	هرم ترتيب تمثل القيم الإسلامية لدى القادة بمؤسسة مديرية التربية بأدرار	182

# مقدمة



# مقدمة

تعتبر القيم عن مجموعة من الضوابط الأخلاقية التي تحدد سلوك الفرد وتوجهه وترسم له الطريق السليم الذي يقوده إلى أداء واجباته ودوره في المجتمع الذي ينتمي إليه، وإلى جانب ذلك تعد الحصن المنيع الذي يحمي الفرد من الوقوع في الخطأ الذي يخالف ضميره ودينه.

يكتسب الفرد مجموعة من القيم خلال مراحل تنشئته الاجتماعية ولعل أول ما يتلقاه الناشئة وما يثبت في أذهانهم هو ذلك النوع من القيم السامية المستوحاة من الدين الحنيف ألا وهي القيم الإسلامية، التي تحدد سلوك الفرد في شتى مجالات الحياة، وبما أن مجال العمل هو من بين هذه الميادين أهمية كون الموظف يقضي فيه أكبر قدر من الوقت، وفيه يظهر العامل عن مدى تمثله حقا لهذه القيم خلال ممارساته العملية، لذا جاءت هذه الدراسة بغرض الكشف عن درجة تمثل الموظف في المراتب العليا أي القادة للقيم الإسلامية في المؤسسة الجزائرية في القطاع العام، ولمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى شقين، النظري والمتضمن ثلاث فصول، حيث يعبر الفصل الأول عن الإطار المنهجي للدراسة وتم التطرق فيه إلى عرض إشكالية وفرضيات الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع، إضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة و تم ختمه بمجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وصعوبات الدراسة، أما الفصل الثاني والثالث فقد تعرضنا فيه لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيم و القيم الإسلامية من حيث التعريف والنظريات المفسرة لها وعرض مجموعة من النماذج والتي حصرناها في دراستنا بقيمة: الشورى، العدل، الإتيان، المبادرة والأمانة، أما المتغير الثاني وهو القيادة فقد تطرقا إلى التعريف بها وتوضيح الأنماط القيادية الأكثر شيوعا في المنظمة إضافة إلى نظريات القيادة، معوقات وأهم صفات القائد الناجح إلى غير ذلك، أما عن الشق الثاني وهو الجانب الميداني للدراسة موزع على فصلين، الفصل الرابع والخامس بحيث يتضمن الفصل الرابع البيانات الخاصة بالفرضية الأولى المتعلقة بعلاقة النمط القيادي

بدرجة تمثل القادة للقيم الإسلامية, أما الفصل الخامس فيتضمن البيانات الخاصة بالفرضية الثانية والمتعلقة بعلاقة كل من الخصائص الشخصية والوظيفية بدرجة تمثل القائد للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية, وفي الأخير تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وفي الأخير خاتمة كحوصلة للموضوع تم فيها عرض مجموعة من التوصيات الخاصة بهذا الموضوع.



## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة

سابعاً: مخطط الدراسة

ثامناً: منهج الدراسة

تاسعاً: أدوات جمع البيانات

عاشراً: مجالات الدراسة

أحدى عشر: مجتمع الدراسة و العينة

اثنا عشر: الدراسات السابقة

ثلاثة عشر : صعوبات الدراسة

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يتبع الباحث مجموعة من الإجراءات المنهجية التي توجه مساره البحثي وتمكنه من ضبط موضوع دراسته , ونحن بدورنا سعيينا من خلال دراستنا هذه إلى تتبع كافة الخطوات , فمن خلال هذا الفصل قمنا بتحديد إشكالية الدراسة , وصياغة الفروض وكذا عرض أهمية الدراسة وأهدافها , ثم انتقلنا بعدها إلى التعريف بالمنهج المتبع وتقنية التي تم استخدامها في الدراسة قصد جمع البيانات اللازمة لإجابة عن أسئلة الدراسة ومن ثم التحقق عن مدى صدق الفرضية, وفي الخير عرضنا أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع والصعوبات الدراسة.

### أولاً: تحديد إشكالية الدراسة

تعد القيم أحد عناصر النسق الثقافي وذات أهمية كبيرة داخل المجتمع, إذ تعتبر الموجه الأساسي الأفعال الفاعلين داخل النسق الاجتماعي فتساهم بذلك في الحفاظ على تماسكه وتوازنه وضبطه, وسلوكيات الأفراد ما هي إلا ترجمات عملية ملموسة لتصورات ذهنية اكتسبها الفرد وتشربها خلال مراحل التنشئة الاجتماعية في مختلف مؤسساتها .

تتباين القيم الاجتماعية في تقسيماتها وأنواعها وترتيبها..., ولعل أسمى أشكالها هي القيم الإسلامية, فهي ربانية المصدر مستوحاة من الكتاب والسنة, أزلية صالحة للمجتمعات في كل زمان ومكان, فهي بمثابة اللوائح والقوانين التي على الأفراد والجماعات تمثلها, ولا يخفى على أحد ما لهذه القيم من وظائف وانعكاسات ايجابية على المجتمع إذا تم التمسك والالتزام بها وتمثلها أثناء التفاعلات الاجتماعية المختلفة, حيث تعمل القيم على ضبط السلوك وتنميته, ويقبلها الأفراد طواعية ذلك لأنها لم يفرضها شخص معين, بقدر ما هي متعلقة بتعاليم الدين الإسلامي, والتي لها علاقة وطيدة مع مختلف مناحي الحياة سواء الاجتماعية, السياسية, الاقتصادية..., فلا يمكن الفصل بين ما هو ديني إسلامي وما هو دنيوي فكل متكامل محققاً مجتمعاً مترابطاً, "فهناك اتصال قوي بين الدين والقيم,... بل أنه يمكن القول بأن الدين هو مصدر القيم وبالتالي فإن الدارس لطبيعة الدين الإسلامي وما اشتمل عليه من

تنظيمات ونظام للحياة بصورة خاصة سيخرج بنتيجة مؤداها أن الإسلام يقدم المقاييس للقيم التي يمكن من خلالها اختيار المعايير النظامية وأن كل نشاطات الإنسان سواء على المستوى الشخصي أو الاجتماعي ينبغي أن تعكس قيم إسلامية.<sup>(1)</sup>

مع التطورات السريعة التي يشهدها العالم في مختلف مناحي الحياة أفرزت متغيرات جديدة على جميع الأنساق الاجتماعية الفرعية بما فيها من هياكل ومنظمات, وبمستويات متباينة مما ينعكس وبلا شك على قيم المجتمع ومنه قيم المنظمات, " وما هو ملاحظ اليوم هو انفصال بين القيم الدينية وبين مظاهر سلوك الأفراد في مختلف المجتمعات الإسلامية وغيرها إذ نجد تناقضا بين ما يعتقد فيه الفرد وبين تصرفاته وسلوكه العام, وهذا راجع إما لتجاهل دور القيم الدينية في ضبط السلوك واعتبارها معوقا من معوقات التقدم والنجاح, وإما بسبب التحديد الضيق لمفهوم القيم الدينية وحصرها في مجال معين كالعبادات, الصلاة والصوم دون المجالات الأخرى من النشاط (كمجال العمل مثلا)"<sup>(2)</sup>.

و يبرز هذا جليا في المجتمع الجزائري، خاصة إذا ما تحدثنا عن التنظيمات الخدمائية في القطاع العام، حيث يتميز هذا القطاع بأهمية بالغة نظرا لأهمية الخدمات التي يقدمها لأفراد المجتمع، لذلك كان لابد على الدولة أن تولي اهتماما كبيرا لهذا التنظيم، وذلك بتسخير الآليات الكفيلة لإنجاحه سواء كانت وسائل مادية وبشرية مؤهلة علميا والمتمثلة للقيم الأخلاقية، حتى يمكن للمؤسسة من تأدية وظيفتها الخدمائية بشكل سليم ومنظم دون أي خلل.

" يحث الإسلام على العمل ويرفع من مكانته، فهو عبادة واجتهاد وإتقان دون غش أو تحايل، كما أن الإسلام يحدد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس والتي يجب أن تكون عن طريق الاستشارة والتفاهم."<sup>(3)</sup> ويعني هذا أن نجاح أي عملية تنظيمية مقترن بمدى كفاءة قادتها وعن مدى تمكنهم من أداء وظائفهم بطريقة أفضل وأنجع وبفعالية، وحتى يتحقق كل هذا كان لزاما على القادة الامتثال للقيم الإسلامية في بيئة العمل (كالشورى، العدل، الإتقان،

(1) - محمد أحمد بيومي، علم اجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص ص 131-133.

(2) - الربيع ميمون، نظرية القيم في الفكر المعاصر بين النسبية والمطلقية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1980، ص 54.

(3) - بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح، الكويت، 1999، ص 67.

المبادرة, الأمانة...), حتى يكونوا قدوة حسنة لبقية العمال داخل المنظمة, وهذا ما يؤكد الباحثون والمتخصصون في هذا المجال(1).

وبما أن القيم الإسلامية هي في الأصل قيم سليمة فيتحلى بها الفرد المسلم ويكتسبها خلال مراحل تنشئته ويتمثلها في مختلف ميادين الحياة, وبما أن بيئة العمل هي إحدى أهم هذه الميادين والتي يقضي فيها الفرد معظم وقته بعد ولوجه لعالم الشغل فيحاول الحفاظ والتمسك والاهتداء بقيمه الإسلامية في مختلف سلوكياته الوظيفية حتى وإن تباينت مستوياتهم الوظيفية, سواء كانوا عمالا في مستويات دنيا فضلا عن المستويات العليا أي القادة, الذين لهم اعتبار داخل المنظمة وهذا راجع إلى مكانتهم الاجتماعية من جهة و التنظيمية من جهة أخرى, إذ يمثلوا قمة الهرم التنظيمي مما يفرض عليهم تأدية وظائف ذات أهمية بالغة وبأنماط سلوكية متميزة, ولكن ما يجب الإشارة إليه هنا أن درجة تمثل القادة للقيم الإسلامية في بيئة العمل تختلف من قائد إلى آخر, فالخصائص الشخصية والوظيفية للقادة وإتباع نمط قيادي معين يتلاءم و أهداف المنظمة, عوامل لا شك أن لها علاقة بدرجة تمثل القادة للقيم الإسلامية في بيئة العمل مما تؤدي إما إلى خفض أو رفع درجة التمثل القادة للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية. ومن خلال ما سبق فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول علاقة كل من النمط القيادي والخصائص الشخصية والوظيفية للقائد بدرجة تمثله للقيم الإسلامية وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

ما علاقة كل من النمط القيادي والخصائص الشخصية والوظيفية بتمثل القائد للقيم

الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي سؤالين فرعيين وهما :

- هل للنمط القيادي علاقة بدرجة تمثل القائد للقيم الإسلامية من وجهة نظر العمال؟
- هل للخصائص الشخصية والوظيفية للقادة علاقة بدرجة تمثله للقيم الإسلامية؟

(1) - للمزيد من الاطلاع أنظر للمقالات و الأبحاث في الموقع التالي : [www.tanmia.idaria.ipa.edu](http://www.tanmia.idaria.ipa.edu).

ثانياً: فرضيات الدراسةالفرضية الرئيسية:

❖ لطبيعة كل من نمط القيادة والخصائص الشخصية والوظيفية للقائد علاقة بدرجة

تمثله للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية بأدرار.

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى فرضيتين جزئيتين وهما:

❖ للنمط القيادي علاقة بدرجة تمثّل القائد للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية بأدرار.

❖ للخصائص الشخصية والوظيفية للقائد علاقة بدرجة تمثله للقيم الإسلامية بالمؤسسة

الجزائرية بأدرار.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار الباحث لموضوع ما دون غيره من المواضيع الأخرى, يرتبط بمجموعة من الدوافع منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي, وعليه سنبين بدورنا الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع كالتالي:

**1- الأسباب الذاتية:**

❖ الميل للمواضيع التي تعالج قضايا تسيير المؤسسات في الجزائر وبالتحديد في منطقة

أدرار خاصة ما يتعلق بالجانب القيادي أي (من بيدهم زمام الأمور).

❖ الرغبة في معالجة مواضيع علم الاجتماع التنظيم والعمل وربطها بزوايا مختلفة من

بينها الجانب الديني, بدل التداول الروتيني الذي يركز على الجانب التنظيمي الإداري

المحض.

**2- الأسباب الموضوعية:**

❖ توفر المادة العلمية حول الموضوع ( القيادة والقيم) مما يساعد الباحث في إجراء

دراسته.

❖ غالباً ما تركز الدراسات على القيم التنظيمية في المؤسسة وتتجاهل القيم الإسلامية

بالتحديد (في حدود اطلاعنا) , وهذا ما دفعنا للخوض في هذا الموضوع خاصة وأن

القادة عنصر فعال داخاً أي منظمة.

**رابعاً: أهمية الدراسة**

- ❖ تكتسي هذه الدراسة أهميتها من أهمية ومكانة القيم والقيم الإسلامية بالتحديد بالنسبة للفرد والمجتمع بكل مؤسساته, باعتبارها موجهات للسلوك.
- ❖ تأتي هذه الدراسة للكشف عن مدى تمثل القادة للقيم الإسلامية في بيئة العمل في القطاع العام الحكومي وبالمؤسسة الجزائرية بأدرار خصوصاً.

**خامساً: أهداف الدراسة**

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي ودرجة تمثل القائد للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية بأدرار.
- ❖ تحديد طبيعة العلاقة بين كل من الخصائص الشخصية والوظيفية للقائد بدرجة تمثله للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية بأدرار.
- ❖ المساهمة في تحديد أي القيم الإسلامية الأكثر تمثلاً من قبل القادة داخل المنظمة في المجتمع الأدراري.
- ❖ الخروج بتوصيات تساعد القادة على تمثل القيم الإسلامية بالمنظمة مما ينعكس إيجابياً على أداء الأدوار, فالدراسة تتمحور حول القيم الإسلامية التي تحت على الإلتقان, الشورى, والأمانة من أجل الحفاظ على المال العام للمؤسسة وغير ذلك من القيم السامية والضرورية في محيط العمل.



سادسا: التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة

**(1) القيم الإسلامية:** وهي جملة الأحكام و المبادئ و المعايير الأخلاقية التي يتبناها القائد وتوجه سلوكه في بيئة العمل والتي تكون مستمدة من قواعد الشريعة الإسلامية وقد تم حصرها في هذه الدراسة في:

- ❖ الشورى: وتعبر عن مدى عرض القرارات على الموظفين, مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار والأخذ بآراء الموظفين.
- ❖ العدل: ويقاس بمدى عدل القائد في تقسيمه للمهام, والمكافآت والعقاب بالتساوي وكذا بعدم اللجوء للمحاباة في التوظيف.
- ❖ الإتقان: وتقاس بمدى إتمام القائد أعماله في الوقت المحدد عدم تكرار الأعمال عدة مرات, عدم تأجيل الأعمال لأوقات أخرى.
- ❖ المبادرة: وتشمل الاعتذار في حالة الخطأ و الزيادة في ساعات العمل.
- ❖ الأمانة: وتقاس بمدى الانضباط في مواعيد العمل, تأدية الواجب دون مقابل من الآخرين والحفاظ على المال العام للمؤسسة.

**(2) تمثل القيم الإسلامية:** وهو تبني القائد للقيم الإسلامية اعتقادا وسلوك في بيئة العمل.

**(3) القيادة:** هي عملية التأثير التي يحدثها القائد في مرؤوسيه على سلوكهم وقيمهم, لإقناعهم و دفعهم للمساهمة بفعالية لأداء المهام الموكلة إليهم وهذا بحكم السلطة المخولة إليه, تعتمد القيادة على ركيزة أساسية وهي التوجيه من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

**(4) القائد:** هو كل شخص له القدرة على فرض سلطته على فئة عمالية معينة بحكم منصبه (رتبته) سواء كان مدير أو رئيس مصلحة رؤساء مكاتب بديرية التربية بأدرار .

**(5) النمط القيادي:** هو كيفية تجسيد القائد لمنطلقات القيادة ويكون هذا على شكل ممارسات متكرر له أي للقائد ( المدير أو رئيس مصلحة أو رئيس مكتب) والذي يراه العاملين معه (المرؤوسين) أثناء العمل في الظروف الاعتيادية اليومية من أجل التأثير عليهم في تحقيق أهداف المنظمة يأخذ عدة أشكال مهنا:

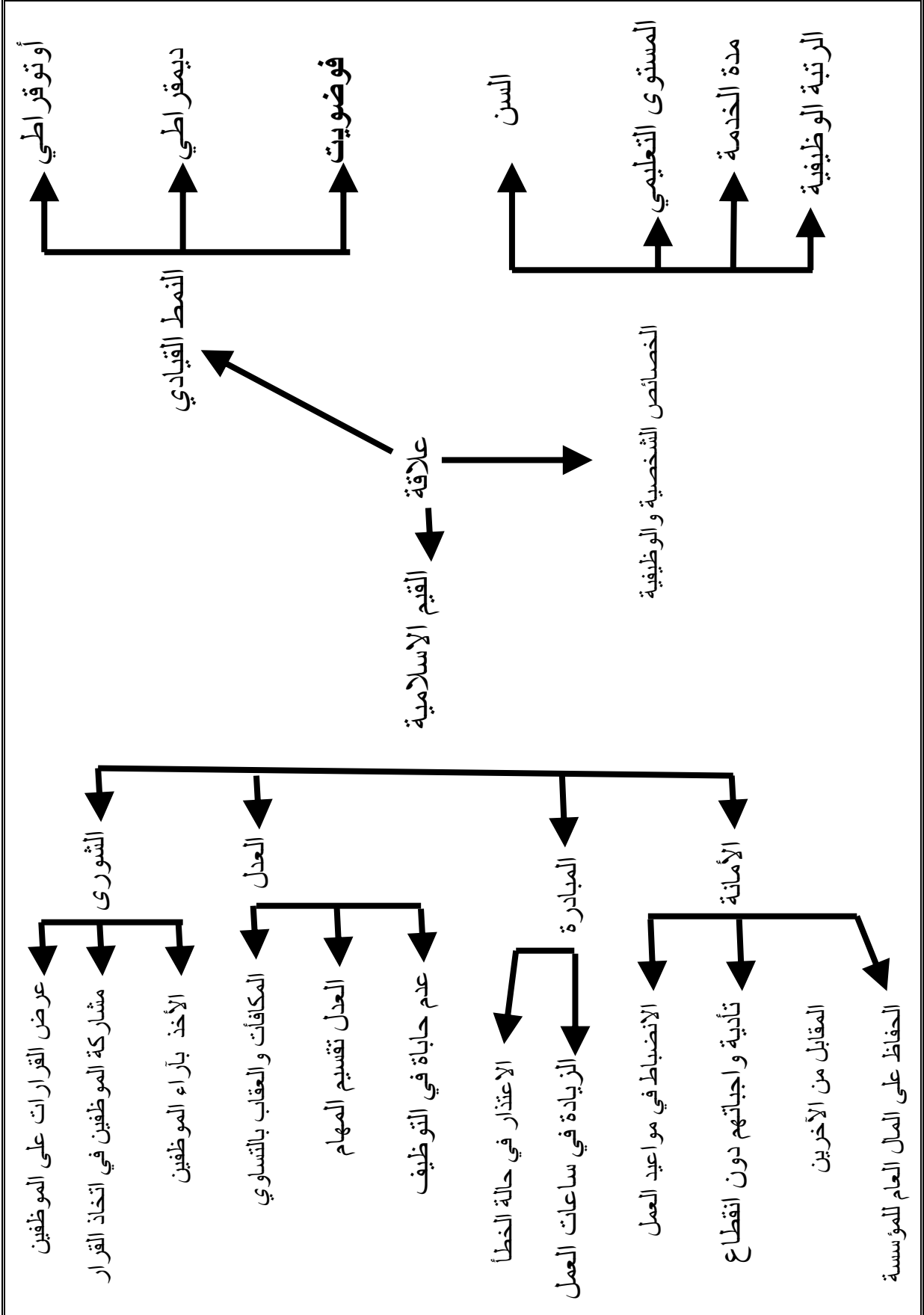
- ❖ **الديمقراطي:** يناقش القرارات , ويحاور المرؤوسين , يتقبل الرأي الآخر ويعمل به , لا ينفرد بالعمل وبالقرارات الخاصة بالمؤسسة وإنما يميل للتشاور قد يلجا لفرض

قرارات إذا رأى فيها صلاحاً للمؤسسة، يهتم بشؤون مرؤوسيه ويتابع الأعمال باستمرار وبجدية في كل تفاصيلها.

❖ **أوتوقراطي:** يحتكر السلطة ولا يشارك المرؤوسين بالقرارات، لا يحاور مرؤوسيه، يركز أكثر على تطبيق العقوبات أكثر من المكافآت مستبد ولا يثق في مرؤوسيه، يفرض عليهم أداء العمل بالطريقة والأسلوب الذي يريده لا يشجع روح المبادرة ولا يقوم بها هو الآخر.

**الفوضوي (المتساهل، الحر):** القائد لا يتابع الأعمال باستمرار وفي حالة المراقبة تكون سطحية يترك الحرية التامة لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والأساليب التنفيذ يعتمد على المرؤوسين بشكل كبير إلى درجة تكليفهم بمهامه ولا يسعى إلى تحسين العمل.

سابعا: مخطط الدراسة



ثامنا: منهج الدراسة

في أي دراسة سواء كانت نظرية أم ميدانية فعلى الباحث أن يتبع منهج معين يستطيع من خلاله أن يتم بحثه و يكسبه الصبغة العلمية، ولهذا الاختيار مبراته العلمية المنطقية، فطبيعة الموضوع والهدف منه إضافة إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة كلها معطيات تساهم في تحديد منهج الدراسة، ومهما كان نوع المنهج فهو عبارة عن: " أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة." (1)

ومن هذا المنطلق سنتبع في بحثنا هذا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي باعتبارهما المنهجين المناسبين لمثل هذا النوع من الدراسة .

ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه: " المنهج الذي يتبع وصف الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً." (2)

ويتضح استخدامنا للمنهج الوصفي في هذه الدراسة عند وصف تمثيل القيم الإسلامية لدى القائد في بيئة العمل إضافة إلى وصف العوامل المؤثرة فيها كنمط القيادي والخصائص الشخصية والوظيفية للمرؤوسين والقادة، بحيث نبين علاقة التأثير بين هذه المتغيرات فيما بينها ، ونستعين بالتوازي مع المنهج الوصفي المنهج التحليلي في جانبين:

أولاً: الكمي وهذا بعد جمع البيانات الميدانية وتنظيمها وتكميم المعطيات باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية اللازمة لذلك، إضافة إلى الشق الكيفي: وهذا بتحليل المعطيات الإحصائية تحليلاً سوسيوولوجياً نبين فيه ما وراء الرقم .

(1) - ريحي مصطفى عليان وعثمان غنيم، **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق**، دار صفاء، عمان، 2000، ص33.

(2) - صالح بلعيد، **في المناهج اللغوية وإعداد الأبحاث**، دار هومه، الجزائر، سنة 2005، ص55.

**تاسعا: أدوات جمع البيانات**

إن المنهج المتبع من قبل الباحث يفرض نوع خاص من الأدوات , وعليه فعلى الباحث أن يلجأ لاختيار التقنية التي تمكنه من جمع المعطيات والبيانات المراد الوصول إليها، والتي من خلالها نتوصل في الأخير إلى التحقق من صدق الفرضية من عدمه.

وعليه وبما أن موضوع الدراسة يتمحور حول القيم وبالتحديد درجة تمثل القائد للقيم الإسلامية، ومن أجل معرفة درجة التمثل لا بد من اللجوء للمقياس ، ومن ثم اخترنا تقنية المقياس (مقياس لكريت الخماسي)، ويُعرف على أنه: وسيلة تحاول أن تستقصي جانبا أو أكثر من سلوك الفرد ، يطلب فيها من المبحوثين أن يبينوا تفضيلاتهم أو يؤشروا على العبارات للحصول على معلومات<sup>(1)</sup> تبين آرائهم تجاه تلك العبارات، وهو يضم خمس درجات تتمثل في (موافق بشدة، موافق، محايد، رافض، رافض بشدة) .

نجد في هذه الدراسة تقنية المقياس والتي تم توزيعها على مجتمعي الدراسة (القادة والمرؤوسين) و يضم 27 عبارة على شكل مجموعات كل مجموعة تقيس قيمة إسلامية لدى القائد من وجهة نظر الموظفين (المرؤوسين) وكذا من وجهة نظر القادة أنفسهم وتتوزع كما يلي:

\_ العبارة من 01 إلى 06 تقيس تمثل القائد للقيمة الشورى.

\_ العبارة من 07 إلى 13 تقيس تمثل القائد لقيمة العدل.

\_ العبارة من 14 إلى 19 تقيس تمثل القائد لقيمة الإلتقان.

\_ العبارة من 20 إلى 23 تقيس تمثل القائد لقيمة المبادرة.

\_ العبارة من 24 إلى 27 تقيس تمثل القائد لقيمة الأمانة.

ويتم معرفة دلالة المقياس ونتاجه بإتباع الخطوات التالية:

❖ **حساب المدى الفئات :** من خلال طرح الحد الأعلى من الحد الأدنى تقسيم عدد

الفئات.

المدى = ( الحد الأعلى - الحد الأدنى ) / عدد الفئات

**للمقياس ثلاث مستويات من المدى:**

(1)- فضيل ديليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص 251.

المدى: ( 1-5 ) ÷ 3 = 4 ÷ 3 = 1,33 ومنه

المدى الأول: [1-2,33] يدل على مستوى ضعيف من الموافقة ويعبر عن تمثّل ضعيف.  
المدى الثاني: [2,33-3,66] يدل على مستوى متوسط من الموافقة ويعبر عن تمثّل متوسط.  
المدى الثالث: [3,66-5] يدل على مستوى عالي من الموافقة ويعبر عن تمثّل عالي.

❖ حساب المتوسط المرجح لكل عبارة كما يلي :

$$\frac{\text{الدرجة} \times \text{متوسط الفقرات}}{\text{مجموع العينة}} = \bar{X}$$

بحيث أن درجات المقياس كانت موزعة على الشكل التالي :

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة
01	05	04	03	02	01

ومن خلال المتوسط يتم تحليل النتائج الدراسة.

مع العلم أنه تم تفرّغ البيانات في كلا التقنيتين أي المقياس والاستمارة باستخدام برنامج "spss" والذي ساعدنا في إجراء العمليات الإحصائية بشكل أفضل وأسرع وبدقة.

وقبل تطبيق وتوزيع التقنية على المبحوثين وبعد التحكيم تم اختبار درجة ثباتها ومدى صدقها , حيث تم حساب معامل الثبات , معامل "كرونباخ ألفا" \* باستخدام البرنامج "spss" وتوصلنا إلى أن معامل "كرونباخ ألفا" يساوي 0,748 والذي يؤكد على أن عبارات المقياس ثابتة إلى حد كبير, وأن معامل الصدق \*\* (أي صدق المقياس) يمثل 0,864 وهي قيمة تعبر عن صدق المقياس بدرجة عالية.

\* معامل الثبات كرومباخ ألفا: يعبر عن مدى ثبات عبارات المقياس حيث أنه كل ما كان قريب من الواحد كلما كانت درجة الثبات عالية وتدل على عدم تعارض عبارات المقياس.  
\*\* معامل الصدق: يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه , وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

إضافة إلى المقياس قمنا بإعداد تقنية مكملة وهي الاستمارة و تعرف بأنها: " عبارة عن مجموعة من الأسئلة وضعت من قبل الباحث لاستنباط معلومات معينة تتعلق بموضوع أو مشكلة محددة ... معدة بشكل يعتقد بأنها تقود إلى إجابات تؤدي إلى تحليل المشكل."<sup>(1)</sup>

وقد تضمنت استمارة الدراسة 21 سؤال موزعين على محورين ، يمثل المحور الأول البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوث (المرووسين) والذي يضم 08 أسئلة، أما المحور الثاني يحتوي على 13 سؤال خصصناه لمعرفة النمط القيادي المتبنى من قبل القادة. وتم توزيع تقنية الاستمارة على المرؤوسين فقط.

(1) - علي أحسان شوكت، فوزي عبد الخالق فائق، البحث العلمي مناهجه، أساليبه وأدواته، دار المناهج، عمان، 2004، ص86.

عاشرا: مجالات الدراسة(1) المجال المكاني

لقد تم إجراء دراستنا الميدانية بمديرية التربية لولاية أدرار « إذ تعتبر مديرية التربية إدارة عمومية غير ممركرة كباقي إدارات الدولة ذات طابع إداري، تابعة لوزارة التربية الوطنية تتكفل بتطبيق ومتابعة جل الأنشطة الثقافية و التعليمية التي تندرج ضمن المجال التربوي في مختلف المؤسسات التعليمية بمراحلها الثلاثة (ابتدائي متوسط و ثانوي) وكذا تكوين المؤطرين على مستوى قطاع التربية وتوظيفهم لتربية النشء تربية قوية تستطيع من خلالها الدولة ومؤسستها الاعتماد عليه بالشراكة مع كل القطاعات ذات الصلة. »(1)

وقد أنشئت بمقتضى الأمر رقم: 35/76 المؤرخ في عام 1936 الموافق

لـ16 أفريل 1976 والمتضمن ترتيب التربية والتكوين، بعدما كانت تابعة لولاية بشار. وكلفت بمتابعة تنفيذ السياسة التعليمية محليا.

وتقع في وسط بلدية أدرار بالتحديد في طريق البنوك يحدها من الشمال المجلس الشعبي البلدي ومن الجنوب صندوق الوطني للتوفير والاحتياط ومن الشرق البنك الوطني للتنمية المحلية ومن الغرب البنك الوطني الجزائري.

(2) المجال الزماني

لقد انطلقت هذه الدراسة منذ بداية أكتوبر 2013 واستمرت إلى غاية نهاية سبتمبر

2014 حيث مرت الدراسة في هذه المدة بالمراحل التالية :

منذ بداية شهر اكتوبر إلى غاية نهاية شهر مارس 2014 جمع المادة العلمية وكل ما يخص أدبيات الموضوع وإجراء المقابلات الاستكشافية , واستكشاف ميدان الدراسة وكذا تلخيص وتنظيم الجانب النظري للدراسة.

من بداية شهر أفريل إلى غاية نهاية شهر جوان 2014 تم في هذه المرحلة إعداد تقنية الدراسة وعرضها للتحكيم وتصحيحها وذلك بحذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض الآخر وإخراجها في شكلها النهائي ، وكذا توزيعها وجمعها من ميدان الدراسة.

(1) - المصدر: مديرية التربية بولاية أدرار.



من بداية شهر جويلية 2014 إلى بداية شهر فبراير 2015 تم تفريغ البيانات وتحليلها وتنظيمها وصياغة استنتاجات الدراسة ومناقشتها. طبعا هذه هي المراحل الكبرى مع وجود بعض الانقطاع في انجاز العمل بسبب ظروف اضطرارية.

### (3) المجال البشري

يتكون مجتمع الدراسة من فئتين متمثلتين في : فئة القادة\* وفئة الموظفين ونظرا لكون عدد القادة قليل قمنا بإجراء مسح شامل لهم , أما فيما يخص الموظفين ومن أجل الحصول على معلومات دقيقة وتحقق أهداف الدراسة وضعنا شرطين أساسيين وهما :  
\_ أن يكون الموظف دائم.

\_ أن يكون لديه على الأقل سنة خبرة بمؤسسة مديرية التربية لولاية أدرار .  
إذن فوحدة الدراسة هي كل القادة والموظفين الدائمين والذين لديهم على الأقل سنة خبرة يعملون بمؤسسة مديرية التربية بولاية أدرار.

### أحدى عشر: مجتمع الدراسة والعينة

أجريت هذه دراسة على مجتمعين (القيادة والمرووسين) حيث تم إجراء مسح شامل لجميع القيادة (رؤساء المصالح والمكاتب ) والبالغ عددهم 20 مبحوثا، في حين كان يودنا إجراء مسح شامل أيضا لجميع الموظفين بالمؤسسة ولكن لعدم رغبة بعض الموظفين في التعاون معنا، لجأنا إلى العينة القصدية ، مع العلم أن المعلومات التي أدلى بها أحد المسؤولين، فيما يخص بعدد الموظفين، هي معلومات غير دقيقة ومع عدم رغبته في تسليمنا القوائم الخاصة بالموظفين بالمؤسسة، حيث صرح ذات المسؤول على أن عدد الموظفين بالمؤسسة هو 227 موظف ، و أن " هذا العدد يعبر عن كل المناصب التابعة للمديرية بما فيها المناصب الشاغرة"، وقد تحصلنا على معلومات أخرى من مصلحة أخرى (مصلحة الموظفين)، بأن عدد الموظفين هو 123 موظف.

\* لم يتم تحديد شروط للقيادة لأنهم في الأساس لكي يكون الموظف قائد فهو عامل دائم ولديه خبرة بهذه المؤسسة وهذه المعلومات تم الحصول عليها أثناء المقابلات الاستكشافية للميدان الدراسة.

ومع هذا فأثناء النزول للميدان وتوزيع أدوات جمع البيانات لاحظنا انه لا يوجد كل ذلك العدد إضافة إلى أن البعض منهم كان في عطلة أو في مهمة خارج المؤسسة. وعليه تم توزيع أدوات جمع البيانات (استمارة والمقياس) على عينة من الموظفين بالمؤسسة والتي تخدم الدراسة بحيث يكونوا من الموظفين الدائمين والذين لهم على الأقل سنة كاملة خبرة، والذي وصل عددهم 63 موظف. ومنه فقد تم التعامل مع 63 مبحوث فقط.

### اثنا عشر: الدراسات السابقة

في هذا العنصر سيتم عرض أهم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة و كذا القيم أو القيم الإسلامية، والجدير بالإشارة هنا أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت القيادة وكذا القيم التنظيمية أو الإدارية إلا أنه تم ربطها بمتغيرات أخرى وبالتالي لم يتم الاستعانة بها لكوننا ركزنا على الدراسات التي تتوافق وموضوعنا بالتحديد والتي تجمع بين كل من القيادة و القيم في بيئة العمل، و سنبينها كما يلي:

#### **1) الدراسة الأولى و المعنونة ب: " القيم الإسلامية وأثرها في الإنتاجية في المؤسسات الصناعية الأردنية" (1) والتي أجريت سنة (1996)**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيم الإسلامية على إنتاجية العمال في المصانع الأردنية حيث تم استخدام تقنية الاستمارة على عينة عشوائية طبقية من العمال بلغ عددهم (300) عامل وموزعين على (35) مصنع، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

\_ وجود تأثير للوظيفة (الرتبة) على الإنتاجية والقيم الإسلامية حيث كانت لصالح رئيس القسم و المدير دون العمال.

- عدم وجود تأثير لكل من (الدخل، المؤهل العلمي، الجنس) على المتغيرين أي القيم الإسلامية والإنتاجية، ويعزى هذا في رأي الباحث إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيم الإسلامية في حياة العامل وتحديدًا في الصناعات الأردنية.

(1) - بسام يوسف أحمد التل، القيم الإسلامية وأثرها في الإنتاجية في المؤسسات الأردنية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم الفقه والدراسات الإسلامية، جامعة اليرموك، بيروت \_ لبنان، 1996.

(2) الدراسة الثانية الموسومة ب: "القيم الأخلاقية المعاصرة وأثرها على أداء القيادات العليا دراسة تطبيقية على مديري القطاع الحكومي المصري"<sup>(1)</sup> والتي أجريت سنة (2006)

سعت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة القيم الأخلاقية السائدة لدى المدراء بالقطاع الحكومي المصري و علاقته بالتسيب والانحراف داخل هذا القطاع, حيث طبقت هذه الدراسة تقنية الاستمارة على الذين يشغلون وظائف الإدارة العليا من مدراء ومساعدى المدراء فقط والذي بلغ عددهم 2901 موزعين على أربع محافظات في مصر , وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج نختصرها فيما يلي:

- وجود نزعة سلوكية عالية نحو القيم الأخلاقية السلبية (المكيافيليا) لدى موظفي الإدارة العليا.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (العمر , الجنس, سنوات الخبرة والمؤهل العلمي) وشيوع القيم الأخلاقية السلبية.

(3) الدراسة الثالثة بعنوان "علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة دراسة ميدانية في مدينة كوانجو الصينية"<sup>(2)</sup>

ركزت هذه الدراسة في البحث عن القيم الإدارية الأكثر شيوعا في سلوك المدير الصيني وعلاقتها بالخصائص الشخصية والوظيفية إضافة إلى التعرف على الأنماط القيادية الممارسة في بيئة العمل أي في هذه المنشآت, حيث استخدمت أداة الاستمارة وقد صمم الباحث استمارتين وقد وجه استمارة للمدراء وأخرى للعمال, حيث الهدف من الأولى إلى معرفة القيم الإدارية التي يتبناها المدير بينما كان الغرض من الثانية معرفة وجه نظر العمال للنمط القيادي للمدير, وتم توزيعها على المديرين والعمال بالترتيب كما يلي (76) مدير و (152) عامل موزعين على (38) منشأة, وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

\_ ترتيب القيم الإدارية للمدير الصيني بدلالة المتوسطات الحسابية كالآتي:

(1) - محمد الصيرفي. بحوث إدارية محكمة, جز3, لوفاء لدنيا للطباعة والنشر, الإسكندرية, 2006, ص ص 146, 184.

(2) - ملاذ محمد مفيد ال ياسين. علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة دراسة ميدانية في مدينة كوانجو الصينية, مذكرة ماجستير, غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد, الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك, 2010.

- القيم الإنسانية
- القيم التنظيمية
- القيم الأخلاقية
- قيم المشاركة
- قيم الراحة والفراغ

\_وكان ترتيب الأنماط القيادية للمديرين الصينيين بدلالة المتوسطات الحسابية كالآتي:

- نمط القيادي الفريق
- نمط القيادي المعتدل
- نمط القيادي الإنساني
- نمط القيادي المتساهل
- نمط القيادي السلطوي

\_القيم الإدارية لدى المديرين الصينيين تختلف في تأثيرها على سلوكهم القيادي و أن الأنماط القيادية للمديرين تختلف بحسب تباين الخصائص الشخصية والوظيفية للمرؤوسين من وجهة نظرهم.

#### (4) مناقشة الدراسات السابقة

من خلال عرضنا للدراسات السابقة نجد أنها تشابهت مع الدراسة الحالية في نقاط واختلفت في أخرى وسنبين هذا فيما يلي :

#### (1-4) الدراسة الأولى:

\_تتشابه دراستنا وهذه الدراسة من حيث أن كلاهما يركزان على القيم الإسلامية في بيئة العمل.

\_تختلف دراستنا وهذه الدراسة من حيث مجال الدراسة فدراستنا ستكون في مؤسسة عمومية خدماتية في حين أن هذه الدراسة كانت في مؤسسة اقتصادية تتمثل في مصانع إنتاجية, إضافة إلى هذه الدراسة في مجتمع أردني في حين دراستنا في المجتمع الجزائري وخاصة منطقة الجنوب (أدرار), كذلك أن هذه الدراسة كانت تركز على تأثير القيم على الإنتاجية في

المصنع في حين دراستنا تتناول الجانب القيادي ومدى تمثّل القادة للقيم أي الجانب التنظيمي أكثر منه إنتاجي.

#### 4-2) الدراسة الثانية:

\_ تتشابه هذه الدراسة ودراستنا من حيث طبيعة القيم فالدراسة الثانية تناولت القيم الأخلاقية لدى القادة والمتضمنة في الدراسة الحالية في القيم الإسلامية.

\_ إلا أن هذه الدراسة تختلف عن دراستنا من حيث مجتمع الدراسة حيث طبقت الدراسة الثانية على الإدارة العليا أي المبحوثين هم القادة (الرؤساء) في حين في دراستنا المبحوثين هم القادة والموظفين (المرووسين), وقد أجريت هذه الدراسة في المجتمع المصري في حين دراستنا الحالية أجريت على مجتمع بمنطقة توات (أدرار), إضافة إلى ذلك أنه تم التركيز في هذه الدراسة على القيم السلبية في حين في دراستنا تتناول القيم الإسلامية \_ بالضرورة هي ايجابية \_ وعلاقة هذا التمثل للقيم الإسلامية بالنمط القيادي والخصائص الشخصية والوظيفية للقائد في حين هذه الدراسة تبين تأثير كل من الخصائص الشخصية والوظيفية للرؤساء ومدى التزامهم (القادة) بالقيم الأخلاقية.

#### 4-3) الدراسة الثالثة:

- تتناول كلا الدراستين القيم في المنظمة, وكلاهما تركزان على علاقة النمط القيادي السائد لدى القائد بالقيم في المؤسسة, وأن مجتمع الدراسة يتمثل في القادة (الرؤساء) و المرؤوسين.

- ونجد مواطن التباين في الدراستين بداية من مكان الدراسة إذ أن هذه الدراسة طبقت على المجتمع الصيني في حين دراستنا ستطبق على المجتمع الجزائري (أدرار), ونجد كذلك الاختلاف من حيث طبيعة القيم إذ أن الدراسة الثالثة تركز على القيم الإدارية وهذه الأخيرة هي وضعية تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر إلا أن في دراستنا سنتناول القيم الإسلامية وهي ثابتة و موحدة بين جميع الأفراد يحملونها حتى قبل دخولهم لبيئة العمل (المنظمة).

ثلاثة عشر: صعوبات الدراسة

- ❖ عدم قبول بعض المؤسسات لإجراء بها الدراسة الميدانية مما ساهم في ضياع الوقت في البحث عن مؤسسة أخرى.
- ❖ نقص الوعي بالبحث العلمي والدراسات الميدانية مما صعب التعامل مع الموظفين وفي بعض الأحيان عدم رغبتهم في التعاون معنا إلا بوجود وسيط بين الباحث والمبوثين بالمؤسسة قيد الدراسة.
- ❖ أن البحث في موضوع القيم الإسلامية غالباً ما ينظر إليه من ناحية الشريعة الإسلامية فقط، ويكون توجه أغلب المراجع في هذا الاتجاه , وبالتالي حاولنا جاهدين أن نكيف المعلومات بحيث نحافظ على الموضوع ضمن تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ونبعد عن المثالية والنظرة الكمالية التي تسرد في الكتب.

## الفصل الثاني: ماهية القيم

### أولاً: مفهوم القيم

1\_ تعرف القيم

2\_ خصائص القيم

3\_ وظائف القيم

4\_ نظريات المفسرة للقيم

### ثانياً: القيم الإسلامية

1\_ تعريف القيم الإسلامية

2\_ خصائص القيم الإسلامية

3\_ مصادر القيم الإسلامية

4\_ نماذج من القيم الإسلامية

## الفصل الثاني:

### ماهية القيم

يعتبر موضوع القيم من بين المواضيع التي نالت حظاً وافراً من الاهتمام في مختلف التخصصات الاجتماعية (كعلم الاقتصاد وعلم النفس،... وكذا علم الاجتماع) وإن كان تناول موضوع القيم بالدراسة والتحليل من المنظور السوسيولوجي قد تأخر مقارنة بالعلوم الأخرى وهذا التأخر كان له مبرراته الموضوعية، إذ كان يعتبر أن مثل هذه الدراسات (حول القيم) هي مهمة الفلاسفة فقط، تبعاً للاعتقاد الذي كان سائداً ألا وهو صعوبة دراسة القيم دراسة علمية، وهذا ما يؤكد "لفي شتراوس" بقوله: «إذا كان قد بدا من العلوم الاجتماعية شيء من العزوف أو التردد أو التقصير والتباطؤ في معالجة القيم فمرد ذلك إلى أنه عندما نتكلم عن القيم، إنما نتكلم عن الانفعالات والعواطف والظواهر غير المنطقية وبما أن مهمة أي علم هي أن يعبر عن الظاهرة بأسلوب منطقي فإننا نخشى أن يفضي الكلام علمياً عن القيم إلى التناقض الحادث من تغير بيانات غير منطقية بعبارات منطقية فهذا من شأنه أن يهدم هذه البيانات ويشوه طبيعة القيم.»<sup>(1)</sup> ومع هذا التأخر في دراسة موضوع القيم من قبل علماء الاجتماع، لا ينفي الجهود التي جاءت بعد ذلك.

سنعرض في هذا العنصر جملة من التعاريف بداية من التعريف اللغوي إضافة إلى جملة التعاريف الاصطلاحية التي قدمها العلماء والباحثين في هذا المجال موضحين بذلك خصائص القيم ووظائفها، إضافة إلى أهم النظريات المفسرة لها، ثم ننتقل إلى الحديث بشكل أدق عن القيم الإسلامية، تعريفها ومصادرها ونشير إلى بعض النماذج من القيم الإسلامية الواجب تمثلها في بيئة العمل.

(1) - فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية، دار النهضة العربية، بيروت، دت، ص ص 15-17.



أولاً: مفهوم القيم**1- تعريف القيم**

إن الاختلاف في الآراء حول طبيعة القيم أحدث خلل في إيجاد تعريف موحد لها، إذ لا يوجد تعريف واحد محدد ملم يشرح مفهوم القيم بشكل عام، ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى تعقد المفاهيم في حد ذاتها وتشابكها في العلوم الاجتماعية من جهة إضافة للأسباب التي ذكرناها آنفاً.

**1-1) التعريف اللغوي للقيم:**

ورد في لفظ "القيمة" معاني منها: «قيمة الشيء أي ثمنه، وكلمة القيمة بمعنى الجيد أو ماله قيمة ممتازة، ويشيع في اللغة المعاصرة استعمال "القيمة" للدلالة على الفضائل الدينية والخلقية والاجتماعية التي تقوم عليها حياة المجتمع الإنساني.»<sup>(1)</sup>

**2-1) التعريف الاصطلاحي للقيم:**

• **التعريف الانثربولوجي للقيم بأنها:** «معيار عام، ضمني أو صريح فردي أو جماعي يتخذ الأفراد أو الجماعات القرارات وفقاً له، للحكم على السلوك الاجتماعي، رفضاً أو قبولاً.»<sup>(2)</sup>

في هذا التعريف يصف القيم على أنها معايير في حين، هناك فرق بين كل من القيمة والمعيار وسنبين هذا لاحقاً، إضافة إلى أن القيم لها علاقة بالإرث الثقافي للمجتمع الذي ينتمي إليه الفرد (كالدين أو الأيديولوجية والعادات والتقاليد والأعراف،...) وهي بدورها تلعب كموجه للسلوكياتهم وفق احتياجاتهم وأهدافهم.

- ويعرف "تشارلز موريس" القيم على أنها: «كل فعل لكل فرد يمثل تفضيلاً لمسلك على الآخر والمسلك المختار هو الأحسن والأكثر قبولاً والأكثر أهمية في نظر الفرد طبقاً لتقديره وإدراكه للظروف في الموقف.»<sup>(3)</sup> انطلاقاً من هذا التعريف يتبين أن القيم ليست مجرد صفات أو مفاهيم مجردة، بقدر ما هي عبارة عن تفضيلاً لسلوك بدل الآخر بحيث يأخذ الفرد

(1) - إميل بديع يعقوب، المعجم المفصل في دقائق اللغة العربية، دار الكتب العلمية، بيروت، 2004، ص 314.

(2) - ثريا التيجاني، القيم الاجتماعية والتلفزيون في المجتمع الجزائري، دار الهدى، الجزائر، 2011، ص 23.

(3) - فوزية دياب، مرجع سبق ذكره، ص 23.

بعين الاعتبار مدى قبول أو عدم قبول المجتمع لذلك النمط من الأفعال، إذ لا يمكن خروج سواء للفرد أو الجماعة عن النسق الثقافي للمجتمع الذي يعيش فيه.<sup>(1)</sup>

- **التعريف النفسي للقيمة:** إذ اتفق هذا التعريف والتعريف السابق، حيث يعرف العالم "وايت" القيم فيقول: «هدف أو معيار حكم يكون بالنسبة لثقافة معينة شيئاً مرغوباً أو غير مرغوب لذاته.»<sup>(2)</sup> وهذا يعني أن عدم قبول المجتمع لتصرف ما، فهذا الرفض هو رفض عام أي رفض للفعل بحد ذاته ولا يتعلق بشخص بدل الآخر.
- **التعريف السوسيولوجي للقيمة:** إذ يعرف "تالكوت بارسونز" القيمة على أنها: «عنصر في نسق رمزي مشترك يعتبر معياراً، أو مستوى للاختيار بين البدائل لتوجيه الموقف.»<sup>(3)</sup>

أما "اميل دوركايم" فيعرف القيم على أنها: «إحدى آليات الضبط الاجتماعي المستقلة عن ذوات الأفراد الخارجة عن تجسيداتهم الفردية.»<sup>(4)</sup>

إذن القيم عبارة عن تفضيلاً وضوابط أخلاقية توجه سلوك الفرد وتحدده بحيث لا يمكن أن يتعارض ومعطيات مجتمعه وبالتالي يحافظ بذلك على توازنه داخل النسق الاجتماعي وفي ذات الوقت يحفظ للمجتمع استقراره.<sup>(5)</sup> وهي تختلف باختلاف المجتمع فما يعتبر كقيم مرغوب فيها في مجتمع معين في فترة زمنية معينة قد لا يعتبر كذلك في مجتمع آخر، ومنه نستنتج وجود مؤثرات خارجية للقيم تكسبها صفة التغيير.

وعند الحديث عن القيم وتعريفها نجد الكثير من يستخدم مفهوم القيم كمرادف للمفاهيم الأخرى كالمعايير أو الاتجاهات،... وعليه يجب أن نوضح أن هناك اختلاف بين كل من القيم والمفاهيم التي تقترب من معناها

(1)- salim elias, **Guid linuistique global**,centre culturel lilanis,p615.

(2) - ثريا التيجاني، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(3) - 4، ماجدة الزيود، **الشباب والقيم في عالم متغير**، دار الشروق، عمان، 2006، ص 22.

(5) - حسين عبد الحميد رشوان، **علم الاجتماع التنظيم**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 190.

## ❖ الاختلاف بين القيم والمعايير:

تختلف القيم عن المعايير من حيث مستوى التطبيق فيقول "سملر" أن: «القيم هي تصورات عما هو مرغوب فيه على مستوى أكثر عمومية، في حين المعايير هي تصورات حول نفس الشيء ولكن على مستوى الخصوصية.»<sup>(1)</sup> ويتفق هذا التعريف مع تعريف "بارسونز" فيعتمد في تمييزه بين كل من المعايير والقيم على المستوى الممارسة، إذ يعتبر أن: «ما يعد مرغوبا فيه من أعضاء المجتمع ويحدد على أساس مقولات عامة يدخل في نطاق القيم وما يحدد في ضوء مقولات خاصة أو نوعية يدخل ضمن فئة المعايير.»<sup>(2)</sup> فالمعيار يعتبر كقاعدة للسلوك يهتدي بها في أفعاله.

## ❖ الاختلاف بين القيم والاتجاهات:

يعرف الاتجاه على أنه: «استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة.»<sup>(3)</sup>

ويظهر الفرق بين القيمة والاتجاه في النقاط التالية:<sup>(4)</sup>

- القيم تكون أعمق من الاتجاه وهي امتداد للاتجاه قد يتحول الاتجاه إلى قيمة.
- القيم تعبر عن معتقد وحيد وقد يلجا الفرد إلى معتقده في اختيار قيمه، في حين أن الاتجاه يعبر عن عدد من المعتقدات تصب في موضوع معين.
- يرتبط الاتجاه بموضوع محدد أو معين، في حين أن القيم تكون أكثر عمومية.
- القيم هي مستوى للحكم في حين الاتجاه ليس مستوى للحكم.
- تتميز الاتجاهات بعددها الكبير مقارنة بالقيم، فقد يكون للفرد عدة اتجاهات حول موضوع معين وهو يتمثل في قيمة واحدة لديه.

(1) - نورهان منير وحسن فهمي، القيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 95.

(2)،<sup>3</sup> - مصطفى إسماعيل موسى، الاتجاهات الحديثة في طرائق تدريس التربية الدينية الإسلامية، دار الكتاب الجامعي، العين الإمارات العربية المتحدة، 2002، ص 64.

(4) - نورهان منير و حسين فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

- القيم تحدد الاتجاه ومنه تحدد السلوك فهي تترجم على شكل سلوك ظاهر .  
وبالرغم من تعدد الآراء في إيجاد الفرق بين مفهوم القيم والمفاهيم اللصيقة بها، إلا أنها تبقى متداخلة فيما بينها، وفي بعض الحالات قد تستعمل كمرادفات ذلك لأنه لا يمكن الفصل المطلق بين المفاهيم في العلوم الاجتماعية، وعليه ومما سبق ذكره نجمل القول بأن القيم هي تفضيل يقوم به الفرد انطلاقاً من خلفيته الدينية والعقائدية والاجتماعية، ويتمثلها في تفاعلاته اليومية في مختلف المواقف في بيئة العمل.

## 2- خصائص القيم

تتشارك القيم فيما بينها في مجموعة من المميزات نذكر منها ما يلي:

- **القيم نسبية:** بما أن التغيير هو ظاهرة صحية وسليمة في المجتمع وعلى هذا الأساس نرى أن القيم هي الأخرى لا تخلوا من صفة التغيير، فهي ليست ثابتة ومطلقة إذ أنها تتعلق بالإنسان أي الفرد بكل ما يحمله من سلوكيات ، ودراسة القيم يقتضي دراسة سلوك الفرد والجماعات في مجتمع معين في فترة زمنية معينة دراسة دقيقة.(1)
- وبالتالي يمكن القول أن القيم تتغير وتخضع لسنة الحركة فهي تختلف من زمن لآخر ومن مجتمع لآخر ومن فرد لآخر فما هو قيمة عند فئة أو جيل معين قد لا يعتبر كذلك عند الجيل الآخر وهذا الكلام عن نسبية القيم لا يعني أنها تتغير جذريا وبسرعة بل تتغير ولكن ببطء (ثبات نسبي).(2) ويمكن تفسير هذا الثبات النسبي إلى أن أي مجتمع مفطور على مقاومة التغيير مهما كان ، حتى وإن كان التغيير إيجابيا إلا أن مثل هذه الموضوعات دائما ما تقع في مشكلة التحدي والتمسك بها.(3)
- **القيم ذاتية:** وهذا يعني أنها تختلف من شخص لآخر وهي ذات صلة وطيدة بينها وبين رغبات الفرد وميوله، وبما أن هذه الأخيرة غير ثابتة فان القيم هي الأخرى غير ثابتة وهذا ما يؤكد كلامنا حول النقطة السابقة (نسبية القيم).(4)

(1) - ثريا التيجاني، مرجع سبق ذكره، ص 64.

(2) - نورهان منير، حسين فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

(3) - صلاح مصطفى الفوال، علم اجتماع في عالم متغير، دار الفكر العربي ، مصر، 1997، ص 451.

(4) - نورهان منير و حسين فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

● **تعدد مصادر القيم:** «للقيم مصادر كثيرة ومتنوعة مثل الثقافة (الدين) مما يسمح لنا بالقول أن القيم معايير تلبي رغبة الثقافة العامة التي تمثل رغبة المجتمع،...، كما يعتبر الدور الاجتماعي مصدر للقيم، التي تحدد المكانة الاجتماعية وتسمح للفرد بتوظيف انطباعاته واختياراته... وكذا عن الظروف الاجتماعية والاقتصادية.»<sup>(1)</sup> وبما أن للقيم عدة مصادر وتختلف هذه المصادر حسب مراحل العمرية وطبيعة المؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تلقي منها الفرد قيمه واكتسبها والمصدر الديني يعتبر أول مصادر التي يجب على الفرد أن يكتسب قيمه منها وعلية أن يمثل لهذه القيم كذلك ويحافظ عليها في تعاملاته اليومية وخاصة في مجال العمل إذ يعتبر هو المكان الذي يقضي فيه الفرد معظم وقته .

● **القيم متعلمة:** أي أنها «مكتسبة من خلال البيئة وليست وراثية، بمعنى أنه يتم تعلمها واكتسابها عن طريق مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة.»<sup>(2)</sup>

● **القيم هرمية:** «فالقيم ليست متساوية في الأهمية ولها درجات مختلفة من التأثير على الفعل وتقع في ترتيبات هرمية، وينسب علماء الاجتماع أهمية خاصة للقيم الدنية والأخلاقية في العمليات التنظيمية والضبط الاجتماعي.»<sup>(3)</sup> يعني أنه لا يوجد تصنيف واحد للقيم، فالقيم حسب العلماء عدة تصنيفات فهناك من القيم النظرية، الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية والدينية وتعتبر هذه الأخيرة أسمى القيم خاصة في المجتمع الإسلامي الذي يستقي كل قيمه من الكتاب والسنة النبوية الشريفة في شتى مجالات الحياة، وبالخصوص عند الحديث عن بيئة العمل أين تظهر قيم الفرد (العامل) جليا في سلوكياته.

ويجب أن نميز جيدا بين معرفة القيمة و إدراك مفهومها ومعناها وبين تمثل القيم وتطبيقها عمليا (ممارستها)، إذ نجد فجوة كبيرة لدى العامل بين الإدراك والممارسة حيث نجد: <sup>(4)</sup> «شخصيات عامة رغم تدينها ومحافظتها على القيم السامية في تعاليمها الفردية

(1) - ثريا التيجاني، مرجع سبق ذكره، ص 64.

(2) - ماجدة الزبود، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(3) - نورهان منير وحسين فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

(4) - شقران الراشدي، "الموروث الاجتماعي والثقافي السلبي قيد يكل الإدارة"، مجلة التنمية الإدارية، تصدر عن إدارة العلاقات العامة والإعلام معهد الإدارة العامة، الرياض العدد 110، شوال 1434 هـ .

إلا أنها عندما تنتقل إلى العمل العام تمارس عكس ذلك تماما.» وهذه ظاهرة عامة بين جميع الموظفين في مستويات مختلفة فالأمر لا يقتصر فقط على المراتب الدنيا من الموظفين بل حتى على المستويات العليا (القيادة) وهذا ما تؤكدته الدكتورة "رقية الحلو" بقولها: «وجود قيم العمل في أحاديث المديرين والموظفين واجتماعاتهم لا يعني أنها موجودة، ومؤسسات العمل في واقع حياتنا الوظيفية لا تبني قيم العمل ولا تراعي وجودها.»

### 3- وظائف القيم

إن المتتبع لموضوع القيم يجد أن لها أهمية كبيرة سواء للفرد أو المجتمع، وهذه الأهمية التي تكتسبها القيم مقترنة بالدرجة الأولى بالوظائف التي تؤديها. وسنوضح أهم الوظائف التي تسعى القيم إلى تحقيقها في النقاط التالية:

● **وظيفة التوجيه:** «إذ أن القيم تعمل بمثابة موجبات للسلوك الإنساني وطاقاته ودوافعه فإذا غابت هذه القيم أو تضاربت فإن الإنسان يغترب عن ذاته وعن مجتمعه ويفقد دوافعه للعمل وتقل إنتاجيته.»<sup>(1)</sup> ويتضح من هذه الوظيفة أنها تجعل الأفراد في حالة من التوازن الاجتماعي وهذه الأخيرة تمكن الفاعل من أداء الأدوار المنوطة به بشكل جيد ومنتقن خاصة إذا كان مدركاً لأهمية ما يقوم به في المجال الاجتماعي وبالتحديد في بيئة عمله، فإذا تحدد للموظف مثلاً: داخل المؤسسة الطريق الواجب إتباعه وعرف الغاية منه وأحس بأهميته و بالتالي أهمية التمثيل للقيم في هذا المجال فلا شك سينعكس إيجابياً على مستوى عمله سواء من حيث (أداء العمل، التعامل مع الآخرين،... وحتى الإبداع في العمل)، وعلى العكس من ذلك أن العامل إذا ما فقد مفهوم القيم لديه أو تخلى عنها، فإن هذا سينعكس سلباً على نفسيته وعلى المؤسسة بشكل عام بحيث تحدث قطيعة بين العامل و المؤسسة التي يعمل بها وهذا ما يؤدي كما وصفه "كارل ماركس" باغتراب العامل عن عمله.

● **وظيفة تقييمية:** «تساعد القيم الفرد على اتخاذ قراره كما تمكنه من الحكم على الأشياء والاختيار من بينها فالفرد في كل عملية حكم أو اختيار أو تفضيل شيء على

(1) - حافظ فرج أحمد، التربية وقضايا المجتمع المعاصر، عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص 259.

آخر يلجأ إلى رصيده من القيم ويحتكم إليه. (1) إذن نجد أن القيم إضافة إلى التوجيه فهي تمكن الفرد من الاختيار الصحيح من بين البدائل المتاحة أمامه وهذا الاختيار لا يتأتى من فراغ بقدر ما هو مرتبط بالمكتسبات الفردية (الخلفية الاجتماعية والدينية) التي من شأنها تهذيب سلوك الفرد وعقلته، بحيث يحتكم الإنسان في قراراته إلى الموازنة بين الجانب العقلي المنطقي وبين الغرائزي. (2) ويظهر بوضوح في الجانب التنظيمي إذ نجد أن: «الأفراد يدخلون المنظمة وهم يحملون تصورات مسبقة عما يجب وما لا يجب فعله.» (3)

● **الوظيفة التفسيرية:** «تساعد القيم على تفسير السلوك الشخصي للفرد فالقيمة يمكن أن تتحدد إجرائياً من خلال دراسة السلوك وما ينطوي عليه من إقدام أو إحجام عن أنشطة معينة.» (4)

#### 4- النظريات المفسرة للقيم

يمكن القول انطلاقاً مما تعرفنا عليه سابقاً أن موضوع القيمة فيه الكثير من الاختلاف من حيث التعريف وكذا من حيث تحديد مصدرها، ولكن ما يمكن الاتفاق عليه أن القيمة هي تفضيل ومصدر للحكم بين ما هو خير وشر أو بين الحسن والسيئ. ولقد اهتم علم الاجتماع بنظام القيم في المجتمع، باعتباره أحد أهم نظم الضبط الاجتماعي من جهة وعنصر من عناصر النسق الاجتماعي من جهة أخرى. وفي مجال الحديث عن مصدر القيمة وتفسيرها نجد تعدد في الآراء وفقاً لتعدد في الاتجاهات والمذاهب الفلسفية، وفيما يلي أبرز النظريات المفسرة لموضوع القيمة:

**1-4 النظرية المعيارية:** يرى أصحاب هذه النظرية أنه: «يوجد معيار للقيمة يحدد ما يجب أن يكون عليه الموضوع،...، وأن تبين ما هو خير وما هو شر، ما هو مفضل وما هو الأفضل، والصائب والخطأ، وما هو ملزم.» (5) بمعنى تبيان الجانب الأخلاقي في المجتمع من أجل إتباعه، وفي هذه النظرية تسعى إلى تحديد قواعد ومثل عليها يلتزم بها الأفراد داخل

(1) - حافظ فرج أحمد، المرجع السابق، ص 259.

(2) - طارق كمال، رؤية ديناميكية في علم النفس والقيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 47.

(3) - ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 96.

(4) - حافظ فرج أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 259.

(5) - عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، إثراء للنشر، الأردن، 2009، ص 222.

المجتمع إذ يحددها (المجتمع) وينصاع لها الأفراد طواعية ويتم بها تنظيم المجتمع الحديث، ويعتبر هذا الأخير القيم الموجودة في المنظومة الاجتماعية كمبادئ توجه الفرد وفق المسار الصحيح الذي يراه المجتمع كذلك.

وهذه الرؤية تتفق وراي "دوركايم" إذ يرى أن: « المجتمع المتضامن ميكانيكيا تضبط الأفعال فيه عن طريق القيم والمعتقدات المشتركة ولكن عندما ينمو هذا المجتمع ويتطور فإن القيم تخرج عن نطاق الأفعال الخاصة لتدخل في شكل المبادئ العامة التي تصل إلى درجة المثل الأكثر تجردا وعمومية في المجتمع بشكل يجعله يعتبر المجتمع حارسا للقيم الإنسانية العليا»<sup>(1)</sup> إذن فالقيم حسب "دوركايم" تكتسب صفة العمومية والجبرية وهي من صنع المجتمع، فهو أساس القيم فينشئها ويلزمها على أفرادها ولا يمكن للأفراد الخروج عنها فهي مرتبطة بإجراءات جزائية لكي تضمن الامتثال لقواعد السلوك، وبهذا الشكل لا يمكن أبدا التحرر أو التمرد عن القيم التي أوجدها المجتمع.

**4-2) النظرية ما بعد المعيارية:** وفكرة هذه النظرية مفادها: « لا ضرورة لوجود معيار للقيم وما يهم هو التحليل لمعرفة طبيعة الخير والفضيلة ومعانيهما، فالقيمة حسب أصحاب هذه النظرية تشير إلى سمات وخصائص وكيفيات محددة موجودة في موضوع الوصف فنحن أمام موقف تحليلي وليس موقف معياري»<sup>(2)</sup> ويؤكد على هذه الأفكار العالم السوسيولوجي "ماكس فيبر" حين قام بدراسة الرأسمالية ليتوصل في الأخير على أن: « هذا النظام الرأسمالي هو نظام اجتماعي واقتصادي في العصر الحديث وهي في مجملها نتاجا طبيعيا للدين البروتستنتي وما يقوم عليه من مبادئ وقيم ومعتقدات وتصورات دينية ومجتمعية»<sup>(3)</sup> وقد أظهر فيبر اهتماما كبيرا لموضوع القيم أو كما يسميه "نسق المعنى" والذي يمثل الفعل الاجتماعي فيرى "فيبر" أنه: « من أجل تفسير الفعل الاجتماعي فإننا يجب أن نصل هذا الفعل بالمعنى أو بنسق القيمة»<sup>(4)</sup>

(1) - نورهان منير وحسين فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

(2) - عدنان يوسف العتوم، مرجع سبق ذكره، ص 222.

(3) - عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2005، ص 100.

(4) - محمد أحمد بيومي، مرجع سبق ذكره، ص 103.



4-3) نظرية الاهتمام (الاتجاه الاجتماعي): «يرى أصحاب هذه النظرية أن المجتمع هو الذي يعطي للأشياء قيمها.»<sup>(1)</sup> فتنشأ القيم في المجتمع انطلاقاً من الاهتمام بتلك الأشياء فكلما زاد الاهتمام بالشيء كلما أدى هذا إلى اكتساب قيمة حيال ذلك الشيء إضافة إلى جملة العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين أفراد المجتمع والتفاعلات الاجتماعية مع معطياته، كل هذا يؤثر إلى حد كبير في نظام القيم الذي يؤمن به الفرد والجماعة في المجتمع.<sup>(2)</sup> وهذا الاتجاه يرى أنه يمكن للقيم أن تتغير وأنها ديناميكية، فبمجرد تغيير اهتمام الأفراد بتغيير قيمهم وأن هذا التغيير سيكون انطلاقاً من الإيمان بالفكرة الجديدة أو المعطى الجديد، فالأفراد إذ امتثلوا لقيم معينة أصبحت جزء منهم يصعب تغييرها ولكن إذ أدخلت عليهم موضوعات جديدة وتم تغيير اتجاهاتهم فهنا ستتغير قيمهم هي الأخرى.

(1) - عدنان يوسف العنوم، مرجع سبق ذكره، ص 222.

(2) - عثمان عمر بن عامر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، منشورات جامعة قازيوس، بنغازي، 2002، ص 288.

ثانياً: القيم الإسلامية1- تعريف القيم الإسلامية

تختلف القيم الإسلامية عن مختلف أشكال القيم سابقة الذكر ولهذا نجد أن التعارف التي أعطيت لمفهوم القيم الإسلامية متقاربة وفي بعض الأحيان متطابقة فيما بينها، وهنا يجب أن نشير، أن في بعض الأحيان ما يشار إلى القيم الإسلامية بمفاهيم أخرى كالقيم الإنسانية أو القيم الأخلاقية علماً أن أثناء بحثنا وجدنا أن القيم الإسلامية من حيث التعريف تتشابه مع القيم الأخلاقية فالقيم الإسلامية هي بالضرورة تمس الجانب الأخلاقي في الفرد، أما بالنسبة لمفهوم القيم الإنسانية نجد أنها تسميات أطلقها الغير مسلمون على القيم الأخلاقية فهم إما يستخدموا القيم الأخلاقية أو الإنسانية، وبالتالي نخلص إلى أن القيم الإسلامية هي قيم أخلاقية إنسانية أي أنها شاملة لكلا المفهومين، وكثرة التسميات أو المفاهيم وتشعبها راجع إلى طبيعة العلوم الاجتماعية والإنسانية إضافة إلى الترجمات التي في كثير من الأحيان قد تكون تقريبية وليست مطلقة.

حيث تعرف القيم الإسلامية بأنها: «هي قيم أخلاقية تمثل أحكاماً يصدرها الفرد على الشيء من خلال الرجوع إلى مجموعة من المبادئ والمعايير التي ارتضاها الشرع لتحديد المرغوب وغير المرغوب من أنماط السلوك المختلفة»<sup>(1)</sup>

فيعتبر الدين الإسلامي مصدراً من مصادر التشريع التي تحدد وتوجه سلوكيات وتصرفات الأفراد (المسلمين) في جميع الميادين سواء كانت الاجتماعية أو المهنية فيتأثر العامل (المسلم) بهذا المخزون القيمي في حياته المهنية بكل ما هو حلال وحرام وما يتبع ذلك من جزاء وعقاب، وهو ما يساهم في تحديد قيم الفرد واتجاهاته نحو العمل.<sup>(2)</sup>

(1) - عاهد محمود محمد مرتجى، مدى ممارسة طلبة المرحلة الثانوية للقيم الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2004، ص10.  
(2) - بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص20.

وتعرف القيم الإسلامية كذلك على أنها: « معايير تعبر عن الإيمان بمعتقدات راسخة، مشتقة من مصدر ديني تلمي على الإنسان بشكل ثابت اختياره أو نهجه السلوكي في المواقف المختلفة التي يعيشها أو يمر بها وهي إيجابية، صريحة أو ضمنية يمكن استنتاجها من سلوك اللفظي والغير لفظي.»<sup>(1)</sup>

إذن نستنتج بأن الدين هو مستودع القيم وخاصة بالنسبة للمجتمعات المحافظة والذي يضمن للمجتمع بقاءه واستمراره والتصدي لجميع الضغوط الخارجية التي تحاول المساس باستقرار المجتمع ولهذا النوع من القيم لا بد له من أن يبقى راسخ فهو أهم عنصر يرتكز عليه النسق الاجتماعي.

وكتعريف شامل لمفهوم القيم الإسلامية نقول أنه: « مكون نفسي معرفي سلوكي يوجه السلوك ويدفعه، ومن خلالها نحكم على الأفكار والأشياء والأشخاص والأعمال مهتدين بالقرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ونهدف من خلالها إرضاء الله سبحانه وتعالى.»<sup>(2)</sup>

وهنا في هذا التعريف إضافة إلى ما تم التطرق إليه في التعارف السابقة أن القيم الإسلامية لا تتعلق بالجانب النفسي بل يتعداه إلى السلوك فنجد على سبيل المثال سلوك العامل في مكان العمل يجب أن يكون موافق للقواعد الأخلاقية المتفق عليها في العمل ، وهذه الأخيرة هي في الأساس يجب أن تكون مستوحاة من الأخلاق والمبادئ الإسلامية الفاضلة.<sup>(3)</sup>

ومن خلال التطرق لمفهوم القيم الإسلامية نستنتج أنها مبدأ أساسي في تنظيم المجتمع ومنع مؤسساته بمختلف مجالاتها، وأنها لو اعتمد عليها فهي كفيلة برفع من فعاليتها فاعامل المسلم يجتهد في عمله لأنه موقن أن العمل هو عبادة مثله مثل العبادات الأخرى كالصلاة والصوم... فبالعمل يصل إلى مرضاة الله وليس شخص معين. ولهذا فان القيم توظف العامل من حالة التسيب واللامبالاة التي قد تواجهه أثناء أداء وظائفه خاصة عند الحديث عن القطاع العام.

(1) - وضحة علي السويدي "تنمية القيم الخاصة بمادة التربية الإسلامية لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية بدولة قطر"، نقلا عن سامية حمريش، القيم الدينية ودورها في التماسك الأسري، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة، 2009\_2010، ص 42.

(2) - بسام يوسف أحمد التل، مرجع سبق ذكره، ص 49.

(3) - محمد علي التسخيري، القيم مفاهيم والقواعد الإسلامية المؤثرة في الحفاظ على البيئة، المؤتمر العام الخامس عشر، مؤسسة آل البيت الملكية للفكر الإسلامي، 18\_20 شوال 1431هـ، عمان، ص 1.

## 2 خصائص القيم الإسلامية

تتفرد القيم الإسلامية بمجموعة من المميزات نذكر منها ما يلي :

- **الثبات:** إن القيم الإسلامية ثابتة ومطلقة أكثر من كونها نسبية « فهي حسب المفهوم الغيبي منزلة وتصلح لكل زمان ومكان فليست منبثقة عن أوضاع اجتماعية محددة فتتغير بتغير هذه الأوضاع.»<sup>(1)</sup> فنجد أن هذا النوع من القيم يتميز بالاستقرار وعدم التغير مما يكسب هذه القيم أهمية بالنسبة للفرد والمجتمع فكلما أحس الفرد أن القيم التي يتبناها سليمة و صحيحة وكذا مقبولة في كل المجتمعات وفي كل الأوقات كلما سهاهم هذا في ترسيخها وثباتها.
- **الشمولية:** أي أنها « جامعة لكافة مناشط الإنسان وتوجهاته, تستوعب حياته كلها من جميع جوانبها.»<sup>(2)</sup> إن شمولية القيم الإسلامية لجميع جوانب الحياة يستدعي أن تكون عامة بمعنى أنها تشمل جميع أفراد المجتمع دون استثناء.
- **المرونة:** كما ذكرنا سابقا أن القيم الإسلامية مطلقة وهذا لا ينفي على أنها مرنة في نفس الوقت \_ المرونة لا تعني التغيير \_ فهناك قيم ثابتة لا تقبل الاجتهاد أو التغيير أو التبديل كالقيم العقدية وقيم العبادات أي القيم التي بها نص شرعي فهي مطلقة ثابتة لا يمكن التغيير فيها وتعامل معها كما فرضت علينا مهما وصلنا إليه من تطور أو تغير فهي مرتبطة بالنص الشرعي المنزل من عند الله, في حين أن القيم التي ليس بها نص شرعي والتي يمكن استنباطها من خلال معاني الآيات والأحاديث النبوية فهذه يمكن أن نتعامل معها بمرونة ويمكن الاجتهاد فيها حسب المواقف<sup>(3)</sup>, فمثلا: إذا تحدثنا عن القيم الإسلامية في بيئة العمل فلا بد أن تكون قيم ثابتة لكنها في نفس الوقت مرنة مثلا كقيم الشورى نجد أنها قيمة ثابتة موجودة في بيئة العمل ولكن التعامل مع هذه القيمة

(1) - حليم بركات، المجتمع العربي المعاصر ، ط3 ، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، 1986، ص 328.

(2) - بسام يوسف أحمد التل، مرجع سبق ذكره، ص 55.

(3) - نفس المرجع، ص 57.

يكون بمرونة أي أنه على القائد أن يعرف المواقف التي تستوجب فيها التشاور مع الموظفين، ففي بعض الحالات قد لا يلجأ القائد إلى الشورى أي حسب المواقف، كذلك نجد في بعض الحالات أن الشورى كقيمة موجودة لدى القائد لكن طريقة تطبيقها تختلف من شخص إلى آخر وهذه قد تتدخل فيها عدة عوامل منها (المستوى التعليمي، طبيعة القضايا المراد التشاور فيها، عدد العمال و خبرتهم في المؤسسة،...)، فهكذا يكمن التوافق بين مرونة وثبات القيم الإسلامية .

● **متكاملة:** وهذه الخاصية مستوحاة كون أن القيم الإسلامية مستمدة من الشريعة الإسلامية ، وبالتالي فهي تشمل وتراعي جميع الجوانب « فتأتي القيم في صورة الأمر بالفعل أو أمر بالترك وهي بهذا تحدد توجهات الإنسان في حياته حيال الأشياء والمواقف تاركة له مساحة من الاختيار.»<sup>(1)</sup> فالقيم الإسلامية تكسب الفرد القدرة على تحمل مسؤولية أفعاله والنتائج المترتبة عنها، فأفعال الأفراد مقصودة وانتقائية وموجهة بأحكام شرعية وليست تلقائية وهنا يظهر كيف أن القيم توجه سلوك الفرد داخل المجتمع.

● **الاجابية والواقعية:** « فالقيم الإسلامية قيم ايجابية خيرة تؤدي بمن يعتنقها إلى سعادة الدنيا والآخرة، وهي ايجابية فاعلة في علاقة الله سبحانه بالكون والحياة والإنسان...، وفاعلة في دور الإنسان ووظيفته في هذا الكون.»<sup>(2)</sup>

فلا يمكن للدين الإسلامي أن يفرض قيم سلبية، فالغرض من الدين الإسلامي هو الحفاظ على تماسك وتوازن المجتمع بين كل مؤسساته ولهذا فان هذه القيم (القيم الإسلامية) هي فعالة إذا ما تم التمسك بها وتمثلها في السلوكياتنا خاصة وأنها واقعية بمعنى أننا نتعامل مع حقائق موجودة لا مع أمور غيبية فلسفية، وإن كانت هذا النوع من القيم هدفه هو الوصول بالكائن البشري إلى أرقى الدرجات حتى يصبح نموذج للسلوك السوي والصحيح.

(2) - فؤاد علي العاجز، عطية العمري، القيم وطرق تعلمها وتعليمها، مؤتمر كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك الأردن، 27\_1999/07/29، ص 15.

### 3- مصادر القيم الإسلامية

بما أن للدين وظيفة في حياة الإنسان سواء جماعات أو أفراد والمتمثلة في دمج الأفراد في مجموعات متكاملة ومترابطة تؤدي وظيفة داخل البناء الاجتماعي كما أشار إلى ذلك " دوركايم"، وبما أن القيم الإسلامية مستمدة من الدين الإسلامي فإن مصادرهما محددة وتتمثل في كل من :

❖ **القرآن الكريم:**(1) وهو أساس الشريعة الإسلامية والمصدر الأساسي للقيم الإسلامية وتتفرع كما يلي:

- **قيم اعتقادية:** تتعلق بما يجب على المكلف اعتقاده في الله وملائكته وكتبه ورسوله واليوم الآخر.

- **قيم خلقية:** تتعلق بما يجب على المكلف أن يتحلى به من فضائل وأن يتخلى عن الرذائل.

- **قيم عملية:** تتعلق بما يصدر عن المكلف من أعمال وأقوال وتصرفات (العبادات والمعاملات).

ونلاحظ القيم الاعتقادية تنحصر في علاقة الفرد بربه فقط في حين أن القيم الخلقية والعملية تتعدى إلى علاقة الفرد بالآخرين ، فالقرآن الكريم لم يترك أي جزء في حياة الإنسان دون تفسير أو تحديد وهذا راجع إلى أنها تطبق في جميع ميادين الحياة مما يجعلها تختلف عن القيم الفلسفية التي تستند إلى التأويلات الغيبية.

❖ **السنة النبوية:** « وهي ما صدر عن الرسول صلى الله عليه وسلم من أقوال وأفعال،

ولقد أجمع المسلمون بأن الأحكام الواردة في هذه السنن تكون مع الأحكام الواردة في القرآن قانونا واجب الإتيان،... واعتبارها مصدرا تشريعيًا أمر لازم موجب العمل على اشتقاق واستنباط القيم منها.»(2) فالسنة النبوية تزخر بالقيم الإسلامية ويمكن القول أن حياة الرسول صلى الله عليه وسلم كلها تحمل قيم على

(1) - فوزي محمد طایل، كيف نفكر استراتيجيا، مركز الإعلام العربي، القاهرة، 1997، ص 30.

(2) - بسام يوسف أحمد التل، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الأفراد الاقتداء بها مع أفراد أسرهم أو في مكان العمل (سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين)، وفي الأحاديث الدينية قيم يمكن استنباطها والبعض الآخر يكون واضح وصريح يوجه سلوكيات الفاعلين وكيفية التعامل في المواقف المتباينة.

إضافة إلى القرآن الكريم والسنة النبوية اللذان يعتبران المصدران الأساسيان للقيم الإسلامية هناك مصادر آخر ولها أهمية، نذكر منها الإجماع والقياس والعرف ويعتبر هذا الأخير ذو تأثير كبير في المجتمعات وفي كثير من المواقف يصبح العرف هو المرجع الأساسي في حل بعض القضايا العالقة، كذلك نجد في كثير من الأوقات ما يحرم شرعا قد يحلل عرفا فعلى سبيل المثال (نجد أن وقت العمل هو ليس ملك للعامل بل هو ملك للمؤسسة وأن العامل يتقاضى أجرا على هذا الوقت وأي تغيب أو تأخر يعتبر سرقة للوقت وهذا يجرمه الشرع، إلا أنه في مجتمعنا نجد تساهل كبير في هذه المسألة بل ووجود أعراف تساهم في تقاوم مثل هذه الممارسات، فبدل أن يكون الغياب لساعة أو ساعتين يتعداه إلى أيام ومن بينها الزيارات، فترات الراحة وشرب الشاي وغيرها بالرغم من أن المؤسسة تعارض قانونيا مثل هذه الأفعال لأنه لا يوجد مرر كعطلة مرضية ولا هي عطلة من العمل وليست أعياد لا وطنية ولا دينية فالمبرر الوحيد هو أن أعراف المنطقة تفرضها ولا يمكن أن يحاسب عليها العامل من قبل القائد لأن هذا الأخير هو الآخر يمارس نفس التصرفات لأنه وببساطة ينتمي إلى من نفس المجتمع) والعكس صحيح (فمثلا الإلتقان في العمل أو الأمانة قيم تحث عليها الشريعة الإسلامية من آيات قرآنية وأحاديث نبوية شريفة إلا أن الملاحظ اليوم في المؤسسات الجزائرية خاصة في القطاع العام غالبا ما نشاهد أو نسمع عن استغلال أموال المؤسسة و الإمكانات المادية لصالح الأفراد وعلى سبيل المثال استغلال الوراق الآلة الناسخة، مواد التنظيف، الأدوية وغيرها أعظم في قضاء حاجاتهم الخاصة وحجات أشخاص آخرين من خارج المؤسسة، مبررين تصرفاتهم أن هذا ملك عام أو ملك للدولة أو أن القائد قد يسمح بمثل هذه التصرفات لكن يجب أن نذكر أنه لا للعامل ولا للقائد ولا حتى المدير لهم الحق في السماح لمثل هذه التصرفات لأنهم هم في الأساس قد أكلت لهم مهمة الإشراف على

المؤسسة بما فيها من إمكانيات مادية وتسخيرها في المجال المحدد الذي أوجدت من أجله (لا غير).

وهذا ناتج عن الأهمية التي يوليها المجتمع للعرف وبالتحديد المجتمعات التي لا تزال تقليدية كالقرى والأحياء الشعبية، فحتى لو كان المجتمع تبدو عليه مظاهر التقدم إلا أنه يبقى العرف هو من يسير الكثير من قضاياها.

ويمكن تعريف العرف على أنه: « هو ما ألفه المجتمع وسار عليه الناس من القول أو فعل أو ترك»<sup>(1)</sup>

وهنا يجدر الإشارة إلى أنه ليس كل عرف صحيحاً، بل توجد أعراف فاسدة وهي التي تخالف الشريعة الإسلامية.

#### 4- نماذج من القيم الإسلامية

قبل الخوض في عرض بعض النماذج من القيم الإسلامية في بيئة العمل يجب أن نشير أولاً إلى أن العمل الذي نحن بصدد الحديث عنه، لا يعبر عن النشاط الذي يقوم به الفرد من أجل كسب قوة عيشه فحسب بقدر ما نحن نتحدث عن العمل كعبادة، بمعنى أن العمل هو النشاط الفكري وجهد عضلي ممزوج بجانب روحي أخلاقي، إذ يتفاعل فيه الأفراد مع الآخرين فيحققوا بذلك ذواتهم من جهة، ويحققوا المصلحة العامة من تقديم خدمات من جهة أخرى قصد إحداث تساند وتكامل بين كل جزء من أجزاء البناء الاجتماعي ككل.

وبما أن دراستنا تركز على القيادة في المؤسسة الجزائرية فسندكر بعض القيم التي على القائد الإداري التحلي بها في المنظمة مع مرؤوسيه.

#### **1-4 العدل:** وهو «إرادة دائمة لإيتاء كل ذي حق حقه بدون المساس بمصالح الغير»<sup>(2)</sup>

وبما أن الإسلام قد أوصى بقيمة العدل في كل المواقف وفي جميع المجالات فينبغي على القائد الإداري في المنظمة أن يقيم العدل، وهذا بإنصاف المظلوم من الظالم ولا يساوي بين المحسن والمسيء وبين المتهاون والمجد فيجب أن ينزل كل منزلته فالمرؤوسين داخل المؤسسة متخلفين وهذا الاختلاف يدعو إلى معاملة مختلفة، ولكن هذا الكلام لا يفضي إلى التعامل باللاحيادية أو بالمحسوبية بل نقصد أن يتعرف القائد على طبيعة مرؤوسيه

(1) - فؤاد علي العاجز، عطية العمري، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(2) - فتحي السيد عبدة أبو السيد أحمد، الإسلام والعدالة الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009، ص 20.



ومميزاتهم وعلى أساسها يحدد معاملته، كذلك أن عدل القائد في المؤسسة التي يقودها لا يشمل المعاملة فقط بل يتعداها إلى العدل في تقسيم العلاوات والحوافز والترقيات وكذا في مجال التوظيف. «فشعور الموظف بعدالة القائد سيقود مشاعره نحوها وينمي روح انتمائه لها مما يدفعه لبذل أقصى جهد لرفع مستوى الإنتاج ومستوى الأداء.»<sup>(1)</sup>

كذلك يجب أن نشير إلى نقطة مهمة عند الحديث عن قيمة العدل لدى القائد في المنظمة ألا وهي العدل في توزيع المهام فيجب على القائد أثناء توزيع المهام بين العمال يسعى إلى أن يكون بطريقة عملية ووفق معايير محددة، إذ يختار الكفاءات من مرؤوسيه ويضع كل منها في الموضع المناسب لها وفق الشهادة العلمية أو الخبرة أو حسب متطلبات المنصب وهذا لا يتأتى إلا بالمعرفة الجيدة للقائد بمرؤوسيه والكفاءات التي يسيرها ولا يتقل كاهل موظف على حساب الآخر، «فوظيفة القائد هو توجيه سلوك الآخرين لا لمصلحة العمل فحسب وإنما لمصلحتهم أيضا ومصلحة القيم التي يتمتع بها القائد باعتناقهم إياها ودفاعهم عنها.»<sup>(2)</sup> ومن هذا الكلام نفرغ إلى أنه إذا كان القائد يلتزم بقيمة العدل في إدارته للمؤسسة فإن هذا سينعكس إيجابيا على أداء المرؤوسين.

ولأهمية هذه القيمة العدل جاء قوله تعالى: «إن الله يأمر بالعدل والإحسان.»<sup>(3)</sup> وكذا قوله تعالى: «واعدوا له هو اقرب للتقوى»<sup>(4)</sup>، وجاء قول "عمر بن الخطاب رضي الله عنه" فقال: «من ولي رجلا لمودة أو قرابة فقد خان الله ورسوله وجماعة المؤمنين»<sup>(5)</sup> وهذا الكلام جاء كتحذير للقائد أثناء التوظيف\* لما فيه من أثار سلبية ووقع على نفسية العمال الآخرين، ولذلك نجد أن القيم الإسلامية وقيمة العدل تراعي الجانب الاجتماعي وتنظمه وما على الأفراد إلا إتباعها من أجل تحقيق الاستقرار فالمعطى الديني الغرض منه تحقيق التوازن الاجتماعي.

(1) - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط3، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 109.  
(2) - أحمد ماهر البقري، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص 34.

(3) - الآية (90) من سورة النحل.

(4) - الآية (08) من سورة المائدة.

(5) - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

\*نحن نعلم أن للتوظيف شروط ومعايير محددة مسبقا ولا علاقة لها للقائد فهي موجودة قبل وجود القائد ولا تتغير بتغيره، لكن ما نود الإشارة إليه وهو شيوع ظاهرة الوساطة في التوظيف وغالبا ما يتدخل القائد في تحديد الموظفين الذين يلتحقون بالمؤسسة حتى وإن لم تتوفر فيهم شروط التوظيف.

**4-2) الشورى:** وهو « إشراك الآخرين في الرأي تحمل مسؤوليته. »<sup>(1)</sup> أن الشورى هي قيمة إسلامية لا تقل أهميتها عن قيمة العدل، إذ أنها لا تقتصر في الجانب الإداري فحسب بل تتعداه إلى الشؤون الاقتصادية، السياسية، القانونية والاجتماعية وهي تشمل جميع المستويات استنادا لقوله تعالى: « وأمرهم شورى بينهم »<sup>(2)</sup> ، وكذا قوله تعالى: « وشاورهم في الأمر »<sup>(3)</sup> وهذا يدل على أن الشورى تشمل جميع الأفراد الذين يهمهم الأمر أو الموضوع في ضوء النقاش، و أن القائد في المنظمة يجب أن يتحلى بمبدأ الشورى وهذا بطرح المسائل المتعلقة بالعمل على المرؤوسين خاصة في القضايا التي تستوجب قرار جماعي أو التي تقتضي آراء جميع الموظفين كونهم جزء من تلك المؤسسة، فبهذه الطريقة يزيد القائد من عزيمة العمال على العمل وإشعارهم بمسؤولية الآراء التي يدلون بها مما يحث العمال على العمل بجدية أكثر لإحساسهم بثقل المسؤولية في الوظيفة التي يشغلونها، إضافة إلى ذلك خلق جو من التفاعل مما يؤدي بالتعاون بين الفاعلين داخل المؤسسة.

والملاحظ أن قيمة الشورى لها صلة وثيقة بقيمة "العدل" فمن العدل أن يتشاور الرئيس مع مرؤوسيه في الأمور المتعلقة بالمنظمة، إذ لا يستطيع الرئيس القيام بكل الأعمال واتخاذ كل القرارات منفردا، بل يحتاج من يساعده في أداء كل هذه الواجبات وهذا ما يسمى بتكامل الوظيفي.

**4-3) الإتقان:** وهو « الإحكام والحدق في الأعمال والقدرة على إنتاج الأعمال والمنتجات والمصنوعات بإحكام ودقة فنية. »<sup>(4)</sup>

وان الإتقان في العمل الغرض منه هو تحقيق المصلحة العامة أي للآخرين قبل المصلحة الخاصة، خاصة عند الحديث عن المؤسسات الخدمائية في القطاع العام.

إن الموظف الذي يحاول إتقان عمله فإنه في نفس الوقت هو يفجر طاقاته ويجسد أفكاره وينشط الملكات العقلية في مجال عمله مما يؤدي إلى تطوير عمله أكثر من العامل الذي يهمل عمله وفي هذا الصدد جاء قوله "صلى الله عليه وسلم": « إن الله يحب إذا عمل أحدا عملا أن

(1) - بسام يوسف أحمد التل، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(2) - الآية (159) من سورة آل عمران.

(3) - الآية (90) من سورة النحل.

(4) - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

يقتنه»<sup>(1)</sup> وان الإتقان من مؤشرات كفاءة الموظف داخل المؤسسة، ومن مؤشرات الإتقان هو أن يؤدي العامل عمله دون خلل أو نقصان وأن يلتزم فيه بالموصفات والمقاييس المطلوبة وفي وقتها المحدد دون تأخير، فإذا شعر العامل سواء كان مسئولاً أو مرؤوساً بقيمة الإتقان ومارسه في سلوكياته فإنه سينعكس ايجابياً على المنظمة وإن التكامل في أداء الأدوار وبكيفية سليمة وصحيحة يؤدي وبلا شك إلى تحقيق الهدف.

«كما أن الإتقان في العمل هو من باب أداء الأمانة على أحسن وجه وأنه من الأخلاق المهمة التي يجب أن يتصف بها العامل»<sup>(2)</sup> فضلاً عن القادة باعتبارهم القدوة الحسنة التي يقتدي بها العامل داخل المؤسسة.

**4-4) الأمانة:** وكما سبق الذكر فإن الأمانة هي جزء من الإتقان وهي شعور العامل (رئيس/ مرؤوس) بأن الله يراه وعليه أداء عمله على أكمل وجه دون انتظار شخص لكي يراقبه ودون انتظار مقابل إزاء تقديم عمله لأنه في الأساس يتقاضى من أجل أداء هذا العمل، وأن الأمانة كقيمة إسلامية في بيئة العمل تشمل الانضباط في مواعيد العمل وفي أداء العمل في الدخول والخروج.<sup>(3)</sup>

والملاحظ أو المحلل لوضع المؤسسات في مجتمعاتنا العربية عموماً نجد أنها لا ينقصها التجهيزات الالكترونية، ولكن مع ذلك تعاني من تدهور ورداءة في الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات، وهذا راجع لما تعانيه من تفشي لظاهرة سلبية وهي اللامبالاة وينتشر هذا خاصة في القطاع الحكومي، والشيء الذي يساعد في شيوع مثل هذه القيم السلبية هي فكرة لا يوجد مراقب صارم ومع العلم أن القائد في العمل هو من يتحمل هذه المهمة، فإذا كان العامل البسيط في المراتب الدنيا في المؤسسة لا يتأثر بمراقبة رئيسه فضلاً عن أن تكون جهات مراقبة عليا تسعى إلى مراقبة ومحاسبه الرؤساء.

فانه في هذه الحالة تكون القيم الإسلامية التي يتبناها العامل هي الحارس والمراقب على سلوكياته أثناء أداء وظائفه.

(1) - عبد الحق حميش، «إتقان العمل في الإسلام»، انظر الموقع التالي:

[www.elkhaber.com](http://www.elkhaber.com) 11\_07\_2014 23h26

(2) - نفس المرجع .

(3) - بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص 35.

## الفصل الثالث: ماهية القيادة

### أولاً: مفهوم القيادة

1\_ تعريف القيادة

2\_ أهمية القيادة

3\_ أنماط القيادة

### ثانياً: القيادة في بيئة العمل

1\_ النظريات المفسرة للقيادة

2\_ العوامل المؤثرة في القيادة

3\_ صفات القائد الناجح

## الفصل الثالث:

### ماهية القيادة

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية عامة فلا يمكن لأي جماعة أن تدار دون وجود قائد فيها يتفاعلون فيما بينهم فيقوم القائد بدور الموجه للسلوكيات ونشاطات الأفراد وكذا في تحديد أهداف الجماعة وتحقيقها سوياً. (1)

وبما أن القيادة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة وفعاليتها فهي أيضاً تؤثر في المنظمة إذ تعمل على خلق التفاعل اللازم لتحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة على حد سواء ويكمن جوهر العملية القيادية « في قدرات الفرد الذاتية الذي يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد،...، ويتميز القائد عن سواه من أعضاء جماعة العمل أو المنظمة ككل بكونه الفرد الذي يمتلك تلك القدرة التأثيرية بالمقارنة مع غيره. » (2)

وعليه وللأهمية التي تحتلها القيادة كعملية والقائد كمركز، فسننتقل في هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم القيادة وأهميتها وأهم النظريات التي عالجت هذا الموضوع إضافة إلى التعرف على الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً خاصة في مؤسساتنا وسنخرج على بعض العوامل التي تؤثر في عملية القيادة وفي الأخير ولكي نحظى بمؤسسات عالية التنظيم وجب توفير قائد يحمل مجموعة من الصفات سنتعرف عليها ونقارنها مع الوضع الراهن للمؤسسات سواء في الوطن العربي أو في المؤسسة الجزائرية.

(1) هالة منصور، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 60.  
(2) خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 221.

أولاً: ماهية القيادة1- تعريف القيادة

يعد موضوع القيادة من أهم المواضيع الإنسانية ذات الطابع الإداري إلا أنه ورغم تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع لم يستقر على رأي واحد وهذا حال المفاهيم في العلوم الاجتماعية عموماً، ومع ذلك فإن معظم التعاريف التي أطلقت على مفهوم القيادة تتشابه إلى حد كبير فيما بينها وسنعرض جملة من التعاريف بحيث نبرز أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها.

1-1) التعريف اللغوي للقيادة:

"القياد" : كناية عن المرأة كالغل وحبل ونحوه يُجعل في رجل الدابة وغيرها، وجاء لفظ "القياد": وهو حبل يقاد به . (1)

والقيادة: « من مصدر قاد يقود، وظيفة القيادة مكان يكون فيه القائد» (2)

1-2) التعريف الاصطلاحي للقيادة:

❖ القيادة كعملية : وهي « قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية» (3)

يتبين في هذا التعريف أن القيادة عملية تفاعلية ايجابية ولا تعبر عن المكانة أو السلطة فقط.

ويؤكد هذا التعريف ما ذكره "كوننتر" حول القيادة بأنها: « عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني» (4) إذن نجد أن مختلف التعاريف التي أعطيت لمفهوم القيادة تبرز الجانب العملي حيث تشمل كل قدرات ومهارات الفرد (القائد) واستغلالها من أجل بلوغ الأهداف المسطرة لها من قبل المؤسسة.

(1) أحمد أوحافة، معجم النفائس الكبير، جز (و،ي)، دار النفائس، بيروت، 2007، ص 1657.

(2) جبران مسعود، معجم رائد الطلاب، ط5، دار الملايين، لبنان، 1998، ص 652.

(3) Hersey Blanchard, **management of organizational behavior,utilizing human recourses** third edition 1982, p 82.

(4) ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار كندي، الأردن، 2004، ص 20.

أما إذا تحدثنا عن القيادة كمكانة تقع في أعلى الهرم التنظيمي فهي : « مجموعة من الخصائص التي يمتاز بها الأفراد الذين يمكن التسليم بإدارتهم لقيادة الآخرين ونجاحهم في استخدام نفوذهم ومهاراتهم ومواهبهم. »<sup>(1)</sup> ونجد أن هذا التعريف يركز أكثر على خصائص القائد التي تمكنه من الوصول إلى منصب القيادة ومن بينها حسن إدارة الجماعة واستغلال النفوذ والسلطة المخولة له والمهارات المكتسبة وفق ضوابط وتكليفها حسب المواقف.

ويجب أن ننوه فيما يتعلق بهذه النقطة أن الحديث عن استخدام النفوذ والقوة لا يعني مطلقاً استخدامهما بالمفهوم السلبي فمن أكثر العوامل التي تساعد القائد على قيادة الجماعة خاصة عند الحديث عن المنظمة من الجانب الإداري في القطاع العام، فإن القائد يجب أن يكون مقبولاً من قبل الآخرين حتى ينصاعوا لأوامره طواعية دون وجود أي مشاحنات، ولعله سيأتي التفصيل في هذه النقطة لاحقاً.

أما عن تعريف القيادة من المنظور الإسلامي: «عملية تحريك الناس نحو الهدف الدنيوي والأخروي وفق قيم الشريعة الإسلامية.»<sup>(2)</sup>

وفي هذا التعريف نجد أن القيادة تشير إلى أنها أكثر من كونها عملية إدارية أو مركز ومكانة بل أنه يمكن القول أن القيادة هي مبدأ يضعه البعض (القادة) الغرض منه يجب أن يكون دنيوي، وهذا أثناء تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الأهداف الشخصية وآخر أخروي وهنا لا يكون إلا بامتنال القيم الإسلامية التي تساهم في خدمة المجتمع من خلال الخدمات التي يقدمها هؤلاء القادة مع مرؤوسيه في مختلف مؤسسات النسق الاجتماعي، ومن بينها قيمة الشورى، العدل، الإتقان، الأمانة... فالقيادة لشكل عام هي علاقة تبادلية وتفاعلية تكاملية بين القوى الشخصية التي يتمتع

بها القائد دون سواه من العمال الآخرين (المرؤوسين) في توجيه وتنظيم مختلف العمليات الإدارية وبالتالي يحقق بذلك المصلحة العامة وأهداف المؤسسة.<sup>(3)</sup>

(1) حسن إبراهيم بلوط، القيادة والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 417.

(2) طارق سويدان و فيصل باشرحيل، صناعة القائد، مكتبة جرير، العبيكان، 2002، ص 41.

(3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 29.

هناك بعض المفاهيم ذات الصلة الوثيقة بمفهوم القيادة والتي تكمل معناها وفي بعض الأحيان تستخدم كمرادفات لها.

### ❖ القيادة والرئاسة:\*

القيادة: يستمد فيها الفرد سلطته من خلال الجماعة التي يرأسها وغالبا ما يتم اختياره عن طريق الانتخاب من قبل الجماعة التي يقودها وهذا لاقتناع المرؤوسين بقدراته على تحقيق أهداف المؤسسة.

في حين أن الرئاسة هي: مفروضة واستمرارها مرهون بنظام ووضع رسمي محدد، وهي « تشمل تركيز السلطة وتجمعها في فرد واحد بينه وبين باقي أعضاء التنظيم مسافة رسمية. »<sup>(1)</sup> ويميل المصطلح إلى الجانب السياسي في الاستعمالات الاجتماعية... وهنا يمكن القول أن مدير المؤسسة هو رئيس لأنه يحدد من سلطة عليا من الدولة ولكن رؤساء المكاتب قد يكونوا قادة.

### ❖ القيادة والقوة:

القوة: وهي تشير إلى أن « قدرة القائد (المدير/ الرئيس) على جعل الآخرين ينجزون ما يريد هذا القائد إنجازهم. »<sup>(2)</sup>

## 2- أهمية القيادة

لقد اتفق العلماء والباحثين في مجال العلوم السلوكية وبالتحديد في الجانب الإداري بأن موضوع القيادة ذو أهمية كبيرة، إذ أن الرئيس أو القائد أثناء تفاعلاته اليومية مع مرؤوسيه غالبا ما يواجه بعض المواقف تقضي التفاعل التعامل مع العمال بشكل كبير من أجل خلق روح الجماعة والعمل كفريق وتعزيز مثل هذه القيم وغيرها من القيم الإيجابية التي تنعكس إيجابيا على المؤسسة.

ويمكن تحديد أهمية القيادة من خلال مجموعة من الجوانب الأساسية وتشمل كل من الجانب التنظيمي، الإنساني والاجتماعي مع تحديد دور القائد في كل هذه الجوانب:

\*نستخدم في هذه الدراسة مفهوم القيادة مرادف للرئاسة وهذا راجع إلى أن طبيعة المؤسسة التي سنجري فيها الدراسة لا تضع فروق بين المفهومين كذلك أن الباحثين الذين سنتعامل معهم لا يركزون على المصطلحات والمفاهيم بدقة وقد لا يفرقون بينها هذا من جهة ومن جهة أخرى أن ما هو متداول في المؤسسة ميدان الدراسة هو مفهوم رئيس حتى وإن كان هو قائد وتم انتخابه.

(1) إبراهيم عبد القادر المليجي، تنظيم المجتمع نظرة تكاملية معاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004، ص 245.

(2) حسين إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 421.



❖ **أهمية القيادة في الجانب التنظيمي:** أن القائد لا يعتمد فقط على إصدار الأوامر أو المراقبة والتأكد من صحة النشاطات والمهام الإدارية التي تتم داخل المؤسسة وفق المعايير المطلوبة فقط ولكن يتعدى دوره (القائد) إلى أبعد من هذا فهو يحفز المرؤوسين بكل ما يملكه من قدرات وإمكانات بحيث يبيث فيهم النشاط ويحافظ بذلك على الروح المعنوية وهذا ما يساعد على غرس في نفوس العمال حب العمل والتعاون من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.(1)

❖ **أهمية القيادة من الجانب الإنساني والاجتماعي:** وهذا من خلال إقامة علاقة تبادلية بين القائد وبين مرؤوسيه أساسها التفاهم والاحترام وكذا الحوار وهذا ما يزيد من تعزيز العلاقات الإنسانية فيما بينهم (قائد/ مرؤوسين)، فهي لا تعبر عن علاقات عمل آلية بقدر ما تحمل في طياتها جانب أخلاقي روحي ومعنوي يزيد من تماسك الجماعة وبالتالي التعاون فيما بينهم, وبما أن التنظيمات الحديثة تتميز بكبر حجمها فإنه وبلا شك أحوج إلى مثل هذه العلاقات خاصة وأن ما تعانيه هذه الأخيرة (المنظمات الحديثة) هو نقص التفاعلات الإنسانية, وهنا يبرز دور القائد الإداري في توجيه النشاطات واستغلالها في خدمة المجتمع، «فإذا كان للقيادة دور مهم ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بدورها بما يفرضه عليها هذا الجانب الاجتماعي من قيود تنعكس على سلوك القائد داخل التنظيم.»(2) فنجد أن دور القائد هو تحقيق أهداف المؤسسة، والحفاظ على توازنها واستقرارها من خلال الإشراف على أداء الوظائف التي وجدت من أجلها.

(1) \_بام جونز, إدارة الأداء, مكتبة الجريير, الرياض, 2006, ص 16.  
 (2) \_كنعان نواف, القيادة الإدارية, مطابع الأرز, الرياض, 1999, ص 113.

**3- أنماط القيادة**

تعددت الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها بشكل مستفيض مركزة على أثر اختلاف أدوار القيادات وأنماطها في سلوك الأفراد العاملين وتوصلت إلى وجود ثلاث أنماط قيادية الأكثر شيوعاً في الأوساط الإدارية وداخل المنظمات وهي النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي)، النمط الديمقراطي و النمط الحر (الفوضوي). وقد تم تبني هذه الأنماط في دراستنا وهي كما يلي:

**3-1) النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي):** « وهو ذلك النمط الذي يتركز النفوذ في شخص المدير وتتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل تجاه المدير، ويحتكر المدير السلطة وينفرد بتصميم السياسات والإجراءات وصنع القرارات، كما يحدد ويشكل المهام والعلاقات ويسيطر على ألوان الإثابة والعقاب، ويرى نفسه الأوسع أفقا والأغزر فكرا ولأصوب دائماً»<sup>(1)</sup>

وهذا النوع من الأنماط غالباً ما يُنفر العمال والمرووسين من التعامل مع مثل هذا النوع من الرؤساء مما ينعكس سلباً على سيرورة العمل بالمنظمة، فانفراد الرئيس بجميع القرارات دون مشاركة المرووسين يشعرهم بعدم الثقة وبعدم قدرتهم على تحمل المسؤولية وبالتالي قد يلجأ العمال هنا إلى تماطل في أداء وظائفهم وانجازها دون حافز وغالباً ما يكون إشراف القائد في هذا النوع من النمط القيادي إشراف مباشر، مما يشكل ضغط نفسي لدى العامل، وما يزيد الحال سوءاً هو الأسلوب الذي يتبعه القائد فيما يخص الجزاءات فهو غالباً ما يتبع سياسة التهديد والتوبيخ والعقاب الصارم بدل التحفيز الايجابي. وبالتالي نخلص إلى أن هذا النوع ينقص فيه التفاعل الايجابي ويقلل من دافعية العمل لدى العمال فضلاً عن الإبداع فيه.

**3-2) النمط الديمقراطي (تشاركي):** «ويمكن تحديد سمات القائد ذو النمط الديمقراطي بما يلي:

\_\_ يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقاً لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء.

\_\_ موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.

(1) \_ أحمد السيد مصطفى، المدير في عالم متغير رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، ط2، 1999، ص 369.

الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه.  
يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي ينسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم.

يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.  
يتسم القائد بالروح الاجتماعية والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.

تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والمعنوية العالية والاتصالات الفعالة وروح الثقة والمودة والتعاون لبناء وتحقيق أهداف المنظمة»<sup>(1)</sup>

نلاحظ من خلال هذه الخصائص أنها تعزز أسلوب المشاركة والتشاور في كل ما يخص المؤسسة وأن القائد هو جزء من الجماعة التي يرأسها وليس بمعزل عنها، وهذا ما يرفع من معنويات العمال مما يدفعهم للعمل بجدية دون تماطل أو تسيب بل والأكثر من هذا نرى أنه إذا ما ترك القائد أو تخلى عن منصبه فإن العمل سيسير بوتيرة منتظمة.<sup>(2)</sup> وهذا راجع إلى استغلال القدرات العقلية والكفاءات من المرؤوسين بطريقة ذكية وخلق نوع من التفاعل الايجابي بين جماعة العمل فيما بينهم مما يخفف من حدة الصراع أو النزاع ويبعث فيهم روح المنافسة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة.

إن القائد الديمقراطي الحق لديه تميز وتقدير للموقف والقدرة على تحمل المسؤولية إذا أصبحت الأمور خارجة عن نطاق السيطرة، بمعنى قائد له القدرة على اتخاذ القرار وإلا لا يطلق عليه قائد لان القيادة فيها نوع من الألا الرسمية.

**3-3) النمط الفوضوي (الحر):** «يكتفي فيه القائد بالحد الأدنى من التوجيه، وتعليقاته على العمل بشكل سطحي لا يحاول أن ينظم مجرى العمل أو تحسينه»<sup>(3)</sup>

إن هذا النوع من الأنماط القيادية يمثل رمز في المنظمة وإن وجوده مثل عدمه أي أنه لا يؤثر في المؤسسة، حيث يسلم كل الأمور من مهام وقرارات للموظفين (المرؤوسين).

(1) خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 226.

(2) عبد الرحمان عبد الباقي، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1987، ص 201.

(3) شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، ط2، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2002، ص 90.

إذ يقوم المرؤوسين بأداء كل الأعمال بما فيها مهام الرئيس ويتحملون جميعاً كل أعباء المؤسسة خاصة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات دون الرجوع للقائد<sup>(1)</sup>. إن ما يمكن استنتاجه من خلال هذا النمط أن الحرية الزائدة التي يمنحها القائد للعمال تؤثر على سير العمل ويؤدي غالباً إلى تدني مستويات الأداء وإلى ضعف التفاعل والعلاقة بين العمال والقادة، خاصة إذا لم يعرف المرؤوسين طريقة استغلال هذه الحرية استغلالاً مما يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة.

### ثانياً: القيادة في بيئة العمل

#### 1- النظريات المفسرة للقيادة

تعددت نظريات القيادة وهذا تبعاً لتعدد البحوث التي حاولت تحليل وتفسير هذه العملية في مجال الإدارة وعليه جاءت عدة نظريات كل واحدة منها تركز على زاوية معينة تتناول فيها موضوع القيادة وتقوم نظريات أخرى انطلاقاً من انتقادات لنظريات سابقة وعليه سنبين هذه آراء الباحثين في هذا المجال :

**1-1) نظرية الصفات القيادية (السمات):** ركزت النظرية على السمات الشخصية للقائد وخصائصه الجسمانية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، ولقد انطلقت هذه النظرية في البداية على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بغض النظر عن الموقف أو الثقافة المؤسسة أو الثقافة المحلية (للمجتمع) ، ولكن نجد أن هذه النظرية لم تدم طويلاً وهذا راجع إلى أن القيادة أنواع مختلفة وتنشأ في ثقافات متباينة، وهذا ما يجعل القادة يختلفون من مجتمع إلى آخر، وكذا باختلاف المواقف وطبيعة المؤسسة وغيرها ، إلا أن هذا الاختلاف لا يمنع من وجود سمات عامة متشابهة في أوساط القادة وهذا ما وصلت إليه الدراسات والبحوث التي اتخذت من نظرية السمات مدخلاً للدراسة<sup>(2)</sup>.

ورغم ثبوت عجز هذه النظرية وعدم قدرتها على تحليل عملية القيادة إلا أنه لا يزال من يدافع عنها : "شستير برنارد"، "ماسلوا"، "رينسيس ليكرت"<sup>(3)</sup>.

(1) خالد بو جعدار و شهيناز دريوش، "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 32، نوفمبر 2013، ص 185.

(2) شفيق رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 90.

(3) محمود شحماط، مدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى، الجزائر، 2010، ص 77.

**1-2) النظرية السلوكية:** لقد ركزت هذه النظرية على الجانب السلوكي وهي كرد معاكس لنظرية السمات إذ يرى أصحاب هذه النظرية أن القائد من منظور نظرية الصفات القيادية يمكن تحديده انطلاقاً من السؤال من هم القادة؟ وهنا يقصد الجانب السمات أما القادة من منظور السلوكي يمكن معرفتهم من خلال الإجابة على السؤال ماذا يفعل القادة؟ ومنه نستنتج أن الزاوية التي يركز عليها في هذه النظرية هي السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القادة.(1)

وان الحديث عن السلوك القيادي أو الأسلوب القيادي الناجح وهو السلوك الذي يكون مرغوب لدى جماعة العمل والذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويزيد من التفاعل بين جماعة العمل ونقصد بالتحديد هنا الأنماط القيادية التي يتبناها القادة في تسيير المنظمة وهذه النقطة قد تحدثنا عنها في المبحث الأول.

**1-3) نظريات القيادة الموقفية:** وهي التي تركز في دراسة موضوع القيادة على الموقف (ظروف العمل)، دون التركيز على السمات الشخصية للقائد أو على سلوكه إذ يؤخذ بعين الاعتبار في هذه النظرية المحيط والظروف التي ينشأ فيها الموقف فالتصرفات التي يقوم بها القائد في موقف ما قد لا تكون نفسها في الموقف الآخر وما ينجح من نمط قيادي في مجموعة قد لا ينجح في مجموعة أخرى، وهنا بدأ الباحثين في الدراسة وإيجاد ومعرفة ظروف نجاح أسلوب قيادي معين في موقف معين وعدم نجاحه في المواقف الأخرى.(2) هنا القيادة الموقفية أكثر مرونة وأكثر تقديراً للموقف، ويتسم القائد فيها بسرعة البديهة والذكاء العملي...

ومن بين الدراسات التي اندرجت تحت هذه النظرية نذكر منها:

\_ نموذج فيدلير (التوقعي)

\_ نموذج هرزي و بلانشارد (القيادي الموقفي)

\_ نموذج هاوس القيادي (المحدد للمسار أو الهدف)

(1) \_ حسين إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 429.

(2) \_ حسين إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 435.

**2 - صفات القائد الناجح**

يؤدي القائد أدوارا مهمة وفاعلة داخل المؤسسة خاصة في التنظيمات الحديثة وعليه فهو يختلف عن غيره من الفاعلين داخل المنظمة, وقد اتفق العلماء والباحثين في هذا المجال على مجموعة من الصفات الواجب توفرها في القائد ونقسمها إلى ثلاث مهارات أساسية وهي كما يلي:

**❖ القدرات والمهارات الذاتية:** « وهي مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية أثناء

العمل»<sup>(1)</sup>, وتظهر هذه المهارات على القائد أثناء أدائه للعمل في مجموعة من المؤشرات ونذكر منها:<sup>(2)</sup>

**النزاهة:** فمن أجل تحقيق النجاح والاستمرارية على القائد أن يلتزم بالضوابط القانونية ولا يتعدى على حقوق الآخرين وبذلك يصبح بسلوكه قدوة لجميع الموظفين الذين يرأسهم فتزيد ثقتهم به نتيجة لتمثله للقيم الأخلاقية و تفانيه في العمل وصدقته وأمانته.

**القدرة على المخاطرة:** فالقائد الحق لا يخاف من الدخول في المجازف و المخاطرة وله القدرة على اتخاذ القرارات الصارمة في وقتها خاصة منها تلك التي تستوجب الفصل الحاسم والسريع.

**العمل بضمير حي وبجدية:** وهذه النقطة تؤكد سابقاتها فمن النزاهة أن يعمل القائد بضمير حي وبصدق مع ذاته فلا ينتظر من يراقبه باعتباره هو الفاعل الرئيسي في المؤسسة والموجه والمثال الأعلى الذي يقتدى به سواء في طريقة العمل أو في الانضباط أو في طريقة التعامل وغيرها.

**❖ القدرات والمهارات الإدارية:** « وهي الفهم الواعي والمدرك لواقع العملية الإدارية

وفنون الإدارة وتطبيقاتها العملية.»<sup>(3)</sup> وهذا يتطلب كفاءة علمية عالية ولقياس هذه الأخيرة يجب مراعاة مدى توفر كل من المؤشرات التالية:

(1) عبد الهادي محمد حسن, القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة, دار الكتب, 2008, ص 18.

(2) عوض الحربي, « صفات القائد الإداري الناجح», أنظر الموقع التالي: [www.aleqt.com](http://www.aleqt.com) 20\_06\_2014 19h

22

(3) عبد الهادي محمد حسن, مرجع سبق ذكره, ص 33.

**الالتزام بالتطور:** بمعنى أن يطور القائد من مهاراته ومكتسباته العلمية والعملية وأن يجاري التطورات الحديثة التكنولوجية منها والمعرفية باستمرار، فيساهم في تطورهم شخصياً ومهنياً.

**المسؤولية:** بمعنى أنه على القائد أن يتحمل كامل المسؤولية في القرارات المتخذة، خاصة التي ينفرد القائد بفرضها على مرؤوسيه، فهم لا يتخلون عن مسؤوليتهم ولا يلقونها على غيرهم ( مرؤوسيه) مهما كانت نتائجها، وكذا إعلاء المصلحة العامة للمؤسسة عن المصالح الشخصية والتوفيق بين هذه الأخيرة ومصالح الأفراد.<sup>(1)</sup>

### 3- العوامل المؤثرة في القيادة

مما لا شك فيه أن للقيادة علاقة تفاعلية وتأثير بين كل من القادة والتابعين لهم ( المرؤوسين)، وهذه العلاقة تتم في إطار المنظمة التي يعمل بها القائد كما أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على القيادة في المنظمة سواء كان إيجاباً أو سلباً ونذكر من أهم هذه العوامل ما يلي:<sup>(2)</sup>

- ❖ **المرؤوسين :** وكل ما يحملونه من صفات شخصية أو سلوكية، علمية وغيرها.
- ❖ **أهداف المنظمة :** سواء كانت الأهداف قصيرة المدى أو بعيدة المدى.
- ❖ **نوع المنظمة :** سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل وكذا طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه سواء كان عام حكومي أو خاص خدماتي أو اقتصادي.
- ❖ **الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل:** أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية.
- ❖ **الظروف الاجتماعية والثقافية:** أن الثقافة عامل مؤثر في الأسلوب الذي يتخذه القائد، فلا بد من أخذها بعين الاعتبار في تحديد القيادات وتعيينهم، بحيث على القائد احترام

(1) السيد عليوة، تنمية المهارات للمديرين الجدد، دار السماح، القاهرة، 2001، ص 18.

(2) عقيل أبو بكر غليون و محمد يوسف خالد، «القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال»، المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسة والأفاق، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، 23\_24/11/2010، ص 9.

كل من عادات وتقاليد المجتمع من جهة وكذا الموروث الثقافي للمرؤوسين من جهة أخرى خاصة إذا ما كنا في منظمة تظم موظفين من جنسيات وثقافات متباينة، بشرط أن لا تتعارض هذه الثقافات والقيم المنظمة و بشكل عام أن لا تتعارض والقيم الإسلامية خاصة وإذا كانت المؤسسة في مجتمع مسلم، فالنظام العام للمنظمة وما تحمله من قيم ما هو إلا انعكاس للبيئة الخارجية.

❖ **النمط القيادي:** وهذه النقطة قد تم الإشارة إليها سابقا .

لذلك نجد أن القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها وتكيف معها لضمان السير الحسن للمؤسسة.

#### 4- معوقات القيادة

هناك العديد من المعوقات والمشاكل التي تواجهها المنظمات خاصة في الدول النامية، والناجمة أساس من وضع القيادات الإدارية داخل المنظمة، وهذا راجع إلى للأهمية الكبيرة التي يشغلها هذا العنصر البشري داخل التنظيم الحديث.

ومن أهم المعوقات المرتبطة بوضع القيادات داخل المؤسسات نذكر منها ما يلي :

❖ **عدم توفر الكوادر القيادية الكفاء:** « أثبتت الدراسات التطبيقية أنه من غير الممكن

علميا العثور على الأشخاص الذين تتوفر فيهم السمات اللازمة للنجاح في القيادة بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة، كما أن الدول العربية عانت ومازالت تعاني من مشكلة ترك القيادات الكفاء والكوادر الفنية الناجحة للعمل الحكومي بحثا عن مغريات مادية أو اجتماعية خارج بلادها»<sup>(1)</sup> وهذا يؤدي إلى نتيجة حتمية مفادها، أن ليس كل القيادات الموجودة في المنظمات تتوفر فيها السمات المطلوبة، سواء كانت هذه الأخير تتعلق بالجانب العلمي والتقني أو الجانب المتعلق بالخبرة، بمعنى إذا كان الرؤساء في المنظمة والقيادات الإدارية في المؤسسات في الدول النامية ليست كفاء من الناحية التقنية والفنية فيجب على الأقل أن تلتزم وتكون قدوة من الناحية الأخلاقية، فإذا ما توفرت هذه الخاصية في مؤسساتنا على الأقل نضمن سير حسن وتأدية المؤسسة لوظائفها في تلبية حاجات أفراد المجتمع ومنه تحقيق

(1) \_ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 104.



الهدف الذي وجدت من أجل حتى وإن لم تكون بجودة عالية فعلى الأقل تقدم خدمات في مستوى راق من حيث التعامل بين المؤسسة والعاملين بها و الطرف الآخر أي مع أفراد المجتمع خاصة في القطاع العام أي الحكومي والخدمات منه.

❖ **عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية:** «ميل بعض المديرين عندما يصبحون قيادة إلى نقل مساعديهم وتعيينهم في وظائف قيادية دون أن تتوفر لبعضهم سمات قيادية فعالة تناسب المواقف المحيطة بمراكزهم الجديدة»<sup>(1)</sup> وهذا ما يفسر وجود قيادات غير كفاء في مناصب عالية داخل المنظمات وسرعة وصول بعض القادة لمناصب قيادية دون أن تتكون لديهم خبرة كافية ومعرفة تجاه الوظائف التي يؤديها، وبالتالي فلا غرابة إذا كان المرؤوسين لا يحترمون قادتهم ولا ينصاعون لأمرهم، بل والأكثر من هذا إن وجود مثل هذا النوع من القيادات داخل المؤسسات ينعكس سلبا على المؤسسة، ويؤدي إلى تراجع أداء الموظفين بها وفي كثير من الأحيان تخلق صراعات بين الرؤساء والمرؤوسين، بل وقد يتعداه إلى خارج المؤسسة أي أفراد المجتمع.

❖ **عدم الاهتمام بالجانب الأخلاقي في القيادات:** «أن موضوع القيادة والأخلاق حظي بالقليل من الاهتمام وحديثا فقط بدأ البحث في القيادة والأخلاق والأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخلاقية في القيادة،...، ويرجع السبب لهذا الاهتمام تزايد اهتمام العالم بالأخلاق في الإدارة وقد يكون السبب الآخر اكتشاف السلوكيات غير الأخلاقية من قبل القادة»<sup>(2)</sup>.

إن الجانب الأخلاقي مهم جدا وهو أول شيء يجب توفره في القادة كونهم قدوة لبقية الموظفين في المنظمة، ومن بين الأمور التي يجب على القيادة الالتزام بها إلى الجانب الأخلاقي هي القيم الإسلامية باعتبارها تحمل أخلاقا يقتدي بها في سلوكياته، سواء كان مع الموظفين أو مع المواطنين خاصة إذا ما تحدثنا عن سلوك القادة في القطاع العام الحكومي الذي غالبا ما يتعامل مع مختلف شرائح المجتمع ومن مختلف المستويات والأجناس وبالتالي عليه أن يتمكن من أساليب التعامل مع الآخرين بطريقة أخلاقية هذا

(1) \_ أحمد السيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 214.

(2) \_ ماجدة عطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 238.

من جهةٍ، ومن جهةٍ أخرى ومن أجل أن تكون القيادة فعالة عليها أن تلتزم بالجانب الأخلاقي في اختيار الوسائل والتقنيات التي تتحقق بها أهداف المؤسسة أو حتى أهدافها الشخصية.

ومن خلال ما ذكرناه آنفا نستنتج أن القيادة هو فن التعامل مع الآخر، يتمثل في التوجيه والإشراف، يمارسه قائد تتوفر فيه الصفات اللازمة التي تمكنه من الوصول إلى ذلك المركز، بحيث يحقق بمساعدة فريق العمل الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بطرق وآليات متطورة وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

الفصل الرابع: النمط القيادي وتمثل القادة للقيم الإسلامية

أولاً: عرض خصائص عينة الدراسة (المرؤوسين)

ثانياً: طبيعة نمط القيادة السائد بالمؤسسة

ثالثاً: درجة تمثل القائد القيم الإسلامية من وجهة نظر المرؤوسين (الموظفين).

## الفصل الرابع:

## النمط القيادي وتمثل القائد للقيم الإسلامية

يعبر الجانب الميداني الجزء الأهم في الدراسات السوسولوجية إذ من خلاله يتم التعرف على مدى صدق فرضيات الدراسة, وفي هذا الفصل سنقوم بعرض بيانات الفرضية الأولى والمتعلقة بعلاقة النمط الديمقراطي بدرجة تمثّل القائد للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية بأدرار.

أولاً: عرض خصائص عينة الدراسة (المرووسين)1 – توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
46	29	ذكر
54	34	أنثى
100	63	المجموع

جدول رقم (01) : يمثل توزيع أفراد العينة (المرووسين) حسب الجنس

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 54% من أفراد العينة هم إناث في حين أن الذكور يمثلون نسبة 46% .

ومنه نجد أن للإناث حظ أكبر في التوظيف بهذه المؤسسة من الذكور, وذلك راجع إلى أنه أصبح للإناث في منطقة أدرار فرص كبيرة في إتمام الدراسة وكذا في التوظيف, إضافة إلى ذلك نجد أن طبيعة العمل بالمؤسسة تتناسب مع الخصائص الاجتماعية والمسؤوليات اليومية للمرأة بمعنى أن أوقات العمل محددة نهرا فقط ومضبوطة فلا يضطرن إلى العمل ليلا وذلك ما تعارضه أغلب الأسر مما يدفع بالفتيات إلى البحث عن عمل تكون أوقات الدوام فيه مناسبة, إضافة إلى ذلك فإن العمل في مديرية التربية له قيمة و مكانة لدى الأسر خاصة الأسر الغير متعلمة فتفضل لبناتها العمل بهذه المؤسسة كونه يدخل في إطار التعليم والتربية فيكسبونه صبغة تربوية, وإن العمل في مؤسسة مديرية التربية يقتصر فقط في المكاتب, ولا

تضطر الفتيات للخروج من الميدانية التابعة المؤسسة سواء كان في المنطقة أو حتى خارجها، دون أن ننسى أن التوظيف في السنوات الأخيرة أصبح للإناث حظ أوفر فيه من الذكور، وهذا راجع غالباً للعراقيل التي يفرضها التوظيف منها المتعلقة بالوثائق وبالتحديد وثيقة الخضوع للخدمة الوطنية مما يجعل حظ الذكور في التوظيف أقل من الإناث خاصة في سن مبكرة وهذا ما سيبينه الجدول الموالي.

## 2- توزيع أفراد العينة حسب السن

جدول رقم (02) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
15,8	10	25-20
28,6	18	30-25
20,6	13	35-30
17,5	11	40-35
17,5	11	أكثر من 41
100	63	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 28,6% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين [25-30] ، في حين أن نسبة 20,6% من أفراد العينة تنحصر أعمارهم ما بين [30-35] ، ونجد أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من [35-40] و أكثر من 41 هم بنسبة متساوية تمثل 17,5% ، ونسجل 15,8% كأقل نسبة من أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم [20-25].

هذا يبين أن معظم الموظفين داخل هذه المؤسسة هم من فئة الشباب ، وهذا مؤشر ايجابي للمنظمة حيث كلما كانت الإدارة تحتوي على موظفين شباب كلما كانت قابلة للتطوير والتطور خاصة مع التحديثات الجديدة من تقنيات وبرامج التي أصبحت تستوجب وجود عناصر لها قابلية للتعلم السريع وتطبيق هذا الأخير ميدانياً، ونذكر منها العمل على البرامج الإعلامية الآلي الحديثة وتتبع أحدث إصداراتها، مما يسهل العملية الإدارية، إضافة إلى ذلك إذا كانت الإدارة شابة فنجد غياب لمؤشر الروتين أو الملل ذلك لأن العمل الإداري يغلب عليه

تكرار نفس العمل خلال السنة، مما يبعث على الرغبة في تغيير النشاط وبالتالي نجد أن كلما كان العنصر الإداري من الموظفين شباب كان أفضل للمؤسسة .

### 3- توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

جدول رقم (03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
49,2	31	أعزب(ة)
46	29	متزوج(ة)
03,2	02	مطلق(ة)
01,6	01	أرمل(ة)
100	63	المجموع

نسجل في الجدول أعلاه 49,2% كأعلى نسبة من أفراد العينة ذات الحالة العائلية أعزب(ة)، تليها نسبة 46% من أفراد العينة المتزوجين، في حين نسجل نسبة 3,2% و 1,6% من أفراد العينة الذين حالتهم العائلية على الترتيب مطلق(ة) و أرمل(ة).

يتبين من هذه النتائج أن الموظفين من أفراد العينة أغلبهم عزاب وهذا راجع إلى المتغيرات الاجتماعية السائدة منها: تأخر سن الزواج، وكذا أن تحقيق متطلبات الزواج تشترط ميزانية عالية وهذا ما لا يستطيع عليه أغلب شباب اليوم خاصة، وأن معظم الموظفين في هذه المؤسسة هم شباب (أنظر الجدول رقم 2)، وكذا رغبة أغلب الشباب سواء ذكور أو إناث في إتمام دراستهم مما يجعلهم يؤخرون الزواج. ومع ذلك فنسبة المتزوجين في هذه المؤسسة هي نسبة معتبرة وقد تخدم المؤسسة بطريقة غير مباشرة، فالشائع أن الفرد كلما كان لديه ارتباطات أسرية، كلما كان أكثر التزاما خاصة الذكور فلديهم مسؤوليات تدفعهم للانضباط وكذا الحفاظ على وظيفتهم والرغبة في الوصول إلى أعلى المراتب للحصول على مكافآت وزيادة في الراتب وهذه الأخيرة تتطلب جهد وعمل أكبر، وهذا في صالح المؤسسة مما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

## 4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
04,8	03	ابتدائي
04,8	03	متوسط
38	24	ثانوي
52,4	33	جامعي
100	63	المجموع

من خلال الجدول نجد أن أكثر من نصف أفراد العينة هم جامعيين وهذا بنسبة 52,4% ثم تليها نسبة 38% من أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي, ونسجل بنسب متساوية 4,8% كل من أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي ابتدائي ومتوسط .

وعليه نرى أن أغلب الموظفين في هذه المؤسسة من المستوى الجامعي وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل في المنظمات الحديثة عموماً أصبح يتطلب مستوى تعليمي عالي و هو شرط من شروط التوظيف حتى يتمكن الموظف من التكيف مع متطلبات العمل, ولعل هذا ما يبرر أن أغلب المبحوثين هم من فئة الشباب, أما بالنسبة للموظفين الذين مستواهم التعليمي ثانوي و متوسط أو حتى ابتدائي أغلبهم تم توظيفهم في بدايات تأسيس المؤسسة , حيث لم يكن المستوى التعليمي العالي مطلب من مطالب التوظيف وهذه الفئة تنحصر في الموظفين المتقدمين في السن ولهم أقدمية بالمؤسسة , وقد نجد من الموظفين الذين مستواهم ثانوي يعملون وكذا بالموازاة يدرسون في المعاهد للحصول على شهادة أكبر تمكنهم من رفع مستواهم الوظيفي, وفي بعض الأحيان تفرض المؤسسة على الموظف الدراسة للحصول على شهادات علمية أعلى(\*) , فمن بين إجابات حول ماذا كان لمبحوثين شهادات أخرى تبين أن معظمهم تتمثل شهاداته في "تقني سامي في الإعلام الآلي" أو في "المحاسبة" وهي شهادات يتم الحصول عليها بعد الدراسة في المعهد, ومنه يتبين أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بتطوير المستوى التعليمي لموظفيها وهذا مؤشر جيد وإيجابي.

## 5- توزيع أفراد العينة حسب الانتماء الجغرافي

جدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الانتماء الجغرافي

النسبة %	التكرار	الانتماء الجغرافي
85,7	54	من ولاية أدرار
11,1	07	خارج ولاية أدرار
03,2	02	بدون إجابة
100	63	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الساحقة من أفراد العينة ينتمون إلى ولاية أدرار أي أبناء المنطقة وهم بنسبة 85,7% , وكأقل نسبة نسجها 11,1% من أفراد العينة ينتمون إلى خارج ولاية أدرار , في حين نسجل 3,2% من أفراد العينة لم يجيبوا عن هذا السؤال. تظهر نتائج هذا الجدول أن أغلب العاملين بالمؤسسة من ولاية أدرار وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسة تمنح فرص العمل بنسبة عالية للمواطنين الأصليين بالمنطقة, والأكثر من هذا قد نلاحظ وجود أفراد يحملون نفس اللقب أي تجمعهم صلة القرابة\*, وبالتالي فإن أفراد العينة تشملهم ثقافة واحدة وقيم واحدة وهذا يؤدي إلى تماسك أفراد العينة (الموظفين) في مكان العمل.

## 6- توزيع أفراد العينة حسب الإقامة

جدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الإقامة

النسبة %	التكرار	الإقامة
71,4	45	وسط المدينة*
28,6	18	قصور**
100	63	المجموع

\* لقد أشار إلى هذه النقطة بعض الموظفين أثناء الحديث معهم وإجراء المقابلات الاستكشافية وهذا عند سؤالنا عن تكرار نفس اللقب.

\* وسط مدينة: نقصد بها بلدية أدرار.

\*\* قصور: نقصد به خارج بلدية أدرار مثل: قصر بودة, وإينة, تمنطيط....



يظهر الجدول أعلاه أن نسبة 71,4 % من أفراد العينة يقطنون وسط مدينة أدرار في حين نجد 28,6% من أفراد العينة يسكنون في القصر. وهذا يعني أن أكثر من نصف الموظفين لا يسكنون بعيدا عن مكان عملهم , وهذا من بين العوامل التي تساعدهم في الانضباط في مواعيد العمل ولا يتحججون ببعدهم عن المؤسسة.

#### 7- توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة

جدول رقم (07) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة

النسبة %	التكرار	مدة الخدمة بالمؤسسة
44,4	28	من سنة-5 سنوات
20,6	13	5سنوات- 10 سنوات
35	22	أكثر من 10 سنة
100	63	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 44,4% من أفراد العينة تتراوح مدة خدمتهم في المؤسسة ما بين [سنة - 5 سنوات] تليها نسبة 35 % من أفراد العينة مدة خدمتهم بالمؤسسة أكثر من 10 سنوات, ونسجل أدنى نسبة 20,6 % من أفراد العينة الذين مدة خدمتهم بالمؤسسة تتراوح ما بين [5- 10] سنوات.

نلاحظ أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة كافية وهذا سيساعدنا أكثر في دراستنا حيث أن الموظفين قد تعودوا على نمط سير المؤسسة وعلى طريقة العمل مع قادتهم وكذا مع جماعات العمل, والأكثر من هذا أنه قد تكونت لديهم فكرة عامة حول القيم التي تسود هذه المؤسسة وعليه فإن مختلف الأنماط السلوكية التي تصدر منهم هي انعكاس عما تعلموه في هذه المؤسسة, وأن إجاباتهم عن الأسئلة اللاحقة ستكون قريبة إلى الحقيقة لأنهم قد خاضوا تجربة عدة سنوات في هذه المؤسسة.

## 8- توزيع أفراد العينة حسب الراتب الذي يتقاضاه المرؤوسين

جدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الراتب الذي يتقاضونه

النسبة %	التكرار	الراتب
31,7	20	35000 -25000
23,8	15	45000-35000
42,9	27	أكثر من 45000
01,6	01	بدون إجابة
100	63	المجموع

من خلال الجدول نجد أن 42,9 % من أفراد العينة يتقاضون راتب أكثر من 45000 دينار جزائري و تليها نسبة 31,7 % من أفراد العينة الذين يتراوح راتبهم ما بين [35000-25000] , ونسجل نسبة 23,8 % من أفراد العينة الذين رواتبهم تنحصر بين [45000-35000], ونجد أن نسبة 1,6 % لم يجيبوا عن هذا السؤال.

ومن خلال هذه النتائج يظهر أن الراتب الذي يتقاضونه الموظفون محل الدراسة رغم أنه يفوق الأجر القاعدي بكثير إلا أنه تبقى رواتبه متوسطة مقارنة مع متطلبات الوقت الحالي وارتفاع أثمان المواد الاستهلاكية, كذلك أن الراتب يتبع كل من مؤشر المستوى التعليمي والخبرة حيث نجد أن من مستواه جامعي فهم يتقاضون أجر من 45000 فما فوق ويزيد هذا الأجر مع سنوات الخبرة, في حين أن الموظفين الذين يحملون شهادات تقني سامي أو مستواهم التعليمي متوسط و ثانوي أو حتى ابتدائي فان راتبهم يكون اقل وقد يزيد مع سنوات الخبرة ومع الترقيات مع العلم أن من ينتمي إلى هذه الفئة حظوظ ترقيتهم أقل بكثير من من مستواهم جامعي, لذلك نجد أن الموظفين يلجؤون إلى إتمام دراستهم وفي نفس الوقت يعملون بالمؤسسة.

**ثانياً: نمط القيادة السائد بالمؤسسة**

سنحاول في هذا العنصر التعرف على نمط القيادة السائد بهذه المؤسسة والذي غالباً ما يتعامل به القادة مع مرؤوسيه، من خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة الخاصة بطبيعة النمط القيادي الذي يتبناه القائد خلال ممارساته اليومية لمبادئ القيادة.

**1- الصفة التي يكلف بها الرئيس الموظفين بالمهام**

جدول رقم (09): يمثل الصفة التي يكلف بها الرئيس الموظفين بمهمة ما

الصفة	التكرار	النسبة %
يتركك تعمل لوحدهك	29	46
يبقى معك حتى إنهاؤها	08	12,7
يراقبك من حين إلى آخر	26	41,3
المجموع	63	100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 46% من أفراد العينة من يقولون أن القائد يتركهم يعملون لوحدهم إذا كلفهم بأي مهمة، في حين نجد أن 41,3% من أفراد العينة يقوم رئيسهم بتكليفهم بمهام مع مراقبتهم من حين إلى آخر، ونسجل كأقل نسبة من أفراد العينة الذين يراقبهم رئيسهم منذ بداية العمل حتى نهايته.

يظهر من خلال إجابات المبحوثين أن قاداتهم يتركون لهم حيز من الحرية في أداء مهامهم وهذا ما قد يساعد الموظف على أداء عمله بشكل أفضل لشعوره بالثقة التي منحها له رئيسه، كذلك نجد أن بعض القادة في هذه المؤسسة محل الدراسة يقومون بمراقبة مرؤوسيه من حين إلى آخر وهذه الطريقة الأنجع والأنسب، خاصة إذا كان الموظفون في طور التكوين أي التحقوا بمناصب جديدة أو تم تحويلهم من مصلحة إلى مصلحة أخرى، فهذا يحتاج من القائد المزيد من الإشراف والتوجيه إلى حين تمكن الموظف من أداء جميع مهامه، كذلك أن الموظف بشكل خاصة في قطاع الوظيفة العمومية يحتاج إلى بعض من المراقبة من رؤسائهم لكي ينضبطوا أكثر ويؤدوا وظائفهم بشكل جيد، فغالباً الفكرة المتداولة بين الموظفين في هذا القطاع أن جميع الموظفين يحصلون على رواتبهم في نهاية كل شهر فهو مضمون مسبقاً وبالتالي لا يهتموا كثير بانجاز أعمالهم في وقتها إلا في حالتين: الأولى أن

يكون الموظف يتمثل لقيمة الأمانة فيقوم بعمله دون أي مراقبة ولا يحتاج لمن يحثه على ذلك ليقينه أنه يؤدي واجبه وهم أصحاب الضمير الحي, أو الحالة الثانية أن يكون هناك قائد صارم حازم يفرض عليهم القيام بالأعمال في وقتها.

## 2- مدى مراقبة الرئيس للموظفين باستمرار

جدول رقم (10): يمثل إذا كانت مراقبة الرئيس للموظفين باستمرار

يراقب الرئيس باستمرار	التكرار	النسبة %
نعم	33	52,4
لا	29	46
بدون إجابة	01	1,6
المجموع	63	100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 52,4 % من أفراد العينة يراقبونهم قاداتهم باستمرار, في حين نجد أن نسبة 46 % من أفراد العينة لا يراقبهم قاداتهم باستمرار, ونسجل نسبة 1,6 % من أفراد العينة لم يجيبوا عن هذا السؤال.

نلاحظ أن أغلب القادة في هذه المؤسسة يقومون بمراقبة مرؤوسيههم باستمرار, ويظهر على هذا النوع من القادة, أنهم ينتهجون النمط مزيج بين الأوتوقراطي والديمقراطي, وما يؤكد هذه الفكرة الجدول السابق فان معظم القادة إما يراقبوا مرؤوسيههم باستمرار أو تكون المراقبة من حين إلى آخر, ويظهر المبرر من كل هذا الحرص من قبل القادة على المراقبة الجدول اللاحق.

## 3- سبب مراقبة الرئيس المرؤوسين

جدول رقم (11): يمثل سبب الذي يجعل الرئيس يراقب الموظفين باستمرار

النسبة %	التكرار	السبب
08,33	03	عدم الثقة
27,78	10	لأنه يحرص على أداء واجبه ( المراقبة )
63,89	23	طبيعة العمل تتطلب ذلك
100	*36	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 63,89 % من أفراد العينة الذين قالوا أن رؤسائهم يراقبونهم باستمرار قد أرجعوا السبب في ذلك أن طبيعة العمل تتطلب ذلك, تليها نسبة 27,78 % من أفراد العينة الذين يراقبونهم رؤسائهم باستمرار, برروا ذلك بأن القائد يحرص على أداء واجبه (المراقبة), في حين اقل نسبة تعبر عن عدم ثقة القائد بمرؤوسيه لذلك فهم يراقبونهم باستمرار وتمثل نسبتهم 8,33 %.

وهذا يعني أن مراقبة الرئيس لمرؤوسيه لا يعني بالضرورة عدم الثقة, أو الرغبة في الاستبداد والتسلط, بقدر ما هو جزء من وظيفته من جهة وكذا أن بعض الأعمال تتطلب الإشراف الكامل من قبل القائد كون أن له دراية كافية وخبرة معتبرة في ذلك المجال, وعليه فالعملية الإدارية هي عملية تكاملية كل جزء منها يؤدي وظيفة محددة.

(\* تغيير العدد لا يعبر عن تغيير في العينة وإنما يعبر عن المبحوثين الذين يراقبونهم رؤسائهم باستمرار والذي عددهم 33 أنظر الجدول رقم 11, وقد اختاروا أكثر من إجابة.

4- مدى انزعاج الموظفين من مراقبة رئيسهم

جدول رقم (12): يمثل إذا ما كان ينزعج الموظف من مراقبة الرئيس طول فترة العمل

النسبة %	التكرار	مدى انزعاج الموظفين
65,1	06	نعم
09,5	41	لا
20,6	13	أحيانا
04,8	03	بدون إجابة
100	63	المجموع

من خلا الجدول يتبين أن نسبة 65,1 % من أفراد العينة ينزعجون من مراقبة رؤسائهم لهم باستمرار, في حين نجد أن نسبة 20,6 % من أفراد العينة من ينزعجون أحيانا من مراقبة الرئيس لهم باستمرار أثناء العمل, ونجد أن نسبة 9,5 % فقط من أفراد العينة من لا تسبب لهم المراقبة المستمرة من قبل الرئيس أي انزعاج أثناء قيامهم بأعمالهم.

فإن مراقبة القائد لمؤوسيه باستمرار قد يسبب لهم الانزعاج والتوتر وهذا ما أدلى به أحد المبحوثين بقوله: "أن المراقبة تجعلك متوترا في أداء عملك" وعبر آخر بأنه "يشعروني بعدم الثقة والارتباك" وهذا يعني أن الموظف عند أداء عمله يستوجب من المؤسسة أن توفر له كافة السبل الراحة من أجل العمل في جو مريح وهذا يساعد الموظف على القيام بالعمل على أكمل وجه خاصة أن العمل يسير وفق ضوابط محددة مسبقا, وهذا النقطة بالتحديد قد أشار إليها أحد المبحوثين, في حين نجد من المبحوثين (الموظفين) من يؤكد أن مراقبة الرئيس لا تسبب لهم أي إزعاج مادامت طبيعة العمل تتطلب ذلك, كذلك نجد من يرحب بالفكرة بقوله: "لأن المراقبة تجعل الموظف يؤدي عمله في وقته ويحرص على عدم ضياع الوقت" وأضاف آخر بأن: "لان الموظف ليس بمقدوره أداء واجبه دائما على أكمل وجه دون خطأ وبما أن الرئيس محل خبرة فانه يعمل على متابعة العمل", ومن خلال هذا الكلام نستنتج أن الإشراف والمراقبة دور في أداء الموظف لوظائفه بشكل متقن.

## 5- مدى مناقشة القائد للمرؤوسين

جدول رقم (13): يمثل مدى مناقشة الرئيس للموظفين

النسبة %	التكرار	يناقش الرئيس
60,3	38	نعم
14,3	09	لا
25,4	16	أحيانا
100	63	المجموع

من خلال الجدول نجد أن نسبة 60,3 % من أفراد العينة يصرحون بأن رؤسائهم يناقشونهم في الأمور المتعلقة بالعمل، تليها نسبة 25,4 % من أفراد العينة الذين يقولون أن رؤسائهم يناقشونهم أحيانا فيما يخص بشؤون العمل، ومن أفراد العينة الذين لا يناقشونهم رؤسائهم في العمل يمثلون نسبة 14,3 %.

وعليه فإن الأغلبية من المبحوثين يؤكدون أن لهم حيز من المشاركة في النقاش بما يخص شؤون العمل، ويدل هذا على أن هذا الأسلوب الذي يتبعونه يتماشى والنمط الديمقراطي، الذي يحاول القائد عادة الالتزام به في المؤسسة فقد أظهرت نتائج الدراسات أن القائد كلما كان ديمقراطي في تسييره للأمور المؤسسة كلما زاد هذا في تقوية العلاقات داخل المنظمة وكلما زاد تماسك أفراد جماعات العمل والقائد، ويؤدي إلى الحفاظ على توازن المؤسسة.

## 6- مدى شعور الموظف بالحرية أثناء المناقشة

جدول رقم (14): يمثل مدى شعور الموظف بالحرية أثناء المناقشة

النسبة %	التكرار	الشعور بالحرية في المناقشة
70,37	38	نعم
07,41	04	لا
11,11	06	أحيانا
11,11	06	بدون إجابة
100	54(*)	المجموع

من خلال الجدول نرى أن نسبة 70,37% من أفراد العينة الذين يناقشهم رؤسائهم يجدون الحرية في التعبير عن آرائهم فيما يخص بالمؤسسة, تليها نسبة 11,11% من أفراد العينة الذين يناقشهم رؤسائهم ويشعرون أحيانا بالحرية في مناقشاتهم بخصوص شؤون المؤسسة وقد سجلنا ذات النسبة للذين أعرضوا عن الإجابة عن هذا السؤال, في حين نجد أن نسبت 7,41% من أفراد العينة الذين يناقشهم رؤسائهم بخصوص العمل إلا أن أثناء نقاشاتهم لا يشعرون بالحرية.

وهنا نجد أن المبحوثين يبدوا عليهم الارتياح عند فتح المجال لهم للنقاش وبالتالي فهم يناقشون بكل حرية, لأنهم مدركون بأن هذه النقاشات تعود بالفائدة للمؤسسة, وتوضح الأمور العالقة وتساهم في حل الكثير من المشاكل أو تجنب الوقوع فيها, وبالتالي فإن من ذكاء القائد ترك مساحة من الحرية لمروسيه للتعبير عن آرائه, أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأنه يفتح لهم المجال للنقاش إلا أنهم لا يشعرون بالحرية فقد يظنون أن القائد قد يحمل فكرة سلبية عن الموظف إذا صرح برأيه خاصة إذا كان معارض لرأي رئيسه, فيفضلون في كثير من الأحيان الاحتفاظ بآرائهم لأنفسهم, إضافة إلى هذا نجد أن الفكرة الشائعة والسائدة والتي يحملها الكثير من الموظفين, أن القائد يناقش من أجل النقاش فقط ثم في النهاية ينفذ فكرته وبالتالي لا داعي لتقديم آراء واقتراحات الخاصة بهم (بالمروسين).

(\*) هذا العدد يعبر عن المبحوثين الذين صرحوا بأن قادتهم يناقشونهم في الأمور التي تخص العمل أنظر جدول 14.



7- مدى أخذ القائد برأي المرؤوسين بعين الاعتبار

جدول رقم (15): يمثل ما إذا كان رأي الموظفين يؤخذ بعين الاعتبار\*

النسبة %		التكرار		يؤخذ برأي الموظفين	
46		29		نعم	
12,7	12,5	08	01	لا لأن المسؤول متعصب في آرائه	
	37,5		03	لأنه لا يأخذ برأي الموظفين بالأساس	
	50		04	بدون إجابة	
39,7		25		أحيانا	
01,6		01		بدون إجابة	
100		63		المجموع	

يمثل الجدول أعلاه مدى الأخذ برأي الموظفين من قبل رؤسائهم, وعليه تبين من خلال نتائج الجدول أن نسبة 46% من أفراد العينة أجابت بأن رأيهم يؤخذ بعين الاعتبار, تليها نسبة 39,7% من أفراد العينة عبرت على أن رأيهم يؤخذ بعين الاعتبار أحيانا, في حين أن نسبة الذين صرحوا بأن آراءهم لا تؤخذ بعين الاعتبار من أفراد العينة تمثل 12,7%, حيث نجد أن 50% منهم قد عرضوا عن السبب في ذلك, في حين أن نسبة 37,5% منهم أرجعوا السبب إلى أن الرئيس لا يأخذ برأي الموظفين بالأساس, وتبين أن نسبة 12,5% منهم صرحوا بأن رئيسهم متعصب في آرائه, ونجد أن نسبة 1,6% من أفراد العينة لم يجيبوا عن هذا السؤال.

يتضح من هذه النتائج أن القادة لا يناقشون القرارات فقط, وإنما يتعداه الأمر إلى الأخذ بها, وهذا يدل على وعي القائد بأهمية مشاركة المرؤوسين في شؤون المؤسسة, إضافة إلى هذا نلمس نوع من المرونة من قبل القادة بهذه المؤسسة بخصوص هذه العملية فاختلاف إجابات المبحوثين في هذا السؤال يدل على أن القادة يشاركون مرؤوسيهم إلا أن هذه المشاركة لا تشملهم جميعهم, وبالتالي فإن الرئيس مدرك بأن ليس كل الموظفين لديهم الكفاءة

\* الجدول مركب من جدولين بسيطين.

الكافية للنقاش هذا من جهة, ومن جهة أخرى أن هناك بعض المواضيع يناقش فيها مع بعض الموظفين دون الآخرين, فهناك أمور تستدعي الخبرة وأخرى تدخل ضمن التخصص العلمي..., وشعور المرؤوسين بالحرية في نقاشاتهم يساهم في تطوير أدائهم في العمل, فهم مدركون أن الوظائف التي يقومون بها والقرارات التي ينفذونها إنما هي ناتجة عن تشارك جميع الأفكار وأنها تعبر عن رأيهم فتسهل على المرؤوس تطبيقها, وعلى العكس من ذلك, عند تطبيق الموظف للقرارات وأداء أعمال تتعارض وأفكاره فإن المرؤوس يظهر نوع من التمرد بعدم تنفيذها أو تنفيذها بطريقة غير جيدة.

### 8- طبيعة المواضيع التي يناقشها القائد مع مرؤوسيه

جدول رقم (16): يمثل المواضيع التي يناقشها الرئيس مع الموظفين

طبيعة المواضيع المناقشة	التكرار	النسبة %
قرارات خاصة بالمؤسسة	18	28,5
طريقة العمل	43	68,3
طبيعة المكافآت والعقوبات	01	01,6
بدون إجابة	01	01,6
المجموع	63	100

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 68,3% من أفراد العينة صرحوا أن طبيعة المواضيع التي يناقشها معهم رؤسائهم هي في طريقة العمل, تليها نسبة 28,5% من أفراد العينة يذكرون أن طبيعة النقاشات تتمحور حول القرارات الخاصة بالمؤسسة, في حين نسجل بنسب متساوية 1,6% من أفراد العينة يروا أن طبيعة المواضيع المناقش فيها في طبيعة المكافآت وتعبر ذات النسبة عن فئة من المبحوثين الذين لم يجيبوا عن هذا السؤال. يظهر من خلال هذه النتائج أن أغلب القادة يناقشون مرؤوسيهم في طريقة العمل ومختلف الأساليب التي يتخذونها من أجل إتمام أعمالهم, ويدل هذه على أن الرؤساء يهتمهم راحة العامل أثناء العمل فكما ذكرنا آنفاً أن الموظفين يجدون قبولاً ويرحبون بالأمور التي تعبر عن رأيهم وعلى العكس صحيح, والملاحظ هنا أنه كلما انتقلنا إلى المواضيع المتعلقة بالمؤسسة والأكثر خصوصية فإن نسبة المناقشة تقل بين القائد والمرؤوسين وهنا يتبين أيضاً أن ليس كل القرارات عرضة للنقاش فهناك قرارات خاصة بالرئيس لا يتدخل فيها الموظفين.

## 9- الأسلوب الذي يتبعه القائد في حالة وجود مشكل في العمل

جدول رقم (17): يمثل التصرف الذي يقوم به الرئيس في حالة وجود مشكل في العمل

النسبة %	التكرار	التصرف
81	51	اجتماع لمناقشة المشكل
07,9	05	فرض تعليمات ووضع عقوبات مباشرة
06,3	04	التستر على المشكل
04,8	03	بدون إجابة
100	63	المجموع

من خلال الجدول يظهر أن نسبة 81 % من أفراد العينة يصرحون بأن رؤسائهم يقومون باجتماع للمناقشة في حالة وجود أي مشكل, تليها نسبة 7,9 % أظهروا أن في حالة وجود أي مشكل في المؤسسة يقوم القائد بفرض تعليمات ووضع عقوبات مباشرة, في حين تبين نسبة 6,3 % من أفراد العينة أن التصرف الذي يقوم به الرئيس في حالة وجود مشكل في العمل هو التستر عليه, ونجد نسبة 4,8 % من أفراد العينة الذين لم يجيبوا عن هذا السؤال.

يظهر من هذه النتائج أن غالبية المرؤوسين يلجؤون إلى حل المشاكل المتعلقة بالمؤسسة عن طريق الاجتماعات, وهذا يعني أن القائد يعطي فرص للمرؤوسين لإيجاد الحلول ومنه مساعدة المؤسسة على تخطي أزماتها, ولكن في المقابل يتطلب هذا وجود مرؤوسين أكفاء لهذه المهمة فالكل يتحمل المسؤولية والنتائج التي تترتب عليها تلك المشاركات, والملاحظ أيضا من جهة أخرى وجود قادة لا يهتمهم إيجاد الحلول فأفضل مخرج في نظرهم هو التستر على المشكل وهنا موطن الخلل, فكما هو متعارف عليه أن أي خلل في الجزء يؤثر في الكل.

10- الأمور التي تزعج المرؤوسين في القائد

جدول رقم (18): يمثل الأمور التي تزعج الموظف في رئيسه

الأمور المزعجة	التكرار	النسبة %
طريقة المعاملة السيئة	14	22,2
توجيه الأوامر	14	22,2
عدم الثقة	04	06,4
التفاضل بين العمال (التمييز)	09	14,3
أخرى	22	34,9
المجموع	63	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 34,9 % من أفراد العينة صرحوا بأن ما يزعجهم في رئيسهم أمور أخرى غير التي ذكرناها وسيتم شرحها لاحقاً في حين نسجل نسبة متساوية تمثل 22,2 % من أفراد العينة الذين يقولون أن ما يزعجهم في رئيسهم هو توجيه الأوامر وطريقة المعاملة السيئة، في حين نجد أن نسبة 14,3 % من أفراد العينة ذكروا أن ما يزعجهم من رئيسهم هو التفاضل بين المال (التمييز) ، وقد أشار البعض من أفراد العينة أن ما يزعجهم من رئيسهم هو عدم الثقة وكانت نسبتهم 6,4 % .

لقد أضاف بعض من المبحوثين إلى مجموعة الأمور التي تزعجهم من رئيسهم وتمثلت في:  
 \_ قلة متابعة الأعمال.

\_ إذا غضب الرئيس على أحد يرد غضبه على الجميع.

\_ الإهمال.

والبعض منهم أكد أن لا شيء يزعجهم في رؤسائهم.

ويظهر من خلال إجابات المبحوثين استيائهم من توجيه الأوامر و المعاملة السيئة التي يوجهها الرؤساء لمرؤوسيهـم، وبالتالي نستنتج أن القادة في هذه المؤسسة لا يولون اهتماماً للجانب المعنوي أثناء تفاعلهم مع مرؤوسيهـم ، بالرغم من أن الأبحاث في مجال التنظيم تؤكد على ضرورة مراعاة الجانب المعنوي للموظف داخل المؤسسة، فالقائد الحق هو من يتعامل بمرونة مع موظفيه فيكون تارة صارماً في مواقف وفي مواقف أخرى متساهلاً كذلك يجب

أن يعامل جميع الموظفين معاملة حسنة فمن قيم القائد المتمثل للقيم الإسلامية أن يتصرف بإحسان وأن يعامل مرؤوسيه معاملة, ولا يستغل السلطة المخولة له بالضغط على الموظفين.

### 11- الأمور التي تعيق المرؤوسين في أداء عملهم

جدول رقم (19): يمثل ما إذا كانت الأمور السابقة الذكر (طريقة المعاملة السيئة,...) تعيق

الموظف في أداء عمله

النسبة %	التكرار	مدى عرقلة العمل
11,1	07	دائما
46	29	أحيانا
12,7	08	نادرا
22,2	14	أبدا
08	05	بدون إجابة
100	63	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 46 % من أفراد العينة تزعمهم طريقة معاملة القادة لهم, في حين نجد أن من لا تعيقهم ذلك النوع من المعاملة يمثلون نسبة 22,2 % من أفراد العينة , تليها نسبة 12,7 % من أفراد العينة نادرا ما تعيقهم طريقة معاملة رؤسائهم في أداء عملهم ونجد أن 11,1 % من أفراد العينة دائما ما تعيقهم طريقة معاملة رؤسائهم لهم في أداء عملهم , في حين نجد نسبة 8 % من أفراد العينة لم يجيبوا عن هذا السؤال.

ويظهر أن الاتجاه العام للإجابات المبحوثين تتجه نحو الاستياء من المعاملة السيئة ومن عدم ثقة القادة في مرؤوسيهم وغيرها من الأمور السابقة الذكر, وهذا أمرا طبيعيا فالعامل في القطاع العام يعتبر نفسه أنه حر لا يحق لأي أحد أن يتدخل في شؤونه حتى لو كان الرئيس في حد ذاته, فالفكرة التي يحملها الموظفين أنهم يعملون لدى الحكومة (الدولة) , وأن أي ممارسة من قبل الموظف داخل المؤسسة من تأخر أو عدم عمل أو غياب أو... هي مباحة ولا يجب أن يعاقب أو يحاسب عليها بل والأكثر من ذلك لا يقبل أن يهان أو يعامل معاملة سيئة مهما كان نوع هذه الأخيرة لأنه في الأساس هو لا يعمل لدى الرئيس هذا من جهة ومن

جهة أخرى أن من القيم الإسلامية حفظ كرامة الإنسان ومنها كرامة العامل وعدم استغلال المكانة في الانتقام من الموظفين أو لتصفية حسابات خارجة عن نطاق العمل.

## 12- مدى توجيه القائد الإهانة لمروسيه

جدول رقم (20): يمثل ما إذا كان الرئيس يوجه الإهانة للموظفين

النسبة %		التكرار		يهين الرئيس الموظفين	
09,5	33,3	06	02	منفردا	نعم
	66,7		04	أمام الزملاء	
90,5		57		لا	
100		63		المجموع	

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 90,5 % من أفراد العينة لم يتعرضوا للإهانة من قبل رؤسائهم , في حين نجد أن نسبة 9,5 % من أفراد العينة قد تعرضوا للإهانة من قبل قادتهم و 66,7 % منهم كانت الإهانة أمام زملائهم في حين نجد 33,3 % منهم كانوا على إنفراد (المرووس والقائد فقط).

يتبين من خلال النتائج أن القادة لا يوجهون الإهانة لمروسيهم فهذا السلوك يعتبر غير حضاري وغير أخلاقي فمن القيم الإسلامية السامية الموعظة الحسنة, فقبل أن يتخذ الرئيس أسلوب الإهانة عليه أن ينصح ويوجه الموظف, ويعلمه طريقة إنجاز العمل قبل أن يحاسبه أو يهينه, فحتى لو أخطأ العامل على القائد أن يحسن التصرف, ويبدوا من خلال إجابات المبحوثين أن القائد غير متسلط, لأن غالبا القادة المتسلطين يميلون إلى إهانة المرووسين أمام الملأ ليظهروا قوتهم وسلطتهم عليهم, إلا أن القادة قيد الدراسة لا تشملهم هذه الصفة, كذلك أن القادة في حد ذاتهم يعلمون بعدم قبول المرووسين بالإهانة لذلك يتجنب القادة الوقوع في مثل هذه المواقف, لأن هذا يزيد من تمردهم ولا يقوم من سلوكهم, أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم تعرضوا للإهانة فقد ذكروا بأن سبب الإهانة كان " سوء تفاهم وعدم فهم

القائد للقضية جيدا", إذن فحتى الإهانة كانت نتيجة عدم التشخيص الجيد للموقف من قبل القائد.

### 13- توزيع أفراد العينة حسب جنس قاداتهم

جدول رقم (21): يمثل جنس الرئيس الذي يشرف على الموظفين

النسبة %	التكرار	جنس الرئيس
98,4	62	ذكر
01,6	01	أنثى
100	63	المجموع

من خلال إجابات المبحوثين يتبين أن نسبة 98,4 % من أفراد العينة يصرحون أن رئيسهم المباشر هم ذكور, في حين أن 1,6 % من أفراد العين من ذكروا أن رئيسهم أنثى. يظهر بأن مركز القيادة حكرا على الذكور في هذه المؤسسة, وأن إجابات المبحوثين لهذا السؤال غير دقيقة فبعضهم يرأسهم أنثى لكن لا يصرحون بذلك, وهذا راجع للعقلية الاجتماعية التي ترفض أن تكون أنثى رئيسة على جماعة من الذكور, كون أنها غير قادرة لهذه المهام من جهة ومن جهة أخرى يدل على عدم كفاءة الذكور وهذا ما لا يقبله أغلب الموظفين الذكور, إضافة إلى أننا لا ننسى أننا في مجتمع ذكوري يشعر بأن قيادة المرأة له عيب يجب التستر عليه.

كلامنا هذا لا يعني عدم وجود نهائيا رؤساء وقادة إناث لكن من شملتهم عينة الدراسة أغلبهم يرأسهم ذكور.

وهذا يعني أن دراستنا للقادة ستكون غالبيتها على الذكور مما لا يمكننا من المقارنة بين الذكور والإناث وتمثلهم للقيم الإسلامية.

#### 14 – نوع العقوبة التي يطبقها القائد على مرؤوسيه جدول رقم (22): يمثل طبيعة العقوبات التي يطبقها الرئيس على الموظفين

النسبة %	التكرار	العقوبة
23,8	15	خصم في الراتب
12,7	08	الزيادة في العمل
31,7	20	يهدد بالعقوبة فقط ولا يطبقها
01,6	01	حرمان من المكافآت
25,4	16	إنذار
04,8	03	بدون إجابة
100	63	المجموع

من خلال إجابات المبحوثين يتبين أن 31,7 % من أفراد العينة أجابوا بأن رؤسائهم يهددون بالعقوبة فقط ولا يطبقونها, في حين نجد 25,4 % من أفراد العينة صرحوا بأن العقوبة التي يطبقها رؤسائهم يتمثل في تقديم إنذار, تليها نسبة 23,8 % من أفراد العينة ذكروا بأن العقوبة التي يطبقها رؤسائهم هي خصم في الراتب, ونجد من المبحوثين الذين يقوم رؤسائهم بزيادة العمل كأحد أسلوب العقاب يمثلون نسبة 12,7 % , ونجد على التوالي من أفراد العينة الذين لم يجيبوا على هذا السؤال ومن تكون طريقة رؤسائهم في العقاب الحرمان من المكافآت تمثل نسبتهم على الترتيب 4,8 % و 1,6 % .

إذن يظهر من إجابيات المبحوثين أن طريقة العقاب تتباين بين رؤسائهم , فمنهم من يهدد بالعقوبة فقط ولا يطبقها ونجد أن هذا النوع من القادة يتميزون بنوع من المرونة وهذا الأسلوب يقوم به القادة من أجل تخويف المرؤوسين وبالتالي يتجنبوا الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى, كذلك أن القائد ليس لمجرد وقوع الموظف في زلل يقوم بمعاقبته مباشرة بل عليه أن ينذره و يحذره ويبين له مواطن الخطأ, وفي حالة تكرار نفس الخطأ هنا على القائد أن يكون حاسما في تحديد طبيعة العقوبة اللازمة لذلك الخطأ, ويجب أن تكون العقوبة ذات معنى وتؤدي الغرض بحيث لا يعاد نفس الموقف, كذلك العقاب يجب أن لا يكون ناجع يؤدي الغرض الذي وجد من أجله ولا يتخذ الرئيس كسلاح يرفعه على الموظف كل ما قصر من أداء واجبه, من جهة أخرى على الرئيس أن يدرس جيدا شخصية المرؤوسين



فمنهم من يجب معاقبته عقاب شديد لكي لا يعود لنفس العمل ومنعم يكفيه إنذار وأخرى ينفذ معه طريقة الخصم في الراتب وهكذا فالعقاب هو أسلوب للتقويم وليس لفرض السيطرة.

**15- مدى حرص القائد على أداء مرؤوسيه لأعمالهم في وقتها**  
جدول رقم (23): يمثل مدى حرص الرئيس على أداء الموظفين لأعمالهم في وقتها

النسبة %	التكرار	مدى الحرص
65	41	دائما
27	17	أحيانا
03,2	02	نادرا
04,8	03	أبدا
100	63	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 65 % من أفراد العينة يرون أن رؤسائهم يحرصون على أداء عملهم دائما في وقتها، تليها نسبة 27 % من أفراد العينة يحرص رؤسائهم على أداء عملهم أحيانا في وقتها، في حين نجد أن نسبتي 4,8 % و 3,2 % من أفراد العينة على التوالي لا يحرصون رؤسائهم على أداء أعمالهم في وقتها أو نادرا ما يحرصون على أداء المرؤوسين لأعمالهم في الوقت المحدد لها.

ولقد بين المبحوثين أن سبب إصرار قادتهم على إتمام أعمالهم في وقتها يرجع إلى التنظيم الجيد للعمل وكذا عدم التعود على تأجيله، في حين بين البعض الآخر من المبحوثين أن الأعمال التي يقومون بها متعلقة بالمواطنين وبالتالي يجب إنهاؤها في وقتها لكي لا تتعطل مصالحهم وأضاف آخر أن طبيعة العمل تتطلب ذلك وبالتالي فإن قيام العامل بالمهام الموكلة إليه في وقتها لا يتعلق بالتحديد على حرص القائد بقدر ما أن طبيعة العمل بالمؤسسة يقتضي ذلك فحتى لو لم يحرص القائد على تأدية المرؤوسين لأعمالهم في وقتها فإنهم سيقومون بذلك طواعية بدون أي ضغط فمن الجيد أن يعي الموظف بضرورة عدم ترك الأعمال تتراكم وكيفية استغلال وقت العمل. (لا تؤجل عمل اليوم للغد من القيم الإسلامية)

## 16- مدى تغيب الموظفين عن عملهم

جدول رقم (24): يمثل ما إذا كان الموظفين يتغيبون عن العمل

النسبة %	التكرار	مدى التغيب
88,9	56	نعم
11,1	07	لا
100	63	المجموع

من خلال ايجابيات المبحوثين يظهر أن نسبة 88,9 % من أفراد العينة يتغيبون عن العمل , في حين نجد أن نسبة 11,1 % من أفراد العينة لا يتغيبون عن العمل. وهذا يدل على أن أغلب الموظفين يتغيبون عن العمل وهذا أمر طبيعي, فأغلب الموظفين تواجههم أمر طارئة تجعلهم يتغيبون عن العمل دون أي إنذار سابق, إلا أن هذا الأمر قد يسبب خلل في الوظيفة التي يقوم بها وقد ينجم عن هذا الغياب تراكم للأعمال خاصة تلك التي تتطلب الانجاز السريع كالمراسلات وغيرها, لكن ما يهمنا, ما هو رد فعل القائد حيال هذا الغياب؟ مع العلم أن الكثير من العمال قد أجابوا عن هذا السؤال مباشرة بنعم وإجاباتهم توحى وكأن هذا الأمر عادي جدا خاصة في قطاع الوظيف العمومي أي القطاع العام. وهذا السلوك لا يخدم القطاع العام حيث أصبح القطاع العام دلالة على الإهمال والتسيب والغياب.

17- العقوبة التي يطبقها القائد على المرؤوسين في حالة غيابهم  
جدول رقم (25): يمثل رد فعل الرئيس في حالة ما إذا تغيب الموظفين عن العمل

رد الفعل	التكرار	النسبة %
توبيخ	03	05,4
خصم في الراتب	01	01,8
استفسار عن سبب الغياب فقط	39	69,6
لا يفعل شيء	13	23,2
المجموع	56 (*)	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 69,6 % من أفراد العينة الذين يتغيبون صرحوا أن رد فعل رئيسهم نتيجة الغياب هو استفسار عن سبب الغياب فقط، تليها نسبة 23,2% من أفراد العينة المعتادين على الغياب أجابوا بأن رؤسائهم لا يفعلون أي شيء إزاء غيابهم، إلا أن هناك بعض الرؤساء من يتبع طريقة التوبيخ و الخصم في الراتب للموظفين الذين يتغيبون وهي تمثل على التوالي بنسبة 5,4 % و 1,8 %.

إذن يظهر من خلال إجابات المبحوثين أن الرؤساء لا يهتموا كثيرا بغياب مرؤوسيهم، أو بالأحرى لا يقلقهم غيابهم وكأن غياب الموظف خاصة إذا كان بسبب ظروف طارئة، فإن الرئيس عادة ما يتسامح معهم، وأكد هذا أحد المبحوثين من القادة حيث قال: "بما أن الموظف يعمل بجد وهناك من يساعد قادتهم بشكل كبير في زيادة ساعات العمل وهذا تفضلا منه فليس من الجيد (عيب) أن أعاقبه فهو سبقني بالخير"، ونستنتج من هذا الكلام أن القائد لا يعاقب السلوك بحد ذاته أي "الغياب" ولكن عند المحاسبة أو رد فعل الرئيس يتأتى نتيجة تراكمات ويأخذ بعين الاعتبار سيرورة الموظف في عمله، وكأن القائد يجازي الموظف المجد ليس بالمكافآت وإنما بعدم العقاب وهذا قد يكون أسلوب ناجح في بعض الأحيان فهو حافز للموظف للعمل بجد، ولكن أيضا قد يستغل المرؤوس هذا الأسلوب، فغياب الموظف يعني تراكم الأعمال على جماعة العمل الآخرين وأن العمل الذي يقوم به الموظف الإضافي هو في الأساس عمل القائد وبالتالي من غير الممكن أن يعمل القائد على مكافآت موظف

(\*) هذا العدد يعبر عن الأفراد الذين تغيبوا عن العمل ولا يعبر عن كامل عينة الدراسة.

لقيامه بعمل هو في الأساس ليس أحد وظائفه, ويتبين من هذا الأسلوب أنه تسلط غير مباشر من قبل القائد على مرؤوسيه.

### 18- الأمور التي تعلمها المرؤوسين من قاداتهم

جدول رقم (26): يمثل الأمور التي تعلمها الموظفين من رؤسائهم

النسبة %	التكرار	الأمور التي تعلمها الموظفين
31,7	20	الانضباط
19	12	الدقة
04,8	03	عدم تأجيل الأعمال
01,6	01	عدم احترام قرارات الغير
04,8	03	لا شيء
38,1	24	بدون إجابة
100	63	المجموع

يظهر الجدول أعلاه أن 38,1 % من أفراد العينة لم يجيبوا عن هذا السؤال وهذا قد يرجع لأنهم لم يتعلموا أي شيء ولم يريدوا الإفصاح عن ذلك, تليها نسبة 31,7 % من أفراد العينة ذكروا أن أهم شيء تعلموه من رؤسائهم هو الانضباط, ونجد أن نسبة 19 % من أفراد العينة قد تعلموا الدقة في إنجاز الأعمال, تليها بالتساوي نسبة 4,8 % من أفراد العينة الذين أجابوا أنهم تعلموا من قاداتهم عدم تأجيل الأعمال و البعض الآخر لم يتعلموا أي شيء, ونجد كأقل نسبة 1,6 % تعبر عن أفراد العينة الذين تعلموا من رؤسائهم عدم احترام قرارات الغير.

نجد من خلال إجابات المبحوثين أنها تنقسم إلى قسمين أساسيين: بين المتذمرين من رؤسائهم وهي النسبة الغالبة وهؤلاء عبروا عن تدمرهم إما بالإحجام عن الإجابة أو بالتعبير عن رأيهم فمنهم من قال أنه : " لم أتعلم شيء إضافة إلى أنه غير مهتم وغير كفاء للمنصب" وأضاف آخر أن ما تعلمه من رئيسه هو أسلوب "المرأوغة" وهذا يعني أن القادة في هذه الحالة ليسوا قدوة لهم, أما القسم الثاني فهم الذين عبروا عن استحسانهم لأسلوب الذي يتبعه قاداتهم وهذا يدل على أن المبحوثين يعتبرون رؤسائهم المصدر الذي يتعلم منه وهذا شيء ايجابي في أي منظمة .

ثالثاً: درجة تمثّل القائد للقيم الإسلامية من وجهة نظر المرؤوسين

في هذا العنصر سنقوم بالتعرف على درجة تمثّل القائد للقيم الإسلامية في مديرية التربية أي الميدان الذي تم فيه الدراسة وذلك من وجهة نظر المرؤوسين, إذ من خلال إجاباتهم يمكن اكتشاف عن مدى صدق إجابات القادة في الفصل الخامس.

### قيمة الشورى

#### 1- مدى عرض القائد للقرارات على الموظفين

جدول رقم (27): يمثّل مدى عرض القائد للقرارات على الموظفين

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
يقوم القائد بعرض قراراته على الموظفين	07	36	13	05	02	03,65	متوسط
	11,1%	57,1%	20,6%	7,9%	3,2%		

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي [ 2,33 - 3,66 ] ومنه فالتمثّل متوسط ومنه نجد أن المبحوثين يرون أن القائد لا يقوم دائماً بعرض القرارات على الموظفين مما يعني عدم وجود تفاعل كبير بين كل من الرئيس والمرؤوس في هذه النقطة وإذا تم وعرض القائد قراراته للمناقشة , فإنه يشمل مجموعة ضئيلة من المرؤوسين وليس كلهم , وهذا ما يؤكد الجدول (14) .

2- مدى إشراك القائد الموظفين في اتخاذ القرارات

جدول رقم (28): يمثل مدى إشراك القائد الموظفين في اتخاذ القرارات

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
يقوم القائد بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	18	28	10	07	/	03,90	عالي
	%28,6	%44,4	%15,9	%11,1			

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي إلى المجال الثالث والذي تتراوح قيمه ما بين [ 3,66-5 ] وهذا يعني تمثّل عالي.

فالمبحوثين يؤكدون على أن قاداتهم يشركونهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة , كون أن هذه الأخيرة لا يحق للقائد لوحده الفصل فيها, إلا أنه وبالنظر إلى هذا الجدول ومع المقارنة مع إجابات المبحوثين في الجدول السابق (29) نجد نوع من اللاتوافق في الإجابات, فكيف للقائد أن يناقش ويشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات دون أن يتم عرضها عليهم, وبالتالي يظهر أن إجابات المبحوثين قد لا تكون دقيقة بالشكل الكبير الذي يعبر عن كل ما يدور في المؤسسة , وقد يتكتم البعض عنها خوفا من أن يحاسبوا عليها من قبل الجهات المعنية .

### 3- مدى مراجعة القائد لمشاركات الموظفين

جدول رقم (29): يمثل مدى مراجعة القائد لمشاركات الموظفين

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
يقوم القائد بمراجعة جميع اقتراحات الموظفين وعلى أساسها يقوم باتخاذ القرار	11	31	15	06	/	03,74	عالي
	%17,5	%49,2	%23,8	%09,5			

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي للمجال [ 5-3,66 ] ويدل على تمثيل عالي وهذا يعني أن القائد يقوم بمراجعة اقتراحات الموظفين ومناقشتها مع بعضهم البعض ويتخذ قراراته على أساسها, وهذا بعينه ما تحمله قيمة الشورى من معنى, فلا يكفي عرض القرارات أو أن يقوم القائد بتوجيه الأوامر للمرؤوس فقط, بل يتعداه ذلك إلى النقاش فيها, وهذا الأسلوب يعود بالفائدة للموظف فمن خلال الخوض في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل يزيد من إكساب الخبرة للموظفين ويمكنهم التصرف بالطريقة الصحيحة, كذلك إن الآراء والاقتراحات تكمل بعضها البعض لأن الغرض منها هو ضمان السير الحسن للمؤسسة.

### 4- مدى انفراد القائد بالقرارات داخل المؤسسة

جدول رقم (30): يمثل درجة انفراد القائد بالقرارات داخل المؤسسة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
القائد هو الوحيد الذي يقرر ما هو مناسب في المؤسسة	07	21	14	12	09	03,07	متوسط
	%11,1	%33,3	%22,2	%19	%14,3		

يتبين من خلال المتوسط الحسابي أنه ينتمي للمجال [ 3,66-2,33 ] أي تمثيل متوسط, وهذا يعني أن القائد لا ينفرد لوحده تماما باتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة فهذه الأخيرة

عبارة عن بناء يؤدي كل جزء فيه وظيفة معينة, وتتكامل به الوظائف, فانفراد القائد بالقرارات يعني أن الأجزاء الأخرى تعمل عمل المنفذ فقط, وهذا ما يؤدي بكثير من المنظمات الإدارية إلى اللاتوازن ومنه وجود خلل في المؤسسة, خاصة ونحن نتحدث عن مؤسسة في القطاع العام ذات طابع خدماتي, فإذا حاول القائد إصدار قرارات لا تتفق والاتجاه العام (أي تتعارض مع مصالح الموظفين ومصالح أفراد المجتمع أي المحيط الخارجي), فان هذا يؤدي إلى خلق نزاعات ونشوب الفوضى والتعبير عنها بالوقفات الاحتجاجية بالنسبة للمواطنين والإضرابات بالنسبة للموظفين, لذلك يؤكد الباحثين على هذه النقطة بالتحديد على ضرورة التشاور بين كل من القائد والمرؤوسين من أجل الوصول إلى حل يرضي الجميع ويقبله طواعية, وللوصول إلى هذا المستوى يتوجب وجود قادة يتمثلون لقيمة الشورى.

#### 5- مدى اعتماد القائد على خبراته في تسيير المؤسسة

جدول رقم (31): يمثل مدى اعتماد القائد على خبراته في تسيير المؤسسة

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
القائد يعتمد فقط على خبراته في تسيير المؤسسة	03	11	18	21	10	02,61	متوسط
	%04,8	%17,5	%28,6	%33,3	%15,9		

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي يقع في المجال الثاني [ 2,33-3,66] ويعبر عن تمثّل متوسط, وبالتالي فان تسيير القائد للمؤسسة لا يعتمد فقط على خبراته وإنما يستعين كذلك بخبرات المرؤوسين وزملائه الرؤساء أيضا, وهذا أمر ضروري بل يجب على بقية الموظفين في المنظمة من المشاركة في تسيير المؤسسة, وكل حسب تخصصه خاصة وأننا قد تأكدنا من أن المبحوثين من المستوى الجامعي لهم تخصصات مختلفة مما يساعد في تنظيم سير المؤسسة, فكلما تباينت الخبرات والآراء كلما زاد هذا من تطوير المؤسسة وتحسينها من حيث الأداء والخدمات التي تقدمها.



كذلك من غير الممكن أن يعبر القائد نفسه هو سيد الموقف في كل الأمور وهو الوحيد الذي يقرر, لأن هذا ينشئ نوع من النزاع بينه وبين بقية المرؤوسين والرؤساء أيضا لذلك فالتفاعل الايجابي يقلل من عنصر الصراع داخل المؤسسة ويحفظ توازنها.

#### 6- مدى تميز القائد بالتعصب والإكراه في الرأي

جدول رقم (32): يمثل مدى تميز القائد بالتعصب والإكراه في الرأي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
التعصب والإكراه في الرأي من مميزات القائد	04	06	14	15	24	02,22	ضعيف
	%06,3	%09,5	%22,2	%23,8	%38,1		

من خلال المتوسط الحسابي يتبين أنه يقع في المجال الأول [1-2,33] ويدل عن تمثيل ضعيف, وبالتالي فالمرؤوسين يرون أن قاداتهم لا يتميزون بالتعصب والإكراه في آرائهم, وهذا متوقع لأن أغلب المرؤوسين وكما بينا سابقا أن مستواهم جامعي وطبعاً أن كلما زاد المستوى التعليمي للمرؤوس كلما أدى هذا إلى فرضه لمكانته داخل المؤسسة وعلى القائد أخذ هذا بعين الاعتبار, فغالبا ذو المستوى الجامعي اعتادوا على المناقشة والتحليل وهي عادة وسلوك ينتقل معه في مجال عمله ولذلك حتى وان كان القائد يتميز بالتعصب أو يريد أن يجبر المرؤوس على أمر معين فانه سيفشل في هذا الأمر, لأن هذا الأسلوب لا يتناسب ومستوى الموظف لذلك نجد أن القادة يتعاملون بحذر مع ذوي المستوى التعليمي العالي, وفي نفس الوقت يعتبرون من بين الأوائل الذين يستشارون في المسائل المتعلقة بالعمل فقيمة الشورى تتحقق حقا إذا وجدت المجال الذي يسمح بتطبيقها.

7- المعدل الكلي لمتوسط العبارات قيمة الشورى

جدول رقم (33): يوضح المعدل الكلي لمتوسط العبارات قيمة الشورى

العبارة	درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
يقوم القائد بعرض قراراته على الموظفين	ت	07	36	13	05	02	03,65	متوسط
	%	11,1	57,1	20,6	07,9	03,2		
يقوم القائد بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	ت	18	28	10	07	/	03,90	عالي
	%	28,6	44,4	15,9	11,1	/		
يقوم القائد بمراجعة جميع اقتراحات الموظفين وعلى أساسها يقوم باتخاذ القرار	ت	11	31	15	06	/	03,74	عالي
	%	17,5	49,2	23,8	09,5	/		
القائد هو الوحيد الذي يقرر ما هو مناسب في المؤسسة	ت	07	21	14	12	09	03,07	متوسط
	%	11,1	33,3	22,2	19	14,3		
القائد يعتمد فقط على خبراته في تسيير المؤسسة	ت	03	11	18	21	10	02,61	متوسط
	%	04,8	17,5	28,6	33,3	15,9		
التعصب والإكراه في الرأي من مميزات القائد	ت	04	06	14	15	24	02,22	ضعيف
	%	06,3	09,5	22,2	23,8	38,1		
<b>المعدل الكلي لمتوسط العبارات</b>							<b>3,20</b>	<b>متوسط</b>

من خلال الجدول أعلاه نجد أن متوسط الكلي لقيمة الشورى هو 3,20 وهو ينتمي المجال الثاني [ 2,33-3,66 ] أي تمثل متوسط، ويدل هذا أن القادة يتمثلون لقيمة الشورى بدرجة متوسطة، ولهذه النتيجة علاقة بالنمط القيادي الذي يتبناه القائد إذ من خلال تحليل النمط القيادي السائد بالمؤسسة نجد أن كل ما يتعلق بالجانب الإداري والتنظيمي ينفرد به

القادة فهم يتجهون في هذا النوع من المواضيع للنمط التسلطي وهذا الأخير يتنافى وقيمة الشورى.

### قيمة العدل

1- مدى توزيع القائد للمكافآت بعدل بين الموظفين  
جدول رقم (34): يمثل مدى توزيع القائد للمكافآت بعدل بين الموظفين

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
يقوم القائد بتوزيع المكافآت على العمال بعدل	15 %23,8	18 %28,6	14 %22,2	13 %20,6	03 %04,8	03,46	متوسط

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي للمجال [2,33-3,66] وهذا يعني تمثيل متوسط، يعني هذا أنه ليس دائما يتم توزيع المكافآت بعدل بين الموظفين وهذا راجع لوجود متغيرات ومؤثرات خارجية تجعل القائد لا يعدل في توزيع المكافآت، وهنا يمكن أن يدخل في هذه المسألة اعتبارات اجتماعية أو شخصية تجعل من القائد يحرم البعض منها (أي من المكافآت) ويمنحها للآخر حتى وان لم يكن يستحقها، وهذا ما قد يعمل على خلق نوع من النزاع بين الموظفين، أو قد يؤدي إلى تراجع العمل من قبل المرؤوسين المجددين بسبب عدم حصولهم على مكافآت رغم إظهارهم لجديتهم في العمل، وهذا حتما سينعكس سلبا على المؤسسة، فيبدأ الموظفون في المماطلة في العمل، عدم احترام أوقات الدوام وغيرها، فالأساس الذي تمنح لأجله المكافأة هو القيام بعمل أكثر من المطلوب أو من الحجم الساعي المفروض القيام به، فإذا كان الموظف يسعى جاهدا للعمل من أجل الحصول على مكافأة ثم بعد ذلك يحرم منها أو قد تمنح لغيره ممن لا يستحقها، فهنا يكمن الخلل فهذا يعكس سوء تسيير القائد وعدم التزامه بقيمة العدل، في حين هو جد مطلوب في تسيير أي منظمة.

2- مدى منح القائد للعلاوات للموظفين المجددين

جدول رقم (35): يمثل مدى منح القائد للعلاوات للموظفين المجددين

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
يمنح القائد العلاوات للعمال المجددين فقط كحافز للاستمرار	14	26	13	06	04	03,63	متوسط
	%22,2	%41,3	%20,6	%09,5	%06,3		

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي ينتمي للمجال [ 2,33 - 3,66 ] ويعني تمثل متوسط, وهذا يدل على أن المرؤوسين لا يوافقون تماما على أن القائد يمنح العلاوات للعمال المجددين فقط , وهذا فيه إشارة إلى أن العمال الغير مجددين لهم نصيب هم أيضا من هذه العلاوات, وإذا كان منح العلاوات قد أخذ هذا المنحى يعني أنه لم يعد محفز للموظف فالعلاوة تعطى للعامل بشكل منتظم سنويا كزيادة في الراتب أو ترقية نتيجة عمل مجد وكأنها الحصاد الذي يجنيه الموظف نتيجة مواظبته وجديته في العمل, فإذا كانت العلاوة يأخذها أي كآن من الموظفين دون أي تميز فإنها ستفقد وظيفتها, فبدل أن تكون كحافز للموظف للعمل بجدية وإتقان وتفاني فهي ستؤدي به للتسيب وعدم الاكتراث لأن جميع الموظفين متساوين بالنسبة للقائد, لذلك على القائد معرفة جميع الموظفين المجددين وغير المجددين كذلك لكي يكون تقسيمه وحكمه عادل لأن هذا أخير يعتبر من بين الدعائم الأساسية التي تقوم عليها القيادة لدى فان القائد الذي يمثل لقيمة العدل إنما يستطيع التحكم في جميع الأمور والمواقف التي تعترضه في المنظمة, وكلما كان القائد عادلا كلما زادت ثقة المرؤوسين احترامهم له, وأدى هذا لوجود تفاعل ايجابي بين القاعدة العليا (القادة) والقاعدة الدنيا ( المرؤوسين)

## 3- مدى توزيع القائد للمهام بالتساوي بين الموظفين

جدول رقم (36): يمثل مدى توزيع القائد للمهام بالتساوي بين الموظفين

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
يقوم القائد بتوزيع المهام بالتساوي بين الموظفين	20 %31,7	28 %44,4	09 %14,3	04 %06,3	02 %03,2	03,95	عالي

يتبين من خلال المتوسط الحسابي أنه ينتمي للمجال [ 3,66 - 5 ] ويعني تمثلي عالي، بمعنى أن الموظفين يرون أن قاداتهم يوزعون العمل بالتساوي بين الموظفين داخل المؤسسة وهذا خطأ فادح يقوم به القائد، فخصائص الموظفين متباينة وهذا يفرض بالضرورة إلى اختلاف وظائفهم التي يشغلونها وأن المهام التي يقومون بها كل منها تتميز عن الأخرى ولذلك هناك سلم التوظيف ورتب وعلی أساسها يتم تحديد المهام وكذا الراتب وغيرها من مؤشرات العمل فمن غير العدل أن يساوي الرئيس بين المرؤوسين المختلفين، فالاختلاف في المستوى التعليمي، ودرجة الخبرة والسن والجنس كلها معايير يتم أخذها بعين الاعتبار عند تسليم كل موظف وظيفته والمهام المنوط بها، وإذا كان جميع المرؤوسين متساوين في المؤسسة فهو ظلم لهم وفي نفس الوقت كيف للقائد أن يستفيد من خبرات كل الموظفين واستغلالها لصالح المؤسسة.

4- مدى اختيار القائد للموظفين عند التوظيف اعتمادا على الكفاءة المهنية  
جدول رقم (37): يمثل درجة اختيار القائد للموظفين عند التوظيف اعتمادا على الكفاءة المهنية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
الكفاءة المهنية الأساس الأول في اختيار القائد للموظفين عند توظيفهم	16 %25,4	24 %38,1	18 %28,6	04 %06,3	01 %01,6	03,79	عالي

من خلال المتوسط الحسابي يتبين أنه ينتمي للمجال الثالث أي بين [3,66- 5] بمعنى تمثل عالي, وهذا يدل على أن الكفاءة المهنية هي الأساس الأول في اختيار القائد للموظفين حسب رأيهم وهذا شيء ايجابي في القطاع العام بالرغم كل ما يشاع عليه من تدخلات التي يصدرها القائد سواء في مضمون امتحان المقابلة أو غيره من الوساطة التي يلجأ إليها في التوظيف غالبا, وبما أن الموظفين قد أبدوا رضا عن هذه القضية يعني هذا أن القائد يتمثل لقيمة العدل, وهذا ما سينعكس إيجابا على المؤسسة فاختيار المورد البشري المؤهل والكفاء أمر ضروري ومن واجب القائد كذلك وضع كل موظف في المكان المناسب له أيضا.

## 5 - مدى إدخال الرئيس للمعايير الاجتماعية في التوظيف

جدول رقم (38): مدى إدخال الرئيس للمعايير الاجتماعية في التوظيف

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
يدخل الرئيس معايير اجتماعية في التوظيف	13 %20,6	13 %20,6	23 %36,5	08 %12,7	06 %09,5	03,30	متوسط

من خلال المتوسط الحسابي يتبين أنه يقع في المجال [ 2,33 - 3,66 ] ويعني تمثل متوسط, ويعني هذا أن من وجهة نظر الموظفين أن القائد قد يدخل في بعض الأحيان المعايير الاجتماعية في التوظيف, كصلة القرابة أي أحد من أقربائه أو من معارفه, أو من حيث انتمائه الجغرافي وغيرها, وهذا ينفي ما نتائج الجدول السابق, فليس الكفاءة المهنية وحدها المعيار لاختيار القائد للموظفين بل هناك معايير أخرى خفية يدركها القائد وحده, وهذا من غير العدل ولا يمت لقيمة العدل بصلة, فالقائد بهذه الطريقة لا يوجد تكافؤ في فرصة الحصول على المنصب بين جميع المترشحين, أي يعني هذا منع البعض من حق الحصول على وظيفة حتى وإن كان يستحقها لتمنح لشخص آخر باسم الوساطة وفي غالب الحالات يكونوا من النوع الغير كفاء لها, لأنه لو كان كذلك لوصل إليها دون أي تمييز.

6- مدى تطبيق الرئيس للقوانين على جميع الموظفين  
جدول رقم (39): يمثل مدى تطبيق الرئيس للقوانين على جميع الموظفين

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
يعمل الرئيس على تطبيق القوانين على جميع الموظفين دون تفرقة	24 %38,1	20 %31,7	12 %19	03 %04,8	04 %06,3	03,90	عالي

من خلال المتوسط الحسابي يظهر أنه ينتمي للمجال [ 5-3,66 ] وهذا يعني تمثيل عالي، ففي نظر المرؤوسين أن قاداتهم يطبقون القوانين على جميع الموظفين دون استثناء وهذه نتيجة تمثل القائد لقيمة العدل ورغبته في تنظيم المؤسسة بالقوانين سواء كانت تتعلق بالعقاب أو المكافأة سيكون ناجحاً إذا كان يطبق بعدل فهنا يعلم المرؤوس أنه لا يوجد قاعدة استثناء يمكن أن يتبعها من أجل الفرار من العقاب في حالة الخطأ أو الحصول على مكافآت، وبالتالي فعليه إما أن يعمل بجدية وأن هذه القيمة ستنتقل من القائد إلى المرؤوسين مع مرور الوقت حين يتعودوا عليها .

لكن ما قد يشكك في كلامنا هذا هو نتائج الجدول الموالي وهذا يعني أن إما أن المبحوثين لم يجيبوا بصراحة أو أن القوانين التي تطبق من قبل القائد بعدل بين الموظفين هي تلك التي تنحصر في غرض الأوامر واستخدام القوانين كأسلوب ضاغط على المرؤوسين لإنجاز أعمالهم، من يلجأ إلى هذا الأسلوب هم القادة الذين يتبعون النمط الدكتاتوري التسلطي الذين يتمتعون حينما يفرضون سلطتهم بالقوة باسم القانون ولكن غالباً هذا النوع من القادة لا يمثلون لقيمة العدل وغالباً ما تكون لهم قاعدة لاستثناءات لبعض مرؤوسيهم الذين قد تكون بينهم علاقات خاصة، ولذلك يمكن أن نعتبر هذا ما يفسر نتائج الجدول اللاحق.



## 7- مدى استثناء القائد للموظفين في تطبيق القوانين

جدول رقم (40): يمثل درجة استثناء القائد للموظفين في تطبيق القوانين

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
يستثنى القائد بعض الموظفين في تطبيق القوانين خاصة فيما يتعلق بالعقاب	07	10	14	16	16	02,92	متوسط
	%11,1	%15,9	%22,2	%25,4	%25,4		

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي للمجال [ 2,33-66,3 ] أي تمثل متوسط وهذا يدل على وجود استثناءات فيما يخص العقاب الذي يطبقه القائد على مرؤوسيه, وقد يرجع هذا إما لوجود أسباب مقنعة أي لها علاقة بالسيرة الحسنة للموظف أو لعدم إدراك الموظف للعقوبة , وهذا قد يكون مقبولاً لكن أن يستثنى القائد بعض المرؤوسين من تطبيق العقاب عليهم لأسباب شخصية فهذا غير مقبول لأنه يزيد من المشاحنات بين الموظفين كذلك يخلق الفوضى داخل المنظمة وبالتالي تصبح القوانين الخاصة بالعقاب غير رادعة للمتسببين من المرؤوسين.

8- المعدل الكلي لمتوسط العبارات قيمة العدل.

جدول رقم (41) : يوضح المعدل الكلي لمتوسط العبارات قيمة العدل

الدلالة	المتوسط	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة	العبارات
متوسط	03,46	03	13	14	18	15	ت	يقوم القائد بتوزيع المكافآت على العمال بعدل
		04,8	20,6	22,2	28,6	23,8	%	
متوسط	03,63	04	06	13	26	14	ت	يمنح القائد العلاوات للعمال المجددين فقط كحافز للاستمرار
		06,3	09,5	20,6	41,3	22,2	%	
عالي	03,95	02	04	09	28	20	ت	يقوم القائد بتوزيع المهام بالتساوي بين الموظفين
		03,2	06,3	14,3	44,4	31,7	%	
عالي	03,79	01	04	18	24	16	ت	الكفاءة المهنية الأساس الأول في اختيار القائد للموظفين عند توظيفهم
		01,6	06,3	28,6	38,1	25,4	%	
متوسط	03,30	06	08	23	13	13	ت	يدخل الرئيس معايير اجتماعية في التوظيف
		09,5	12,7	36,5	20,6	20,6	%	
عالي	03,90	04	03	12	20	24	ت	يعمل الرئيس على تطبيق القوانين على جميع الموظفين دون تفرقة
		06,3	04,8	19	31,7	38,1	%	
متوسط	02,92	16	16	14	10	07	ت	يستثني القائد بعض الموظفين في تطبيق القوانين خاصة فيما يتعلق بالعقاب
		25,4	25,4	22,2	15,9	11,1	%	
متوسط	03,56	المعدل الكلي لمتوسط العبارات						

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الكلي لقيمة العدل يساوي 3,56 وهو ينتمي للمجال الثاني [ 2,33-3,66] ويدل على تمثيل متوسط, بمعنى أن القادة يتمثلون بدرجة متوسطة لقيمة العدل من وجهة نظر مرؤوسيهم, ويرجع هذا إلى التفرقة والتميز بين المرؤوسين من قبل القادة خاصة إذا كانت هناك علاقات غير رسمية بينهم أي خارج إطار العمل, أو علاقات المصلحة, ففي بعض الأحيان يعامل القائد موظف معاملة مميزة دون الآخر لأنه يقوم بإتمام أعمال القائد ومساعدته في إنجازها.

### قيمة الإتقان

#### 1- مدى سعي القائد لإتمام أعماله في الوقت المحدد لها

جدول رقم (42):يمثل مدى سعي القائد لإتمام أعماله في الوقت المحدد لها

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
يسعى القائد إلى إتمام أعماله في الوقت المحدد لها	22	28	09	03	01	04,06	عالي
	%34,9	%44,4	%14,3	%04,8	%01,6		

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي للمجال [ 3,66-5 ] ويدل على تمثيل عالي فالقادة يسعون إلى إتمام أعمالهم في أوقاتها ولا يؤجلونها إلى أوقات أخرى, ويحترمون الوقت المحدد لها والغرض من كل هذا هو الوصول إلى أعلى درجات الإتقان والانضباط وبالتالي يؤخذ انطباع جيد حول طبيعة عمل القائد ومنه تنعكس هذه الصورة على المرؤوسين, فذا الأخير يحتاج إلى قدوة صالحة تتمثل قيما ايجابية من أجل تقليدها, وغالبا ما تكون هذه القدوة هو الرئيس, فإذا كان من بقمة الهرم التنظيمي لا يبالي بعمله فمن المؤكد أن الموظف الأدنى منه مرتبة سيهمل عمله ولا يتممه أو لا ينجزه كما يجب وما يؤكد كلامنا هو الجدول (23).

2- مدى إتقان القائد لأعماله

جدول رقم (43): يمثل مدى إتقان القائد لأعماله

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
الأعمال التي يقوم بها القائد متقنة لا تحتاج إلى تعديل	09	27	21	06		02,38	متوسط
	%14,3	%42,9	%33,3	%09,5	/		

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي للمجال [2,33- 3,66] أي تمثل متوسط وهذا يعني أن المرؤوسين يرون أن قادتهم أعمالهم ليست دائما متقنة بل تحتاج إلى تعديل أو إعادة المراجعة، فإذن لا يكفي على القائد أن يقوم بالعمل في وقته فمن قيمة الإتقان أن يقوم الرئيس بعمل صحيح ولا يعيده عدة مرات فالإعادة هي نتيجة عدم الانتباه وعدم الضبط الجيد للمهام التي يقومون بها وعدم إعطاء اهتمام اللازم لأعمالهم وفي هذه الحالة في الغالب يكون المرؤوس هو المسؤول على المراجعة أو إعادة العمل من جديد وتعديله وبالتالي ينتج عن هذا تذمر لدى المرؤوس خاصة إذا اعتاد القائد على مثل هذه الممارسات.

ولكن هذا لا يعني أن جميع القادة لا يهتمون بأعمالهم بل هناك من يتقنون أعمالهم وهي لا تحتاج إلى أي تعديل، وهذا ما يميز القائد الجيد عن غيره من القادة الآخرين ونجد أن هذا النوع يتعلم منه المرؤوسين طريقة العمل وبسرعة ونجد هذا النوع يلجا إلى النمط الديمقراطي فهو يريد أن يستغل الوقت ولا يضيعه في إعادة العمل عدة مرات وفي نفس الوقت يكون قدوة لغيره من الموظفين، عكس القادة الذين يهدرون الوقت في إعادة العمل مرات عديدة ولا يولون اهتمام لمثل هذه المسائل فهؤلاء غالب من من يتبعون النمط الحر (الفوضوي) أي اللامبالي.

### 3- مدى حث القائد للموظفين على الإتقان

جدول رقم ( 44): يمثل درجة حث القائد للموظفين على الإتقان

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
يحث القائد الموظفين على الإتقان لأنه يمارسه باستمرار	15	29	15	03	01	03,86	عالي
	%23,8	%46	%23,8	%04,8	%01,6		

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي للمجال [ 3,66- 5 ] يعني تمثل عالي فالمرؤوسين يرو أن قاداتهم يتمثلون لقيمة الإتقان وهذا عن طريق تحفيزهم ودفعهم لممارسته هم أيضا، فالقائد الذي يتميز بالإتقان في العمل، غالبا ما يدفعون مرؤوسيهم لذلك، ولا يقبلون التماطل ولا التسبب في الأعمال المكلفين بها، وبالتالي تنتقل تلك القيم من الرئيس إلى المرؤوس وهذا مطلوب في المنظمة خاصة في القطاع العام .

### 4- مدى رفض القائد لتأجيل الأعمال

جدول رقم (45): يمثل مدى رفض القائد لتأجيل الأعمال

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
يرفض القائد تأجيل الأعمال	16	30	13	03	01	03,90	عالي
	%25,4	%47,6	%20,6	%04,8	01,6		

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي للمجال [ 3,66- 5 ] أي تمثل عالي فالمرؤوسين يرون أن قاداتهم يرفضون تأجيل أعمالهم، وهذا ما يؤكد لنا إيجابتهم السابقة الجدول ( 41) فالقائد يسعى إلى إتمام أعماله ولا يتركها عالقة فتتراكم، خاصة وأن طبيعة المؤسسة ميدان الدراسة تتطلب المواظبة على العمل وإتمامه في وقته لأنها تتعامل مع

المؤسسات التعليمية , وهذه الأخيرة تسيير وفق الرزنامة ومخططات محددة وبدقة إضافة إلى المراسلات التي تستوجب الرد السريع عليها.

#### 5- مدى ارتباط تحقيق أهداف المؤسسة بتحري الإلتقان من قبل القائد

جدول رقم (46): يمثل مدى ارتباط تحقيق أهداف المؤسسة بتحري الإلتقان من قبل القائد

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
تحري الإلتقان من قبل القائد في أداء المهام سبب في تحقيق أهداف المؤسسة	26 %41,3	27 %42,9	07 %11,1	/	03 %04,8	04,15	عالي

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي للمجال الثالث [ 3,66- 5 ] أي تمثل عالي و عليه فان المرؤوسين يبدون موافقة عالية على أن قادتهم يتحرون الإلتقان في أداء أعمالهم وكان هذا سبب مهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها وتقديم خدمات في المستوى المطلوب, وبالتالي فكل ما قدم القادة أعمالهم في أفضل صورته وكانوا يمثلون لقيمة الإلتقان كلما ساهم هذا في تقويم سلوك المرؤوسين فتحدث نوع من المحاكاة الايجابية بين القادة ورؤسائهم .

6- مدى قيام القائد بأعماله حتى وان كان فيها مشقة  
جدول رقم (47): يمثل مدى قيام القائد بأعماله حتى وان كان فيها مشقة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
يقوم القائد بأعماله بإتقان حتى وإن كان فيها مشقة	21	28	10	01	03	04	عالي
	%33,3	%44,4	%15,9	%01,6	%04,8		

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي للمجال [ 3,66 - 5 ] أي تمثل عالي وهذا دليل على أن القادة يقومون بأعمال كثيرة تبعا للمكانة التي يشغلونها داخل المنظمة وبالرغم من ذلك لا يجب أن يؤثر هذا على سلوك القائد وعلى أدائه لأعماله, فالإتقان في لأعمال والمهام المنوط القيام بها يجب أن لا تتأثر بضغوطات سواء كانت الخارجية (خارج المؤسسة) أو الداخلية بل هي متعلقة بقيم الفرد أي الفاعل وكلما كانت هذه القيم موجودة ويتمثلها القادة باستمرار فيتم تعزيزها أكثر وتزداد ثبات لديهم.

والإتقان كقيمة من القيم الإسلامية تعتبر متطلب ضروري ترسيخه في المنظمات في مختلف القطاعات, خاصة عند الحديث عن المستويات العليا فهذا يكسبهم احترام اكبر وتزداد ثقة مرؤوسيهم بهم أكثر وبالتالي يكونون بهذه الطريقة يعلمونهم (المرؤوسين) طريقة العمل بأسلوب أصدق أفضل من توجيه الأوامر الذي غالبا ما ينزعج منها الموظفين وهذا ما أكدته نتائج الجدول (18).

7- المعدل الكلي لمتوسط عبارات قيمة الإتقان  
جدول رقم ( 48 ) : يوضح المعدل الكلي لمتوسط عبارات قيمة الإتقان

الدرجة	الموافق بشدة	الموافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة	العبارات
ت	22	28	09	03	01	04,06	عالي	يسعى القائد إلى إتمام أعماله في الوقت المحدد لها
	34,9	44,4	14,3	04,8	01,6			
ت	09	27	21	06	/	02,38	متوسط	الأعمال التي يقوم بها القائد متقنة لا تحتاج إلى تعديل
	14,3	42,9	33,3	09,5	/			
ت	15	29	15	03	01	03,86	عالي	يحث القائد الموظفين على الإتقان لأنه يمارسه باستمرار
	23,8	46	23,8	04,8	01,6			
ت	16	30	13	03	01	03,90	عالي	يرفض القائد تأجيل الأعمال
	25,4	47,6	20,6	04,8	01,6			
ت	26	27	07	/	03	04,15	عالي	تحري الإتقان من قبل القائد في أداء المهام سبب في تحقيق أهداف المؤسسة
	41,3	42,9	11,1	/	04,8			
ت	21	28	10	01	03	04	عالي	يقوم القائد بأعماله بإتقان حتى وإن كان فيها مشقة
	33,3	44,4	15,9	01,6	04,8			
المعدل الكلي لمتوسط العبارات								عالي
								03,72

من خلال الجدول نجد أن المتوسط الحسابي الكلي لقيمة الإتقان يساوي 3,72 وهو ينتمي للمجال [3,66- 5] ويدل على تمثيل عالي، فالقادة يحرصون على إتمام أعمالهم في الوقت المحدد لها ويجبرون مرؤوسيهـم على ذلك أيضا، كما أنهم يحافظون على مواعيد العمل حسب تصريحات المرؤوسين، وهذا مؤشرا إيجابيا ويخدم المؤسسة ويعتبر كحافز معنوي يرفع من أداء الموظف في المنظمة.



قيمة المبادرة

1- مدى تكليف القائد للموظفين بأعماله في حالة انشغاله  
جدول رقم (49): يمثل مدى تكليف القائد للموظفين بأعماله في حالة انشغاله

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
يكلف القائد الموظفين بأعماله لانشغالاته الكثيرة	08	17	16	12	10	03,01	متوسط
	%12,7	%27	%25,4	%19	%10		

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي للمجال [ 2,33 - 3,66 ] ويدل على تمثيل متوسط، فالمبحوثين يرون بأن قاداتهم يلجؤون إلى تكليفهم بأعمال ليست من واجباتهم وهذا نتيجة لكثرة انشغال قاداتهم، وهذا يدل على عدم قدرة بعض من الرؤساء على تحمل مسؤوليات العمل فمهما كانوا منشغلين فعملهم هو أحد واجباتهم ولا يجب تكليف أي كان به حتى وإن كانوا المرؤوسين، فعلى القائد أن ينظم وقته وأعماله ويرتبها، ويأخذ بعين الاعتبار الأولويات فيقدم بعضها ويؤخر البعض الآخر، لكن أن يكلف غيره بها فهذا نوع من الاستغلال لسلطته في قضاء أعماله، غالباً من يتجه إلى هذا الأسلوب هم القادة الذين يتبنون النمط التسلطي فكلما أراد القائد ممارسة عمل ما مخالف للقوانين المنظمة فانه يلجأ إلى بسط سلطته وقضاء مصالح شخصية على حساب مرؤوسيه، وهذا مخالف للقيم الإسلامية التي يفترض على القائد تمثيلها داخل المنظمة.

2- مدى معاملة القائد للموظفين معاملة حسنة

جدول رقم (50): يمثل مدى معاملة القائد للموظفين معاملة حسنة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
يعامل القائد الموظفين معاملة حسنة	22 %34,9	29 %46	10 15,9 %	01 %01,6	01 %01,6	04,11	عالي

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي للمجال [ 3,66 - 5 ] وهذا يعني تمثل عالي، أي يؤكد المرؤوسين بأن قاداتهم يعاملونهم معاملة حسنة، وهذا أمر جيد فالسلوكيات التي يقوم بها القائد تؤثر على سيرور

ة العمل وعلى أداء الموظفين داخل المؤسسة، فالمنظمة عبارة عن مجموعة من التفاعلات الاجتماعية بين الفاعلين في القاعدة وبين الفاعلين في المراتب العليا وكلما كانت هناك قنوات اتصال بين هاتين القاعدتين كلما ساهم هذا بإيجاد أرضية خصبة لتطوير العمل، فبدل أن يتم تضييع الوقت في المشاحنات والنزاعات بين كل من الرئيس والمرؤوسين، فيجب على القائد أن تكون معاملته لمرؤوسيه معاملة حسنة يكسب بها ثقتهم ويزيد بها احترامهم خاصة إذا كان هو المبادر لهذا النوع من السلوك ويزيد من توطيد العلاقات بينه وبينهم، فالعلاقات داخل التنظيم ليست علاقة عمل فقط بل علاقة زمالة وأخوة في الله ولا يليق بالقائد أن يقلل من شأن أي موظف في المؤسسة مهما كان الموقف بل عليه أن يحسن التصرف والمعاملة، ولعل هذا ما يسعى إلى تحقيقه القادة بهذه المؤسسة والدليل على ذلك أن قلة من الموظفين الذين تعرضوا إلى الإهانة خلال عملهم داخل هذه المؤسسة وما يؤكد كلامنا هذا هو الجدول (20).

### 3- مدى التزام القائد بالاعتذار في حالة الخطأ جدول رقم (51): يمثل مدى التزام القائد بالاعتذار في حالة الخطأ

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
الاعتذار في حالة الخطأ سلوك نبيل يقوم به القائد	20 %31,7	28 %44,4	13 %20,6	02 %03,2	/	04,05	عالي

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي للمجال [ 3,66 - 5 ] ويدل على تمثيل عالي، فالمبحوثين يبدوون موافقة عالية على أن القادة يقومون بالاعتذار للموظف إذا ما أخطأ في حقه، وهو سلوك نبيل وينبع من فرد متشبع بقيم أخلاقية وإسلامية عالية مما يكسب القائد القدرة على التأثير على الآخرين، فمن المعلوم أنه كلما كان أسلوب معاملة القائد حسنة كلما كسب مرؤوسيه، وبالتالي يقل النزاع والحساسيات داخل المؤسسة ومنه الوصول إلى أداء جيد وبيئة تتفاعل فيها كل الأجزاء (عناصر المنظمة) تفاعلا ايجابيا.

4 - مدى سعي القائد إلى تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة  
جدول رقم (52): يمثل مدى سعي القائد إلى تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
يسعى القائد إلى تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة	17 %27	26 %41,3	17 %27	02 %03,2	01 %01,6	03,89	عالي

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي للمجال الثالث [ 3,66 - 5 ] ويدل على تمثل عالي، يظهر المبحوثين موافقة عالية عن مدى حرص قادتهم على المصلحة العامة للمؤسسة، وهذا مؤشر ينبئ عن مدى شعور القائد بواجبه اتجاه المنظمة وضرورة الحفاظ عليها حتى وإن كانت ملك عام للدولة، إذ أن بمجرد تعيين أي موظف في المؤسسة فقد أصبح ينتمي إليها ويسعى في خدمتها وتطويرها وهي مسؤولية الجميع خاصة القادة الذين يعتبرون الموجه والمسير الرئيسي للمنظمة، فإذا كان سلوكهم (القادة) تدل على عدم الاكتراث فان هذا يخلق نوع من الإحباط وعدم الشعور بقيمة المؤسسة التي يعملون بداخلها، ولا بأهمية الوظيفة التي يقومون بها، لذلك ضروري أن تتوفر عناصر والمتمثلة في القادة يكونون قدوة لغيرهم من خلال ممارساتهم وقيمهم التي تظهر في سلوكياتهم.

5- المعدل الكلي لمتوسط عبارات قيمة المبادرة  
جدول قم ( 53 ) : يوضح المعدل الكلي لمتوسط عبارات قيمة المبادرة

الدلالة	المتوسط	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة	العبارات
متوسط	03,01	10	12	16	17	08	ت	يكلف القائد
		10	19	25,4	27	12,7	%	الموظفين بأعماله لانشغالاته الكثيرة
عالي	04,11	01	01	10	29	22	ت	يعامل القائد
		01,6	01,6	15,9	46	34,9	%	الموظفين معاملة حسنة
عالي	04,05	/	02	13	28	20	ت	الاعتذار في حالة
		/	03,2	20,6	44,4	31,7	%	الخطأ سلوك نبيل يقوم به القائد
عالي	03,89	01	02	17	26	17	ت	يسعى القائد إلى
		01,6	03,2	27	41,3	27	%	تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة
عالي	03,76	المعدل الكلي لمتوسط العبارات						

من خلال الجدول نجد أن المتوسط الحسابي الكلي لقيمة المبادرة يساوي 3,76 ويدل على تمثّل عالي، إذ يحرص القادة إلى تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة من خلال زيادة ساعات العمل، الحفاظ على السير الحسن للمنظمة وتجنب إحداث صراعات بينهم وبين رؤوسهم، كما أكد المبحوثين أن القادة يبادرون إلى الاعتذار في حالة الخطأ (أنظر جدول 51) .

## قيمة الأمانة

## 1- مدى حرص القائد في الانضباط في مواعيد العمل

جدول رقم (54): يمثل درجة حرص القائد في الانضباط في مواعيد العمل

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
أكثر شيء يحص عليه القائد هو الانضباط في مواعيد العمل	17 %27	28 %44,4	13 %20,6	02 %03,2	03 %04,8	03,86	عالي

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي للمجال [ 3,66 - 5 ] ويدل على تمثيل عالي, ويعني هذا أن المبحوثين يبدون موافقين على أن قاداتهم يحرصون على الانضباط في مواعيد العمل, وهذا يشير إلى تقديرهم للوقت وللعمل الذي يقومون به فالانضباط في مواقيت العمل, و أداء الموظف لمهامه يدل على حرصه وأمانته في العمل, ونجد أن أكثر الأشخاص انضباطا يكون هذا الأخير نابع من قيمهم, فغالبا البيئة الخارجية من مجتمع, جماعات العمل, هي عوامل تعرقل وتنقص من عزيمة الموظف فالكثير من الصفات الإدارية السلبية التي يمارسها الموظفون كالتأخر في الالتحاق بالعمل والخروج قبل الوقت أو عدم إتمام الأعمال كل هذه السلوكيات لم تأتي ولم تنتج من فراغ وإنما بيئة العمل والجو العام للمؤسسات خاصة القطاع العام الحكومية منها أصبحت تشجع على هذه الأنماط السلوكية, خاصة عندما يكون القادة يمارسونه وبقوة, فالمرؤوسين عادة ما يتبع رؤسائهم وبالتالي إذا كانت القيم التي يتمثلها القائد ايجابية فان هذا ينعكس ايجابيا على المؤسسة والعكس صحيح.

2- مدى زيادة القائد لساعات العمل إذا لم يتم أعماله  
جدول (55): يمثل مدى زيادة القائد لساعات العمل إذا لم يتم أعماله

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
يضطر القائد في بعض الأحيان إلى زيادة ساعات العمل إذا لم يتم أعماله	14 %22,2	28 %44,4	12 %19	04 %06,3	05 %07,9	03,66	متوسط

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي للمجال [ 2,33 - 3,66 ] ويدل على تمثيل متوسط, إذن فالمبحوثين يرون أن قاداتهم في بعض الأحيان قد يضطرون لزيادة ساعات العمل إذا لم يتموا أعمالهم, وهذا يدل على شعور القائد بمسؤولية ما يقوم به وبضرورة عدم ترك الأعمال تتراكم, و يظهر مدى التزام القادة بقيمة الأمانة في أداء واجباتهم وهذا ما يعزز تمثيل القيم لدى المرؤوسين كذلك, فغالبا ما يؤثر سلوك القائد على الموظفين ويظهر هذا من خلال المحاكاة والتقليد لممارساته من قبل مرؤوسيه.

## 3- مدى مراعاة القائد للمال العام للمؤسسة

جدول رقم (56): يمثل مدى مراعاة القائد للمال العام للمؤسسة

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
لا يراعي القائد المال العام للمؤسسة	08	06	16	18	15	02,59	متوسط
	%12,7	%09,5	%25,4	%28,6	%23,8		

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي للمجال [ 3,66 - 2,33 ] ويعني تمثل متوسط, فالمبحوثين يرون أن القائد يراعي المال العام للمؤسسة إلى حد ما حسب الاتجاه العام لاجابياتهم, فالوسائل والموارد المادية التابعة للمؤسسة هي أمانة لدى الرئيس ولا يحق له التصرف فيها كما يشاء بل والأكثر منها من واجبه الحفاظ عليها وذلك بالمراقبة المستمرة والاستفسار عن تلك الموارد أين تصرف؟ ومن هي المصادر التي تستفيد منها؟ فالملاحظ للطبيعة سير المؤسسات العامة أي الحكومية خاصة منها الخدماتية وجود نوع من الاستغلال من قبل الموظفين وقبل ذلك استغلال من قبل القادة أنفسهم للموارد العمدة للمؤسسة واستخدامها لقضاء أغراض خفية بحث, وهذا ما يؤثر على ميزانية المؤسسة من جهة وعدم إتمام الأعمال لغياب تلك الموارد أو وجود نقص بها, كالأوراق الخاصة بالعمل, الحبر الخاص بالطابعات, وغيرها, وللحد من هذا الأفعال يتوجب وجود رقابة ذاتية فكما هو معروف أن القادة لا يجدون من يحاسبهم على مثل هذه الأمور إلا ضميرهم إذا كان حي, فالرقابة الذاتية والضمير الحي يجعل القائد يتمثل للقيم الأخلاقية ويعدل من سلوكه, خاصة إذا اعتبرناه النموذج المقتردى به من قبل مرؤوسيه.



## 4- مدى شعور القائد بثقل المسؤولية

جدول رقم (57): يمثل مدى شعور القائد بثقل المسؤولية

العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
شعور القائد بثقل المسؤولية يساهم بأداء مهامه بجدية	23	26	10	03	01	04,06	عالي
	%36,5	%41,3	%15,9	%04,8	%01,6		

من خلال المتوسط الحسابي نجد أنه ينتمي للمجال [ 3,66 - 5 ] ويعني تمثل عالي فالمرؤوسين يرون أن قاداتهم يشعرون بثقل المسؤولية التي يؤدنها داخل المؤسسة مما يكسبهم جدية في العمل ويساهم هذا على أداء المهام المنوطة بهم بطريقة منظمة, في المقابل أن المؤسسة عبارة عن بناء وهذا الأخير لا يمكن أن يحافظ على بقائه ولا يمكن أن يقوم بوظيفته إلا إذا توفرت فيه جميع الشروط الضرورية لذلك ومن بينها موارد بشرية كفاء قادرة على تحمل المسؤولية ولها قابلية للانجاز , والقادة هم جزء أساسي من هذا البناء لذلك يتم اختيارهم بطريقة انتقائية .

5- المعدل الكلي لمتوسط عبارات قيمة الأمانة  
جدول رقم ( 58 ) : يوضح المعدل الكلي لمتوسط عبارات قيمة الأمانة

الدرجة	الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط	الدلالة
ت	%	17	28	13	02	03	03,86	عالي
		27	44,4	20,6	03,2	04,8		
ت	%	14	28	12	04	05	03,66	متوسط
		22,2	44,4	19	06,3	07,9		
ت	%	08	06	16	18	15	02,59	متوسط
		12,7	09,5	25,4	28,6	23,8		
ت	%	23	26	10	03	01	04,06	عالي
		36,5	41,3	15,9	04,8	01,6		
<b>المعدل الكلي لمتوسط العبارات</b>								<b>متوسط</b>
								<b>03,54</b>

من خلال الجدول نجد أن المتوسط الكلي لقيمة الأمانة يساوي 3,54 ويدل على تمثّل متوسط, بما أن القائد هو المسؤول الأول على المال العام للمؤسسة فهو مجبر على الحفاظ عليه والتصرف فيه بحكمة وعلى حسب ما يخدم المؤسسة والموظفين دون إسراف أو "تقشف".

## الفصل الخامس: الخصائص الشخصية والوظيفية ودرجة تمثل القادة القيم الإسلامية

أولاً: عرض الخصائص الشخصية والوظيفية للقادة

ثانياً: قيمة الشورى وعلاقتها بالخصائص الشخصية والوظيفية للقائد

ثالثاً: قيمة العدل وعلاقتها بالخصائص الشخصية والوظيفية للقائد

رابعاً: قيمة الإتيان وعلاقتها بالخصائص الشخصية والوظيفية للقائد

خامساً: قيمة المبادرة وعلاقتها بالخصائص الشخصية والوظيفية للقائد

سادساً: قيمة الأمانة وعلاقتها بالخصائص الشخصية والوظيفية للقائد

## الفصل الخامس:

## الخصائص الشخصية والوظيفية ودرجة تمثل القادة للقيم

من خلال هذا الفصل سنقوم بعرض خصائص مجتمع الدراسة, وكذا تحليل الجداول والكشف عن طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية للقائد ودرجة تمثل القيم السلامية والمتمثلة في كل من قيمة الشورى, العدل, الإلتقان, المبادرة والأمانة, بالمؤسسة العمومية الجزائرية, وفي الأخير نقدم مجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الفرضية الأولى والثانية.

أولاً: عرض الخصائص الشخصية والوظيفية للقادة.

## 1- توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

جدول رقم ( 59 ): يمثل توزيع مجتمع الدراسة (القادة) حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
75	15	ذكر
25	05	أنثى
100	20	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 75 % من أفراد مجتمع الدراسة هم ذكور في حين نجد أن 25 % منهم إناث.

وهذا يعني أن المناصب القيادية هي حكر على الذكور مقارنة بالإناث في هذه المؤسسة, وخاصة عند الحديث عن موضوع القيادة في المجتمع الأدراري يجب أن نأخذ بعين الاعتبار خصوصية المنطقة والمنصب والسن كذلك فإغلب الذين يحتلون المناصب القيادية هم في سن كبير أو من ذوي الخبرة وهذا ما لا يتوفر في الإناث, إضافة إلى هذا المجتمع الذكوري في أدرار مثله كالمجتمع الجزائري بصفة عامة ووفق اعتقاده أن القيادة للرجل إنطاقاً من ثقافته الاجتماعية والدينية فهو يرفض سيطرة المرأة عليه والوصول إلى المناصب القيادية.

2- توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

جدول رقم (60) : يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
40	08	35_25
10	02	45_35
45	09	55_45
05	01	65_55
100	20	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 45% من مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين [ 55\_45 ] , تليها نسبة 40 % من مجتمع الدراسة سنهم ما بين [ 35\_25 ] في حين نسجل أقل نسبة تتمثل ب 10 % و 05% للفئتين العمريتين على التوالي [ 45\_35 ] و [ 65\_55 ] .

انطلاقاً من هذه النسب نجد أن أغلب القادة في سن متقدم وقد يرجع هذا إلى أنهم وصلوا إلى هذا المنصب عن طريق الخبرة أو الترقية, في حين بالنسبة للقادة الذين تتراوح أعمارهم ما بين [ 35\_25 ] فإن أغلبهم احتلوا هذه المناصب عن طريق الشهادة العلمية الجامعية, فقد أصبحت هذه الأخيرة مطلب ضروري للترقية والحصول على المناصب العليا داخل المؤسسات أكثر من الخبرة والسن وهذا في إطار السياسة الجديدة المتمثلة في تشييب الإدارة الجزائرية, أي منح فرص أكبر للشباب في كل المجالات والمستويات.

3- توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (61): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	ابتدائي
/	/	متوسط
30	06	ثانوي
70	14	جامعي
100	20	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 70% من مجتمع الدراسة مستواهم التعليمي جامعي في حين نجد أن نسبة 30 % منهم مستواهم التعليمي ثانوي.

نلاحظ أن القادة في هذه المؤسسة أغلبهم جامعيين وهذا راجع إلى طبيعة المهام التي يؤديونها إضافة إلى أن المناصب القيادية في الآونة الأخيرة أصبحت تتطلب مستوى تعليمي عالي (جامعي)، أما بالنسبة للمبحوثين الذين مستواهم التعليمي ثانوي نجد أنهم قد وصلوا إلى هذه المناصب عن طريق الخبرة أو الترقية فمنهم من لديه أكثر من 10 سنوات عمل بالمؤسسة وبالتالي اكتسبوا خبرة عالية تمكنهم من أداء وظائفهم بطريقة أفضل.

#### 4- توزيع مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة في المؤسسة

جدول رقم (62) : يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة في المؤسسة

النسبة %	التكرار	مدة الخدمة بالمؤسسة
25	05	من سنة-5 سنوات
15	03	5سنوات- 10 سنوات
60	12	أثر من 10 سنة
100	20	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 60 % من مجتمع الدراسة مدة خدمتهم بالمؤسسة أكثر من 10 سنوات, تليها نسبة 25 % من مجتمع الدراسة تتراوح مدة عملهم داخل لمؤسسة ما بين [1 سنة و 5 سنوات], ونجد كأقل نسبة 15 % من مجتمع الدراسة مدة خدمتهم بالمؤسسة ما بين [ 5 سنوات - 10 سنوات].

إذن بالنظر إلى هذه النسب نجد أن القادة بهذه المؤسسة لديهم خبرة كبيرة مما يمكننا من فهم نمط عملهم خاصة في المناصب التي يتقلدونها حالياً.

#### 5- توزيع مجتمع الدراسة حسب الراتب الذي يتقاضونه

جدول رقم (63): يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الراتب الذي يتقاضونه

النسبة %	التكرار	الراتب
35	07	60000-30000
20	04	90000-60000
40	08	12000-90000
05	01	أكثر من 12000
100	20	المجموع

من خلال الجدول أعله يتبين أن نسبة 40 % من مجتمع الدراسة تتراوح رواتبهم ما بين

[12000-90000] , تليها نسبة 35% من مجتمع الدراسة يتقاضون راتب يقدر ما بين [60000-30000] , ونجد المبحوثين ( القادة) الذين يتقاضون راتب ما بين [90000-60000] نسبتهم تقدر ب 20 % , وكأقل نسبة تسجل بالنسبة للمبحوثين الذين يتقاضون راتب أكثر من 12000 تقدر ب 5 % .

يتبين من هذه النتائج أن الرواتب التي يتقاضونها القادة بهذه المؤسسة عالية وهذا تبعاً للوظائف التي يؤدونها بالمروؤس

إضافة إلى هذا فإن القادة إضافة إلى وظائفهم بهذه المؤسسة فلهم وظائف أخرى خارجها كالتدريس, وأن هذه الرواتب تتزايد كلما زادت مدة العمل, وارتفع مستواهم التعليمي, وهذا مؤشر ايجابي فالراتب العالي يجعل القائد يهتم بأداء مهامه بجدية دون التفكير بطرق أخرى للحصول على دخل آخر, أو إلى استغلال مكانته ومنصبه للحصول على أموال بطرق غير شرعية, مع العلم أننا نتحدث عن هذه الرواتب واعتبارها عالية مقارنة بما يتقاضاه العامل المروؤس بنفس المؤسسة, ولكن إذا ما قارناها بالقدرة الشرائية وأسعار السوق نجد أنها بالكاد تكفي لتحقيق الحاجات الرئيسية للأسرة خاصة إذا كانت أسر كبيرة.

#### 6- توزيع مجتمع الدراسة (القادة) حسب وظيفتهم

جدول رقم (64): يمثل توزيع مجتمع الدراسة (القادة) حسب وظيفتهم

النسبة %	التكرار	الوظيفة
15	03	رئيس مصلحة
60	12	رئيس مكتب
15	03	مكلف بتسيير مكتب
10	02	عون تنفيذ
100	20	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 60 % من مجتمع الدراسة يشغلون وظيفة رئيس مكتب في حين نجد وبنسبة متساوية من المبحوثين يشغلون وظيفة رئيس مصلحة ومكلف بتسيير مكتب وتقدر ب 15 % وكأقل نسبة تسجل بالنسبة تمثل 10 % للمبحوثين (القادة) الذين يشغلون منصب عون تنفيذ.

ويتضح من الجدول أن القادة موزعين على أربع فئات مع العلم أن المؤسسة بها أربعة مصالح ويفترض أن بكل مصلحة رئيس إلا أن أثناء إجراء الدراسة وجدنا أن مصلحة بدون قائد وأن القائد المؤقت هو في نفس الوقت رئيس مكتب وكل رئيس (قائد) يشرف على مجموعة من الموظفين .

### ثانياً: قيمة الشورى وعلاقتها بالخصائص الشخصية والوظيفية للقائد

1- العلاقة بين المستوى التعليمي للقائد ودرجة عرضه للقرارات الإدارية على الموظفين  
جدول رقم(65): يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي للقائد ودرجة عرضه للقرارات الإدارية على الموظفين.

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة / المستوى التعليمي
06 %30	/	/	/	03 %50	03 %50	ثانوي
14 %70	/	01 %07,1	03 %21,4	07 %50	03 %21,4	جامعي
20 %100	/	01 %05	03 %15	10 %50	06 %30	المجموع

من خلال الجدول نجد أن 50 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على عرض القرارات الإدارية على الموظفين، تليها نسبة 30 % من المبحوثين الموافقين بشدة على عرض القرارات الإدارية على المرؤوسين، في حين نجد أن نسبة 15 % من المبحوثين المحايدين عن فكرة عرض القرارات على المرؤوسين، ونسجل كأقل نسبة 5% المبحوثين الراضين لعرض القرارات الإدارية على المرؤوسين، وعليه يتبين أن من حيث المبدأ في عرض القرارات موجود إلا أنه تتباين شدة الممارسة ما بين المستويين الثانوي والجامعي، فنجد أن نسبة 50 % المبحوثين (القادة) الموافقين بشدة على عرض القرارات الإدارية



على المرؤوسين مستواهم التعليمي ثانوي, في حين أن المبحوثين الموافقين على عرض القرارات على الموظفين يمثلون نسب متساوية 50 % ما بين المستويين الثانوي والجامعي , إلا أن المحايدين والمعارضين على فكرة عرض القرارات على الموظفين هم من المستوى التعليمي الجامعي فقط ونسبتهم على التوالي 21,4 % و 7,1 % .

وعلى هذا الأساس يتبين أن عرض القرارات على الموظفين له علاقة بالمستوى التعليمي للقائد فنجد أنه كلما زاد المستوى التعليمي للقائد تراجعت درجة فكرة عرضه للقرارات على المرؤوسين وكلما قل المستوى التعليمي للقادة كلما اتجهوا نحو عرض القرارات والتشاور فيها بين المرؤوسين , وقد يرجع هذا للاعتقاد السائد لدى الجامعي أنه قد اكتسب قدر كاف من الرصيد العلمي والمعرفي الذي يخول له حرية التصرف في الأمور المتعلقة بالقرارات على عكس ذوو المستوى التعليمي الثانوي الذين قد يلجأ إلى التشاور بين المرؤوسين والذين قد يكونوا أعلى منهم في المستوى التعليمي وهذا للاستفادة من معارفهم الأكاديمية, للاعتقاد أن الجامعي على حق وهذا أمر نسبي لفقدان هذا الأخير للممارسة الميدانية, بالإضافة إلى أن الذهنية الاجتماعية التي أكتسبها القائد, أنه لا يناقش قراراته على اعتقاد أنها صائبة ومرجعه عدم اكتسابه ثقافة الحوار أثناء تنشئته الاجتماعية وصولاً إلى الرتبة التي يشغلها كقائد.

## 2- العلاقة بين المستوى التعليمي للقائد ودرجة اعتماد القائد على خبراته فقط في تسيير أمور المؤسسة

جدول رقم ( 66 ): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي للقائد ودرجة اعتماد القائد على خبراته فقط في تسيير أمور المؤسسة.

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة / المستوى التعليمي
06	/	05	01	/	/	ثانوي
%30		%83,3	%16,7			
14	01	05	04	04	/	جامعي
%70	%07,1	%35,7	%28,6	%28,6		
20	01	10	05	04	/	المجموع
%100	%5	%50	%25			

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 50 % من أفراد مجتمع الدراسة رافضين لمبدأ اعتماد القائد على خبراته فقط في تسيير أمور المؤسسة، تليها نسبة 25 % من أفراد مجتمع الدراسة محايدين على أن القائد يعتمد فقط على خبراته في تسيير المؤسسة، وتعتبر نسبة 20 % من المبحوثين الموافقين على أن القائد يعتمد فقط على خبراته في تسيير المؤسسة، ونسجل أدنى نسبة 5 % للمبحوثين الراضين بشدة على أن القائد يعتمد فقط على خبراته في تسيير أمور المؤسسة، وهذا يدل على أن هناك نسبة لباس بها تعارض مبدأ انفراد القائد في تسيير شؤون المؤسسة ولكن في نفس الوقت نهاك اتجاهها عام يسير نحو الموافقة بنسب متفاوتة وهذا تبعا للمستوى التعليمي للقائد، إذ نجد أن المبحوثين (القادة) الذين يرفضون الاعتماد فقط على خبراتهم فقط في تسيير أمور المؤسسة مستواهم التعليمي ثانوي ويمثلون نسبة 83,3 %، في حين نجد أن المبحوثين الموافقين والمحايدين لفكرة اعتماد القائد على خبراته فقط في تسيير أمور المؤسسة مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 28,6 %.

وهذا ما يؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق أن القائد كلما زاد مستواه التعليمي كلما اتجه نحو الانفراد في تسيير المؤسسة والاعتماد على خبراته وكفاءته وكلما قل مستواه التعليمي كلما اتجه نحو التشاور والتفاعل بينه وبين المرؤوسين داخل المؤسسة.

### 3- العلاقة بين المستوى التعليمي للقائد ودرجة فرض القرارات على المرؤوسين حتى وإن كانوا معارضين

جدول رقم (67): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي للقائد ودرجة فرض القرارات على المرؤوسين حتى وإن كانوا معارضين.

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة / المستوى التعليمي
06	01	02	01	02	/	ثانوي
%30	%16,7	%33,3	%16,7	%33,3		
14	02	/	02	09	01	جامعي
%70			%14,3	%64,3	%07,1	
20	03	02	03	11	01	المجموع
%100	%15	%10	%15	%64,3	%07,1	

من خلال الجدول نجد أن 64,3% من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على فرض القرارات على المرؤوسين , تليها وبنسبة متساوية تقدر ب 15% من أفراد مجتمع الدراسة المحايدون والرافضين بشدة لفرض القرارات الإدارية على المرؤوسين , ونسجل 10% من المبحوثين الرافضين لفرض القرارات على المرؤوسين , في حين تمثل 7,1% نسبة المبحوثين الموافقين بشدة على فرض القائد للقرارات على المرؤوسين حتى وإن كانوا معارضين, ومنه نجد أن الاتجاه العام للقادة يبين أنهم يتعاملون مع مرؤوسيههم على أساس الأمر والمأمور بمعنى أن القائد لا يتراجع عن القرارات بمجرد رفض المرؤوسين لها وإن يسعى إلى تطبيقها حتى وإن لجأ إلى أسلوب الفرض أي الضغط على الطرف الآخر, فنجد أن المبحوثين الموافقين على فرض القرارات على المرؤوسين حتى وإن كانوا معارضين

مستواهم التعليمي جامعي وبنسبة 64,3% , ونجد أن المبحوثين الراضين والراضين بشدة لفكرة فرض القرارات على المرؤوسين من قبل القائد حتى وإن كانوا معارضين مستواهم التعليمي ثانوي ونسبتهم على التوالي 33,3% و 16,7% .

وبالتالي نجد أن القائد الذي يتميز بمستوى تعليمي عالي ( جامعي) يميل إلى فرض القرارات ولا يراعي رأي مرؤوسيه , على عكس القائد ذو المستوى التعليمي الثانوي الذي يتميز بالمرونة في عرضه للقرارات, ذلك أنه يتجه نحو مبدأ الشورى والأخذ بالرأي الآخر وتجنب أسلوب الأمر الذي في الغالب ينبذه المرؤوسين (أنظر الجدول 18 من الفصل السابق) مما يتيح الفرصة للآخرين ( المرؤوسين) التعلم واكتساب الخبرة عن طريق النقاش الجماعي بين السلطة العليا وبقية الموظفين, ففي الغالب نجد أن القائد وخاصة في المؤسسة الجزائرية وبالتحديد في القطاع العام ( الحكومي ) يعتبر نفسه مالك المؤسسة ويتصرف على هذا الأساس وبأن أي معارض هو معارض لذاته أي لشخص القائد ( الرئيس) وليس للقرار بحد ذاته مما يخلق نوع من النزاع بين الرئيس والمرؤوس وقد يتعداه الأمر إلى فرض العقوبات حيال المرؤوس المعارض مما أدى إلى تشكيل فكرة سائدة لدى الموظف الحكومي في المؤسسة الجزائرية أنه مسؤول على تطبيق القرارات وليس مناقشتها فهذا الأخير ليس من مهامه , ويغلب هذا الجانب السلبي خاصة على القادة الذين يتمتعون بمستوى تعليمي عال مما يدعو إلى التساؤل : هل حقا المستوى التعليمي العالي ميزة تعود بالسلب على المؤسسة؟ والجواب المنطقي لهذا السؤال هو لا أبدا , فالجانب العلمي والأكاديمي مطلب ضروري لدى القائد أو أي عامل بسيط في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها ونشاطها, فالخلل ليس في المستوى التعليمي بقدر ما هو في الأشخاص بحد ذاتهم وبالخلفية الاجتماعية لهم وكذا في طبيعة تكوينهم الأكاديمي والثقافي.

4- العلاقة بين سن القائد ودرجة عرض القرارات الإدارية على الموظفين

جدول رقم ( 68 ): يوضح العلاقة بين سن القائد ودرجة عرض القرارات الإدارية على الموظفين

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة السن
08	/	01	02	02	03	35-25
%40		%12,5	%25	%25	%37,5	
02	/	/	/	01	01	45-35
%10				%50	%50	
09	/	/	01	07	01	55-45
%45			%11,1	%77,8	%11,1	
01	/	/	/	/	01	65-55
%05					%100	
20	/	01	03	10	06	المجموع
%100		%05	%15	%50	%30	

من خلال الجدول يتبين أن 50 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على عرض القرارات الإدارية على الموظفين, ونجد أن 30 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين بشدة على عرض القرارات على المرؤوسين, تليها نسبة 15 % من المبحوثين المحايدين عن عرض القرارات على المرؤوسين, وكأقل نسبة نسجلها بالنسبة للمبحوثين الراضين لفكرة عرض القرارات الإدارية على مرؤوسيهم ويمثلون 5%, ونجد أن المبحوثين الذين يوافقون بشدة على عرض القرارات على المرؤوسين سنهم يتراوح ما بين [ 65-55 ] بنسبة 100 % , ونجد أن المبحوثين الذين يوافقون على عرض القرارات على المرؤوسين هم بنسب متفاوتة بين الفئتين العمريتين [ 55- 45 ] بنسبة 77,8 % و [ 45 - 35 ] بنسبة 50% , ونسجل نسبة 12,5 % من المبحوثين الراضين لفكرة عرض القرارات على المرؤوسين

والذين ينتمون للفئة العمرية [ 25 - 35 ], وأن المبحوثين المحايدين عن عرض القرارات على المرؤوسين أعمارهم تتراوح ما بين [45-55] ونسبتهم 11,1 % .

وانطلاقاً من هذه النتائج يتبين أن سن القائد علاقة في درجة موافقة عرضه للقرارات على مرؤوسيه, إذ نجد أنه كلما قل عمر القائد كلما اتجهنا نحو الرفض في عرض القرارات وكلما زاد عمر القائد كلما لمسنا موافقة في قضية التشاور وعرض القرارات, ولذلك نجد أن القادة المتقدمين في السن يتعاملون بمرونة ويتحملون خطأ المرؤوسين الأقل سناً, ذلك لأن لهم خبرة في المجال الإداري كذلك القائد الكبير في هذا السن يتميز بالاتزان والرجاحة والحكمة في الأفعال و القرارات وعدم إقحام الجوانب الشخصية في المجال الإداري, ومن الملاحظة الميدانية أن القادة في سن المتقدم لهم أسلوب جيد في طريقة التعامل مع المرؤوسين مقارنة مع القادة الأقل سناً, وقد يرجع هذا للخبرة الميدانية كون لها دور كبير في هذا المجال.

5- العلاقة بين سن القائد ودرجة فرض آرائه وقراراته على مرؤوسيه حتى وإن كانوا معارضين

جدول رقم ( 69): يوضح العلاقة بين سن القائد ودرجة فرض آرائه وقراراته على مرؤوسيه حتى وإن كانوا معارضين

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة السن
08	01	/	02	04	01	35-25
%40	%12,5		%25	%50	%12,5	
02	01	/	/	01	/	45-35
%10	%50			%50		
09	01	01	01	06	/	55-45
%45	%11,1	%11,1	%11,1	%66,7		
01	/	01	/	/	/	65-55
%05		%100				
20	03	02	03	11	01	المجموع
%100	%15	%10	%15	%55	%05	

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 55 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على فرض القرارات الإدارية على المرؤوسين , تليها بنسبة متساوية 15 % من أفراد مجتمع الدراسة المحايدون والرافضين بشدة عن فرض القرارات على الموظفين, ونسجل نسبة 10 % و 5 % على التوالي للمبحوثين الراضين والموافقين بشدة على فرض القرارات الإدارية على مرؤوسيه حتى وإن كانوا معارضين لها, وعليه فإن المبحوثين الراضين لفرض القرارات على المرؤوسين حتى إن كانوا معارضين ينتمون للفئة العمرية [55- 65] بنسبة 100 % , ونجد أن المبحوثين الموافقين لفرض القرارات على المرؤوسين سنهم يتراوح ما بين [45- 55] وتقدر نسبتهم ب 66,7 % , ونرى أن المبحوثين الموافقين والرافضين بشدة ينتمون

للفئة العمرية [ 35-45 ] وهم بنسب متساوية 50 % , ونجد المبحوثين الموافقين بشدة على فكرة فرض القرارات سنهم يتراوح [ 25-35 ] نسبتهم 12,5 % .  
تظهر نتائج هذا الجدول على أن الفئة العمرية الأقل سنا أميل للموافقة لفرض القرارات على الموظفين دون مراعاة رفضهم إلا أن كلما اتجهنا للفئات العمرية الأكبر سنا كلما لمسنا نوع من الرفض وإلا كانوا محايدين, وعليه نخلص إلى أن القادة الأقل سنا يتميزون بالصرامة وفي الغالب نجد من يتجه لهذا الأسلوب, يعتمدون على خبراتهم فقط وبالذات الخبرات العلمية المكتسبة نتيجة لتكوين الأكاديمي , على عكس القادة الأكبر سنا الذين تكونت لديهم خبرة عالية في المجال العمل الإداري نجد أنهم يميلون إلى التشاور والنقاش من جهة وكذا أن المرحلة العمرية التي وصلوا إليها أصبحوا بحاجة إلى من يعينهم على إتمام أعمالهم فتقل نسبة الصرامة والإلزام لديهم .

#### - العلاقة بين مدة الخدمة ومدى عرض القائد القرارات على المرؤوسين

جدول رقم (70): يوضح العلاقة بين مدة الخدمة ومدى عرض القائد القرارات على المرؤوسين

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة / مدة الخدمة
05	/	/	02	02	01	1 سنة-5 سنوات
%25			%40	%40	%20	
03	/	01	01	/	01	5 - 10 سنوات
%15		%33,3	%33,3		%33,3	
12	/	/	/	08	04	أكثر من 10 سنة
%60				%66,7	%33,3	
20	/	03	03	10	06	المجموع
%100		%05	%15	%50	%30	

من خلال الجدول يتبين أن 50 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على عرض القرارات الإدارية على المرؤوسين, تليها نسبة 30% من أفراد مجتمع الدراسة موافقين بشدة



على فكرة عرض القرارات, ونجد أن 15% من المبحوثين المحايدين عن الفكرة وبأن 5% فقط الراضين لمبدأ عرض القرارات الإدارية على المرؤوسين, ونرى أن تأييد لمبدأ عرض القرارات والتشاور في أمور العمل بين الرئيس والمرؤوس, وبأن هذا الأمر متاح بينهم إلا أنه تختلف بين القادة بعضهم البعض باختلاف مؤشر الخبرة, فنجد أن المبحوثين الموافقين على عرض القرارات على المرؤوسين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات نسبتهم 66,7%, وأن المبحوثين المحايدين والراضين لعرض القرارات على المرؤوسين هم ممن لديهم خبرة متوسطة تتراوح ما بين 5 سنوات و10 سنوات وهم بنسب متساوية تمثل 33,3%, في حين نجد نسب متساوية للمبحوثين الموافقين والمحايدين لعرض القرارات على المرؤوسين تتراوح مدة خدمتهم ما بين سنة إلى 5 سنوات وتقرب ب 40% .

يتضح من خلال الجدول أن عرض القائد للقرارات الإدارية على المرؤوسين لديه علاقة مع مدة الخدمة بالمؤسسة, فنجد أن القادة ذو الخبرة الكبيرة يميلون إلى عرض القرارات وبدرجة كبيرة مقارنة بالقادة الأقل خبرة التي تتراوح بين المحايد والراض, ويرجع هذا إلى عدة أسباب نذكر منها:

- اعتقاد القائد أنه المسؤول عن كل الإجراءات وبأنه الوحيد الذي يحق له التصرف في جميع الأمور الإدارية, في المقابل القائد الأكثر خبرة قد توصل إلى قناعة أنه كلما اتجه نحو النقاش في القرارات في كل ما يخص أمور العمل داخل المؤسسة كلما كسب مرؤوسيه من جهة وخلق جو من التفاعل الايجابي بين المرؤوسين من جهة أخرى.

7- العلاقة بين مدة الخدمة للقائد ودرجة فرض آرائه وقراراته على مرؤوسيه.  
جدول رقم ( 71): يوضح العلاقة بين مدة الخدمة للقائد ودرجة فرض آرائه وقراراته على مرؤوسيه.

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة / مدة الخدمة
05	01	/	01	02	01	1 سنة-5 سنوات
%25	%20		%20	%40	%20	
03	/	/	01	02	/	5- 10 سنوات
%15			%33,3	%66,7		
12	02	02	01	07	/	أكثر من 10 سنة
%60	%16,7	%16,7	%8,3	%58,3		
20	03	02	03	11	01	المجموع
%100	%15	%10	%15	%55	%05	

من خلال الجدول يتبين أن 55 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على فرض القرارات على المرؤوسين حتى وإن كانوا معارضين إذ نجد أن 66,7 % منهم مدة خدمتهم بالمؤسسة تتراوح ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات وتقل نسبتهم بالنسبة للذين مدة خدمتهم ما بين سنة و5 سنوات إذ تقدر ب 40 % , تليها وبنسب متساوية تقدر ب 15 % من المبحوثين الرافضين والمحايدين لمبدأ فرض القرارات على المرؤوسين حتى وإن كانوا معارضين , إذ أن 33,3 % من المبحوثين المحايدين عن فرض القرارات على المرؤوسين مدة خدمتهم ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات , وأن 20 % من المبحوثين المحايدين عن فكرة فرض القرارات على الموظفين مدة خدمتهم من سنة إلى 5 سنوات.

انطلاقاً من نتائج الجدول نجد أن كل المبحوثين ( القادة ) يتميزون بخاصية فرض القرارات إلا أن هذه الأخيرة تختلف درجتها باختلاف مدة الخدمة , فنجد أنها تتركز وبقوة بالنسبة للقادة الأقل خبرة , وتبدأ بالزوال تدريجياً كلما زادت خبرة القائد في المنظمة , ويرجع هذا إلى أن القادة في بداية عملهم وشغلهم كمنصب قائد يحاول فرض سيطرته ويكون أكثر صرامة ويصمم حواجز بينه وبين مرؤوسيه خشية أن يفلت زمام الأمور فيصبح غير قادر

بعد ذلك على التحكم فيها , إضافة إلى ذلك يسعى القائد في البداية إلى التعرف على مميزات كل مرؤوس من مرؤوسيه كمرحلة أولى للدخول بعد ذلك في مرحلة عرض القرارات ومراجعتها مع الموظفين, لذلك نلاحظ من خلال الجدول أن القائدة الأكثر خبرة , إن كانت نسبة موافقتهم كبيرة إلا أن نجدهم منهم من الرفض والرافض بشدة لفكرة فرض القرارات على مرؤوسيه وهذا بنسب متساوية اقدر ب 16,7 %.

### 8- العلاقة بين الوظيفة التي يشغله القائد ودرجة عرضه للقرارات الخاصة بالمؤسسة على مرؤوسيه

جدول رقم (72) : يوضح العلاقة بين الوظيفة التي يشغله القائد ودرجة عرضه للقرارات الخاصة بالمؤسسة على مرؤوسيه

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة الوظيفية
03 %15	/	01 %33,3	/	02 %66,7	/	رئيس مصلحة
12 %60	/	/	01 %08,3	07 %58,3	04 %33,3	رئيس مكتب
03 %15	/	/	01 %33,3	01 %33,3	01 %33,3	مكلف بتسيير مكتب
02 %10	/	/	01 %50	/	01 %50	عون تنفيذ
20 %100	/	01 %05	03 %15	10 %50	06 %30	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أن 50 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على عرض القرارات الإدارية على المرؤوسين , وبأن 30 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين بشدة على عرض القرارات على مرؤوسيه , ونسجل نسبة 15 % من المبحوثين المحايدين عن فكرة عرض القرارات , وكأقل نسبة 5 % من المبحوثين المعارضين عن عرض القرارات الإدارية على المرؤوسين , ومنه إن المبحوثين الموافقين على عرض القرارات على

المرووسين ينتمون لفئة رؤساء المصالح ونسبتهم 66,7 % , في حين نجد أن المبحوثين الموافقين بشدة على عرض القرارات على المرؤوسين هم من أعوان تنفيذ ونسبتهم تقدر ب 50 % , ونجد أيضا أن المبحوثين الموافقين بشدة على عرض القرارات على الموظفين هم من مكلفين بتسيير مكتب ونسبتهم 33,3 % ونسجل نفس النسبة أي 33,3 % بالنسبة للمبحوثين الراضين لعرض القرارات وهم رؤساء المصالح , ونجد أن نسبة الراضين والراضين بشدة تنعدم لدى المبحوثين من رتبة رؤساء المكاتب والمكلفين بتسيير مكتب وأعوان تنفيذ.

وعليه يتبين لنا أن القادة بمختلف رتبهم داخل المؤسسة يتميزون بمبدأ الشورى إلا أن درجة الالتزام تتضاعف كلما قلة رتبهم , وهذا أمر وضحه أحد القادة عند الإجابة على تقنية الدراسة إذ قال: " بما أنني أنا الرئيس إذا أنا الذي يقرر ما هو مناسب وقد أفرض قرارات على مرؤوسين حتى وإن كانوا معارضين لأن هناك أمور أراها ولا يراها المرؤوسين " وفي نظره هذا لا يدل على الرغبة في التسلط وإنما على القائد أن يكون واعى بطريق العمل ومتى يقوم بإشراك المرؤوسين وفي أي المواضيع ومتى ينفرد في اتخاذ قراراته لوحده , فالأمور الإدارية ليست كلها عرضة للنقاش فالبعض منها حاسم ولا رجعة فيه , وهذه المبادئ لا يتقنها كل القادة بل فقط من لديهم خبرة وكفاءة عالية في هذا المجال.

**ثالثاً: قيمة العدل وعلاقتها بالخصائص الشخصية والوظيفية للقائد**

**1- العلاقة بين المستوى التعليمي للقائد ومدى عدله في توزيع العلاوات بين مرؤوسيه**  
جدول رقم ( 73 ) : يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي للقائد ومدى عدله في توزيع العلاوات بين مرؤوسيه

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة / المستوى التعليمي
06 %30	/	01 %16,7	/	03 %50	02 %33,3	ثانوي
14 %70	/	02 %14,3	02 %14,3	07 %50	03 %21,4	جامعي
20 %100	/	03 %15	02 %10	10 %50	05 %25	المجموع

من خلال الجدول نجد أن 50 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على توزيع العلاوات بين الموظفين بعدل، تليها نسبة 25 % من المبحوثين الموافقين بشدة على منح العلاوات للمرؤوسين بعدل، في حين نجد أن أفراد مجتمع الدراسة الراضين والمحايدين على توزيع العلاوات بعدل بين المرؤوسين نسبتهم على التوالي 15 % و 10%، ومنه يتضح أن المبحوثين الموافقين على أن القائد يمنح العلاوات للموظفين المجدين فقط من الجامعيين والثانوي بنسب متساوية وتقدر ب 50%، ونجد أن المبحوثين الموافقين بشدة على توزيع العلاوات من المستوى التعليم الثانوي ونسبتهم 33,3%، ونجد أن المحايدين والراضين لمبدأ توزيع العلاوات على الذين يستحقونها فقط من الجامعيين وبنسبة متساوية تقدر ب 14,3% .

نجد أن القادة لا يمانعون مبدأ توزيع العلاوات على المرؤوسين بالعدل وعلى من يستحقها فقط، وإنما يسعون إلى ذلك بغض النظر عن مستواهم التعليمي، إلا أن طريقة توزيع العلاوات في المؤسسة لا تخضع للمعايير القانونية فقد ذكر أحد القادة أثناء ملاء الاستمارة أن

: " القائد في كثير من الأحيان يقدم العلاوات لجميع الموظفين دون استثناء لأنه إذا لم يقدمها يشك المرؤوس في مصداقية رئيسه وأن هذا الأخير قد تعمد عدم منحه للعلاوة نتيجة غيرة .... ولذلك يعمل القائد على منح العلاوات لجميع الموظفين دون استثناء سواء كان يستحقها أم لا" , والملاحظ هنا أن القائد إذا اعتمد على هذا الفكرة وطبقها فهو يعمل على قتل الرغبة في العمل لدى الموظفين المجددين, لأن الحوافز التي في الأساس وجدت من أجل دفع المرؤوس للاجتهاد في العمل توزع على الكل دون استثناء أي لا يوجد مفاضلة مما يعمل القائد في هذه الطريقة إلى تكريس اللامبالاة ولا رغبة ولا جدية في العمل لذا الموظفين المجددين.

كما نلاحظ أن القادة لا يضعون اعتباراً لوظيفة العلاوات وتأثيرها على فعالية وأهداف المؤسسة, وبالتالي إلى خلق روح وجو من التنافس بين المرؤوسين.

## 2- العلاقة بين سن القائد ودرجة تقسيم المهام بالتساوي بين المرؤوسين

جدول رقم (74): يوضح العلاقة بين سن القائد ودرجة تقسيم المهام بالتساوي بين المرؤوسين

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة السن
08	/	01	/	06	01	35-25
%40		%12,5		%75	%12,5	
02	/	/	/	01	01	45-35
%10				%50	%50	
09	/	/	03	04	02	55-45
%45			%33,3	%44,4	%22,2	
01	/	/	/	01	/	65-55
%05				%100		
20	/	01	03	12	04	المجموع
%100		%05	%15	%60	%20	

من خلال الجدول يتضح أن 60 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على تقسيم المهام بالتساوي بين المرؤوسين, تليها نسبة 20 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين بشدة على فكرة التقسيم العمل بالتساوي , ونجد أن 15 % من أفراد مجتمع الدراسة محايدون عن فكرة تقسيم العمل بالتساوي بين المرؤوسين, ونجد كأقل نسبة 5 % تعبر عن المبحوثين الراضين لتقسيم المهام بالتساوي بين المرؤوسين, ونجد أن المبحوثين الموافقين على توزيع المهام بالتساوي بين المرؤوسين أعمارهم تتراوح [ 55-65] ونسبتهم 100 % , وأن الموافقين بشدة من الفئة العمرية [35-45] ونسبتهم 50 % , ونجد أن المحايدون سنهم [45-55] ونسبتهم 33,3 % , وإن المعارضين على توزيع المهام بالتساوي بين المرؤوسين هم من الفئة العمرية [25-35] ونسبتهم 12,5 % .

يتبين من هذه النتائج إضافة إلى معامل الارتباط الذي قيمته (0,52) إشارة إلى وجود علاقة متوسطة بين سن القائد ومدى تقسيمه للمهام بالتساوي بين المرؤوسين, وهذا يدل أن القادة عندما يقومون بتقسيم المهام بين الموظفين فهم يعتمدون على معايير معينة مثل المستوى التعليمي, نوع التخصص..., ولا يوجد اختلاف بين القادة ورأيهم في هذه القضية بالرغم من اختلاف أعمارهم.

3- العلاقة بين سن القائد ومدى إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف  
جدول رقم ( 75 ) : وضح العلاقة بين سن القائد ومدى إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة السن
08 %40	/	02 %25	03 %37,5	02 %25	01 %12,5	35-25
02 %10	/	01 %50	01 %50	/	/	45-35
09 %45	01 %11,1	01 %11,1	05 %55,6	02 %22,2	/	55-45
01 %05	/	/	01 %100	/	/	65-55
20 %100	04 %05	04 %20	10 %50	04 %20	01 %05	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 50 % من أفراد مجتمع الدراسة محايدين عن إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف, تليها نسبة 20 % تعبر عن المبحوثين الموافقين والرافضين لإدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف, ونسجل بالتساوي نسبة 5 % بالنسبة للمبحوثين الموافقين بشدة والرافضين بشدة على إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف , المحايدين عن إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف أعمارهم تتراوح ما بين [65-55] ونسبتهم 100 %, ونجد أن الرافضين لفكرة إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف سنهم [ 35-45 ] وبنسبة 50 % , والموافقين بشدة للفكرة ينتمون للفئة العمرية [ 25-35 ] بنسبة 12,5 % , والرافضين بشدة سنهم [ 45-55 ] بنسبة 11,1 % .

تبين من نتائج الجدول أنه كلما كان القائد متقدما في السن كلما اتجهت إجاباتهم نحو رفض إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف , في حين نجد أن القادة في سن أصغر هم أميل نحو الموافقة , وقد يرجع هذا إلى أن الإنسان كلما تقدم في العمر كلما كان متمسك بقيمه



أكثر، إضافة إلى أن كبار السن على اطلاع أوسع بمعايير التوظيف وقوانينه، وعليه نجد في المجتمع الجزائري أن أغلب المناصب القيادية يحتلها كبار السن بنسبة كبيرة .

#### 4- العلاقة بين مدة خدمة القائد ودرجة إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف

جدول رقم ( 76 ) : يوضح العلاقة بين مدة خدمة القائد ودرجة إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة مدة الخدمة
05	/	01	02	01	01	1 سنة-5 سنوات
%25		%20	%40	%20	%20	
03	/	01	02	/	/	5- 10 سنوات
%15		%33,3	%66,7			
12	01	02	06	03	/	أكثر من 10 سنة
%60	%05	%16,7	%50	%25		
20	01	04	10	04	01	المجموع
%100	%05	%20	%50	%20	%05	

من خلال الجدول يتضح أن 50 % من أفراد العينة محايدين عن إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف , ونجد بنسب متساوية 20 % من أفراد مجتمع الدراسة الموافقين والرافضين لإدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف, تليها نسبة 5 % من المبحوثين الموافقين بشدة والرافضين بشدة لإدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف, ونجد أن 66,7 % من المبحوثين المحايدين عن إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف مدة خدمتهم ما بين 5 سنوات 10 سنوات, و أن 25 % من المبحوثين الموافقين على إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف خبرتهم تفوق 10 سنوات, تليها نسبة 20 % من المبحوثين الموافقين بشدة على إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف مدة خدمتهم من سنة من المبحوثين الموافقين بشدة على إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف مدة خدمتهم من سنة إلى 5 سنوات, وفي

المقابل نجد 5 % فقط من المبحوثين الراضين بشدة على إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف ممن مدة خدمتهم أكثر من 10 سنوات.

ويتبين ومن خلال معامل الارتباط الذي يشير (0,44) والذي يعبر عن وجود علاقة متوسطة بين مدة الخدمة وإدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف من قبل القائد, إذ نجد أن القادة متوسطي الخبرة أو ذو الخبرة العالية يميلون إلى عدم مراعاة المعايير الاجتماعية في التوظيف على عكس القادة من ذوي الخبرة اقل فلهم موافقة على هذه الفكرة, وهذا قد يرجع إلى أن كلما زادت مدرة الخدمة لدى القائد كلما تيقن أن العمل بالمؤسسة يحتاج إلى كفاءة عالية وأن الموظف يجب أن تتوفر فيه بعض المميزات التي تمكنه من أداء وظيفته بإتقان وجدية عالية, وأن الجوانب الاجتماعية التي يقمها القائد في توظيف أو اختيار الموظفين بطريقة غير مباشرة فهي تعرقل وتعيق العمل الإداري أكثر مما تطوره.

5- العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها القائد ودرجة إدخاله للمعايير الاجتماعية في التوظيف  
جدول رقم (77): يوضح العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها القائد ودرجة إدخاله للمعايير  
الاجتماعية في التوظيف

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة الوظيفية
03 %15	01 %33,3	01 %33,3	01 %33,3	/	/	رئيس مصلحة
12 %60	/	02 %16,7	07 %58,3	03 %25	/	رئيس مكتب
03 %15	/	01 %33,3	/	01 %33,3	01 %33,3	مكلف بتسيير مكتب
02 %10	/	/	02 %100	/	/	عون تنفيذ
20 %100	01 %05	04 %20	10 %50	04 %20	01 %05	المجموع

يتضح من الجدول أن 50 % من أفراد العينة محايدين عن إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف , ونجد بنسب متساوية 20 % من أفراد مجتمع الدراسة الموافقين والرافضين لإدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف , تليها نسبة 5 % من المبحوثين الموافقين بشدة والرافضين بشدة لإدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف , ونجد أن 100 % من المبحوثين المحايدين عن إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف هم أعوان تنفيذ , ونجد أن المبحوثين الموافقين والموافقين بشدة على إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف وظيفتهم مكلف بتسيير مكتب نسبتهم 33,3 % ونسجل نفس النسبة للمبحوثين الرافضين والرافضين بشدة للفكرة من رؤساء المصالح, ونجد نسبة 25 % من المبحوثين الموافقين على إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف وظيفتهم رئيس مكتب.

يتضح من خلال نتائج الجدول أنه كلما كانت وظيفة القائد أعلى كلما اتجه نحو رفض إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف وكلما كانت الوظيفة القيادية للقائد اقل كلما كانت درجة القبول اكبر في هذه القضية .

#### 6- العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها القائد ودرجة استثنائه للموظفين من القوانين خاصة المتعلقة بالعقاب

جدول رقم (78) : يوضح العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها القائد ودرجة استثنائه للموظفين من القوانين خاصة المتعلقة بالعقاب

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة الوظيفية
03 %15	/	/	/	03 %100	/	رئيس مصلحة
12 %60	02 %16,7	02 %16,7	03 %25	05 %41,7	/	رئيس مكتب
03 %15	02 %66,7	/	01 %33,3	/	/	مكاف بتسيير مكتب
02 %10	/	/	01 %50	01 %50	/	عون تنفيذ
20 %100	04 %20	02 %10	05 %25	09 %45	/	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 45 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على استثناء بعض الموظفين من القوانين خاصة المتعلقة بالعقاب, تليها نسبة 25 % من أفراد مجتمع الدراسة المحايدون على فكرة استثناء بعض المرؤوسين من القوانين خاصة ما يتعلق منها بالعقاب, ونجد أن 20 % من أفراد مجتمع الدراسة الراضين بشدة لاستثناء الموظفين من القوانين خاصة المتعلقة بالعقاب, ونسجل كأقل 10 % من أفراد مجتمع الدراسة الراضين

لاستثناء الموظفين من القوانين خاصة المتعلقة بالعقاب, إذ نجد أن 100 % من المبحوثين الموافقين على استثناء الموظفين من قوانين العقاب هم من رؤساء المصالح, وأن 66,7 % من المبحوثين الراضين بشدة للفكرة هم من المكلفين بتسيير المكتب, ونجد أن 50% محايدين عن استثناء الموظفين عن تطبيق القوانين وظيفتهم عون تنفيذ, 41,5 % من المبحوثين الموافين على عدم تطبيق القوانين على كل الموظفين خاصة ما يتعلق بالعقاب من رؤساء المكاتب.

نجد أننا كلما كان منصب القائد أعلى كلما كان متسامح مع أخطاء مرؤوسيه واتجه نحو المسامحة وعدم تطبيق قوانين العقاب, وكلما قلته مكانته و درجته الوظيفية كلما اتجه نحو الصرامة في تطبيق القوانين ومنها العقاب كأسلوب رادع لتجنب الخطأ مرة أخرى, وترجع هذه الصرامة لدى القادة في القاعدة الدنيا إلى أنهم هم الآخرين لديهم من يجبرهم على إتقان العمل ويحاسبون عليها.

رابعاً: قيمة الإتقان وعلاقتها بالخصائص الشخصية والوظيفية للقائد

**1- العلاقة بين سن القائد ودرجة تحري الإتقان في أداء الأعمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة**

جدول رقم ( 79): يوضح العلاقة بين سن القائد ودرجة تحري الإتقان في أداء الأعمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة السن
08	/	/	/	05	03	35-25
%40				%62,5	%37,5	
02	/	/	/	/	02	45-35
%10					%100	
09	/	/	01	04	04	55-45
%45			%11,1	%44,4	%44,4	
01	/	/	/	01	/	65-55
%05				%100		
20	/	/	01	10	09	المجموع
%100			%05	%50	%45	

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن 50 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على تحري الإتقان في أداء الأعمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة, تليها نسبة 45 % من المبحوثين موافقين بشدة على إتقان أعمالهم , ونسجل أقل نسبة 5 % من المبحوثين المحايدين عن فكرة تحري الإتقان من أجل تحقيق أهداف المؤسسة , ونجد أن المبحوثين الموافقين بشدة والموافقين على تحري الإتقان هم من الفئتين العمريتين [ 45-35 ] و [ 65-55 ] وبنسب متساوية تقدر ب 100 % , ونسجل كذلك نسبة 62,5 % من المبحوثين الموافقين على تحري الإتقان من أجل تحقيق أهداف المنظمة وسنهم يتراوح ما بين [ 35-25 ] , وتمثل أقل

نسبة 11,1 % من المبحوثين المحايدين عن موضوع تحري إتقان أعمالهم سنهم [ 35- 45 ] .

يتضح أن هناك موافقة كبيرة من قبل القادة حول موضوع إتقان أعمالهم وهذا راجع إلى أن طبيعة المؤسسة والأعمال الإدارية التي يقومون بها تحتاج إلى دقة وتفاني وهذا ما يسعى إلى تحقيقه القادة أثناء عملهم وكذا حرصهم على تنبيه مرؤوسيهم بذلك, إلا أن العلاقة بين إتقان العمل وسن القائد هي علاقة متوسطة إذ يشير معامل الارتباط إلى (0,44) وهذا يعني أن الإتقان ليس له علاقة وطيدة بسن القائد وإنما قد يرجع إلى شعوره بمسؤولية الوظيفة التي يشغلها, وإلى القيم التي يحملها والتي توجه مساره أثناء العمل إذ تدفعه للعمل بجد وإتقان بغض النظر عن سنه, فهذه القيمة يكتسبها الفرد قبل دخوله للمؤسسة من خلال تنشئته الاجتماعية وتتجسد أكثر في سلوكياته داخل بيئة العمل.

## 2- العلاقة بين مدة خدمة القائد ودرجة تحري الإتقان في أداء المهام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

جدول رقم (80): يوضح العلاقة بين مدة خدمة القائد ودرجة تحري الإتقان في أداء المهام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة / مدة الخدمة
05	/	/	/	04	01	1 سنة-5 سنوات
%25				%80	%20	
03	/	/	01	/	02	5- 10 سنوات
%15			%33,3		%66,7	
12	/	/	/	06	06	أكثر من 10 سنة
%60				%50	%50	
20	/	/	01	10	09	المجموع
%100			%05	%50	%45	

من خلال الجدول يتبين أن 50 % من المبحوثين الموافقين على تحري الإتقان في أداء أعمالهم منهم 80 % مدة خدمتهم من سنة إلى 5 سنوات تليها نسبهم 50 % منهم خبرتهم

تفوق 10 سنوات, تليها نسبة 45 % من المبحوثين الموافقين بشدة على تحري الإلتقان في أداء الأعمال إذ نجد أن 66,7 % منهم مدة خدمتهم بالمؤسسة ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات, ونسجل نسبة 5 % من أفراد مجتمع الدراسة محايدين على فكرة تحري الإلتقان في أداء أعمالهم وتعبّر عنهم نسبة 33,3 % من الذين خبرتهم تتراوح ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات,

يتضح من نسب الجدول أن القادة يبدون موافقة عالية على فكرة تحري الإلتقان في أداء أعمالهم بالرغم من تباين مدة خدمتهم بالمؤسسة, ويشير معامل الارتباط إلى وجود علاقة متوسطة بين مدة خدمة القائد ودرجة حرصه على إلتقان أعماله والذي قيمته (0,5), ولأن نتائج إلتقان العمل ستنسب للقائد, والتي ستدل على حسن تسييره وقيادته.

### 3- العلاقة بين مدة خدمة القائد ومدى موافقته على أن مشقة الوظيفة تساوي التهاون في أدائها

جدول رقم ( 81 ) : يوضح العلاقة بين مدة خدمة القائد ومدى موافقته على أن مشقة الوظيفة تساوي التهاون في أدائها

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة / مدة الخدمة
05	/	03	01	/	01	1 سنة-5 سنوات
%25		%60	%20		%20	
03	/	/	02	01	/	5- 10 سنوات
%15			%66,7	%33,3		
12	03	04	04	/	01	أكثر من 10 سنة
%60	%25	%33,3	%33,3		%08,3	
20	03	07	07	01	02	المجموع
%100	%15	%35	%35	%05	%10	

من خلال الجدول نجد أن المبحوثين المحايدين والرافضين للمبدأ مشقة الوظيفة تساوي التهاون فيها بنسب متساوية تقدر ب 35 %, تليها نسبة 15 % من أفراد مجتمع الدراسة الرافضين بشدة بأن مشقة الوظيفة يؤدي إلى التهاون فيها, ونجد أن المبحوثين الموافقين



بشدة والموافقين لان مشقة الوظيفة تؤدي إلى التهاون في أدائها تقدر نسبتهم على التوالي 10 % و 5 % , ونجد أن 66,7 % من المبحوثين المحايدين عن فكرة مشقة الوظيفة تؤدي إلى التهاون في أدائها مدة خبرتهم ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات, ونجد أن الراضين لفكرة أن مشقة الوظيفة تؤدي إلى التهاون فيها هم ممن خبرتهم تتراوح ما بين سنة إلى 5 سنوات ونسبتهم تقدر ب 60% , وأن المبحوثين الراضين بشدة بان مشقة الوظيفة تؤدي إلى التهاون فيها مدة خدمتهم بالمؤسسة تفوق 10 سنوات نسبتهم 25 % , نسحل 20 % من المبحوثين الموافقين على تهاون في أداء الأعمال نتيجة مشقتها والذين مدة خدمتهم بالمؤسسة ما بين سنة إلى 5 سنوات.

ويتضح من خلال النسب أن كلما كانت خبرة القائد أقل كلما اتجهت إجابته نحو الموافقة, وكلما زادت خبرة القائد كلما اتجه نحو رفض فكرة أن مشقة الوظيفة تؤدي إلى التهاون في أدائها, وذلك قد يرجع إلى أن القائد في بداية عمله يشعر بوجود ضغط وبكثرة الأعمال وعليه قد يصاب بالإحباط وإهمال البعض منها أو تأجيلها, إلا أن مع مرور الوقت وبعد اكتساب الخبرة يصبح القائد أكثر وعي بواجباته ومسؤولياته وعليه حتى وإن كانت الوظيفة شاقة إلا أنه يتخطها بمساعدة مرؤوسيه, وبحسن تدبيره وتسييره للمنظمة, إضافة إلى ذلك فإن إهمال القائد للوظيفة ليس له أي مبرر فهو مجبر على أداء واجباته على أفضل شكل ولعل ما يعزز أداء القائد مهامه بجدية هي قيمه الإسلامية التي تحثه على إتقان العمل .

#### 4- العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها القائد ودرجة اعتبار مشقة الوظيفة سبب في التهاون في أدائها

جدول رقم ( 82): يوضح العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها القائد ودرجة اعتبار مشقة الوظيفة سبب في التهاون في أدائها

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة الوظيفية
03 %15	/	01 %33,3	01 %33,3	/	01 %33,3	رئيس مصلحة
12 %60	03 %25	05 %41,7	02 %16,7	01 %08,3	01 %08,3	رئيس مكتب
03 %15	/	01 %33,3	02 %66,7	/	/	مكلف بتسيير مكتب
02 %10	/	/	02 %100	/	/	عون تنفيذ
20 %100	03 %15	07 %35	07 %35	01 %05	02 %10	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن المبحوثين المحايدين والرافضين لفكرة أن مشقة الوظيفة تؤدي إلى التهاون فيها بنسب متساوية تمثل 35 % , تليها نسبة 15 % من أفراد مجتمع الدراسة رافضين بشدة للفكرة, ونسجل نسبة 10 % و 5 % من أفراد مجتمع الدراسة الموافقين بشدة والموافقين على أن مشقة الوظيفة تعادل التهاون في أدائها , ومنه فأن 100 % من المبحوثين المحايدين عن فكرة أن مشقة الوظيفة تؤدي إلى التهاون فيها من أعوان تنفيذ , ونجد أن نسبة 66,7 % و 33,3 % تعبر على التوالي على المبحوثين المحايدين والرافضين بان مشقة الوظيفة تؤدي إلى التهاون فيها وهم من المكلفين بتسيير مكتب , ونسجل 41,7 % بالنسبة للمبحوثين الرافضين و 25 % بالنسبة للرافضين بشدة للفكرة وهم

من رؤساء المكاتب , في حين نجد بنسبة متساوية 33,3 % من المبحوثين الموافقين بشدة والمحايدين والرافضين لان التهاون في أداء الوظيفة راجع إلى مشقتها وهم من رؤساء المصالح.

من خلال هذه النتائج يتضح أن هناك تحفظ في رأي القادة حول هذه العبارة فأى وظيفة لا بد وأن يكون بها نوع من المشقة وهذا لا يبرر التهاون في أدائها, إضافة إلى هذا يشير معامل التوافق (0,58) وهو يدل على وجود ارتباط متوسط بين الوظيفة التي يشغلها القائد وبين التهاون في أدائها , فهناك متغيرات أخرى قد تتدخل منها قيم القائد فهي الموجه والحارس والتي تمارس عليه ضغط داخليا تجبره على أداء أعماله كما يجب بغض النظر عن طبيعة المشقة التي تواجهه, بالإضافة إلى أن القيادة تتحدد مهامهم بالتخطيط والمراقبة.... بينما المراتب الدنيا وهم المنفذون هم الذين تقع على عاتقهم مهمة التنفيذ ومواجهة العراقيل وفي مؤسسة مثل مديرية التربية العملية التنفيذية تكون بمواجهة الأفراد (الأساتذة, المواطنين,...) وهذه العملية شاقة بالنسبة للقادة وبالنسبة للمراتب الأخرى.

خامسا: قيمة المبادرة وعلاقتها بالخصائص الشخصية والوظيفية للقائد**1 - العلاقة بين المستوى التعليمي للقائد ودرجة حرصه على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة**

جدول رقم ( 83 ) : يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي للقائد ودرجة حرصه على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة / المستوى التعليمي
06	/	/	02	01	03	ثانوي
%70			%33,3	%16,7	%50	
14	/	/	03	08	03	جامعي
%30			%21,4	%57,1	%21,4	
20	/	/	05	09	06	المجموع
%100			%25	%45	%30	

يتضح من الجدول أعلاه أن 45 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على أنهم يحرصون على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة تليها نسبة 30 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين بشدة على الفكرة, و 25 % محايدين على أن القادة يحرصون على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة, وهذا يعني أن أغلب المبحوثين يبدون موافقة عالية على حرصهم في تحقيق المصلحة العامة للمنظمة ذلك لأن جزء من وظيفتهم كقادة, إذ نجد أن 57,1 % من المبحوثين موافقين على تحقيق المصلحة العامة للمنظمة مستواهم التعليمي جامعي, وأن 50 % من المبحوثين موافقين بشدة على الفكرة مستواهم التعليمي ثانوي ونجد أن 3,33 % من المبحوثين المحايدين عن الفكرة مستواهم ثانوي, في حين نجد أن نسبة المبحوثين المحايدين عن الفكرة من الجامعيين 21,4 % فقط.

من خلال النسب يتبين أن المبحوثين يعملون على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة بغض النظر عن مستواهم التعليمي فهذا الأخير ليس محدد رئيسي يدفع بالقائد للعمل بجد الحفاظ على السير الحسن للمنظمة, وإن كان المستوى التعليمي العالي ضروري خاصة في التنظيم

الحديث من أجل تنظيم أفضل وتسيير أحسن والرفع من مستوى الخدمة بالمنظمة ولكن وحسب النتائج أن العلاقة بين المستوى التعليمي وأداء الوظيفة بجد أو المبادرة من أجل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة ضعيفة وهذا ما يشير إليه معامل الارتباط (0,35) .

## 2- العلاقة بين سن القائد ودرجة حرصه على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة

جدول رقم ( 84): يوضح العلاقة بين سن القائد ودرجة حرصه على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة السن
08 %40	/	/	03 %37,5	03 %37,5	02 %25	35-25
02 %10	/	/	01 %50	01 %50	/	45-35
09 %45	/	/	01 %11,1	05 %55,6	03 %33,3	55-45
01 %05	/	/	/	/	01 %100	65-55
20 %100	/	/	05 %25	09 %45	06 %30	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 45 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على تدقيق المصلحة العامة للمؤسسة , تليها نسبة 30 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين بشدة على الفكرة, ونسجل كأقل نسبة 25 % من المبحوثين المحايدين عن حرصهم في تحقيق المصلحة العامة للمنظمة, ونجد أن 100 % من المبحوثين الموافقين بشدة على السعي في تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة سنهم يتراوح ما بين [ 55- 65 ], ونجد أن 55,6 % من المبحوثين الموافقين على الفكرة وأعمارهم ما بين [ 55-45 ], ونجد وبنسبة متساوية 50%

من المبحوثين الموافقين والمحايدين على الفكرة سنهم [ 35-45 ] , ونسجل نسبة 37,5 % للمبحوثين الموافقين والمحايدين على الفكرة أعمارهم [ 25-35 ] .

يتضح من خلال نتائج أن كلما زاد سن القائد كلما كانت درجة الموافقة على السعي وراء تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة أكبر , وكلما قل سنهم كلما لمسنا نوع من التحفظ في رأيهم بخصوص مراعاة المصلحة العامة للمؤسسة , وقد يرجع هذا إلى أن الموظف (رئيس أو مروض) في بداية مساره العملي يسعى إلى تحقيق ذاته وإلى تطوير كفاءاته وبالتالي ينصب تفكيره حول تحقيق مصلحته الشخصية أكثر من المصلحة العامة , ولكن بمجرد وصوله إلى الدرجة التي كان يسعى إليها ويصل إلى نوع من الإشباع وهذا بعد الانتقال من مرحلة عمرية إلى أخرى , فهنا ينتقل التفكير من الفردانية إلى التفكير في الآخر أي الجماعة وإلى التفكير في المصلحة العامة للمنظمة.

**3- العلاقة بين مدة خدمة القائد ودرجة حرصه على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة**  
جدول رقم ( 85 ) : يوضح العلاقة بين مدة خدمة القائد ودرجة حرصه على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة / مدة الخدمة
05	/	/	03	02	/	1 سنة-5 سنوات
%25			%60	%40		
03	/	/	01	/	02	5-10 سنوات
%15			%33,3		%66,7	
12	/	/	01	07	04	أكثر من 10 سنوات
%60			%08,3	%58,3	%33,3	
20	/	/	05	09	06	المجموع
%100			%25	%45	%30	

من خلال الجدول يتبين أن 45 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على تدقيق المصلحة العامة للمؤسسة , تليها نسبة 30 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين بشدة على الفكرة , ونسجل كأقل نسبة 25 % من المبحوثين المحايدين عن حرصهم في تحقيق المصلحة

العامة للمنظمة, ونجد أن 66,7% من المبحوثين الموافقين بشدة على الفكرة مدة خدمتهم بالمؤسسة ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات, ونجد أن المحايدين عن الفكرة من المبحوثين نسبتهم 60% , وأن المحايدين من المبحوثين على السعي وراء تحقيق المصلحة العامة للمنظمة مدة خدمتهم من سنة إلى 5 سنوات ونجد 58,3% من المبحوثين الموافقين على الفكرة خبرتهم تفوق 10 سنوات .

يتضح من هذه النتائج أن الخبرة تؤثر على مسار عمل القائد إذ نجد أن الذين لديهم مدة خبرة أقل يميلون نحو المصلحة الشخصية من خلال تحفظهم فلا هم بموافقين ولا هم براضين أيضا وهم بنسبة عالية وهذا ما يعلل الجدول السابق (79), في حين نجد أن الذين لهم خبرة متوسطة و عالية فإنهم يبدون موافقة كبيرة على السعي في تحقيق المصلحة العامة وهو دليل على الرغبة في خدمة المؤسسة حتى إذا تطلب هذا جهد أكبر, وهذا يدل على أن القادة ذو الخبرة العالية لهم قابلية للمبادأة لصالح المؤسسة أكثر من غيرهم, كما أن قضاء وقت أطول في المؤسسة يشعر القائد أنه يعمل في ملكيته الخاصة وأن العمل بمكتبه جزء من مسار حياته اليومية وهذا الارتباط ما يفسر عدم استعداد الكثير من القادة للتخلي عن منصبهم والتمسك به أكبر مدة.

4- العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها القائد ودرجة حرصه في تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة

جدول رقم (86): يوضح العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها القائد ودرجة حرصه في تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة الوظيفة
03 %15	/	/	/	01 %33,3	02 %66,7	رئيس مصلحة
12 %60	/	/	/	06 %50	04 %33,3	رئيس مكتب
03 %15	/	/	02 %66,7	01 %33,3	/	مكلف بتسيير مكتب
02 %10	/	/	01 %50	01 %50	/	عون تنفيذ
20 %100	/	/	05 %25	09 %45	06 %30	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 45 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على تدقيق المصلحة العامة للمؤسسة , تليها نسبة 30 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين بشدة على الفكرة , ونسجل كأقل نسبة 25 % من المبحوثين المحايدين عن حرصهم في تحقيق المصلحة العامة للمنظمة , إذ نجد أن 66,7 % من المبحوثين الموافقين بشدة على الفكرة وظيفتهم رؤساء مصالح , ونفس النسبة نسجلها للمبحوثين المحايدين عن الفكرة من مكلفين بتسيير مكتب , ونسجل بنسبة متساوية تقدر ب 50 % من المبحوثين الموافقين من رؤساء المصالح ومن الموافقين والمحايدين عن الفكرة من أعوان تنفيذ.



نرى أن القادة في المراتب العليا يبدون موافقة بدرجة أكبر في مجال تحقيق المصلحة العاملة للمنظمة, بخلاف القادة الأقل رتبة يميلون إلى التحفظ في رأيهم أي محايدين , وقد يرجع هذا إلى أن القادة أعلى مرتبة يحاسبون أكثر من غيرهم في حالة التقييم الشامل من قبل الهيئة المراقبة وأن العقوبات التي قد يتلقونها أشد من تلك التي تطبق على القائد برتبة أقل على مرؤوسيه, ولهذا فإن القادة يعملون على التنظيم الجيد لسير المؤسسة على عكس القادة الأقل رتبة .

### سادسا: قيمة الأمانة وعلاقتها بالخصائص الشخصية والوظيفية للقائد

#### 1- العلاقة بين المستوى التعليمي لقائد ومدى موافقته بان المال العام للمؤسسة هو ملك خاص للرئيس

جدول رقم (87): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي لقائد ومدى موافقته بان المال العام للمؤسسة هو ملك خاص للرئيس

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة / المستوى التعليمي
06	06	/	/	/	/	ثانوي
%70	%100					
14	07	04	02	01	/	جامعي
%30	%50	%28,6	%14,3	%7,1		
20	13	04	02	01	/	المجموع
%100	%65	%20	%10	%05		

من خلال جدول يتضح أن 65 % من أفراد مجتمع الدراسة رافضين بشدة بأن المال العام للمؤسسة ملك للرئيس , تليها نسبة 20 % من أفراد مجتمع الدراسة رافضين بأن المال العام للمؤسسة ملك خاص بالرئيس, ونجد على التوالي نسبة 10 % و 5 % تعبر على المبحوثين المحايدين والموافقين على أن المال العام للمؤسسة هو ملك خاص بالقائد , إذ نجد أن 100 % من المبحوثين الرافضين بشدة لفكرة أن المال العام للمؤسسة هو ملك خاص بالقائد مستواهم التعليمي ثانوي, ونسجل نسبة 28,6% و 14,3 % و 7,1 % وبهذا

الترتيب للمبجوثين الرافضين والمحايدين والموافقين على أن المال العام للمنظمة هو ملك خاص للقائد.

يتضح من خلال هذه النتائج أن المبجوثين من المستوى التعليم الثانوي أكثر عقلانية في التصرف في مال الخاص بالمؤسسة وأكثر حفاظا عليه من غيرهم الجامعيين, وهذا وفق ما أشارت إليه إجاباتهم فهناك فكرة سائدة وإن كانت بنسب قليلة إلا أن لها وزن ولها معنا لأن المال العام للمؤسسة ليس لا يحق لأي شخص التصرف فيه , فحتى القائد هو يعمل على إنفاق أموال المؤسسة وفق ما تتطلبه طبيعة العمل أي للغرض الذي وجدت من أجله في الأساس ومهما وصلت درجة القائد فهو مجرد مسير للمؤسسة وليس مالك لها خاصة ونحن نتحدث عن منظمة ضمن القطاع العام وليس الخاص, فمن الواجب أن يحافظ القائد على أموال المؤسسة لأنها أمين عليها, إلا أن الاتجاه العام في المؤسسات العامة أنها تحولت في رأي القائد إلى ملكية خاصة نظرا لطول بقائه في منصبه كقائد, وما يعزز هذا الاعتقاد ضعف المراقبة وفعاليتها وقلة متابعة ومحاسبة القادة من الجهات العليا.

2- العلاقة بين سن القائد ودرجة حرصه على الانضباط بمواعيد العمل

جدول رقم ( 88 ) : يوضح العلاقة بين سن القائد ودرجة حرصه على الانضباط بمواعيد العمل

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة السن
08	/	/	/	04	04	35-25
%40				%50	%50	
02	/	/	/	01	01	45-35
%10				%50	%50	
09	/	/	01	06	02	55-45
%45			%11,1	%66,7	%22,2	
01	/	/	/	/	01	65-55
%05					%100	
20	/	/	01	11	08	المجموع
%100			%05	%55	%40	

من خلال الجدول يتضح أن 55 % من المبحوثين الموافقين على أن أكثر شيء يحرص عليه القائد هو الانضباط في مواعيد العمل، تليها نسبة 40% من المبحوثين الموافقين بشدة على حرصهم في الانضباط في مواعيد العمل، ونسجل كأقل نسبة 5 % من المبحوثين المحايدون عن فكرة الانضباط، ويتضح أن 100 % من المبحوثين موافقين بشدة على حرصهم في الانضباط في مواعيد العمل سنهم يتراوح ما بين [ 65-55 ]، ونجد أن 66,7 % من المبحوثين الموافقين على حرصهم في الانضباط بمواعيد العمل وسنهم [ 55-45 ]، ونجد بنسبة متساوية تقدر ب 50 % للمبحوثين الموافقين والموافقين بشدة للفئتين العمريتين [ 45-35 ] و [ 35-25 ] .

يتبين من هذه النتائج أن جل القادة يحرصون على الانضباط بمواعيد العمل وهذا حرصا على الحفاظ الجيد للنظام الداخلي للمنظمة, إضافة إلى ذلك فإن القائد هو القدوة داخل المؤسسة وبالتالي يجب عليه الامتثال للقوانين قبل أن يحاسب غيره عليها, إلا أن الالتزام بالمواعيد لا يدل على الفعالية فالجاري عند الموظف هو تسجيل الحضور لأنه إجراء إداري يحاسب عليه أما ما بين توقيت الدخول والخروج هذه الفترة هي التي يجب أن يحاسب عليها الموظف أي عن الفعالية العمل, ونجد أيضا أن علاقة ضعيفة بين سن القائد وحرصه على الانضباط بمواعيد العمل حيث يشير معامل الارتباط إلى (0,4) , وهذا ما يعني عدم وجود علاقة بين كل من سن القائد وانضباطه بمواعيد العمل.

### 3- العلاقة بين مدة خدمة القائد ودرجة حرصه في الانضباط بمواعيد العمل

جدول رقم ( 89 ) : يوضح العلاقة بين مدة خدمة القائد ودرجة حرصه في الانضباط بمواعيد العمل

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة مدة الخدمة
05 %05	/	/	/	02 %40	03 %60	1 سنة-5 سنوات
03 %15	/	/	01 %33,3	01 %33,3	01 %33,3	5-10 سنوات
12 %60	/	/	/	08 %66,7	04 %33,3	أكثر من 10 سنة
20 %100	/	/	01 %05	11 %55	08 %40	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 55 % من المبحوثين الموافقين على أن أكثر شيء يحرص عليه القائد هو الانضباط في مواعيد العمل, تليها نسبة 40% من المبحوثين الموافقين بشدة على حرصهم في الانضباط في مواعيد العمل, ونسجل كأقل نسبة 5 %

من المبحوثين المحايدين عن فكرة الانضباط, ونجد أن 66,7 % من المبحوثين الموافقين على الحرص في الانضباط بمواعيد العمل مدة خدمتهم أكثر من 10 سنوات, ونجد أيضا أن 60 % من المبحوثين الموافقين بشدة على فكرة الانضباط مدة خدمتهم بالمؤسسة ما بين سنة إلى 5 سنوات , ونسجل نسبة متساوية تقدر ب 33,3 % من المبحوثين الموافقين بشدة والموافقين والمحايدين عن فكرة حرصهم على الانضباط بمواعيد العمل ومدة خدمتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات.

من خلال النتائج أن القادة يحرصون على أداء أعمالهم وفق الوقت المحدد ويرجع هذا إلى أن الأعمال الإدارية وخاصة مع طبيعة المؤسسة قيد الدراسة تتطلب أداء الأعمال في الوقت المحدد لها دون تأجيل فالأعمال تتعلق بموسم دراسي وبالامتحانات ... , ويتضح أيضا أن القادة الأقل خبرة يوافقون بشدة على ضرورة الانضباط في مواعيد العمل ذلك يرجع إلى أن القائد عند تعيينه حديثا يكون في مرحلة التكيف وبالتالي يحاول الانضباط في مواعيد عمله وفي تأدية أعماله , ولكن سرعان ما تنخفض درجة الانضباط القائد بمرور السنوات وبالتالي نجد القادة الأكثر خبرة هم الأقل انضباطا في مواعيد العمل, وفي الغالب نجد أن الخلفية الاجتماعية غالبا من ترسخ هذه المفاهيم في ذهنية العامل بالمؤسسة الجزائرية.

4- العلاقة بين مدة خدمة القائد درجة موافقته على أن المال العام للمؤسسة هو ملك خاص بالرئيس

جدول رقم (90) : يوضح العلاقة بين مدة خدمة القائد درجة موافقته على أن المال العام للمؤسسة هو ملك خاص بالرئيس

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة / مدة الخدمة
05	03	02	/	/	/	1 سنة-5 سنوات
%25	%60	%40				
03	02	/	01	/	/	5-10 سنوات
%15	%66,7		%33,3			
12	08	02	01	01	/	أكثر من 10 سنة
%60	%66,7	%16,7	%08,3	%08,3		
20	13	04	02	01	/	المجموع
%100	%65	%20	%10	%05		

من خلال الجدول يتبين أن 65 % من المبحوثين رافضين بشدة أن المال العام للمؤسسة هو ملك خاص بالرئيس, تليها نسبة 20 % من أفراد مجتمع الدراسة رافضين بأن المال العام للمؤسسة خاص بالقائد, ونجد أن نسبة 10 % و 5 % من المبحوثين المحايدين و الموافقين على فكرة أن المال العام للمنظمة هو ملك خاص بالقائد, ونجد أن 66,7 % من المبحوثين الرافضين بشدة لفكرة أن أموال المؤسسة هي ملك للرئيس مدة خدمتهم بالمؤسسة ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات والذين خدمتهم بالمؤسسة أكثر من 10 سنوات , ونسجل 40 % من المبحوثين الموافقين ممن خبرتهم ما بين سنة إلى 5 سنوات , في حين نجد أن نسبة 33,3 من المبحوثين المحايدين مدة خدمتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات , ونسجل كأقل نسبة 8,3 % بالنسبة للمبحوثين المحايدين والموافقين لفكرة أن المال العام للمؤسسة هو ملك خاص بالرئيس (القائد) خبرتهم تفوق 10 سنوات.

إذا يتضح من خلال النسب أن هناك رفض شديد لاعتبار أن المال العام للمؤسسة هو ملك خاص بالرئيس من قبل القادة باختلاف مدة خبرتهم وهذا راجع إلى أن القائد مهما طالبت

مدة خبرته داخل المؤسسة فانه يبقى كمسؤول عليها و الحفاظ على مال المؤسسة ولا يحق له التصرف فيه خارج إطار الخدمة العامة للمنظمة, وأكثر عامل يجعل القائد يسعى إلى تحقيق ذلك هو قيمه التي تحثه على الحفاظ على أموال المؤسسة وشعوره بأنها أمانه لديه وبالتالي فهو يتصرف وفق هذه القيم .

### 5- العلاقة بين الراتب الذي يتقاضاه القائد ودرجة الموافقة على زيادة ساعات العمل في حالة عدم إتمام الأعمال

جدول رقم ( 91 ) : يوضح العلاقة بين الراتب الذي يتقاضاه القائد ودرجة الموافقة على زيادة ساعات العمل في حالة عدم إتمام الأعمال

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة الراتب
07	/	/	01	05	01	-30000 60000
%35			%14,3	%71,4	%14,3	
04	/	/	01	02	01	-60000 90000
%20			%25	%50	%25	
08	/	/	01	03	04	-90000 12000
%40			%12,5	%37,5	%50	
01	/	/	/	01	/	أكثر من 12000
%05				%100		
20	/	/	03	11	06	المجموع
%100			%15	%55	%30	

يتضح من خلال الجدول أن 55 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على زيادة ساعات العمل في حالة عدم إتمامه, تليها نسبة 30 % من أفراد مجتمع الدراسة موافقين بشدة على العمل ساعات إضافية, ونسجل كأقل نسبة 15 % من المبحوثين المحايدين عن فكرة الزيادة في ساعات العمل, ونجد أن 100 % من المبحوثين موافقين على زيادة ساعات العمل

راتبهم أكثر من 12000 دج, ونسجل 50% من أفراد مجتمع الدراسة الموافقين بشدة على العمل لساعات إضافية لإتمام أعمالهم يتقاضون راتب يتراوح ما بين [90000 - 12000] دج, في حين نجد وبنسبة متساوية 25% من المبحوثين الموافقين بشدة والمحايدين عن فكرة الساعات الإضافية ويتقاضون راتب ما بين [60000 - 90000] دج, ونسجل نسبة متساوية 14,3 % من المبحوثين الموافقين بشدة والمحايدين على زيادة ساعات العمل من أجل إتمام أعمالهم راتبهم ما بين [30000 - 60000] دج. وعليه يتضح من نسب الجدول أن أغلب المبحوثين يؤيدون فكرة زيادة ساعات العمل في حالة عدم إتمام أعمالهم , ونلاحظ أيضا أن درجة الموافقة تكون عالية كلما زاد راتب القائد , وقد يفسر هذا مدى إدراك القائد وشعوره بالمسؤولية اتجاه وظيفته والمؤسسة التي يعمل بها من جهة إضافة أن الراتب الذي يتقاضاه خاصة إذا كان مرتفع يعتبر كحافز قوي للعمل بجدية.

#### 6- العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها القائد ودرجة شعور القائد بثقل المسؤولية والذي يساهم في أداء مهامه بجدية

جدول رقم ( 92): يوضح العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها القائد ودرجة شعور القائد بثقل المسؤولية والذي يساهم في أداء مهامه بجدية

المجموع	رافض بشدة	رافض	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة الوظيفة
03 %15	/	/	/	01 %33,3	02 %66,7	رئيس مصلحة
12 %60	/	/	01 %08,3	08 %66,7	03 %25	رئيس مكتب
03 %15	/	01 %33,3	/	02 %66,7	/	مكلف بتسيير مكتب
02 %10	/	01 %50	01 %50	/	/	عون تنفيذ
20 %100	/	02 %10	02 %10	11 %55	05 %25	المجموع



من خلال الجدول نجد أن نسبة 55% من أفراد مجتمع الدراسة موافقين على أن شعور القائد بثقل المسؤولية يساهم في أداء مهامه بجدية, تليها نسبة 25% من أفراد مجتمع الدراسة موافقين بشدة على فكرة أن الشعور بالمسؤولية يساهم في أداء المهمة بجدية, ونجد وبنسبة متساوية 10% من المبحوثين المحايدون والرافضين لفكرة أن الشعور بالمسؤولية يساهم بأداء المهام بجدية, ونجد أن نسبة 66,7% من المبحوثين بشدة على أن شعور القائد بثقل المسؤولية يؤدي به إلى مهامه بجدية هم من رؤساء المصالح, ونسجل نفس النسبة من المبحوثين الموافين على الفكرة من رؤساء المكاتب والمكلفين بتسيير مكتب, ونجد أن 50% من المبحوثين المحايدون والرافضين للفكرة من أعوان تنفيذ.

ويتضح من هذه النسب أن القادة الذين رتبهم أعلى يوافقون بشدة على فكرة شعور القائد بثقل المسؤولية يساهم في أداء مهامه بجدية مقارنة بالقادة الأقل رتبة, وقد يرجع هذا إلى أن كلما ارتفعت رتبة القائد داخل المؤسسة كلما زادت مسؤولياته ومن ثم زاد شعوره بواجباته اتجاهها واتجاه المنظمة مما يتطلب بذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل للمؤسسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفق الفرضيات والدراسات السابقة

من خلال الدراسة الميدانية وكما تم عرض البيانات وتحليلها تحليلاً إحصائياً وسوسيلوجياً تم التوصل إلى جملة من النتائج والتي يمكن من خلالها الحكم عن مدى تحقق الفرضية العامة التي انطلقنا منها والتي مفادها : **لطبيعة كل من نمط القيادة والخصائص الشخصية والوظيفية للقائد علاقة بدرجة تمثله للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية بأدرار.**

والتي بدورها تتفرع إلى فرضيتين جزئيتين, وقد توصلنا إلى تحقق فرضيات الدراسة إلى حد ما وسنوضح ذلك كما يلي :

**❖ أولاً بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى وهي:**

**لنمط القيادي علاقة بدرجة تمثل القائد للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية بأدرار.**

(1) يؤكد المرؤوسين على أن قادتهم يتركون لهم مجال من الحرية في العمل وهذا دليل على الثقة التي يمنحها إليهم قادتهم وفي المقابل يعملون على مراقبة الأعمال وتتبعها بشكل مستمر أو من حين إلى آخر, وان المراقبة المستمرة من قبل القادة لا تنفي الحرية الممنوحة للمرؤوسين.

(2) يعمل القادة في هذه المؤسسة على مناقشة مرؤوسيهم وبحرية خاصة فيما يتعلق بطريقة العمل ويتم أخذ هذه الآراء بعين الاعتبار من قبل قادتهم.

(3) يفتقر المرؤوسين للمعاملة الحسنة من قبل قادتهم , وعادة ما يغلب عليها (أي المعاملة) صبغة الأوامر مما يؤثر على نفسية المرؤوسين وبالتالي على أداء العمل.

(4) يؤكد المرؤوسين على أن قادتهم غير صارمين في تطبيق العقوبات فغالبا ما يكتفون بالتهديد بالعقوبة وأحيانا أخرى قد يتعد الأمر إلى توجيه إنذار , أما في حال غياب المرؤوسين فإنهم يعملون على توجيه استفسار عن سبب الغياب فقط , لذلك نجد أن نسبة الغياب بهذه المؤسسة تصل إلى 88,9 % لعدم تطبيق قوانين رادعة تقوم سلوك المرؤوسين.

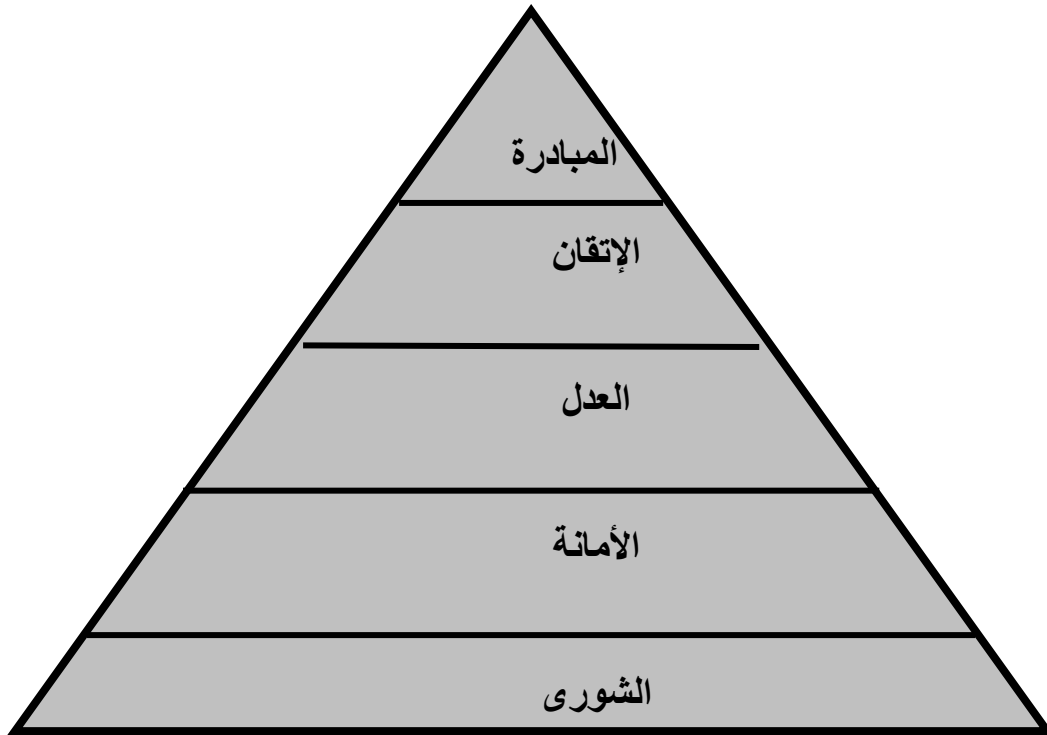
(5) وبشكل عام فإنه من خلال هذه النتائج الجزئية نستنتج أنه لا يوجد نمط قيادي واحد سائد بهذه المؤسسة وإنما يختلف باختلاف الموقف مما يؤثر على درجة تمثل القائد القيم الإسلامية فنجد :

❖ كلما كان الموضوع يتعلق بالأمر العمل و الجانب الإداري كلما كان الأسلوب المتبع من قبل القائد يتراوح ما بين الديمقراطي والتسلطي, وهذا ما ينعكس على درجة تمثله القيم الإسلامية داخل المؤسسة فنجد أن القائد يتمثل و بدرجة متوسطة لقيمة الشورى, العدل والأمانة.

❖ كلما كان الأمر يتعلق بتطبيق القوانين خاصة تلك المتعلقة بالعقاب كلما كان اتجاه القائد للنمط المتساهل (الحر).

❖ كلما كان الأمر يتعلق بطريقة المعاملة (قائد ← مرؤوس) كلما اتخذ الأسلوب التسلطي.

شكل رقم (01): يمثل هرم ترتيب تمثل القيم الإسلامية لدى القادة بمؤسسة مديرية التربية بأدرار من وجهة نظر المرؤوسين



المصدر: من إعداد الباحثة

جدول رقم ( 93 ): يمثل ترتيب تمثّل القيم الإسلامية للقادة بالمؤسسة مديريّة التربية بأدرار من وجهة نظر المرؤوسين

الترتيب	القيم الإسلامية	المتوسط الحسابي	الدلالة
01	المبادرة	3,76	تمثّل عالي
02	الإتقان	3,72	تمثّل عالي
03	العدل	3,56	تمثّل متوسط
04	الأمانة	3.54	تمثّل متوسط
05	الشورى	3,20	تمثّل متوسط

#### ❖ ثانيا بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية والتمثّلة في :

للخصائص الشخصية والوظيفية للقادة علاقة بدرجة تمثّلهم القيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية.

ونلخص النتائج كما يلي :

- 1) هناك علاقة عكسية بين المستوى التعليمي وقيمة الشورى، فنجد أنه كلما زاد المستوى التعليمي قلت درجة تمثّل القائد لقيمة الشورى وكلما قل المستوى التعليمي كلما زاد تمثّل القائد لقيمة الشورى داخل المنظمة.
- 2) كلما زاد المستوى التعليمي كلما اتجه القائد نحو أسلوب الفرض الرأى والقوة وكلما قل اتجه نحو الليونة.
- 3) كلما زاد عمر القائد كلما اتجه نحو المشاورة وكلما قل سن القائد انفرد بالقرارات ويعرض عن عرضها ومناقشتها مع مرؤوسيه.
- 4) كلما زادت مدة الخدمة كلما اتجه القائد لعرض القرارات وكلما قلت مدة الخبرة كلما انفرد القائد بالقرارات.
- 5) كلما زادت الخبرة كلما كان القادة يتميزون بالمرونة في التعامل مع مرؤوسيهم وكلما كانت قلت الخبرة اتجه القادة إلى فرض القرارات على المرؤوسين ولم يراعوا آرائهم.

(6) كلما كانت رتبة القائد أعلى كلما قلت درجة عرضه للقرارات على المرؤوسين وكلما اتجهنا إلى الرتب الأقل كلما زادت موافقة القائد على عرض القرارات الإدارية على مرؤوسيه.

(7) كلما كانت رتبة القائد أعلى كلما كان متساهل في تطبيق قوانين العقاب على المرؤوسين وكلما كانت رتبة القائد أقل كلما كان صارم في تطبيق قوانين العقاب.

(8) هناك علاقة ارتباط متوسط بين الرتبة التي يشغلها القائد وإتقانه العمل.

(9) كلما كان القائد متقدم في السن كلما أعرض عن فكرة إدخال المعايير الاجتماعية في التوظيف.

(10) كلما كان القائد متقدم في السن كلما سعى إلى تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.

(11) كلما زادت خبرة القائد كلما كان تمثله لقيمة المبادرة بدرجة أكبر وهذا من أجل تحقيق المصلحة العاملة للمؤسسة.

(12) الأقل مستوى علمي أكثر حفاظا على المال العام للمؤسسة.

(13) لا يوجد علاقة بين سن القائد والانضباط في مواعيد العمل.

(14) لا يؤثر سن القائد في تمثله لقيمة العدل.

(15) هناك علاقة متوسطة بين سن القائد ودرجة تمثيلهم لقيمة الإتقان.

نجد أن الخصائص الشخصية والوظيفية علاقة إلى حد ما في تمثيل القائد القيم الإسلامية في بيئة العمل بالمؤسسة الجزائرية وبمديرية التربية بأدرار ميدان دراستنا حيث نجد أن:

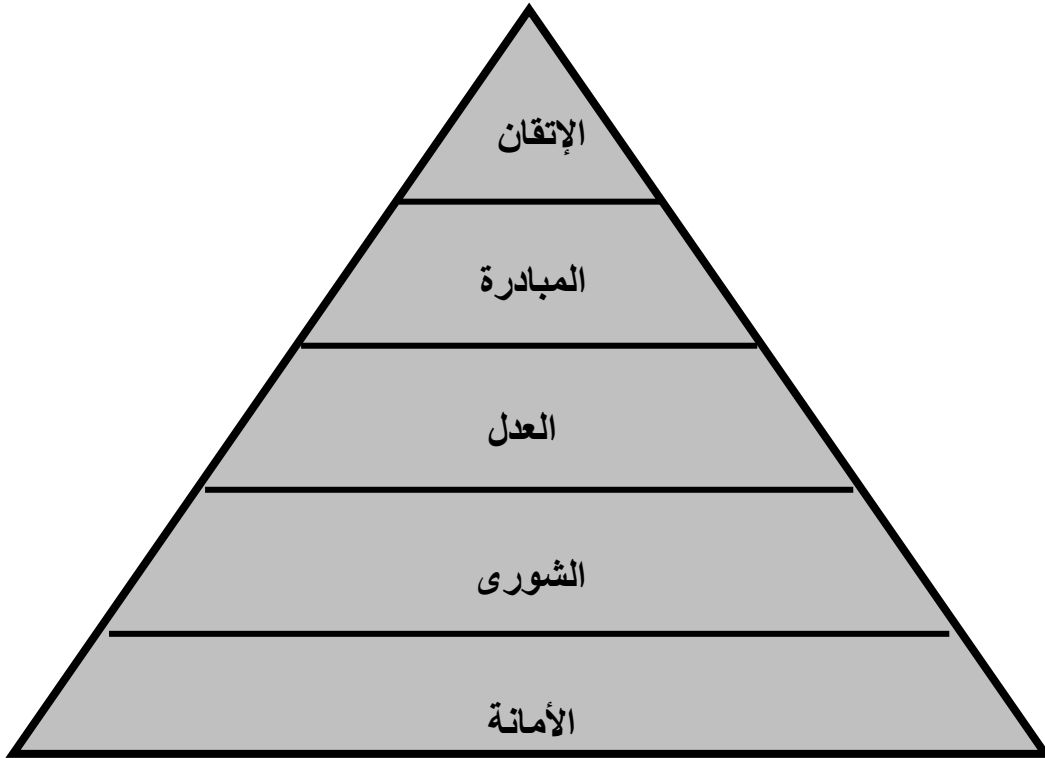
❖ من الخصائص الشخصية التي تزيد من درجة تمثيل القائد القيم الإسلامية تتمثل في (السن أكبر, مدة خدمة أكثر, الرتبة الأقل).

❖ من الخصائص الشخصية التي تقلل من درجة تمثيل القائد القيم الإسلامية تتمثل في (الرتب الأعلى, المستوى التعليمي أعلى).

عموما فإن درجة تمثيل القادة بالمؤسسة الجزائرية وبمؤسسة مديرية التربية بأدرار خاصة باعتباره مجال دراستنا هو تمثيل متوسط لقيم الإسلامية خاصة قيمة العدل, قيمة الشورى, قيمة لأمانة, ومن العوامل ذات العلاقة الأكبر في درجة تمثيلهم (القادة) القيم

الإسلامية نجد الخصائص الشخصية والوظيفية والنمط المتبنى من قبل القائد, وعليه يتضح أن فرضيات الجزئية للدراسة قد تحققت ومنه الفرضية العامة, فتمثل القيم الإسلامية من قبل القادة بالمؤسسة العمومية الجزائرية علاقة بكل من النمط القيادي للقائد وخصائصه الشخصية والوظيفية.

شكل رقم (02): يمثل هرم ترتيب تمثل القيم الإسلامية لدى القادة بمؤسسة مديرية التربية بأدرار.



المصدر : من إعداد الباحثة

جدول رقم ( 94 ): يمثل ترتيب تمثّل القيم الإسلامية للقادة بالمؤسسة مديريّة التربية بأدرار

الترتيب	القيم الإسلامية	المتوسط الحسابي	الدلالة
01	الإتقان	3,98	تمثّل عالي
02	المبادرة	3,87	تمثّل عالي
03	العدل	3,6	تمثّل متوسط
04	الشورى	3.58	تمثّل متوسط
05	الأمانة	3,5	تمثّل متوسط

#### ❖ ثالثاً بالنسبة للدراسات السابقة فنجد أن:

\_ تتشابه نتائج دراستنا ونتائج الدراسة السابقة الأولى من حيث: توصلت دراستنا إلى وجود علاقة عكسية بين رتبة القائد ودرجة تمثله للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية بحيث كلما زادت رتبته قل التمثل وكما قلت الرتبة زاد التمثل, وهذا ما توصلت إليه أيضا الدراسة السابقة الأولى بوجود علاقة للرتبة على القيم الإسلامية بالمؤسسة الإنتاجية الصناعية الأردنية.

\_ تختلف نتائج دراستنا عن نتائج المتوصل إليها حول الدراسة السابقة الأولى في: توصلت دراستنا إلى أن المستوى التعليمي علاقة في درجة تمثّل القائد للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية, في حين نجد أن الدراسة السابقة الأولى لم تسجل أي تأثير للمؤهل العلمي على القيم الإسلامية بالمؤسسة الإنتاجية الأردنية.

\_ وتختلف أيضا النتائج المتوصل إليها في دراستنا عن نتائج الدراسة السابقة الثانية من حيث تم وجود علاقة في دراستنا بين درجة تمثّل القائد للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية والخصائص الشخصية والوظيفية منها العمر, مدة الخدمة أي الخبرة والمستوى التعليمي, في حين تم التوصل في الدراسة السابقة الثانية إلى عدم وجود علاقة بين كل من الخصائص الشخصية والوظيفية ( العمر, مدة الخدمة, والمؤهل العلمي) وشيوع القيم الأخلاقية السلبية بالمنشآت الصناعية الصينية.

خاتمة



# خاتمة

إن موضوع القيادة وتمثل القيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية, يدخل ضمن المواضيع التي تساهم في فهم وتشخيص طبيعة المنظمة في المجتمع الجزائري, خاصة عند ربط درجة التمثل بكل من النمط القيادي للقائد وخصائصه الشخصية والوظيفية, فالقيم الإسلامية تمثل الحارس المعنوي الذي يرشد الفرد للأفعال الايجابية الواجب ممارستها, وبالتحديد في بيئة العمل.

من خلال دراستنا الميدانية وانطلاقا من نتائج المتوصل إليها نقترح مجموعة من التوصيات والتي تعبر عن عوامل تحسن من سيرورة العمل بالمؤسسة الجزائرية وخاصة في القطاع العام, ونذكرها في النقاط التالية:

❖ على المؤسسة برمجة دورة تكوينية للقيادة كل حسب مجال عمله وهذا قبل تعيين الموظف كالقائد.

❖ يفضل أن يكون هناك تغيير للقائد بعد كل فترة والأخرى ولا تطول مدة شغل القائد للمنصب أكثر من 5 سنوات.

❖ منح للعنصر النسوي المجال للوصول للمراتب القيادية خاصة في المجتمع الأدراري. ونقترح مجموعة من المواضيع ذات الصلة والتي تعتبر كتكملة لدراستنا هذه منها:

❖ عوامل تعزيز القيم لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.

❖ القيم في المؤسسة الجزائرية دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص.

❖ تأثير القوانين التنظيمية على قيم العامل بالمؤسسة الجزائرية.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

### 1- الكتب

- ❖ القرآن الكريم
- ❖ إبراهيم عبد القادر المليجي، تنظيم المجتمع نظرة تكاملية معاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004.
- ❖ أحمد السيد مصطفى، المدير في عالم متغير رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، ط2، 1999.
- ❖ أحمد أوحافة، معجم النفائس الكبير، جز (و،ي)، دار النفائس، بيروت، 2007.
- ❖ أحمد ماهر البقري، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
- ❖ إميل بديع يعقوب، المعجم المفصل في دقائق اللغة العربية، دار الكتب العلمية، بيروت، 2004.
- ❖ بام جونز، إدارة الأداء، مكتبة الجرير، الرياض، 2006.
- ❖ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط3، دار المسيرة، عمان، 2013.
- ❖ بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح، الكويت، 1999.
- ❖ ثريا التيجاني، القيم الاجتماعية والتليفزيون في المجتمع الجزائري، دار الهدى، الجزائر، 2011.
- ❖ جبران مسعود، معجم رائد الطلاب، ط5، دار الملايين، لبنان، 1998.
- ❖ حافظ فرج أحمد، التربية وقضايا المجتمع المعاصر، عالم الكتب، القاهرة، 2003.
- ❖ حسن إبراهيم بلوط، القيادة والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- ❖ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.

- ❖ حسين عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- ❖ حلیم بركات، المجتمع العربي المعاصر ، ط3 , مركز الدراسات الوحدة العربية, بيروت, 1986.
- ❖ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود, نظرية المنظمة, دار المسيرة, الأردن، 2000.
- ❖ الربيع ميمون, نظرية القيم في الفكر المعاصر بين النسبية والمطلقية, الشركة الوطنية للنشر والتوزيع, الجزائر , 1980.
- ❖ ریحی مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، 2000.
- ❖ السيد عليوة, تنمية المهارات للمديرين الجدد, دار السماح, القاهرة, 2001.
- ❖ شفيق رضوان, السلوكية والإدارة, ط2, المؤسسة الجامعية, بيروت, 2002.
- ❖ صالح بلعيد, في المناهج اللغوية وإعداد الأبحاث, دار هومه, الجزائر, سنة 2005.
- ❖ صلاح مصطفى الفوال، علم اجتماع في عالم متغير، دار الفكر العربي ، مصر، 1997.
- ❖ طارق سويدان، فيصل باشرحيل، صناعة القائد، مكتبة جرير، العبيكان، 2002.
- ❖ طارق كمال، رؤية ديناميكية في علم النفس والقيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- ❖ عبد الرحمان عبد الباقي, أصول التنظيم والإدارة, مكتبة عين الشمس, القاهرة, 1987.
- ❖ عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الاقتصادي, دار المعرفة الجامعية, القاهرة, 2005.
- ❖ عبد الهادي محمد حسن, القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة, دار الكتب, 2008.

- ❖ عثمان عمر بن عامر, مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي, منشورات جامعة قازيوس, بنغاري, 2002.
- ❖ عدنان يوسف العتوم, علم النفس الاجتماعي, إثناء للنشر, الأردن, 2009.
- ❖ علي أحسان شوكت, فوزي عبد الخالق فائق, البحث العلمي مناهجه, أساليبه وأدواته, دار المناهج, عمان, 2004.
- ❖ فتحي السيد عبدة أبو السيد أحمد, الإسلام والعدالة الاجتماعية, مؤسسة شباب الجامعة, الإسكندرية, 2009.
- ❖ فضيل ديليو وآخرون, أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية, منشورات جامعة منتوري, قسنطينة, 1999.
- ❖ فوزي محمد طایل, كيف نفكر استراتيجيا, مركز الإعلام العربي, القاهرة, 1997.
- ❖ فوزية دياب, القيم والعادات الاجتماعية, دار النهضة العربية, بيروت, دت.
- ❖ كنعان نواف, القيادة الإدارية, مطابع الأرز, الرياض, 1999.
- ❖ ماجدة الزيود, الشباب والقيم في عالم متغير, دار الشروق, عمان, 2006.
- ❖ ماجدة العطية, سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة, دار الشروق, عمان, 2003.
- ❖ ماجدة عطية, سلوك المنظمة, دار الشروق, عمان, 2003.
- ❖ ماهر محمد صالح حسن, القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم, دار كندي, الأردن, 2004.
- ❖ محمد أحمد بيومي, علم اجتماع القيم, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 1990.
- ❖ محمد الصيرفي, بحوث إدارية محكمة, جز 3, لوفاء لندنيا للطباعة والنشر, الإسكندرية, 2006.
- ❖ محمود شحماط, مدخل لعلم الادارة العامة, دار الهدى, الجزائر, 2010.
- ❖ مصطفى إسماعيل موسى, الاتجاهات الحديثة في طرائق تدريس التربية الدينية الإسلامية, دار الكتاب الجامعي, العين الإمارات العربية المتحدة, 2002.
- ❖ نورهان منير, حسن فهمي, القيم الدينية للشباب من منظور الخدمة الاجتماعية, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 1999.

❖ هالة منصور, المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات, المكتبة الجامعية, الإسكندرية, 2002.

## 2- المجلات العلمية والمؤتمرات

❖ خالد بو جعدار, شهيناز دريوش, "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية", مجلة العلوم الإنسانية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, العدد 32, نوفمبر 2013.

❖ شقران الراشدي, "الموروث الاجتماعي والثقافي السلبي قيد يكبل الإدارة" مجلة التنمية الإدارية, تصدر عن إدارة العلاقات العامة والإعلام معهد الإدارة العامة الرياض, العدد 110, شوال 1434هـ.

❖ عقيل أبو بكر غليون, محمد يوسف خالد, «القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال», المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسة والآفاق, جامعة العلوم الإسلامية الماليزية, 23\_24/11/2010.

❖ فؤاد علي العاجز, عطية العمري, القيم وطرق تعلمها وتعليمها, مؤتمر كلية التربية والفنون, جامعة اليرموك الأردن, 27\_29/07/1999.

❖ محمد علي التسخيري, القيم الإسلامية ودورها في تقديم الحلول للمشكلات البيئية العالمية, المؤتمر العام الخامس عشر, مؤسسة آل البيت الملكية للفكر الإسلامي, عمان, 18\_20 شوال 1431هـ.

## 3- الرسائل الجامعية

❖ بسام يوسف أحمد التل, القيم الإسلامية وأثرها في الإنتاجية في المؤسسات الأردنية, مذكرة ماجستير, غير منشورة, قسم الفقه والدراسات الإسلامية, جامعة اليرموك, بيروت \_ لبنان, 1996.

❖ سامية حمريش, القيم الدينية ودورها في التماسك الأسري, مذكرة ماجستير غير منشورة, قسم علم الاجتماع, جامعة باتنة, 2009\_2010.

❖ عاهد محمود محمد مرتجى, مدى ممارسة طلبة المرحلة الثانوية للقيم الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم في محافظة غزة, رسالة ماجستير غير منشورة, قسم أصول التربية, جامعة الأزهر, غزة, 2004.

❖ ملاذ محمد مفيد ال ياسين, علاقة القيم الإدارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة دراسة ميدانية في مدينة كوانجو الصينية, مذكرة ماجستير, غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد, الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك, 2010.

#### 4- المواقع الالكترونية

❖ عبد الحق حميش, «إتقان العمل في الإسلام», انظر الموقع التالي:

[www.elkhaber.com](http://www.elkhaber.com) لوحظ يوم: 23h26 11\_07\_2014

❖ عوض الحربي, « صفات القائد الإداري الناجح», أنظر الموقع التالي:

[www.aleqt.com](http://www.aleqt.com) لوحظ يوم: 19h 22 20\_06\_2014

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- ❖ Hersey Blanchard, **management of organizational behavior**,utilizing human recourses third edition 1982.
- ❖ Salim Elias, **Guid linuistique global**,centre culturel lilanis,p615.

# الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أدرار  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية  
قسم العلوم الاجتماعية

أخي الموظف, أختي الموظفة ....

نحن بصدد إعداد مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم  
وعمل بعنوان: "القيادة والتمثل للقيم الإسلامية بالمؤسسة العمومية  
الجزائرية"

"دراسة ميدانية بمديرية التربية بأدرار"

وعليه نلتمس من حضرتكم المساعدة في انجاز هذه الدراسة وذلك  
بالإجابة عن أسئلة الاستبيان وهذا بوضع علامة (x) في الخانة التي  
تراها مناسبة وتعبر عن رأيك الشخصي.

تحت إشراف:

أ.د/ بوكميش لعلی

إعداد الطالبة :

حليمة السعدية بركات

الموسم الجامعي : 2013 / 2014

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1\_ الجنس: ذكر  أنثى
- 2\_ السن: 20\_25  26\_30  31\_35  36\_40  أكثر من 41
- 3\_ الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4\_ المستوى الدراسي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- \_ شهادة أخرى اذكرها: .....
- 5\_ الانتماء الجغرافي: من ولاية أدرار  خارج ولاية أدرار
- 6\_ الإقامة: في وسط المدينة  قصر
- 7\_ مدة الخدمة بالمؤسسة: من سنة \_ 4 سنوات  5 سنوات\_9 سنوات
- أكثر من 10 سنوات
- 8\_ الراتب الذي تتقاضاه: أقل من 15000  16000\_25000  2600\_30000
- أكثر 30000\_35000  أكثر 36000

## المحور الثاني: النمط القيادي المتبع من قبل القائد

- 1\_ عندما يكلفك رئيسك بمهمة ما هل يقوم ب:
- \_ تركك تعمل لوحدهك
- \_ يبقى معك حتى إنهاؤها
- \_ يراقبك من حين إلى الآخر أثناء القيام بالعمل
- إجابة أخرى أذكرها: .....
- 2\_ هل يراقبك رئيسك باستمرار؟ نعم  لا
- \_ إذا كانت الإجابة ب: (نعم) إلى ما يرجع ذلك في رأيك؟
- \_ عدم الثقة
- \_ لأنه يحرص على أداء واجبه (المراقبة)
- \_ طبيعة العمل تتطلب ذلك
- إجابة أخرى أذكرها: .....
- \_ هل يزعجك مراقبة رئيسك طول فترة العمل؟
- نعم  لا  أحيانا

لماذا؟

3\_ هل يناقشك رئيسك بالقرارات المتعلقة بالعمل؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة ب: ( لا ) إلى ما يرجع ذلك:

إذا كانت الإجابة ب: (نعم) هل تشعر بالحرية عند المناقشة؟

نعم  لا  أحيانا

4\_ هل تشعر أن رأيك يؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيسك؟

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة ب: ( لا ) ما سبب ذلك في رأيك؟

لأن المسؤول متعصب في آرائه

لأنه في الأساس لا يأخذ بالآراء الموظفين

إجابة أخرى أذكرها:

5\_ ما طبيعة المواضيع التي يناقشها معك رئيسك؟

قرارات خاصة بالمؤسسة

طريقة العمل

طبيعة المكافآت والعقوبات

إجابة أخرى أذكرها:

6\_ إذا واجهتكم مشكلة في العمل ما هو التصرف الذي يقوم به الرئيس؟

اجتماع لمناقشة المشكل

وضع تعليمات وفرض عقوبات مباشرة

التستر على المشكل

إجابة أخرى أذكرها:

7\_ ما هي الأمور التي تزعجك أكثر في رئيسك؟

\_ طريقة المعاملة السيئة

توجيه الأوامر

عدم الثقة

التفاضل (التمييز) بين العمال

.....إجابة أخرى أذكرها:

\_ هل تعيق هذه الأمور (طريقة المعاملة, توجيه الأوامر,...) في أداء عملك؟

دائماً  أحيانا  نادرا  أبدا

**8\_** هل سبق وأن أهانك رئيسك في العمل؟

نعم  لا

\_ إذا كانت الإجابة ب: (نعم) هل كان ذلك؟

بمفردك

أمام زملائك

هاتفيا

.....إجابة أخرى أذكرها:

.....ما كان سبب الإهانة؟

**9\_** رئيسك المباشر في العمل (الذي تتعامل معه دائما) هل هو ؟  ذكر  أنثى

**10\_** ما هي طبيعة العقوبات التي يطبقها رئيسك في العمل ؟

خصم في الراتب

تهديد بالطرد

الزيادة في العمل

حرمان من المكافآت

إنذار

يهدد فقط بالعقوبة ولا يطبقها

إجابة أخرى

.....اذكرها:

**11\_** هل يحرص رئيسك في العمل على أن تقوم بالأعمال في وقتها؟

دائماً أحياناً نادراً أبداً

\_\_\_\_\_ في رأيك لماذا؟

**12\_ هل سبق وأن تغيبت عن العمل؟**

نعم  لا

\_\_\_\_\_ إذا كانت الإجابة ب : ( نعم ) كيف كان رد فعل رئيسك؟

\_\_\_\_\_ التوبيخ

\_\_\_\_\_ خصم في الراتب

\_\_\_\_\_ استفسار عن سبب الغياب فقط

\_\_\_\_\_ لا يفعل أي شيء

\_\_\_\_\_ إجابة أخرى انكرها:

**13\_ ما هي الأمور التي تعلمتها من رئيسك في العمل؟**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

❖ ضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك الشخصي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة
1	يقوم القائد(رئيسك في العمل) بعرض قراراته على الموظفين					
2	يقوم القائد بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة					
3	يقوم القائد بمراجعة جميع اقتراحات الموظفين وعلى أساسها يقوم باتخاذ قراره					
4	القائد هو الوحيد الذي يقرر ما هو مناسب في المؤسسة					
5	القائد يعتمد فقط على خبراته في تسيير المؤسسة					
6	التعصب والإكراه في الآراء هي مميزات القائد					
7	يقوم القائد بتوزيع المكافآت على الموظفين بعدل					
8	يمنح القائد العلاوات للموظفين المجددين فقط كحافز للاستمرار					
9	يقوم القائد بتوزيع المهام بالتساوي بين الموظفين					
10	الكفاءة المهنية، الأساس الأول في اختيار القائد للموظفين عند توظيفهم					
11	يُدخل القائد معايير اجتماعية في التوظيف					
12	يعمل الرئيس على تطبيق القوانين على جميع الموظفين دون تفرقة					
13	يستثني القائد بعض الموظفين في تطبيق القوانين خاصة فيما يتعلق بالعقاب					
14	يسعى القائد إلى إتمام أعماله في الوقت المحدد لها					
15	الأعمال التي يقوم بها القائد متقنة لا تحتاج إلى تعديل					
16	يحث رئيسك الموظفين على الإتقان لأنه يمارسه باستمرار					
17	يرفض القائد تأجيل الأعمال					
18	تحري الإتقان من قبل القائد في أداء المهام، سبب في تحقيق أهداف المؤسسة					

					يقوم القائد بأعماله بإتقان حتى وان كان فيها مشقة	19
راض	راض	محايد	موافق	موافق	العبرة	الرقم
بشدة				بشدة		
					يكلف رئيسك الموظفين بأعماله لانشغالاته الكثيرة	20
					يعامل رئيسك الموظفين معاملة حسنة	21
					الاعتذار في حالة الخطأ سلوك نبيل يقوم به رئيسك	22
					يسعى رئيسك إلى تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة حتى وان كان على حساب مصلحته الشخصية	23
					أكثر شيء يحرص عليه رئيسك هو الانضباط في مواعيد العمل	24
					يضطر رئيسك في بعض الأحيان إلى زيادة ساعات العمل إذا لم يتم عمله	25
					لا يراعي رئيسك المال العام للمؤسسة	26
					شعور رئيسك بثقل المسؤولية يساهم بأداء مهامه بجدية	27

شكراً على تعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أدرار  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية  
قسم العلوم الاجتماعية

أخي الموظف, أختي الموظفة ....

نحن بصدد إعداد مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم  
وعمل بعنوان: "القيادة والتمثل القيم الإسلامية بالمؤسسة العمومية  
الجزائرية"

"دراسة ميدانية بمديرية التربية بأدرار"

وعليه نلتمس من حضرتكم المساعدة في انجاز هذه الدراسة وذلك  
بالإجابة عن أسئلة الاستبيان وهذا بوضع علامة (x) في الخانة التي  
تراها مناسبة وتعبر عن رأيك الشخصي.

تحت إشراف:

أ.د/ لعلى بوكميش

إعداد الطالبة :

حليمة السعدية بركات

الموسم الجامعي : 2013 / 2014



## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1\_ الجنس: ذكر  أنثى
- 2\_ السن: أقل من 25  25\_35  35\_45  45\_55  55\_65  أكثر من 65
- 3\_ المستوى الدراسي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي   
شهادة أخرى اذكرها: .....
- 4\_ مدة الخدمة بالمؤسسة: من سنة 5 سنوات  5 سنوات\_10 سنوات   
أكثر من 10 سنوات
- 5\_ الراتب الذي تتقاضاه: أقل من 30000  30000-60000  60000\_90000   
أكثر من 12000  12000-90000
- 6\_ ما هي الوظيفة التي تشغلها: .....

❖ ضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك الشخصي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة
1	أقوم بعرض القرارات الإدارية على الموظفين					
2	أقوم بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة قبل الفصل فيها					
3	أقوم بمراجعة جميع اقتراحات الموظفين وعلى أساسها أقوم باتخاذ القرار					
4	أنا الوحيد الذي يقرر ما هو مناسب في المؤسسة					
5	أعتمد فقط على خبراتي في تسيير المؤسسة					
6	أكلف الموظفين بتنفيذ قرارات حتى وان كانوا معارضين					
7	أمنح العلاوات للموظفين المجددين ومن يستحقها فقط					
8	أقوم بتوزيع المهام بالتساوي بين الموظفين					
09	الكفاءة المهنية، المعيار الأول في اختيار الموظفين عند توظيفهم					
10	يُدخل القائد معايير اجتماعية في التوظيف					
11	يعمل الرئيس على تطبيق القوانين على جميع الموظفين دون تفرقة					
12	أستثنى بعض الموظفين في تطبيق القوانين خاصة فيما يتعلق بالعقاب					

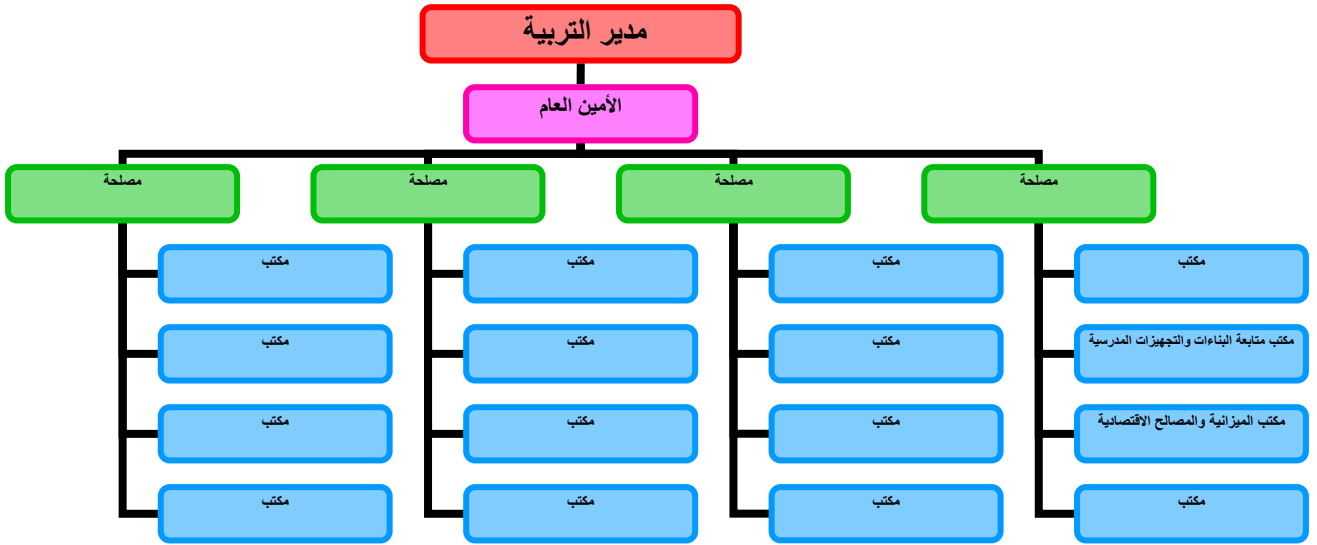
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة
13	أسعى إلى إتمام أعمالى في الوقت المحدد لها					
14	الأعمال التي أقوم بها متقنة لا تحتاج إلى تعديل					
15	أحث الموظفين على الإتقان لأنه احد مبادئى					
16	أرفض تأجيل الأعمال					
17	أتحري الإتقان في أداء المهام, لتحقيق أهداف المؤسسة					
18	مشقة الوظيفة تساوي التهاون في أدائها					
19	أكلف الموظفين بأعمالى لانشغالاتى الكثيرة					
20	يعامل القائد الموظفين معاملة حسنة					
21	الاعتذار في حالة الخطأ سلوك نبيل يقوم به الرئيس					
22	يسعى القائد إلى تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة حتى وان كان على حساب مصلحته الشخصية					
23	أكثر شيء أحرص عليه هو الانضباط في مواعيد العمل					
24	يضطر القائد في بعض الأحيان إلى زيادة ساعات العمل إذا لم يتم أعماله					
25	المال العام للمؤسسة هو ملك خاص بالرئيس					
26	شعور القائد بثقل المسؤولية يساهم بأداء مهامه بجدية					

شكراً على تعاونكم

# هيكلة مديرية أدرار

المتكون : مقدم خليفة  
سنة دراسية : 2010 – 2011  
سلك الإدارة شعبة : منصب عالي مدير ثانوية  
المعهد الوطني لتكوين  
مستخدمي التربية وتحسين مستواهم  
الحراش - الجزائر

✓ للمرسوم التنفيذي 174-90 المؤرخ في 09 جوان سنة 1990 ،  
المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 404-05 المؤرخ في 17 اكتوبر 2005  
✓ المرسوم التنفيذي 232-01 المؤرخ في 9 أوت سنة 2001



تمت بحمد الله

# ملخص الدراسة

# ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تمثل القائد للقيم الإسلامية والمتمثلة في الشورى, العدل, الإتقان, المبادرة و الأمانة بالمؤسسة الجزائرية, إذ تم ربطها بالنمط القيادي المتبنى من قبل القائد وخصائصه الشخصية والوظيفية, وقد اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي, بحيث أجريت الدراسة بمؤسسة مديرية التربية بأدرار وتم تطبيقها على عينتين وهما, القادة حيث تم إجراء مسح شامل لهم والذي بلغ عددهم 20 قائد (مبحوث), وعلى عينة من المرؤوسين لقياس نوع النمط القيادي الذي يطبقه القائد ودرجة تمثله للقيم الإسلامية من وجهة نظر الموظفين والذي بلغ عددهم 63 مبحوث تم اختيارهم بطريقة قصديه, ومن أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بميدان الدراسة تم استخدام تقنيتي الاستمارة ومقياس ليكرت الخماسي, وفي الأخير تم التحقق من فرضيات الدراسة إلى حد ما, ومن أهم النتائج التي توصلت إليها :

- ❖ وجود علاقة متوسطة بين الخصائص الشخصية والوظيفية للقائد ودرجة تمثله للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية.
- ❖ يختلف النمط القيادي للقائد باختلاف المواقف, وإن النمط القيادي المتبنى من قبل القائد يؤثر في درجة تمثله للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية.
- ❖ تمثل القائد للقيم الإسلامية بالمؤسسة الجزائرية بدرجة متوسطة خاصة ما يتعلق بقيمة الشورى, العدل, الأمانة, في حين قد سجلنا تمثل عالي لقيمتي المبادرة والإتقان من قبل القائد بالمؤسسة الجزائرية وبالذات بمديرية التربية بأدرار ميدان الدراسة.

# Abstract

This study aims to **revealing** the extent to which the leader adopts and realizes the Islamic values which are: counseling, Justice, workmanship, initiative and honesty in the Algerian Public institution. This latter had been related to the style of leadership adopted by the leader and his personal and professional characteristics. We have based our research on the descriptive and the analytical approach. This study was conducted in the Directorate of Education of Adrar, and was applied on two categories: 1) the leaders, who were 20, on whom an overall survey was conducted. 2) a sample of subordinates, who were 63 and chosen in a deliberate way, in order to measure the type of leadership used by the leader\_ according to their point of view\_ and the degree to which he applies the Islamic values.

In order to obtain the data related to the area of research, the techniques of questionnaire and the five-level Likert scale were adopted. Finally, the research hypotheses were largely verified. The most important results are:

1. There is an average relationship between the personal and professional characteristics of the leader, and the extent to which he realizes the Islamic Values in the Algerian Public institution.
2. The type of leadership used by the leader differs according to the situation, and the type adopted affects his realization of the Islamic values in the Algerian Public Institution.
3. The degree of practice of the Islamic values concerning counseling, justice and honesty is average compared to workmanship and initiative which are highly realized by the leaders In the Algerian Public Institution, specifically the directorate of Education in Adrar.