



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم اقتصادية  
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

## مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي

تحت إشراف:

➤ الدكتور: وليد مرتضى نوه

من إعداد الطالبات:

➤ زاوي وصال.

➤ مدلل راقية.

➤ نقودي وصال.

### لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د. هويدي عبد الجليل
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د. وليد مرتضى نوه
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د. عقبة خضير

الموسم الجامعي: 2025/2024





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

## مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين

### دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي

تحت اشراف:

➤ الدكتور: وليد مرتضى نوه

من إعداد الطالبات:

➤ زاوي وصال.

➤ مدلل راقية.

➤ نقودي وصال.

لجنة المناقشة		
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د. هويدي عبد الجليل
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د. وليد مرتضى نوه
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	د. عقبة خضير

الموسم الجامعي: 2025/2024



# سَمَاءُ وَتَقْدِيرٌ

الشكر والحمد والثناء لله تعالى أولاً وأخراً على منه علينا بإتمام وإنجاز هذا العمل

نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف الدكتور وليد نوى مرتضى على نصائحه القيمة وجهده معنا طيلة فترة إنجاز البحث جزاه الله عنا خير الجزاء.

كما نتقدم بجزيل الشكر لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث و لكل أساتذتنا الكرام الذي أشرفوا على تدريسنا في هذه السنة الإستثنائية. وإلى من زرعوا التفاؤل في دربنا، وقدموا لنا التسهيلات والأفكار والمعلومات عمال وموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي فلهم كل الشكر والامتنان.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير لأساتذتنا وكل زملائنا في دفعة تسيير و اقتصاد مؤسسات 2025 سائلين الله لهم التوفيق والسداد.

زاوي وصال؛ نقودي وصال؛ مدلل راقية.

# إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم " وأخردعواهم ان الحمد لله رب العالمين "  
الحمد لله الذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات، الحمد لله ما تم جهد  
إلا بعونه وما ختم سعي ألا بفضلته الحمد لله الذي بلغني هذا العلم وأعانني على  
اكماله الحمد لله حبا وشكراً وامتناناً

اهدي بكل حب ثمرة تخرجي :

الى نفسي العظيمة القوية التي تحملت كل العثرات رغم الصعوبات  
الى من كلله الله بالهيبة والوقار الى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز وزين اسمي  
بأجمل الالقاب الى من كان مصدر الدعم والعطاء وسندي وقوتي وملاذي بعد الله  
"أبي الغالي "

الى داعمتي الأولى في الحياة الى اليد الخفية وراء جميع انجازاتي، صاحبة الدعاء  
الصادق، التي احسنت تربيتي، وجعلتني في بيت قلبها مكرمه، فالحمد لله الذي  
جعلك من بين صفوة النساء أما لي " أمي الغالية "  
الى وحيدتي الى ضلعي الثابت الى خير أيامي وصفوتها الى قرة عيني " أختي الغالية:  
وجدان "

الى من آمنو بقدراتي وراهنوا على نجاحي وكانوا لأمالي عوناً ولحياتي أنساً وسروراً  
ونوراً، فهم خير اخوة ورفاق وسند " اخوتي الغاليين: رائد الاسلام، أمير الاسلام، نجم  
الاسلام "

ولا انسى رفقاء الروح الذين شاركوني خطواتي في هذا الطريق من كانوا سنداً  
لأحلامي الى من شجعوني على المثابرة واكمال مسيرتي الدراسية " صديقاتي  
الغاليات: مدلل راقيه، نقودي وصال "

رناويغ  
وصال

# إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم

لقوله تعالى " قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين "

إله لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته ولا تطيب اللحظات إلا بذكره جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة حبیبنا وسيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

انتهت الرحلة لم تكن الرحلة قصيرة ولم تكن سهلة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق محفوفا بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها.

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا الذي بفضلها ها أنا اليوم أنظر إلى حلما طال انتظاره وقد أصبح واقعا أفتخر به.

وها أنا اليوم أقول مرحبا بالأحلام المحققة والطموح السامي والسعادة بعد طول التعب.

وفي اللحظة أكثر فخرا أهدي عملي هذا إلى من رباني وكافح من أجلي، إلى المصباح الذي أنار دربي، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.

طاب بك العمريا سيد الرجال وطبت لي عمرا، أسأل الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها والدي العزيز: مدلل عبد الرزاق

إلى ملاكي الطاهر والقلب النابض وقوتي بعد الله، إلى أعز ما أملك إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاعي وحنانها بلسم جراحي إلى غاليتي وجنة قلبي التي رافقتني وأرشدتني في كل مشاوير حياتي أهديك هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود، أنا ممتنة الله الذي اصطفاك لي من البشر أما يا خير سند وعوض داعمتي الأولى والأبدية "أمي الغالية: حريز بكار أسماء"

إلى أخواتي الحبيبات ومؤنساتي في الحياة إلى من ذكروني بقوتي وآمنوا بقدراتي، إلى من رزقت بهم سندا وملاذا، أهديكم عملي هذا.

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة، إلى من كانوا ملاذي وملجئي، إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات وتقاسمت

معهم أروع الذكريات صديقاتي العزيزات "زاوي وصال" و"نقودي وصال"

وإلى الاستاذ الفاضل الذي قدم لنا يد العون أطال الله في عمرك

لك الحمد يا رب، أن المضائق في طياتها الفرح والشدائد تهون ثم تزول، وأن مع العسر اليسر.

ما ضاع جهد الأمس في يوم وسدى والله يجزي الحسنى بالإحسان.

الحمد لله على حسن التمام والختام.

ولقوله: "وأخردعوهم أن الحمد لله رب العالمين"

راقبة محال

# إِهْدَاء

بسم الله الرحمن الرحيم " وأخردعواهم ان الحمد لله رب العالمين "  
الحمد لله عند البدء وعند الختام  
من قال أنا لها أنا لها

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة وحببنا وسيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.  
انتهت الرحلة لم تكن الرحلة قصيرة ولم تكن سهلة، لم يكن الحلم قريبا ومهما  
طالت فستمضى بحلوها ومرها  
وفي اللحظة أكثر فخرا أهدي عملي هذا إلى من رباني وكافح من أجلي، إلى المصباح  
الذي أنار دربي، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.  
طاب بك العمريا سيد الرجال وطبت لي عمرا، أسأل الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا  
قد حان قطفها والدي العزيز  
إلى ملاكي في الحياة ومعنى الحب وقررة عيني وأعزما أملك  
إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى  
غاليتي وجنة قلبي التي رافقتني وأرشدتني في كل مشاوير حياتي أمي الغالية  
إلى سندي ومصدر قوتي وثقتي اخواتي هاجر، هبة الله، رحمة، هداية، تقوى  
إلى أخي الوحيد عبد المؤمن دتمت لي عزا واعتزازا وفخرا لي طوال عمري  
إلى من كانتا عوننا وسندا في هذا الطريق والأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين " وصال  
وراقية "

إلى كل من ساندي من قريب أو بعيد  
إلى من وسعه قلبي ولم تسعه ورقتي  
أهدي لك عملي هذا

بقوى يا  
وصال

## الملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين، وذلك بدراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، ومن أجل بلوغ هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل النظري، حيث تطرقنا نظرياً للقيادة الأخلاقية والأداء المتميز للعاملين وكذلك تم الاعتماد على المنهج التحليلي في دراسة الحالة حيث تم توزيع استبيان على (45) موظفاً وموظفة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي وتم الاعتماد على برنامج "SPSS.V27" في تحليل النتائج.

تم التوصل إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )؛ وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات أهمها: تبني ممارسات إدارية عادلة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي خاصة والمؤسسات بصفة عامة كوسيلة لتحسين أداء الموظفين، وتعزيز القيادة الأخلاقية خلال التدريب المهني للقادة والمديرين. الكلمات المفتاحية: قيادة الأخلاقية؛ أداء المتميز للعاملين؛ مؤسسة اقتصادية؛ شركة توزيع الكهرباء والغاز.

### Abstract:

This study aims to highlight the contribution of ethical leadership in enhancing employee performance through a field study of the Electricity and Gas Distribution Directorate in El Oued. To achieve this goal, the descriptive approach was adopted in the theoretical chapter, where we theoretically addressed ethical leadership and employee performance. The analytical approach was also adopted in the case study, where a questionnaire was distributed to (45) male and female employees in the Electricity and Gas Distribution Directorate in El Oued. The results were analyzed using SPSS.V27. The study concluded that there was a statistically significant effect of the contribution of ethical leadership in all its dimensions in enhancing employee performance in the Electricity and Gas Distribution Directorate in El Oued Governorate at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ). The study concluded with a set of recommendations and suggestions, the most important of which are: adopting fair management practices within the Electricity and Gas Distribution Directorate in El Oued in particular as a means of improving employee performance, and promoting ethical leadership during professional training for leaders and managers.

**Keywords:** Ethical leadership; employee performance; economic institution; electricity and gas distribution company.



# قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	شكر وتقدير
V	اهداءات
VI	ملخص
VIII	الفهارس
أ	مقدمة
02	الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة الأخلاقية والأداء المتميز
03	تمهيد
04	المبحث الأول- التأصيل النظري للقيادة الأخلاقية
04	المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية
11	المطلب الثاني- أبعاد القيادة الأخلاقية، مصادرها وأساليبها
15	المطلب الثالث- معايير، نماذج والعوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية ومعوقاتها
20	المبحث الثاني- التأصيل النظري للأداء المتميز
20	المطلب الأول- أساسيات حول الأداء والأداء الوظيفي
27	المطلب الثاني- الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية
32	المطلب الثالث- الأداء المتميز للعاملين
38	المبحث الثالث. الدراسات السابقة
38	المطلب الأول. الدراسات السابقة للقيادة الأخلاقية
42	المطلب الثاني. الدراسات السابقة للأداء المتميز
45	المطلب الثالث- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
48	خلاصة الفصل
49	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي
40	تمهيد
50	المبحث الأول- المبحث الأول- منهجية الدراسة الميدانية
50	المطلب الأول- مجتمع وعينة الدراسة
55	المطلب الثاني- تصميم واختبار أداة الدراسة
62	المطلب الثالث- المعالجة الإحصائية
67	المبحث الثاني- عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
67	المطلب الأول- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
74	المطلب الثاني- تحليل محاور الدراسة
83	المطلب الثالث- اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
101	خلاصة الفصل

102	خاتمة
108	قائمة المراجع
117	قائمة الملاحق

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
56	الجدول (1-2): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة
50	الجدول (2-2): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة
59	الجدول (2-3): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (القيادة الأخلاقية)
61	الجدول (2-4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الأداء المتميز للعاملين)
62	الجدول (2-5): توزيع الاستبيان
63	الجدول (2-6): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول
64	الجدول (2-7): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني
66	الجدول (2-8): سلم ليكارت الخماسي
66	الجدول (2-9): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي
67	الجدول (2-10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس
68	الجدول (2-11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر
69	الجدول (2-12): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي
71	الجدول (2-13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة المهنية
72	الجدول (2-14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة
75	الجدول (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول
80	الجدول (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني
84	الجدول (2-17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة العدالة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين
84	الجدول (2-18): تحليل التباين
85	الجدول (2-19): اختبار المعاملات المؤثرة في النموذج
86	الجدول (2-20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة النزاهة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين
86	الجدول (2-21): تحليل التباين
87	الجدول (2-22): اختبار المعاملات المؤثرة في النموذج
88	الجدول (2-23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة التوجيه الأخلاقي في تعزيز الأداء المتميز للعاملين
88	الجدول (2-24): تحليل التباين
89	الجدول (2-25): اختبار المعاملات المؤثرة في النموذج
90	الجدول (2-26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة مشاركة السلطة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين
91	الجدول (2-27): تحليل التباين
91	الجدول (2-28): اختبار المعاملات المؤثرة في النموذج

92	الجدول (2-29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة وضوح الدور في تعزيز الأداء المتميز للعاملين
93	الجدول (2-30): تحليل التباين
93	الجدول (2-31): اختبار المعاملات المؤثرة في النموذج
94	الجدول (2-32): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة الاهتمام بالعاملين في تعزيز الأداء المتميز للعاملين
95	الجدول (2-33): تحليل التباين
95	الجدول (2-34): اختبار المعاملات المؤثرة في النموذج
96	الجدول (2-35): نتائج مقاييس الارتباط لمتغير الجنس
96	الجدول (2-36): نتائج مقاييس الارتباط لمتغير العمر
97	الجدول (2-37): نتائج مقاييس الارتباط لمتغير المؤهل العلمي
97	الجدول (2-38): نتائج مقاييس الارتباط لمتغير سنوات الخبرة العلمية
98	الجدول (2-39): نتائج مقاييس الارتباط لمتغير الوظيفة
99	الجدول (2-40): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة الاهتمام بالعاملين في تعزيز الأداء المتميز للعاملين
100	الجدول (2-41): تحليل التباين
100	الجدول (2-42): اختبار المعاملات المؤثرة في النموذج

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
16	الشكل (1-1). مكونات نموذج بيكيت (picett) للقيادة الأخلاقية
17	الشكل (2-1): مكونات نموذج غراس (Grace) للقيادة الأخلاقية
53	الشكل (1-2) الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
64	الشكل (2-3): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول
65	الشكل (2-4): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني
69	الشكل (2-5): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
70	الشكل (2-6): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
71	الشكل (2-7): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير السنوات الخبرة المهنية
73	الشكل (2-8): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير الوظيفة



# مقدمة

اعتبرت الأخلاق دائما جزءا جوهريا من الإنسانية منذ فجر التاريخ، وقد عزز الإسلام هذا الترابط بوضوح بقول رسولنا الكريم: ﴿إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ﴾ (البخاري)، وأثنى الله تعالى على خلقه الرفيع في القرآن الكريم بقوله تعالى: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: 4]. هذا يُظهر أن الأخلاق كانت موجودة قبل الإسلام، وقد جسد نبينا محمد ﷺ أسمى معاني الأخلاق في كل جوانب حياته.

ومع ترسيخ الأخلاق كركيزة أساسية في المجتمعات والمؤسسات برز الدور الي تلعبه القيادة كعامل مكمل يحفز الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز لبلوغ أهداف المؤسسة وتحقيق رؤيتها، وفي ظل نمو وتعقيد الأعمال أصبحت الحاجة إلى التغيير والتطوير الملائم ضرورة لضمان الاستمرارية والتميز، ويظهر هذا من خلال تبني قيادة إدارية واعية ومؤهلة بمهارات قيادية متقدمة، ليرتبط نجاح أي مؤسسة ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة المتبع ومهارات القائد الإنسانية والفنية والإدارية التي تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وجاذبة، وهذا ما أدى لظهور نموذج اقتصادي جديد نتيجة تفشي الفساد في المجتمعات والاهتمام بتقييم العلوم من منظور أخلاقي يعتمد على الأخلاق في جميع الأنشطة والمستويات، يعرف بالقيادة الأخلاقية

بعد التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية احد المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمات، وقد أصبحت القيادة الأخلاقية صفة اصيلة وممارسة ضرورية في المنظمة، بل أكثر من ذلك اصبحت منهجا جيدا للإدارة الحديثة، فهي تمثل البوصلة التي تمكن القادة من استخدام سلوكيات معينة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية في المنظمة والتي تحاول ترسيخ العمل الإيجابي ونبذ كل ما هو سلبي او غير أخلاقي، وتنطبق على بوصلة القيادة الأخلاقية مجموعة مبادئ مصممة لمساعدة القادة في إدارة منظماتهم من خلال توفير نموذج أخلاقي مبني على العدالة والاحترام والصدق والأمانة والايثار والخدمة وغيرها، لذلك تعتبر الاخلاق الأداة الرئيسية لتوثيق الصلة بين القائد والعاملين، اذ ان التزام القادة بالسلوكيات الأخلاقية اثناء ممارستهم اليومية تجعلهم أكثر احتراماً من طرفهم ومصدر ثقة لهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء أعمالهم وفي قيامهم بوظائفهم وهو ما يؤثر بالدرجة الأولى على تنمية مهاراتهم وتعزيز الأداء المتميز لهم.

## الإشكالية:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، والتنافس الشديد بين المؤسسات في مختلف القطاعات، أصبحت الحاجة إلى أنماط قيادية فعالة وأخلاقية أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. فلم تعد القيادة تُقاس فقط بمدى قدرة القائد على توجيه الأوامر وتحقيق الأهداف قصيرة المدى، بل باتت تُقاس أيضاً بقدرته على ترسيخ القيم الأخلاقية، وتحفيز العاملين، وتعزيز بيئة تنظيمية قائمة على الاحترام، العدالة، والثقة.

من جهة أخرى، يمثل الأداء المتميز للعاملين أحد أبرز مؤشرات نجاح المؤسسات وقدرتها التنافسية، إذ يتجاوز الأداء المتميز مجرد تنفيذ المهام اليومية إلى تحقيق الإبداع، الابتكار، وتحقيق نتائج تتجاوز التوقعات. ويتطلب هذا النوع من الأداء بيئة عمل إيجابية، وثقافة تنظيمية داعمة، ونمطًا قياديًا قادرًا على اكتشاف قدرات العاملين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

انطلاقاً مما سبق ومحاولة لمعرفة مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين نطرح الإشكالية

التالية:

**هل تساهم القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي؟**

**الأسئلة الفرعية:** في ضل الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم العدالة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين؟
- هل تساهم النزاهة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين؟
- هل يساهم التوجه الأخلاقي في تعزيز الأداء المتميز للعاملين؟
- هل تساهم مشاركة السلطة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين؟
- هل يساهم وضوح الدور في تعزيز الأداء المتميز للعاملين؟
- هل يساهم الاهتمام بالعاملين في تعزيز الأداء المتميز للعاملين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين تعزى للمتغيرات السيكو مترية؟

**فرضيات الدراسة:** تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية،

وعلى هذا الأساس جاءت الفرضيات التالية:

➤ **الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز

للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )؛

➤ **الفرضيات الفرعية:**

■ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة العدالة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين

في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )؛

■ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة النزاهة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين

في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )؛

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة التوجيه الأخلاقي في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ ).
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة مشاركة السلطة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ ).
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة وضوح الدور في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ ).
- **الفرضية الفرعية السادسة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة الاهتمام بالعاملين في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ ).
- **الفرضية الفرعية السابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين تعزى للمتغيرات السيكولوجية، وهي غير محققة حيث أننا لم نجد أي فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين تعزى للمتغيرات السيكولوجية.

**أهداف الدراسة:** إن اختيار موضوع محدد قصد الدراسة العلمية خطوة تهدف إلى الإجابة على الفضول المعرفي الذي يلزم الباحث، خاصة عند تعدد المعطيات واتساع مجال البحث كـمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويأتي موضوع الدراسة الحالية للبحث في أهميتها في المؤسسة العمومية، وقد تم وضع مجموعة من الأهداف التي تبرر الغرض العلمي من هذه الدراسة جاءت كالتالي:

➤ **الهدف العام للدراسة:** يهدف هذا البحث إلى:

معرفة مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، باعتبارها مرآة للمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة بالجزائر، وجزء لا يتجزأ منها تتأثر بها مباشرة وتعكس واقعها إجمالاً.

➤ **الأهداف الفرعية للدراسة:**

- التعرف على ماهية القيادة الأخلاقية.
- التعرف على ماهية الأداء المتميز.
- التعرف على مدى مساهمة كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين.

**أسباب اختيار الموضوع:** لقد تعددت الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، ويمكن تقسيمها إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

➤ **الأسباب الموضوعية:**

■ أهمية القيادة الأخلاقية المتزايدة في وقتنا الحالي، ودورها البارز في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها في جميع أعمالها.

### ➤ الأسباب الذاتية:

■ أهمية الموضوع بالنسبة لتخصصنا خاصة أنه يتناول موضوع مهم للمؤسسات الاقتصادية اجمالاً وتسييرها خاصة.

■ الرغبة في التعرف أكثر على مدى التزام المؤسسات العمومية بالقيادة الأخلاقية وتأثيرها على الأداء المتميز للعاملين من خلال الدراسة الميدانية.

■ استخلاص نتائج وتوصيات عملية تساعد المؤسسات على تبني ممارسات قيادية أخلاقية تساهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق التميز المؤسسي.

■ أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

■ كونها تتناول موضوعاً مهماً، وهو دراسة القيادة الأخلاقية على اعتبارها تخصص قيادة المؤسسة التي تعتبر رأس هرمها ومن تحدّد رؤيتها وأهدافها وكذلك من تعتبر مسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي بها، فكل ذلك يجعلها أهم الموجودات البشرية في المؤسسات المعاصرة، لتحقيق مستويات الأداء المتميزة، وتحقيق أهداف المؤسسة بالنمو والاستمرارية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة بما ينفع كل أطراف المجتمع والاقتصاد الوطني.

■ تركيزها على تقديم إطاراً مرجعي يمكن أن تستند إليه المؤسسات الاقتصادية عموماً ومديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي خاصة في تطوير استراتيجيات فعالة ونظم إدارية، بما يعزز من تطور تنظيمها الهيكلي والأداء المتميز للعاملين بها.

■ محاولة إبراز العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية ومساهمتها في تعزيز الأداء المتميز للعاملين.

■ توضيح العلاقة بين القيم الأخلاقية في القيادة ومستوى الأداء الوظيفي، مما يساعد على فهم العوامل غير المادية التي تؤثر في تميز العاملين داخل المؤسسات.

■ تقدم إطاراً نظرياً يربط بين مفهومين حيويين في علم الإدارة: القيادة الأخلاقية والأداء المتميز، وهو ما يمكن أن يشكل قاعدة لدراسات لاحقة.

صعوبات الدراسة: رغم الجهود المبذولة لإنجاز هذه الدراسة الميدانية حول مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، إلا أننا واجنا جملة من الصعوبات التي أثرت نسبياً على سير العمل، ومن أبرزها:

- **ضيق الوقت:** عرفت فترة إجراء الدراسة ضغطاً زمنياً كبيراً، ما شكّل تحدياً في إنجاز مختلف مراحلها بالكفاءة المطلوبة، خاصة ما يتعلق بجمع البيانات وتحليلها.
- **ضعف التمكن من برنامج SPSS:** واجه الباحث صعوبة في التعامل مع البرنامج الإحصائي SPSS نظراً لقلة الخبرة التقنية فيه، وهو ما تطلب وقتاً وجهداً إضافيين لفهم كيفية إدخال البيانات وتحليلها واستخراج النتائج بدقة.
- **صعوبة جمع استمارات الاستبيان:** على الرغم من تعاون موظفي المؤسسة محل الدراسة واهتمامهم بموضوع البحث، إلا أن طبيعة عملهم الميدانية والضغط المهني اليومي شكّلا عائقاً أمام التفرغ الكافي للإجابة على الاستبيانات، ما أدى إلى تأخر نسبي في جمع العدد المطلوب من الردود.

حدود الدراسة: تتمثل حدود دراستنا فيما يلي

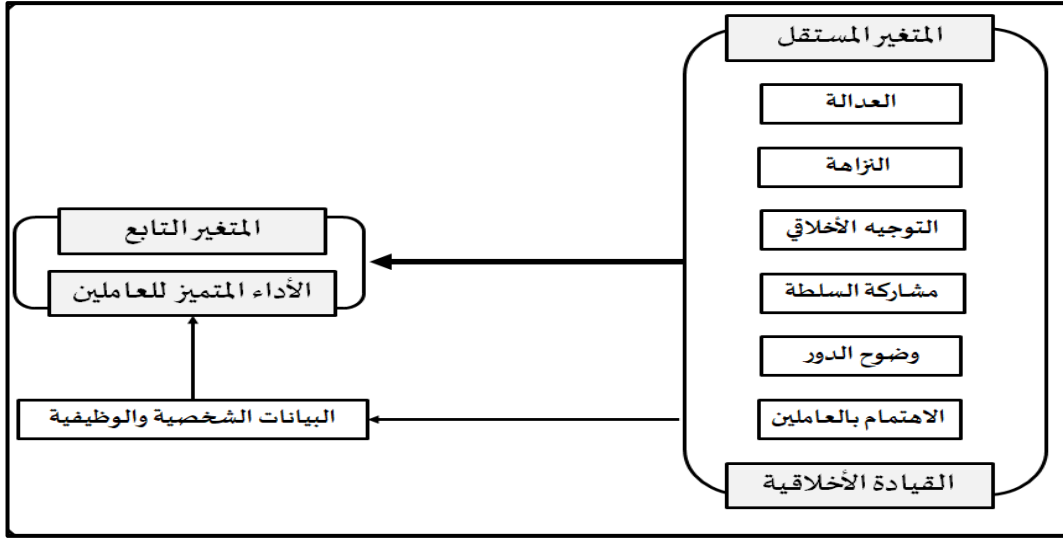
➤ **الاطار الزمني:** شغلت دراستنا بشقيها النظري والتطبيقي الحيز الزمني بداية من 05 فيفري 2025 إلى غاية 05 ماي من ذات السنة.

➤ **الاطار المكاني:** تمثل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي.

➤ **الاطار البشري:** هم موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي (عينة الدراسة).

➤ **منهج الدراسة:** للإجابة على إشكالية البحث والتحقق من فرضياته، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل الأفكار والبيانات المتعلقة بالموضوع بمختلف جوانبه، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني للدراسة على دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

## نموذج الدراسة:



## تقسيمات الدراسة:

قمنا بتقسيم دراستنا لفصلين اثنين مسبقين بمقدمة ومتبعين بخاتمة، يتناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة من خلال التركيز على مفهومي القيادة الأخلاقية والأداء المتميز، بوصفهما المتغيرين الرئيسيين في البحث، وينطلق الفصل بتمهيد عام لتعريف القارئ بسياق الدراسة النظري، ثم يُركّز على التأصيل النظري للقيادة الأخلاقية، من خلال استعراض مفهوماتها، أبعادها، مصادرها، وأساليب ممارستها، إضافة إلى عرض المعايير والنماذج والعوامل المؤثرة في هذا النمط القيادي، مع بيان أبرز المعوقات التي قد تحول دون تحقيقها. بعد ذلك، ينتقل الفصل إلى تناول الأداء المتميز، حيث يعرض أساسيات الأداء الوظيفي، ويحلل مفهوم الأداء المتميز ضمن السياق المؤسسي، مبرزاً خصائصه ومقوماته، ويُختتم الفصل بعرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، موزعة على القيادة الأخلاقية والأداء المتميز، متبعاً بتحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ما يُسهم في بناء أرضية علمية تؤسس للجانب الميداني من البحث.

أما الفصل الثاني، فيُعالج الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يبدأ بتمهيد يوضح الهدف من الدراسة الميدانية التي أُجريت على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي، ثم يعرض منهجية البحث المعتمدة، والتي تشمل مجتمع وعينة الدراسة، وأداة القياس، وأساليب المعالجة الإحصائية. وفي القسم الثاني من الفصل، يتم تقديم البيانات وتحليلها إحصائياً، بدءاً من البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، وصولاً إلى تحليل محاور الاستبيان، واختبار الفرضيات الأساسية، بهدف التحقق من العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء المتميز في السياق الواقعي للمؤسسة المدروسة، ويختتم الفصل بخلاصة تُلخص أهم ما توصل إليه الباحث من نتائج ميدانية تدعم أو ترفض الفرضيات المطروحة.



**الفصل الأول**  
**الإطار النظري**  
**لمتغيرات الدراسة**

## تمهيد:

يعتبر "الأداء" القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل المؤسسات الاقتصادية ومواردها البشرية، حيث أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة أصبحت تعمل على إيجاد الآليات والنماذج والنظريات الإدارية القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز المؤسسات الاقتصادية وهي تنافس بعضها البعض. كما يعتبر مفهومي القيادة الأخلاقية والأداء المتميز للعاملين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت بشكل كبير في منظمات الأعمال عامة والمؤسسات الاقتصادية خاصة، والتي تكتسي أهمية بالغة، نظرا لأهميتها في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقيادة الأخلاقية تعتبر محددات لأداء المورد البشري ومؤثرا هاما في فعاليته وينعكس ذلك على أداء العاملين وتميزه، لتحسين الفعالية والأداء الكلي للمؤسسة. وسنحاول في هذا الفصل التطرق لمفهومي القيادة الأخلاقية والأداء المتميز من جانب نظري، لذلك ارتأينا أن نقسم الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: التأصيل النظري للقيادة الأخلاقية.
- المبحث الثاني: التأصيل النظري للأداء المتميز.
- المبحث الثالث: الأدبيات والدراسات السابقة والمشابهة.

**المبحث الأول- التأصيل النظري للقيادة الأخلاقية:** استحوذ مفهوم القيادة الأخلاقية على اهتمام بالغ في الفترة الأخيرة نظرا للممارسات غير الأخلاقية من قيادات بعض كبرى الشركات العالمية، مما أدى في بعض الأحيان إلى انهيار بعض الشركات وافلاس أخرى، ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها في منظمات الأعمال عامة والمؤسسات الاقتصادية خاصة، وسنحاول في هذا المبحث الامام بالجوانب النظرية المهمة للقيادة الأخلاقية مع مراعاة تناول ما يتطابق مع دراستنا الميدانية نظرا لمجال هذا المفهوم الواسع، وذلك من خلال تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب هي كالآتي:

➤ **المطلب الأول:** ماهية القيادة الأخلاقية.

➤ **المطلب الثاني:** أبعاد القيادة الأخلاقية، مصادرها وأساليبها.

➤ **المطلب الثالث:** معايير، نماذج والعوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية ومعوقاتها.

**المطلب الأول:** ماهية القيادة الأخلاقية: سنتطرق أولا في هذا المطلب وقبل التعرف على ماهية القيادة الأخلاقية إلى ماهية القيادة عموما، ثم نتناول ماهية القيادة الأخلاقية وذلك مروراً بتعريف الأخلاق إلى تعريف القيادة الأخلاقية، فأهميتها وأهدافها، ثم خصائصها وختاماً صفات القائد الأخلاقي.

**الفرع الأول: ماهية القيادة:** ستعرض في هذا الفرع تعريف القيادة وأهميتها ثم عناصرها.

**أولاً- تعريف القيادة:** هناك العديد من التعاريف لمصطلح القيادة، نكتفي بذكر منها يلي:

- القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف.<sup>1</sup>
- نشاطات وعمليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعات نحو حل المشاكل المتعددة.<sup>2</sup>
- عرفها برنارد تشستر بأنها: السمة التي تميز سلوك الفرد وبواسطتها يواجه الأفراد الآخريين وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية.<sup>3</sup>
- عرفها جيمي جيبن J. GIPPEN: هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة والمساعدة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الله المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع، عمان، الأردن، 2008، ص 5.

<sup>2</sup> بشير العلاق، القيادة الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 13.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 21.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 22.

■ ويعرفها ليكرت likert بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية<sup>1</sup>.  
من خلال ما سبق يمكن القول بأن القيادة تعتبر كنشاط يؤثر على السلوكيات وذلك لتوجيه الأفراد والجماعات نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

**ثانياً- أهمية القيادة:** للقيادة أهمية بالغة تكمن في:

- تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنفعة وتصوراتها المستقبلية
- تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهيل للمنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة.<sup>2</sup>

**ثالثاً- عناصر القيادة:** من خلال التعاريف السابقة لمصطلح القيادة نلاحظ تكرار عديد المفردات يمكن القول أنها تمثل عناصر القيادة وهي:

**1- القائد:** ونجد قادة طبيعيين وقادة إداريون، فالأول يعتمد على صفاته وقدراته الطبيعية ويعتمد على

التفاعلات الأساسية للمكونات الشخصية دون الاعتماد على العناصر المكتسبة، أما القائد الإداري يحتاج إلى التعليم. والتدريب والخبرة والمرونة والاتزان والاتصال بالآخرين ورعاية الأفراد ومراعاتهم، مع التمتع بالقوة الشخصية ليتمكن من تسلّم قيادة الآخرين.<sup>3</sup>

**2- الهدف الجماعي:** أي تنظيم رسمي أو غير رسمي له هدف أو عدة أهداف مرحلية، وليس بالضرورة أن يكون هدف الجماعة هو هدف القائد، فقد يكون هدف الجماعة هو الحصول على الأجر أو كسب رضا القائد، بينما هدف القائد هو تحقيق ربح أو الوصول الى سقف إنتاج معين.... الخ .

<sup>1</sup> راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنيسيس ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 5، عدد 3، 2009، ص 250.

<sup>2</sup> محمد عبد الله المقصود محمد، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، 2008، ص 14.

**3- الاتصال:** وهناك طريقتين للاتصال مع الآخرين والمتمثلة في الاتصال اللفظي والاتصال غير لفظي، إذ أن القائد يعلم، يقنع، ويختار الكلمات التي يقدمها للأتباع، أما الاتصال غير اللفظي قد يكون كتابي أو حركة معينة للرأس أو الطريقة التي ينظر بها، أو أية إيماءات معينة تكون لها دلالات من حيث القبول والرفض .

**4- الجماعة:** وهي عبارة عن عدد من الأفراد الا يقل عن اثنان يجمعهم مكان العمل والمنظمة والسلطة التابعين لها، يعملون في سبيل تحقيق هدف أو عدة أهداف، كلما كانت هذه المجموعة متجانسة ومترابطة كلما سهل السيطرة عليها وتوجيهها والعكس صحيح.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني- ماهية القيادة الأخلاقية:** بعد ما قمنا بالتطرق لماهية القيادة نتناول الان مفهوم القيادة الأخلاقية كما يلي:

#### أولاً- تعريف الأخلاق:

■ تعرف بأنها " صفة في النفس تظهر أثارها في الكلام والسلوك العملي والمظهر الخارجي والصحبة المختارة".<sup>2</sup>

■ وعرف الأخلاق بأنها عبارة عن "المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة والواجبات الأخلاقية للفرد".<sup>3</sup> ومما سبق يمكن القول بأن كتعريف شامل للأخلاق بأنها وسيلة لتهديب النفس وتأديبها وتنقيفها على حسن التعامل مع الآخرين وفق معايير ومبادئ يجعل منها الفرد أساس ومحركا لتوجهاته وتعاملاته مع الآخرين، وتكون هذه المبادئ والمعايير وليدة ثقافة المجتمع والأسرة والبيئة التي نشأ فيها الفرد، والتي قد تؤثر على الأخلاق التي سيتحلى بها هذا الفرد مستقبلا.

**ثانياً- تعريف القيادة الأخلاقية:** هناك العديد من التعاريف التي أطلقت على القيادة الأخلاقية، وتختلف هذه التعاريف باختلاف الباحثين وتوجهاتهم، نكتفي بذكر منها ما يلي:

■ تعرف القيادة الأخلاقية بأنها "التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار

<sup>1</sup> أحمد عبيدات سهيل، القيادة، أساسيات نظريات ومفاهيم، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، 2007، ص 12.

<sup>2</sup> سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل (ضرورة تنموية)، رابطة العالم الإسلامي، إدارة الثقافة والنشر، سلسلة دعوة الحق، السنة 25، العدد 242، 2010، ص 11.

<sup>3</sup> تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط الأولى، 2012، ص 105.

- كما عرفت بأنها: " تتمثل في أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة لتكون دليلاً لنشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم وإظهار الالتزام الكلي والمطالبة به وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقتراح".<sup>1</sup>
- وتعرف بأنها: "التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره عبر تميز القائد بسمات مهارات أنماط قيادية وقدرات موقفية، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية".<sup>2</sup>
- وهي " التوضيح العلمي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين واتخاذ القرار".<sup>3</sup>
- يعرف يارموديان القيادة الأخلاقية بأنها صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السليمة نحو الشراكة في القيم الأخلاقية مع العاملين.<sup>4</sup>
- تعرف بأنها: " اظهر سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك لدى المرؤوسين والمرؤوسين".<sup>5</sup>
- ويعرفها الكبير: " بأنها سمات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة"<sup>6</sup>، ركز هذا التعريف على الصفات والخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد والتي يجب أن تكون تتوافق مع القيم الأخلاقية والقانونية ومختلف المصالح الأخرى والتي تمكنه من التأثير في الأتباع من أجل تحقيق الأهداف المرجوة" ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن القيادة الأخلاقية تتكون من العناصر التالية:
- إظهار السلوك الأخلاقي من طرف القادة.

<sup>1</sup> نسيمه وخدي، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2014/2015، ص 147.

<sup>2</sup> أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الأولكة لنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2016، ص 125.

<sup>3</sup> Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda, (2009), The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No, p 4.

<sup>4</sup> يارموديان، عثمان، بونيو، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة تبوك، العدد، 175 الجزء الرابع، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 670.

<sup>5</sup> محمد عبد القادر عابدين وآخرون، درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 28، 2012، ص 337.

<sup>6</sup> أحمد بن عبد الله الكبير، مرجع سبق ذكره، ص 85.

- تشجيع المرؤوسين على التحلي بهذا السلوك الأخلاقي.
  - مكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة المخالفين لهذه السلوكيات.
  - تشجيع مبدأ التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار مع المرؤوسين.
- يمكننا أيضا أن نقدم تعريف شامل للقيادة الأخلاقية بأنها: هي عبارة عن بيئة عمل لإعداد الأساس المنطقي في التعامل داخل العلاقات المهنية يكون فيها القائد التنظيمي أو المدير أو صاحب المنصب الإداري مثلاً يبتدى به من خلال أفعاله وسلوكياته الأخلاقية في العمل بشكل يتناسب مع قواعد العمل الوظيفية.
- ثالثاً- أهمية وأهداف القيادة الأخلاقية:** تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل مباشر على بيئة العمل وتوسع لتحقيق أهداف سامية تعزز فعالية العمل داخل المؤسسات وفي المجتمع، وفيما يلي سنتعرف على كل من الأهمية التي تلعبها القيادة الأخلاقية وأهدافها التي تسعى لتحقيقها:

#### 1. أهمية القيادة الأخلاقية: للقيادة الأخلاقية أهمية بالغة للمؤسسات تتمثل في:

- تواكب التغيرات في البيئة وتوظفها لخدمة المؤسسة.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية باعتبار العاملين أهم موارد المؤسسة.
- تعد حلقة الوصل بين الأفراد العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.<sup>1</sup>
- كما تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسة في مدى تأثير الكثير من المجالات مما يجبر المنظمات على الالتزام والتوجيه كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالربح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والحفاظ على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والانظمة.
- تعزيز الفهم والادراك العملي عن طريق اللجوء لعدد من التصورات والمفاهيم العملية التي تحقق منفعة للمؤسسة أكثر من تحقيق المصلحة الشخصية.
- تعيين مستوى مسؤولية الأفراد عما يقومون به وعن نتائجهم، اذ تتاح الحماية الكاملة لأفراد المهنة من تعسف واعتداء عليهم.
- تعيين معايير الكفاءة والفعالية في العمل.
- العمل على تنمية روح الالتزام والولاء للعمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد حمد يونس آل حمد، إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي- دراسة استطلاعية لآراء العاملين في عينة من الكليات الأهلية-، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق 2019، ص43.

<sup>2</sup> يارموديان، عثمان، بونيو، مرجع سبق ذكره، ص 658.

● تأثر المرؤوسين بسلوكيات قادتهم سينعكس على المنظمة من السلوكيات والعلاقات السائدة، الأهداف، الإستراتيجيات، النتائج... إلخ.<sup>1</sup>

● زيادة الرضا الوظيفي للعاملين مما يساعد على تحسين الأداء.<sup>2</sup>

● تعمل على تعزيز سمعة المؤسسة على الصعيد المحلي والدولي.

## 2. أهداف القيادة الأخلاقية: تهدف القيادة الأخلاقية إلى:

● نشر ثقافة الأخلاق بين العاملين وتأصيل القيم الخلقية والسلوكيات الحميدة ودعمها بالمؤسسات.

● تطبيق اللوائح الإدارية على العاملين بكل نزاهة وعدالة.

● إشراك العاملين في اتخاذ كافة القرارات خاصة الأخلاقية منها.

● تنمية مهارات الاتصال لدى العاملين والعمل بروح الفريق الواحد.

● تشجيع العاملين على الالتزام بأخلاقيات المهنة في جوانبها التعليمية والإدارية.

● تنمية الشعور بالمسؤولية الأخلاقية لدى العاملين؛ اشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية.<sup>3</sup>

رابعا- خصائص القيادة الأخلاقية: إن القيادة الأخلاقية تتسم ببعض السمات والخصائص أبرزها ما يلي:

(شادي، 2022، ص 46).

1. السمات الشخصية والإنسانية: وهنا يتم التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين، وأنه يجب تحري التقدير

والاحترام والتواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين، والإنصات للمرؤوسين.

2. القيم التنظيمية: وتشمل الموضوعية في مجال اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح

المهام الموكلة للمرؤوسين، وأن يدير القائد وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإعطاء حرية التعبير

للمرؤوسين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أمينة مزيان، دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة حالة بنك السلام الجزائر-، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 20، جامعة بومرداس، مارس 2022، ص 150.

<sup>2</sup> أحمد عبد الفتاح، محمد شلي، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والموارد البشرية المستدامة-دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية المصرية-، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مجلد 05، العدد 10، الجزء 01، جامعة دمياط، جمهورية مصر العربية، يناير 2024، ص 1583.

<sup>3</sup> هاني رزق عبد الجواد الألفي، القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية -دراسة ميدانية-، مجلة كلية التربية، العدد 115، جامعة حائل الكلية التطبيقية، يوليو، 2021، ص 633.

<sup>4</sup> أحمد الصاوي طه شادي، التأصيل الإسلامي للقيادة الأخلاقية وعلاقة ممارستها بجودة الأداء المبني وفق المنظور الإسلامي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر- دراسة حالة-، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد 14، العدد 4، الجزء 4، 2022، ص 46.

كما توجد أيضا خصائص أخرى نذكر أهمها فيما يلي:

- صياغة وتحديد اهداف وقيم المنظمة من قبل القائد.
- تركيز القائد على النجاح التنظيمي بدلا من التركيز على اثبات الذات.
- القائد يبحث على أفضل الافراد ويعمل على تطويرهم.
- معاملة الآخرين بأسلوب راقى.
- القيادة الأخلاقية تعمل على تقليل الخلافات والصراعات داخل المنظمة.
- عدم وجود تجاوزات قانونية وأخلاقية داخل المنظمة.<sup>1</sup>

**خامسا- صفات القائد الأخلاقي:** مما سبق يمكن الخروج بعدة نقاط للصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد

الأخلاقي من أسس أخلاقية ثابتة، وتساعد على تكوينه وتم إجمالها بالنقاط التالية:<sup>2</sup>

- التمتع بالقيم والمقومات الشخصية والصحية اللازمة لممارسة الدور القيادي وتحمل مسؤولياته.
- القدرة على التفكير الإبداعي والانتقادي، لأخذ بزمام المبادرة لإحداث التغيير ومواجهة التحديات.
- القدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية على المستوى المحلى، والاستفادة من الفرص التي تتضمنها، والتحوط ضد المخاطر التي تنطوي عليها.
- القدرة على بناء فريق عمل فعال وإدارة الصراع، وتحليل وفهم السلوك البشري وتصميم نظم الحوافز التي تعزز جانب الرغبة في العمل.
- القدرة على إعداد الكوادر والقيادات الإدارية المرتقبة وتنمية قدراتهم.
- القدرة على فهم فلسفة وسياسات الدولة بعمق، والحرص على تحقيق النفع المصلحة العامة.
- القدرة على تعزيز نقاط القوة في المنظمة وتجن ضعف.
- القدرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة في التحليل واتخاذ القرارات.
- القدرة على استخدام أدوات ووسائل الاتصال التبادلي، وإعطاء الفرصة للمشاركة الفعالة في صنع القرارات.

**المطلب الثاني- أبعاد القيادة الأخلاقية، مصادرها وأساليبها:** سنتطرق في هذا المطلب إلى أبعاد القيادة

الأخلاقية، فمصادرها، ولنختمه بعرض ابرز مصادرها.

<sup>1</sup> فاطنة فهيري، سعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، العدد 1، مجلد 2، 2020، ص85.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص337.

**الفرع الأول- أبعاد القيادة الأخلاقية:** للقيادة الأخلاقية أربعة ابعاد توضح الخصائص والصفات التي يجب ان تتوفر في مدير المؤسسة كقائد أخلاقي، تتمثل في:

**أولاً- الصفات الشخصية:** وهي مجموعة الخصائص والسمات التي يجب ان يتميز بها القائد او المدير الاخلاقي وتؤهله للتفاعل الايجابي مع المعلمين وتزيد من ثقتهم به، فهو قائد يتحرى الصدق في تعاملاته معهم، ويتميز بالنزاهة والأمانة في سلوكه وتصرفاته، ويتحمل المسؤولية تجاه أخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد برحابة صدر، ولا يستثار بسهولة، وفي بوعوده التي يقطعها على نفسه، وهو القائد الذي يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته<sup>1</sup>.

**ثانياً- الصفات الإدارية:** وهي مجموعة من الصفات التي يجب ان يتحلى بهل المدير الأخلاقي والتي تتمثل في حرصه الواضح على تحقيق رؤية المنظمة واهدافها ، وتشجيعه للعاملين على الابداع والتجديد، فيشاركهم في التخطيط وصناعة القرارات، ويوزع المهام عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، ويوفر لهم كل التسهيلات لأداء اعمالهم، كما يحرص على تنمية العاملين مهنيا والارتقاء بكفائاتهم، فنجده يكافئ المجتهدين ويحاسب المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم، وهو قائد يعتمد معايير واضحة لتقييم اداء العاملين، ويتخذ القرارات العادلة والمتوازنة<sup>2</sup>.

**ثالثاً- العلاقات الإنسانية:** يحرص القائد الاخلاقي على بناء علاقات انسانية مع العاملين، واولياء الامور، والطلاب والمسؤولين، فنجده يتعامل مع العاملين بتواضع واحترام وينصت لهم باهتمام، ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم، ويقدر ظروفهم، ويساعدهم في حل مشكلاتهم، ويحرص على حفظ اسرارهم وكسب صداقتهم، ويسال عنهم ويطمئن على احوالهم، ويشاركهم مناسباتهم، ويتسامح مع المخطئين منهم، وهو القائد الانساني الذي يتمثل معاني الإنسانية في تعاملاته معهم فيكتسب حبهم وثقتهم وتقدير مجتمعهم

**رابعاً- العمل بروح الفريق:** يحرص المدير الاخلاقي على ان يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم، وينمي لديهم روح المسؤولية الجماعية والالتزام ويعزز لديهم روح التعاون والانسجام، ويحرص على توفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي، ويعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية مقدرا لأراهم وافكارهم، ويستثمر طاقاتهم، وينسب النجاحات التي تتحقق إليهم والى تعاونهم واجتهادهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد عبد الله الكبير/ مرجع سبق ذكره، ص 115-116.

<sup>2</sup> عماد سعيد الشاعر، ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2017، ص 26.

<sup>3</sup> ختام قاسم مصطفى الجعيثي، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2017، ص 31.

ويجب التنويه إلى أن هناك دراسات تناولت القيادة الأخلاقية واقترحت سبع ابعاد أخرى لها، نذكرها ايجازا كما يلي:

1. **الإنصاف:** وهو عدم ممارسة المحسوبية والتعامل مع الآخرين بطريقة صحيحة ومتساوية، واتخاذ خيارات عادلة ومنصفة للجميع.
2. **توضيح الدور:** وهو توضيح المسؤوليات والتوقعات التي يفترض أن ينجزها الفرد.
3. **النزاهة:** وهي تطابق الأفعال مع الأقوال والوفاء بالوعود وعدم الإخلاف بها.
4. **الاهتمام بالاستدامة:** وهو الاهتمام بالقضايا البيئية وجعل المؤسسة صديقة للبيئة من خلال تحفيز إعادة التدوير وعدم التبذير في استهلاك الطاقة وغيرها.<sup>1</sup>
5. **مشاركة السلطة:** يقصد بها استماع القائد إلى أفكار واهتمامات العاملين معه والسماح لهم بالمشاركة في السلطة واتخاذ القرارات المتعلقة بمهام وظيفتهم وذلك لجعلهم أكثر استقلالية عند أدائهم لأعمالهم.<sup>2</sup>
6. **التوجه بالعاملين:** أن يهتم القادة الأخلاقيين بالأشخاص ويحترمونهم ويقوموا بتشجيعهم والتركيز والحرص على احترام الأفراد وإظهار الرعاية الحقيقية لهم السماح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاستماع إلى أفكارهم والاهتمام بها، مع تواجد اهتمام حقيقي بهم ومشكلاتهم.<sup>3</sup>
7. **التوجيه الأخلاقي:** أي مناصرة الأخلاق والثواب والعقاب بحيث يتم التأكيد على القيم المشتركة ومبادئ العمل الأخلاقية ويهتم بصالح الجميع، ويركز على استقامة الوسائل والغايات، ويهتم بالأجل الطويل، ويركز على العاملين في المستويات الدنيا، ويتسم بالوعي الأخلاقي، وأن تكون له رؤية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سلامي منيرة، قعودة نصر الدين، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل -دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04، 2020، ص 97.

<sup>2</sup> تامر محمد حسن شهوان، نهي عادل محمود الدسوقي، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الأخلاقي للعاملين: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية، مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد 45، العدد 4، ص 455.

<sup>3</sup> هاني فتحي عبد الاله عبد المقصود، الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العالقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 36، العدد 3، 2022، ص 522.

<sup>4</sup> احمد عبد اللطيف، عيسى الصراف دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي - دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بدولة الكويت، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 3، 2022، ص 281.

**الفرع الثاني- مصادر القيادة الأخلاقية:** تختلف مصادر القيادة الأخلاقية حسب المذاهب أو الديانات والوسط الاجتماع الذي نشأ به القائد بصفة عامة تكسبه مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية يتعامل بها في عمله، ومن بين هاته المصادر نجد بأن الاخلاق تستمد من مصدرين أساسيين هما:

- **المصدر الأول:** القيم الانسانية المنبثقة من الديانات السماوية ففي الحديث الشريف يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "إنما بعثت فيكم لأتمم مكارم الأخلاق ومن هذه القيم الصدق، الأمانة، الوفاء".
- **المصدر الثاني:** الثقافة السائدة في المجتمع وما يقوم بفعله الأفراد، أن سلوك الأفراد المحيطين لا بد ان يترك أثراً فمثلاً سلوك القائد أو الإداري يصبح في بعض الأحيان منهجاً ينتهج به وقدوة يقتدى بها في مواقف مشابهة.

ويجب أيضا أن نذكر بأن هناك من يصنف مصادر القيادة الأخلاقية تنقسم الى ستة مصادر تتمثل فيما يلي:

**أولاً- المصدر الديني:** يعد من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم معاملات الناس وأعمالهم، حيث تستمد أخلاقيات القيادة والعمل من المصدر الديني الإسلامي الذي ينظر إلى العمل على أنه رسالة سامية وعبادة قبل أن تكون مهنة.

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

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

**رابعاً- المصدر الفلسفي أو الفكري:** قد يتأثر القائد بمنظومته الفكرية والفلسفية أكثر من مصادر الأخلاق، وتكون هي الموجه لسلوكه الأخلاقي، وعلى ذلك فقط تتأثر القيادة بمصدر فكري متطرف مما يؤدي إلى انحرافات شديدة في مجال العمل<sup>1</sup>.

**خامساً- المصدر الإداري والتنظيمي:** وتشير إلى القوانين واللوائح والإجراءات الإدارية التي يعمل في ضوءها

<sup>1</sup> آية فايز سكبها، "مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن،" مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية علوم التربية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص 21.

القيادة الأخلاقية، والتي يتعين التزامها بها وتطبيقها في مجال العمل مهما كان عند تنفيذ المهام المختلفة.<sup>1</sup>

**سادسا- المصدر السياسي:** ويقصد به نمط النظام السياسي الذي يُسير المجتمع وانعكاس توجهات هذا النظام على أخلاقيات الأفراد فإذا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية والمشاركة والحوار واحترام الرأي الآخر فإنه سيؤثر إيجابيا في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام السياسي دكتاتوريا فاسدا لا يتورع عن النهب ويشجع القيم البالية فإن تأثيره سيكون سلبيا في توجهات الأفراد في كل مؤسسة.<sup>2</sup>

**الفرع الثالث- أساليب القيادة الأخلاقية:** تتطلب المواقف في أغلب الأحيان أن تكون القيادة الأخلاقية معتدلة وهادئة، لأن القيادة القاسية بلا مبرر لا يمكنها أن تدوم لفترة طويلة بدون أن تنمي الاستياء لدى العمال، ويمكن النظر للقائد الأخلاقي ك ممارس للسلطة من خلال خمسة أساليب متداخلة داخل الأحكام والأفعال كالتالي:

**أولا- الإلهام:** وهو يعطى المثل وذلك يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية؛

**ثانيا- التسهيل:** دعم الأعضاء وإرشادهم عند الضرورة لكي يستطيعوا المساهمة بقدراتهم الكاملة بقدر الإمكان؛

**ثالثا- الإقناع:** اللجوء إلى المنطق لإقناع الأعضاء الآخرين للمساهمة في إنجاز الأهداف التنظيمية؛

**رابعا- المناورة:** عرض وتقديم الحوافز والحركات أكثر من القيمة الجوهرية للمساهمة في تحقيق وإنجاز الأهداف التنظيمية حين يكون الالتزام ناقص؛

**خامسا- الإكراه أو الإجبار:** إلزام الأعضاء الآخرين للمساهمة بقدر من قدراتهم وخصوصا عندما يكون لديهم درجة قليلة من الالتزام.

لذا يمكن للقائد الأخلاقي أن يحفز الأعضاء على تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية والتزام باستخدام أساليب الإلهام والتسهيل والإقناع والمناورة والإكراه، وهذا ما يبرز دور القيادة في توجيه الأعضاء نحو تحقيق النجاح المشترك والتميز المستدام.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هند بنت محمد الفقيه، ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 09، أبريل 2019، ص 05.

<sup>2</sup> علي بن إبراهيم بن محمد بن طالب، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، المجلد 33، العدد 3، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية-الجامعة الإسكندرية- 2023، ص 122.

<sup>3</sup> زوار العياشي، عياد كريمة، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAS)، 2024، ص 24.

### المطلب الثالث- معايير، نماذج والعوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية ومعوقاتها:

باعتبار القيادة الأخلاقية من المواضيع الحيوية في علم الإدارة، فهي تتضمن مجموعة من المعايير والنماذج التي تهدف إلى تعزيز السلوك الأخلاقي بالمؤسسات، كما تم تطوير عدة نماذج للقيادة الأخلاقية، تركز على كيفية دمج الأخلاق في الممارسات القيادية، وكذلك عديد العوامل التي تؤثر فيها، ومع ذلك تواجه القيادة الأخلاقية العديد من المعوقات التي تعرقل تنفيذها منها الضغوط التجارية والتحديات الثقافية وصعوبة قياس الأداء الأخلاقي وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب.

#### الفرع الأول- معايير القيادة الأخلاقية:

تتطلب القيادة الأخلاقية عدة معايير وأنظمة مختلفة لضمان فعالية ممارسة الدور القيادي وأداء الواجبات بكفاءة، وتمثل هذه المعايير في: (الجبوري، 2018، ص16)

- القيادة الأخلاقية مكونة من مجموعة سلوكيات وممارسات معيارية لها مبادئ وضوابط محددة.
  - تعمل القيادة الأخلاقية على تحقيق مستوى عال من الثقة المتبادلة مع كل الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة.
  - تساهم القيادة الأخلاقية في خلق مناخ تنظيمي منتج إيجابي وفق القوانين والأنظمة محددة.
  - تعمل القيادة الأخلاقية على بناء علاقات إنسانية متميزة بما يتلاءم مع أهداف المنظمة.
  - يتمتع القائد الأخلاقي بالمهارات الشخصية.
  - تعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة.
  - درجة تأثير القائد في المرؤوسين تكون كبيرة كلما طبق أي سلوك اخلاقي داخل المنظمة.
- في الختام يتضح أن القيادة الأخلاقية ليست مجرد مجموعة من السلوكيات بل هي إطار متكامل من المبادئ والضوابط التي تساهم في بناء بيئة عمل منتجة وإيجابية، هذه القيادة تعتمد على بناء الثقة وتعزيز السلوك الإيجابي وتحقيق الأهداف التنظيمية بطرق إنسانية وفعالة لذا ينبغي على القادة تبني هذه المعايير لضمان نجاح منظماتهم وتحقيق التميز في الأداء.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني- نماذج القيادة الأخلاقية: هناك العديد من النماذج التي قدمها الباحثون ومن أهمها:

##### أولاً- نموذج بيكيت (picett) للقيادة الأخلاقية:

<sup>1</sup> حسيب عفتيان علي الجبوري، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة التربية والأصول، كلية علوم التربية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، 2018، ص16.

تزويد قدم بيكيت نموذجاً للقيادة الأخلاقية مكوناً من خمس خطوات يستند إلى البحث الأكاديمي، له القدرة على المنظمات بما يمكن حقا أن يطبق المفاهيم التي يمكن أن تحدث ثورة في طرق قيادتهم، ووجهات نظرهم للمشاركة في المسؤولية الاجتماعية والمتمثل في الشكل التالي:

الشكل (1-1). مكونات نموذج بيكيت (picett) للقيادة الأخلاقية:



المصدر: رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية "القيادة الأخلاقية"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 83.

يتبين من الشكل أن القيادة الأخلاقية تتكون من خمس مراحل وفقاً لما ذكر في نموذج بيكيت وهي: المسؤولية الاجتماعية المشتركة والبيئة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي، والمناخ القيمي، والتي تشمل الأدوار، والمعايير الأخلاقية، وأنظمة الثواب التي تدعم التصرف الأخلاقي، وتميز الدرجة التي يعاقب عليها السلوك غير الأخلاقي في المنظمات بالإضافة إلى مرحلة العمليات الداخلية للسلوك الأخلاقي والتي تحتوي على أربع مكونات توضح العمليات الداخلية التي تنتج سلوكاً وهي الوظائف الرئيسية كما في الآتي:

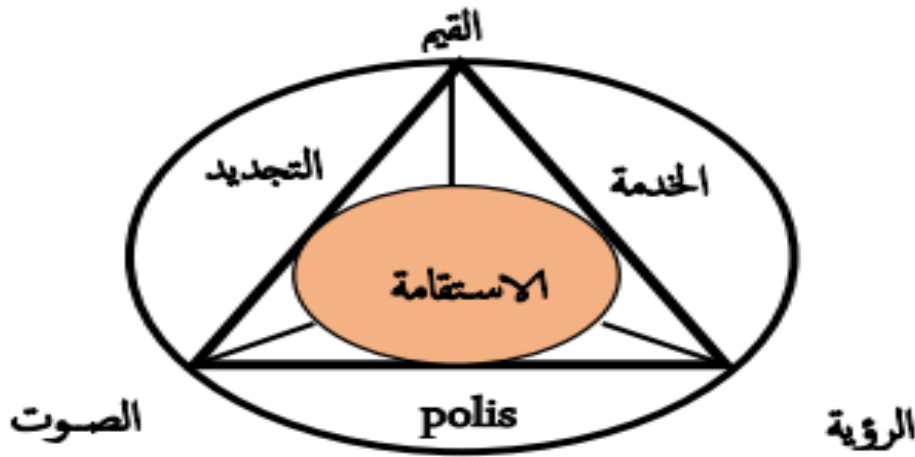
- يفسر الحالة من ناحية كيف أن أعمال الفرد تؤثر في رفاهية الآخرين.
- يصوغ ما سيكون عليه منهج العمل الأخلاقي، ويعرف المثالية الأخلاقية في موقف معين.
- يختار من بين نتائج القيمة التنافسية للمثل التي من خلالها يتصرف الفرد ثم يقرر ما إذا كان يحاول الفرد تحقيق المثل الأخلاقية أم لا.

- ينفذ ويطبق ما ينوي الفرد أن يعمل.<sup>1</sup>

### ثانياً- نموذج غراس (Grace) للقيادة الأخلاقية:

وقد قدم بيل غراس نموذجاً للقيادة الأخلاقية معتمداً على خبرته في القيادة، واتجاهاته الشخصية حول الإيمان والأخلاق ومن خلال النموذج الآتي في الشكل رقم (1-2) يضع بيل في المركز للقيادة الأخلاقية أناساً يريدون أن يصبحوا قادة يؤثرون الآخرين على أنفسهم ويجعلون ذلك التزاماً في رحلة داخلية للصالح العام تبدأ بنظرة تطويرية لكيفية البدء في هذه الرحلة، وهؤلاء الأفراد يعملون على نشر قيمهم، كما يعملون على إظهار رؤيتهم لتطوير من حولهم من خلال مراعاة حاجات وأهداف وإمكانات أعضاء المجتمع.

### الشكل (1-2): مكونات نموذج غراس (Grace) للقيادة الأخلاقية



المصدر: رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية "القيادة الأخلاقية"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

2012، ص 92.

- فالرؤية: هي القدرة على تأطير أعمالنا فيما ينبغي أن تكون خاصة فيما يتعلق بخدمة الآخرين.
- والصوت: الدعوة بالصوت لإيصال رؤيتنا للآخرين بالأسلوب المقتنع الذي يحفزهم ويحركهم للتنفيذ.
- والاستقامة: تعني الفهم لما نقوم به ويتم ذلك من خلال ممارسة السلوك المستقيم وبذل الجهد لعمل الشيء الصحيح والجيد، وبهذه الطريقة تتطور خصائص الاستقامة وبشكل خاص تؤيد الاستقامة للصالح العام.
- أما الخدمة: فتعني تقديم الخدمة للآخرين عندما تكون قيمنا معروفة ومجربة.

<sup>1</sup> سامية مطلق الحارثي، القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات، مجلة البحث العلمي في التربية العدد العشرون، كلية التربية جامعة الملك سعود، 2019، ص 230.

- **والسياسة (polis):** كلمة يونانية للمدنية، وتعني أهداف المجتمع وغاياته أي أن تلتقي جميع أهدافنا الفردية والجماعية في الصالح المشترك وهي المصلحة العامة، وجذر الكلمة الإنجليزية " سياسة (politica) وتعني ضم صوتنا لرؤيتنا التي هي ضمن السياق العام.
- **أما التجديد:** تغيير أعمالنا وتجديدها، إذا ما تطابقت مع قيمنا المتعددة مع العمل في سياق تحقيق رؤيتنا.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث - العوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية:

- رأى Brown & Trevino أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر في تصورات المرؤوسين للقائد كزعيم أخلاقي هي:
- نمذجة الدور الأخلاقي، والسياق الأخلاقي بالمنظمة، وشدة القضايا الأخلاقية التي تواجه القائد في عمله.
- ❖ بالنسبة لنمذجة الدور الأخلاقي ethical modeling يرى الباحثان أن القادة يتعلمون من خلال ملاحظة النماذج الأخلاقية مثلهم في ذلك مثل مرؤوسيهم تماما، فهم يتعلمون من خلال القدوة الحسنة وكذلك من خلال ملاحظة عواقب سلوكياتهم، فهم يمتصون قيم واتجاهات تلك النماذج الأخلاقية، ويحاكونها.
  - ❖ أما السياق الأخلاقي بالمنظمة ethical context in the organization فيقصد به ذلك المناخ الأخلاقي أو الثقافة الأخلاقية السائدة بالمنظمة، من حيث كونها بيئة داعمة للمواقف والسلوكيات الأخلاقية.
  - ❖ كما تعبر شدة القضايا الأخلاقية التي يواجهها القائد الأخلاقي moral intensity of issues faced، إن القادة الأخلاقيين يركزون على حجم النتائج المترتبة على قراراتهم من حيث تأثيرها على المرؤوسين، لذا فإن كيفية تعامل القائد مع بعض المواقف بطريقة مناسبة أخلاقيا، واتخاذ قرارات لا تعود بالضرر على مرؤوسيه ينظرون إليه كنموذج أخلاقي يحتذى به، كما أنه من الملاحظ وجود ثمة علاقة تبادلية تربط بين كيفية مواجهة القضايا الأخلاقية بطريقة مناسبة أخلاقيا وبين السياق الأخلاقي السائد بالمنظمة، فكلما زادت شدة القضايا الأخلاقية التي يواجهها القائد بنجاح ومراعاة صالح مرؤوسيه كلما أصبحت المنظمة بيئة داعمة أكثر للسلوكيات الأخلاقية، كما أنه كلما كانت البيئة التنظيمية داعمة

<sup>1</sup> رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية "القيادة الأخلاقية"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 92.

للسلوكيات الأخلاقية كلما زادت احتمالية نجاح القائد في مواجهة المواقف الشديدة أخلاقيا بما يراعي الصالح العام.<sup>1</sup>

**الفرع الرابع- معوقات القيادة الأخلاقية:** يعتبر تطبيق القيادة الأخلاقية تحد مستمر للقادة، بحيث يتوجب على القائد تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية والحفاظ على المبادئ الأخلاقية والقيم فيواجه جملة من المعوقات والتحديات التي تمنعها من تعزيز السلوك الأخلاقي واتخاذ قرارات صائبة، وهناك عدد من الأسباب التي يمكن أن تعيق تطبيق القيادة الأخلاقية، نجد منها:

- تخلخل بعد الإيمان واهتزازه بل شكليته في نفوس الناس وطغيان جبروت المادة على الروح والفؤاد والضمير مما حيد من أثر البعد الأخلاقي وتهميشه؛
- الفشل في التفهم الإيجابي والصحي للمقصود من مصطلح القيادة ومن أنها في جوهرها سلوك أخلاقي الهدف من ورائه تجسيد المصلحة العام (الحبسية، 2012، ص135).
- قلة ترشيد العاملين في تبني السلوك الأخلاقي، وضعف غرسه في أذهان العاملين وفي مناخ عمل منظم وأخلاقي.<sup>2</sup> (جاسم، العنزي، 2021، ص521).

<sup>1</sup> حنان صلاح الدين محمد الحلواني، مروة مصطفى محمد، دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم دراسة ميدانية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية بكلية التربية، المجلد 38، العدد 12، ديسمبر 2022، ص 210.

<sup>2</sup> الخيرية جاسم، محمد العنزي تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية الثانوية بدولة الكويت، مجلة البحث في التربية وعلم النفس المجلد 36 العدد 4 الجزء 1 أكتوبر 2021، ص 521.

**المبحث الثاني- التأسيس النظري للأداء المتميز:** ان الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية اجمالاً، ولعاملها على وجه الخصوص اكتسب أهمية بالغة في وقتنا الحالي كونه أصبح مصدراً مهماً ومنبعاً لقدرة المؤسسات التنافسية وتعزيز مزاياها، وستتطرق في هذا المبحث للجانب النظري للأداء المتميز من عموم الأداء حتى نصل لخصوص الأداء المتميز للعاملين من خلال ثلاث مطالب هي:

➤ **المطلب الأول:** أساسيات حول الأداء والأداء الوظيفي.

➤ **المطلب الثاني:** الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية.

➤ **المطلب الثالث:** الأداء المتميز للعاملين.

**المطلب الأول- أساسيات حول الأداء والأداء الوظيفي:** سنتناول في هذا المطلب ماهية الأداء، وأساسيات حول الأداء الوظيفي باعتباره منطلق أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.

**الفرع الأول- ماهية الأداء:** وذلك من خلال محاولة عرض أهم مفاهيم الأداء، والمفاهيم المرتبطة به، وكذلك أهميته وأهدافه.

**أولاً- مفهوم الأداء:** ينبع الاختلاف حول مفهوم الأداء من تعدد المعايير والمقاييس التي تعتمد في تقييم الأداء وقياسه التي يستخدمها المدراء والمؤسسات، وعلى الرغم من هذا التنوع فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

■ فتعددت تعاريف الأداء نظراً لتعدد الأبعاد التي يتكون منها، وسنعرض فيما يلي بعض التعاريف:

بالأداء لغة، إتمام، إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء، إن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الإنجليزية (Performer) والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.<sup>2</sup>

الأداء هو "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال."<sup>3</sup>

■ الأداء هو "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة لتحقيق أهدافها"، ركزا الكاتبان من خلال هذا التعريف على البعد البيئي

<sup>1</sup> وائل صبيعي ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 38.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، مؤشرات الاداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 29.

<sup>3</sup> أمينة موالى، ميمون كافي، التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء بالاستعانة بسلم أندرسن وبطاقة الأداء المتوازن) دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات بولاية سعيدة، مجلة الباحث العدد 15، 2015، ص 71.

الداخلي والخارجي للمؤسسة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

- ومن جانب آخر فإن مفهوم الأداء اقتصر لدى الكثير من الباحثين على إسهامات المورد البشري دون غيره من الموارد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليهم، حيث يعبر الأداء عند بعضهم عن "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".<sup>2</sup>
  - الأداء هو سجل رسمي يسجل نتيجة تحققت في زمن معين، مع الإشارة دائماً إلى سياق، هدف ونتيجة متوقعة، بغض النظر عن المجال، وهو مفهوم غام ومتعدد الأبعاد، لا يكون له معنى في الأخير إلا في السياق الذي يستخدم فيه.<sup>3</sup>
  - الأداء في محيط المؤسسة هو كنتيجة عمل أو إجراء؛ فقياس الأداء يفهم على أنه التقييم اللاحق للنتائج التي تم الحصول عليها، ومن خلال طرق الحصول على النتائج فالأداء هو العمل المنجز من العديد من المكونات، ويمكن تعريفه كنجاح عمل أو إجراء.<sup>4</sup>
  - من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن مفهوم الأداء يرتبط أساساً بميدان ومستوى دراسته كما يرتبط بمدى توافق النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة وهو ما يعبر عن الفعالية (Efficacité) من جهة، ويرتبط بالتسيير الجيد لمختلف الموارد والوسائل في سبيل تحقيق هذه النتائج وهو ما يعبر عن الفاعلية (Efficiency)، ومدى التوافق والتلاؤم بين الوسائل المستخدمة والأهداف المسطرة (pertinence) من جهة أخرى.
- ثانياً- المفاهيم المرتبطة بالأداء:** يرتبط مفهوم الأداء بعدة مصطلحات أهمها مفهوم الفعالية والكفاءة، فارتباط الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة التي يرتبط تحقيقها بكفاءة وفعالية المؤسسة وفيما يلي تعريف لهذين المصطلحين:

<sup>1</sup> الغالبي، صبيحي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>2</sup> الحاج عرابية، أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات، دراسة مقارنة: (القطاع العام - القطاع الخاص)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص 179.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 160.

<sup>4</sup> الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة، دراسة حالة: مؤسسة طيبة بلاست - الجلفة - مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007/2008، ص 77.

**1- الكفاءة:** هي العلاقة بين النتائج أو المنتجات المحصلة (الأداء) والوسائل المستعملة (تكاليف ذات الطبيعة المختلفة)، وهذه العلاقة (تكلفة/أداء) ذات معنى خاصة في المقارنة بين المؤسسات.

فالكفاءة تتعلق بإنجاز المهمة بطريقة سليمة وتقاس بالنظر للعلاقة بين المدخلات والمخرجات، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشراً على زيادة الكفاءة، وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها، فالمؤسسة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن إمكانيات استمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فعال ومستمر، خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة مما يجعل المؤسسة تعاني باستمرار من شح الحصول على الموارد بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها. لذلك لا بد أن تقوم المؤسسة باعتماد الأسلوب الرشيد في التوجه نحو الأمثلة في استخدام الموارد المتاحة، وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المقصود الوصول إليها وما يتوافر لديها من موارد.<sup>1</sup>

**2- الفعالية:** هي درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، فمن الممكن أن تكون المؤسسة كفؤة وتنفذ الأعمال بكفاءة عالية، لكن ليس بالضرورة أن تتوافق هذه الأعمال مع أهدافها المطلوبة وبالتالي تكون بلا فعالية. فالفعالية تستخدم لقياس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة، وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية المؤسسة بما تحققه من نتائج فعلية نسبة إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها.<sup>2</sup>

**ثالثاً- أهمية الأداء:** للأداء أهمية بالغة للمؤسسات يتمثل أهمها في:

- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق التعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.
- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في تطوير أداء المنظمة.
- المنظمة بحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أو جماعة.
- يعد أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- يستعمل أداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> الغالبي، صبيحي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قجف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة وطبعة الإشعاع الفنية، مصر 2001، ص 222.

- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.
  - كما يمكن أن يستخدم الأداء من أجل:
  - توجيه تخصصات الموارد.
  - تقييم الأداء الإداري
  - مساعدة المدراء في تشخيص الأداء الجيد
  - يوضح حقيقة المبادلات بين الربح والاستثمار.
  - ضمان أن إدارة المنظمة تعرف الوقت المناسب للتدخل في الأعمال المتدهورة.
  - التأكيد على مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات
  - مناقشة انسجام تقسيمات الهيكل في التنفيذ.
  - الاطلاع على معرفة حال المشاركين في التنفيذ لملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى الأفراد.<sup>1</sup>
- رابعاً- أهداف الأداء:** إن عملية تقييم أداء المؤسسات ضرورية جداً لإدارتها على وجه الخصوص، حيث يمكن من خلالها تحقيق عدة أهداف من أهمها:
- معرفة درجة تحقيق استغلال الموارد المتاحة للمنظمة مقارنة بالأهداف المطلوب تحقيقها.
  - تحديد الوضع الداخلي من حيث نقاط القوة والضعف، وكذلك معرفة الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة في بيئتها الخارجية.
  - وضع الخطط المستقبلية للمنظمة.
  - ترشيد قرارات الإدارة فيما يتعلق بالمجالات المختلفة للمنظمة.<sup>2</sup>
  - تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة.
  - تقييم شامل للاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقييم كل مشروع.
  - ولادة قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية.

<sup>1</sup> جمال العسالي، تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر 2000/2014، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018/2019، ص 126.

<sup>2</sup> المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات - الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 359.

- تحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة والعمل على التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني- أساسيات حول الأداء الوظيفي:** سنعرض في هذا الفرع مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته، عناصره وأنماطه.

**أولاً- مفهوم الأداء الوظيفي:** يقصد بالأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يرتبط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات، وقد اختلفت التعاريف حول هذا المفهوم فمن بينها ما يلي:

- يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "عبارة عن تحقيق الفرد لمهمة معينة موكلة اليه بالاتفاق مع صاحب العمل في ضوء مجموعة من المعايير ومنها: الدقة، التكلفة، الوقت، الفعالية، الكفاءة، أدائها تبعاً لمناخ العمل، ورغبة وقدرة الفرد للقيام بتلك المهام".<sup>2</sup>
- ويعرف بأنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد".<sup>3</sup>
- ويعبر الأداء الوظيفي عن السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.<sup>4</sup>
- يعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه: "الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> باسل محمد حسن العزاوي طيبة ماجد حميد دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42 العراق 2014، ص 256.

<sup>2</sup> Shahzad, F., Zahid, I. & Muhammad, G, impact of organizational culture on employee's job performance: an empirical study of software houses in Pakistan, Journal of business studies quarterly, 2013, Vol.0, No 2, p 58

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 219.

<sup>4</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى العلمي الدولي الموسوم بالأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2005، ص 36.

<sup>5</sup> سناء راهب، حليلة شابي، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية -دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف-، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01، 2023، ص 695.

■ وعرف الأداء الوظيفي على أنه " إنتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط، أما إنتاج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن الجهود والسلوكيات التي يقدمها الفرد في المنظمة، والتي تساهم في إنجاز المهام المرتبطة بعمله، وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة

**ثانياً- أهمية الأداء الوظيفي:** الأداء يحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة كانت، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى العامل والمؤسسة، لأنها ستكون أكثر استقراراً وطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، وتبرز أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية العامل اتجاه عمله.
- يؤدي الأداء الفعال على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء، وفي تخفيض التكاليف وترشيد النفقات.
- يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في المدخلات والمخرجات.
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
- يساهم الأداء الفعال في إشباع حاجات العمال وتحقيق أهدافه، وأهداف المؤسسة.
- يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت واجور ... تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المؤسسة.<sup>2</sup>

**ثالثاً- عناصر الأداء الوظيفي:** تهتم الإدارة في المنظمات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء، ومن جهة أخرى مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم بحيث أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على القدرة على العمل والرغبة فيه وأهمها:

**1. المقدرة على العمل:** هي العنصر الأول من عناصر الأداء وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية وكما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تُكن من الوصول لتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة وذلك من خلال:

<sup>1</sup> المحاسنة، إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط 1، البحرين: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013، ص 23.

<sup>2</sup> بشير شربي، محمد قوارح، مستوى الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية بولاية ورقلة دراسة ميدانية بمختلف الوحدات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 2، 2021، ص 153.

- **حسن اختيار العاملين:** تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وفعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توفرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.
  - **التدريب والتكوين:** تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية وتطوير وزيادة مهارات العاملين، ويؤكد KEEP أن أهداف استراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل ذات المواصفات من خصائص شخصية ومعارف ومهارات.
  - 2. **الرغبة في العمل:** أن العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع حي جث أصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمر ضروري لرفع الكفاءة، وتتأثر رغبة الفرد بمجموعة من العوامل:
  - **بيئة العمل الداخلية والخارجية:** تشكل جزء كبير من السلوك البشري فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء كالتهوية والتدفئة، وأما المحيط الخارجي تشكل المؤثرات الاجتماعية لجماعات العمال التي يمكن أن تنقص من رغبة الفرد في العمل أو توجهه نحو أفضل سبل الأداء.
  - **حاجات الأفراد:** تؤثر على كفاءة الفرد الإنتاجية حي جث أنه ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات وتتأثر طريقة تفكيره وأنماط سلوكه حتى يصنع لنفسه مركزاً ومستقبلاً.
  - **التحفيز:** يتمثل في وضع تشجيع معين يهدف إلى تحريك الفرد العامل ويكون مادي كالرواتب والعلاوات ومعنوي كالاعتراف والتقدير، وتترك الحوافز آثاراً إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب منها.<sup>1</sup>
- رابعاً- أنماط الأداء الوظيفي:** شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطوراً كبيراً منذ ظهورها يمكن إبراز أهمها في الآتي:
1. **أداء المهمة:** تعبر عن مجموع الأنشطة والسلوكيات التي تبين مدى وفاء العامل الموكل بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته، حيث يحتوي هذا النموذج على الأبعاد التقليدية للقدرة على أداء المهام والمتمثلة في كمية الأداء، الكفاءة، الاتقان، والوقت المحدد لإنجاز المهمة، ويرى البعض أن لهذه الأبعاد فعالية كبيرة في التنبؤ بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما في المنظمات ذات الطابع الخدمي فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل، لذلك سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد في

<sup>1</sup> محمد هاني، إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2014، ص 258.

المنظمات الخدمية تتمثل أهمها في: الالتزام الوظيفي، الابداع والابتكار في أداء الوظيفة، الإلمام بكل جوانب الوظيفة، حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

**2. الأداء السياقي:** تدعى أيضا بأنماط الأداء خارج الدور وذلك نظرا لعدم اتصالها مباشرة بالأداء وإنما تعمل على قياس جوانب الأداء المرتبطة بمهام محددة فقط، وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يمكن أن يساهم فيها العاملون في سياق العمل وبشكل غير مباشر في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية، وقد تم تصنيف الأداء السياقي في بعض الدراسات إلى مجموعتين، تضم الأولى منها عددا من الأبعاد التي من شأنها تعزيز أداء المهام المحددة وهي: الانتماء للمنظمة، التطوع، العمل الشاق، تأييد الأهداف التنظيمية، بينما تتكون المجموعة الثانية من مجموع الأبعاد التي تسهل التفاعل بين الأفراد والتعاون ومساعدة الآخرين.

**3. الأداء السلبي:** يعبر عن تلك التصرفات والسلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، من بينها سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل الذي يمثل أكثر السلوكيات تنبؤا بالأداء السلبي، حيث يوحي هذا السلوك إلى بداية صرف العامل انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته، ومن هنا تبدأ الغيابات غير المبررة، بالإضافة إلى غياب الإتقان في أدائه وانخفاض الانتاجية.

**4. الأداء المتكيف:** يشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر، ففي ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناتجة عن الابتكارات التكنولوجية، تقليص حجم المنظمة، الاندماج، إعادة الهيكلة، أصبح الأداء المتكيف أكثر حضورا والذي يستلزم أن يكون للفرد القدرة على التعلم بسرعة وعلى التكيف مع الوضع الجديد حتى تكون له القدرة على المنافسة على الوظائف والمهام الجديدة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني- الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية:** يعد الأداء المتميز من الموضوعات التي تناولتها الأدبيات والدراسات الحديثة بشكل واسع على المستويين الفردي والمنظم لكونه يرتبط ارتباطا وثيقا بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية، وفيما يلي سنتطرق إلى ماهيته وأهميته وأهدافه.

**الفرع الأول- تعريف الأداء المتميز:** إن التميز بصفة عامة يعني التفرد والتفوق وامتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال، والتميز في الإدارة يعني التفوق في أداء وانجاز الأعمال، وعليه يمكن تعريف الأداء المتميز على النحو التالي:

<sup>1</sup> راهب، شابي، مرجع سبق ذكره، ص 697.

- ❖ هو منهج شامل لتحسين تنافسية المؤسسة والفاعلية والمرونة والأداء في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة بما يحقق ميزة تنافسية للشركة ورضا الزبون.<sup>1</sup>
- ❖ ويكن القول أن الأداء المتميز هو "الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج مبهرة ترضي العملاء والمساهمين والعاملين، وهو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة، وعصر الانترنت وسيادة تقنيات الإعلام والاتصال وعصر سيادة العقل البشري".<sup>2</sup> (أبو النصر، 2012، ص68).
- ❖ كما يعرف الأداء المتميز "أكثر من مجرد انجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب إلى ما بعد النجاح، ويتعلق برأسمال البشري المبدع والاستثنائي".<sup>3</sup>
- ❖ الأداء المتميز هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة.
- ❖ يعرف كذلك الأداء المتميز بأنه حصيلة الأنشطة المختلفة التي تؤديها المنظمات خلال فترة زمنية محددة، وهو انعكاس للطريقة التي تستثمر فيها تلك المنظمات مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها، وهو المحصلة النهائية للجهود التي تبذلها المنظمات ويعكس قدرتها على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة.<sup>4</sup>
- ❖ يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه مدى قدرة المؤسسات على تحقيق احتياجات أصحاب المصالح (الزبائن، العاملين، الموزعين، ...) ورغباتهم، فلن تتحقق المكانة الذهنية التي تطمح إليها هذه مؤسسات إلا من خلال عمليات الابتكار والإبداع في عمليات الأعمال الأساسية (تطوير المنتجات والعمليات الحالية، تقديم المنتجات الجديدة، جذب الزبائن، اختزال النفقات وغيرها)، وكذلك تتمكن تلك المؤسسات من تحقيق أهدافها في إرضاء أصحاب المصالح عبر تخصيص الموارد اللازمة (المالية، المادية، والبشرية، والمعلوماتية).<sup>5</sup>

<sup>1</sup> برو هشام، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز، دراسة حالة شركة جنرال إلكتريك الأمريكية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35(01). 2018، ص 397.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2012، ص 68.

<sup>3</sup> بسام عبد الرحمن رؤوف، أثر تقنية المعلومات ورأسمال الفكري في تحقيق الأداء المتميز أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة أعمال، جامعة الموصل، 2005، ص 49.

<sup>4</sup> رشيد صالح عبد الرضا والزيادي صباح حسين شاوة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، العراق، 2014، ص 15.

<sup>5</sup> مصطفى يوسف كافي، فلسفة التسويق الأخضر، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 134.

من خلال ما تقدم نستنتج أن الأداء المتميز هو قدرة الأفراد على إنجاز الأعمال بتفوق نتيجة المعارف والكفاءات والسلوكيات التي يملكونها في مجال تخصصهم في المؤسسة حيث يتفوقون بها على الآخرين ويجعلون من المؤسسة مؤسسة متميزة عن المؤسسات الأخرى.

**الفرع الثاني - أهمية الأداء المتميز وأهدافه:** الأداء المتميز هو ذلك الأداء الكفء والفعال الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومواجهة المتغيرات العالمية واستغلال الفرص الحاسمة، فهو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة والمؤشر على تفرداها في أدائها مقارنة بالمنافسين الآخرين.

**أولاً - أهمية الأداء المتميز:** إن للأداء المتميز أهمية بالغة في منظمات الأعمال بصفة عامة، والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، وتنبع هذه الأهمية من حاجة المؤسسات إلى:

- وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترفيقته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
- تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المؤسسات المنافسة.
- توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع.<sup>1</sup>

كما تظهر أهمية الأداء المتميز من خلال:

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة؛
  - القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها؛
  - تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب.<sup>2</sup>
- ثانياً - أهداف الأداء المتميز:** تتضح أهداف منهج التميز في أداء المؤسسات في إيجاد:
- ثقافة مؤسسية تركز بكثافة على التوجه للعملاء؛

<sup>1</sup> لينا جمال، إدارة التميز والابداع الإداري، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مكة المكرمة، السعودية، 2017، ص 36.

<sup>2</sup> شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل. رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015، ص 140.

- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة؛
  - تحسين الثقة وأداء العاملين بالمؤسسة؛
  - تحسين معنويات وإرضاء العاملين بالمؤسسة؛
  - تحسين نوعية المخرجات سواء منتجات أو خدمات؛
  - تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات وتجزئتها إلى وحدات أصغر حتى يمكن حلها والسيطرة عليها؛
  - الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء؛
  - خلق بيئة مؤسسية تدعم وتحافظ على عملية التحسين المستمر.
- من خلال الأهداف يتضح جلياً أن المؤسسة ذات الأداء المتميز هي تلك المؤسسة التي تنجح في بلورة كل القوى الداعمة للتميز لتحقيق أهدافها بأعلى مستوى ممكن مقارنة بالآخرين.<sup>1</sup>
- الفرع الثالث - مستويات الأداء المتميز ومؤشرات قياسه:**

- أولاً- مستويات الأداء المتميز:** لا يقتصر مصطلح التميز فقط على الأفراد، وإنما يتعدى ذلك إلى إمكانية إطلاقه على الممارسات المتميزة للجماعات والمؤسسات، وبذلك يمكن القول أن للتميز ثلاث مستويات وهي:
1. التميز على مستوى الفرد: وهو الذي يتم التوصل إليه وتحقيقه من خلال الأفراد المتميزين.
  2. التميز على مستوى الجماعة: وهو ما يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وتميز الجماعة أكبر من المجموع الفردي لتمييز أفرادها.
  3. التميز على مستوى المؤسسة: هو ذلك التميز الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وتمتاز عملية الإبداع والابتكار،<sup>2</sup> والتميز في المؤسسة بمجموعة من العوامل يمكن تركيزها في المجموعات التالية:

- **القادة:** حيث يعتبر العنصر البشري من العوامل المؤثرة في العملية الإبداعية، خاصة القادة بالمؤسسة لما لهم من نفوذ والقدرة على التأثير وتوجيه السلوكيات الإبداعية و الابتكارية.
- **الهيكل التنظيمي والثقافة:** يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الاهتمام على ثقافة المؤسسة والمناخ السائد فيها، الذي يعتبر عاملاً مؤثراً على القدرة الإبداعية للمؤسسات.

<sup>1</sup> صالح بن سلمان الرشيد، نحو إطار منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر 27-29 نوفمبر، 2004، ص 26.

<sup>2</sup> الدهان، أميمه، نظريات منظمات الأعمال، ط1، عمان، الأردن: مطبعة الصفدي، 1992، ص 196.

المحيط: لا تكفي المؤثرات الداخلية فقط بل للمحيط مختلف الجوانب تأثير أكيد على قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار، فالانفتاح على المحيط الخارجي ودخول الشبكات الرسمية والغير رسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط " المسح البيئي " ، نظرا لعدة اعتبارات " وضعية المؤسسة في السوق، سرعة التغير التكنولوجي للفرع.<sup>1</sup>

ثانيا- مؤشرات قياس الأداء المتميز: تواجه دراسة الأداء المتميز وكيفية قياسه العديد من التحديات نتيجة لاختلاف المفهوم ومؤشرات قياسه باختلاف أهداف وطبيعة المؤسسة، واختلاف أهداف أصحاب المصلحة، مما جعل ضرورة تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء وتحديد أهميتها ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية مزج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المؤسسة، ويمكن إبراز مجموعة المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالا في قياس الأداء المتميز فيما يلي:

1. المقاييس المالية: هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها السابقة لمدة زمنية أطول، أي مع ما مضى وما هو موجود حاليا، وتعد من المقاييس الأكثر استعمالا لقياس ربحية المؤسسة، حيث تستعمل بعض هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء المؤسسة صورة واضحة على أدائها خلال مدة السنة الحالية، وعلى الرغم من الاستعمال الواسع لهذا المؤشر إلا أنه يعاني من بعض المساوئ منها: الاختلاف في تقييم الموجودات الثابتة، والاختلاف في أساليب تحديث الحسابات.<sup>2</sup>

2. مقاييس الموارد البشرية: تتميز هذا المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية، ومن هذه المقاييس " إنتاجية الفرد، نفقات البحث والتطوير، نفقات التطوير والتدريب عن كل فرد،" ويعاب عليها في تحديد مقاييس النجاح، فبعضهم يجد أن تطوير الأعمال يعد المقياس الأساس للنجاح، في حين يجد آخرون أن إنتاجية الفرد هي المقياس الأساس.

3. مقاييس التسويق: تعد مقاييس التسويق مثل: (حجم البيانات، والحصة السوقية) من المقاييس التي تنسجم مع قابلية قياس الأداء التنظيمي، وأن درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس أساسي للأداء التنظيمي، ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية.

<sup>1</sup> خليفي، عيسى ومنصوري، كمال، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 2006، ص 5.

<sup>2</sup> تمجديد عمر، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريبرج، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 68.

4. **مقاييس نوعية تحول المؤسسة:** قسمت عمليات التحول التي تنفذها المؤسسة إلى: التخصيص التكميلي الذي هو عملية رفع مستوى التوافق بين المؤسسة وبيئتها، والتصميم التكميلي الذي يركز على استثمار ما لدى المؤسسة من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرة المؤسسة على التكيف مع البيانات غير مستقرة، وهو ضروري للمؤسسة كي تضمن البقاء في الأجل الطويل.

5. **مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم:** تستخدم أغلب المؤسسات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياساً لأداء المؤسسة وفعالية الإدارة الإستراتيجية، وذلك لأن هذه المؤسسات تعتقد أن المقاييس المحاسبية مثل: العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها هي مؤشرات غير معقدة للقمة الاقتصادية للمؤسسة<sup>1</sup>.

6. **مقياس تقويم الإدارة العليا:** إن الأداء الوظيفي لرئيس المؤسسة وأفراد الإدارة العليا، يُقوم من مجلس اللجان الفرعية ل (الإستراتيجية، المراجعة، التدقيق، الرواتب)، ويركز مجلس الإدارة على إجمالي الربح مقاساً بالعائد على الاستثمار والعائد على الملكية، وكذا العائد على السهم الواحد، وقيمة ملكية حملة الأسهم<sup>2</sup>.

**المطلب الثالث- الأداء المتميز للعاملين:** بعد تطرقنا للأداء بصفة عامة ومرورنا بالأداء الوظيفي الذي يعتبر منطلقاً للأداء المتميز للعاملين الذي سنتطرق له في هذا المطلب.

**الفرع الأول- مفهوم الأداء المتميز للعاملين:** سنعرض تعريف الأداء المتميز للعاملين وكذلك أهداف تبني وتطبيق منهج التميز في أداء العاملين.

**أولاً- تعريف الأداء المتميز للعاملين:** يعد مفهوم الأداء عموماً والأداء العالي أو المتفوق أو المتميز بشكل خاص من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات لارتباطها بشكل كبير بهدف ونجاح المنظمات في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، وفيما يلي بعض التعاريف للأداء المتميز للعاملين:

❖ يعرف الأداء المتميز بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون بالمنظمة.<sup>3</sup>

❖ الأداء المتميز هو مجموع سلوكيات و قدرات و مهارات فكرية و معرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في

المؤسسات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات و المعرفة و السلوك في مجال عملهم و

تخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود معايير المؤسسة و تتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كما

<sup>1</sup> حمير حمودي، مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009.

<sup>2</sup> ابريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها "دراسة حالة ملبنة الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، الجزائر، 2012، ص 48.

<sup>3</sup> السلعي علي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر، 2002، ص 29.

و نوعا ، و يقدمون أفكارا و منتجات تتسم بالحدثة و الأصالة و الإبداع و التميز و بما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى و الأداء المتنامي للمؤسسة ، فالأداء المتميز هو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو تخفيض في فترة الوظيفة أو توفير في التكاليف أو التوفير في أي مورد آخر، أو في السلوك المتبع أثناء أداء المهام و ذلك من خلال الجهود أو المهارة و يسمح بتحقيق النتيجة الموجبة للنشاط.<sup>1</sup>

❖ وقد عرف أيضا على أنه حالة من تفرد أداء عناصر المؤسسة المختلفة باعتبارها منظومة وتفوقها على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصفات التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى.<sup>2</sup>

❖ ويؤكد على السلمي أن مفهوم "التميز" في الإدارة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة عصر الإنترنت وسيادة تقنيات الاتصالات والمعلومات عصر سيادة العقل البشري وسطوة قوة العلم والفكر الإنساني، إن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطور المستمر وسيطرت رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم، وانفتاح الأسواق وزوال العوائق المادية والمعنوية من طريق التجارة الدولية.<sup>3</sup>

❖ ان التميز بصفة عامة يعني التفرد والتفوق وامتلاك صفات ايجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال، وان

- ما يزيد التميز ايجابية وخصوصية اشتماله على ثلاثة أبعاد:
- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة.
- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مناصرية رشيد، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد، 16، غرداية، الجزائر، 2012، ص 113.

<sup>2</sup> مرزقلال إبراهيم، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية لجامعة مسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 5، العدد 1، 2020، ص 150.

<sup>3</sup> روابحية عيسى، كورتل فريد، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 5، جوان 2016/ ص 43.

<sup>4</sup> حياة باهة، آسيا بجبار، أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2023/2022، ص 14.

❖ ولقد عرف الأداء المتميز للعاملين على أنه " مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن أداء الموظف بطريقة تضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ"، وعرف كذلك على أنه المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد داخل المنظمة لكي تصبح لديهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة في مجال أداء الأعمال".<sup>1</sup>

❖ وعرف أيضا على أنه أداء المكلف بالوظيفة الذي يحقق مستويات عالية من الأداء الوظيفي في كل من جانب السلوك وجانب المخرجات وبما يتفق ويحقق أهداف المنظمة".<sup>2</sup>

بناء على ما سبق يمكننا تعريف الأداء المتميز للعاملين على أنه قدرة الفرد أو العامل على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان، الانضباط والجودة، دون ترك مجال للخطأ أو الانحراف، بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة ومهارات قادرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه.

**ثانيا- أهداف تبني وتطبيق منهج التميز في الأداء:** يمكن ببساطة إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق تميز في أداء المؤسسات فيما يلي:

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
- تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين.
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.<sup>3</sup>

**الفرع الثاني- خطوات وأبعاد ومحددات الأداء المتميز للعاملين:** كما يشير عنوان هذا الفرع سنقوم بعرض

الخطوات اللازمة لتحقيق أداء متميز للعاملين، وكذلك أبعاد هذا الأداء ومحدداته.

**أولا- الخطوات اللازمة لتحقيق أداء أعلى وأكثر تميزا:** لتحقيق الأداء المتميز هناك مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها يتمثل أهمها في:

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 233.

<sup>2</sup> عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في الراس مال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في المنظمات، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص 120.

<sup>3</sup> عثمان ليلي وآخرون، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز - عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات-، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، العدد 5، مارس 2018، ص 25.

- تقديم الدعم للعاملين لتطوير قدراتهم وتحقيق التحسين المستمر.
- التحديد الدقيق للمسؤوليات الموجهة للعاملين والمهام العمل وفق مقاييس واضحة.
- ربط الحوافز بالأداء وكذا مراعاة خصائص العاملين؛ وهذا يجعل العامل أكثر حرصاً على التحسين الذاتي، وإتباع أفضل الطرق للرفع من مستوى أدائه.
- تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل مع المتابعة المستمرة والمنتظمة للأداء، وهذا يساعد في معرفة التغييرات وكشف فجوات الأداء والأخطاء لتفاديها مستقبلاً.
- أن يتم حفظ المعلومات المتعلقة بالأداء وتوثيقها؛ وهذا يساعد في عملية التغذية الراجعة فيتمكن العاملون من الاطلاع على مستوى أدائهم ومقارنته بما هو مطلوب وملاحظة حالات التحسن في الأداء مما يؤثر إيجابياً على معنويات وسلوك العاملين ويحفزهم على تقديم الأفضل.<sup>1</sup>

**ثانياً- أبعاد الأداء المتميز للعاملين:** تعددت أبعاد الأداء المتميز للعاملين يتعدد الدراسات واختلافها نذكر أهمها فيما يلي:

**1. الأداء والانجاز:** يركز هذا البعد على ما يقدمه العامل وما ينتجه بكفاءة وفعالية عالية قد تفوق ما هو متوقع وما هو مطلوب منه في المهام الوظيفية.

**2. المبادرة والإبداع:** يرتبط هذا البعد بمدى استعداد الموظف على طرح أفكار جديدة غير مسبوقه، أو انتهاز أساليب مميزة لأداء الأعمال أو تسهيل وتبسيط العمليات، وبالتالي المساهمة في تحسين الخدمات وتطوير أداء المنظمة.

**3. التعاون والالتزام الوظيفي:** يعبر هذا البعد عن درجة التعاون التي يبديها العامل مع غيره من العاملين أو المتعاملين مع المنظمة والتعامل الجيد معهم، وعن درجة استعداده لبذل أقصى الجهود الخدمة منظمته وتحقيق أهدافها، والالتزام بالسياسات والخطط الموضوعه، واحترام اللوائح والقوانين.<sup>2</sup>

**ثالثاً- محددات الأداء الوظيفي المتميز:** إن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في:

<sup>1</sup> سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 109.

<sup>2</sup> بن سليمان فاطمة، قداش سمية، أثر روحانية مكان العمل على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون صداقة الجزائر - كوبا (ورقلة)، مجلة دفاتر الاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، 2023، ص 908.

1. **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛

2. **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة؛

3. **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول المواصفات نوعية معينة.<sup>1</sup>

**الفرع الثالث- مؤشرات تمييز الأداء المتميز للعاملين، ومتطلبات تحقيق ومعيقاته:** في ختام هذا المطلب

سنعرض من خلال هذا الفرع أهم مؤشرات تمييز الأداء المتميز للعاملين، ومتطلبات تحقيقه وكذلك معوقاته.

**أولاً- مؤشرات تمييز الأداء المتميز للعاملين:** إن من أهم مؤشرات تميز الموارد البشرية من منظور العاملين تتمثل في الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية التعلم المستمر، وفيما يلي عرض لهذه المؤشرات:

1. **الأداء والإنجاز:** يركز هذا المعيار على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الإنجازات بما في ذلك تحقيق أهداف تزيد عن المتوقع أو تتفوق على متطلبات عمله الوظيفي.

2. **المبادرة والإبداع:** يركز هذا المعيار على مدى مبادرة الموظف إلى تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو مبادرات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الارتقاء بمستوى

الخدمات المقدمة للمتعاملين وتبسيط الإجراءات، ويعنى هذا المعيار بدرجة الإبداع والمبادرة ومستوى التميز والتفرد فيما قدمه الموظف من أفكار أو اقتراحات أو إنجازات.

3. **التعاون والالتزام الوظيفي:** يركز هذا المعيار على درجة تعاون الموظف مع المتعاملين من خارج المؤسسة

المتعاملين الداخليين ومدى إيجابيته في التعامل والتعاون معهم، كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي للموظف من خلال التزامه بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها مدعما يسجل وظيفي خال من المخالفات.

4. **التعلم والتحسين المستمر:** يركز هذا المعيار على مدى رغبة وقدرة الموظف الجديد على تعلم المهارات المتعلقة بمهام عمله، ومدى استفادته من خبرات زملائه الأكثر خبرة ومعرفة.

<sup>1</sup> خبابة عبد الله، بعجي سعاد، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نفضال المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008، ص 9.

5. المشاركة وتحمل المسؤولية: يتضمن هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بتطوير أساليب للتواصل بين الموارد البشرية

تساهم في تعزيز العلاقة بين مختلف المستويات والفئات الوظيفية وما يحقق استراتيجيات وأهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

ثانياً- متطلبات تحقيق الأداء المتميز للعاملين: هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الأداء

التميز للعاملين تتمثل في:

- تصميم الوظيفة بطريقة علمية وسليمة وتحديد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين إتمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد معدات معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ الوظيفة بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.
- توفير الموظف أو الموظفين المؤهلين للقيام بالوظيفة، وإعدادهم وتدريبهم على طرائق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الموظف أثناء الوظيفة وتزويده بالمعلومات المتجددة، ومساعدته على تخطي ما قد يصادفه من عقبات.
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض الموظف عن أدائه وفقاً لنتائج التقييم.<sup>2</sup>

ثالثاً- معوقات تحقيق الأداء المتميز تتعدد معوقات تحقيق الأداء المتميز للعاملين، ومن أهم هذه المعوقات نذكر

ما يلي:

- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي، بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى امتيازاتها.
- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلمي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المؤسسة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

<sup>1</sup> غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير جامعة محمد بوضياف مسيلة- الجزائر، 2018/2017، ص 104.

<sup>2</sup> صالح محمد العسكري، سولاف الدلوي (2017)، دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز. السليمانية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد 101، العراق، ص 127.

- الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة، حيث أن متطلبات التميز تستلزم نفقات إضافية على المؤسسة.
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة، أو عدم إتباع الأشكال الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
- التمسك بالأنماط المألوفة.
- عدم وضوح الرؤية، عدم وضوح ما تسعى المؤسسة لتحقيقه.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث- الدراسات السابقة:

حظي موضوع القيادة الأخلاقية والأداء المتميز باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت الكثير من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، والمقالات أو البحوث العلمية التي نشرت في المجالات المحكمة وفي بعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض مجموعة من الدراسات السابقة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

**المطلب الأول- الدراسات السابقة للقيادة الأخلاقية:** سنعرض في هذا المطلب بعض الدراسات السابقة والتي تناولت القيادة الأخلاقية.

### الفرع الأول- الدراسات باللغة العربية:

أولاً- دراسة (بتول غانم، 2017) بعنوان: «درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية السلوكيات القيادية الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين»، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 11، ص-ص 8-26. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى درجة تصورات معلمي المدارس الأساسية في مدينة جنين السلوكيات الأخلاقية لمدرء مدارسهم حيث أجريت هانته الدراسة على المدارس الحكومية في مدينة جنين، واستخدمت في ذلك المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تكون الاستبيان من جزئين الأول مخصص للمتغيرات الديمغرافية والثاني اشتمل (44) فقرة مقسمة إلى أربعة مجالات من مجتمع الدراسة البالغ عدده (563) معلم حيث تم توزيع (200) استبيان استرجع منها (182) منها (169) صالحة لتحليل الاحصائي وهو ما شكل عينة الدراسة، في حين توصلت الدراسة إلى ما يلي:

<sup>1</sup> خروفي مريم، رماضنة نوال، علواش حنان، استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الوادي، مذكرة ماستر غير منشورة تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة الوادي، الجزائر، 2023-2024، ص 34.

- وجهة نظر المعلمات كانت واضحة حول مديريهم من حيث عدم مشاركة بعض مبادئ سلوكيات القيادة الأخلاقية في التعامل معهن على سبيل المثال، عدم التصرف بالعدل تجاههن، وما إلى ذلك.
- تصورات المعلمين حول المساواة والعدالة السلوكيات مديري المدارس الأساسية بينت مدى تقبل المعلمين لقبول هذه السلوكيات.

ثانيا- دراسة (سلوى تشينات، 2018)، بعنوان: «دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) تقرت»، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، ص-ص 112-128.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة فيما بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية معتمدنا في ذلك على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة المكونة من (80) فرد من المؤسسة محل الدراسة، بينما تم تحليل البيانات باستخدام SPSS20 في حين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كان هناك ارتباط خطي قوي بين القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها والثقة التنظيمية بجميع أبعادها.
- كان للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها أثر على الثقة التنظيمية.

ثالثا- دراسة (قدم عبد الحمد وآلاء عبد الموجود العاني، 2020) بعنوان: «تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية»، مجلة تنمية الرافدين، ص-ص 108 – 131.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المبحوثة في الكليات الأهلية في العراق وقياس مستوى القيادة الأخلاقية لدى القيادات في الكليات محل الدراسة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف وتحليل متغيرات الدراسة وعلى الاستبيان من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (300) فرد من الكليات محل الدراسة موزعين بين أساتذة وإداريين وفنيين، وهذا تم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي Spss من أجل تحليل بيانات الدراسة واستخراج النتائج منها، بينما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- القيادات الجامعية في الكليات محل الدراسة تتسم بتوجه أخلاقي جيد في ممارسات القيادة.
- القيادات الجامعية تعتمد التوزيع العادل للمهام والمكافاة ومحاسبة المقصرين في أداء مهامهم وهو ما يشير إلى أن القيادات الجامعية تتسم معاملاتها بالعدالة والدرجة متوسطة.
- هناك فروقات معنوية بين القيادات المبحوثة بشأن القيادة الأخلاقية.

رابعاً- دراسة (فاطمة قهيري وسعيدة ضيف، 2020) بعنوان: «أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية»، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، العدد 1، مجلد 2، ص-ص 81 - 98.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية الجلفة وقياس مستوى المسؤولية البيئية ومعرفة أثر ممارسة القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية، بينما اعتمدت الدراسة على الاستبيان الجمع البيانات من عينة الدراسة والتي اختيرت بطريقة عشوائية والمكونة من (60) عامل في مؤسستي مديعة الهضاب العليا بالجلفة ومؤسسة سويتلي للحليب ومشتقاته كما تم معالجة البيانات باستخدام برنامج Spss وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- القادة في المؤسسات محل الدراسة يعملون على تعزيز السلوك الأخلاقي.
- تعزيز السلوك الأخلاقي في المؤسسات محل الدراسة يؤثر إيجابياً على المسؤولية البيئية للمؤسسات محل الدراسة.
- القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابياً على المسؤولية البيئية للمؤسسات محل الدراسة.

خامساً- دراسة (يونس جادر وآخرون، 2022) بعنوان: «دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء للكوادر التدريسية في عينة من مدارس قضاء العلم»، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 3، العدد 3، ص-ص 91 - 103. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الواقع الفعلي لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المدارس المبحوثة في قضاء العلم بمحافظة صلاح الدين بالعراق، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيع 140 استمارة صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

- القيادة الأخلاقية كل متكامل مع بقية أجزاء المنظمة ولا تنجح بمعزل عنها، فالفائد الأخلاقي الناجح هو الذي يناقش القواعد والمعايير الأخلاقية مع رؤوسيه ويتخذ الإجراءات اللازمة في حال المخالفات غير الأخلاقية الناتجة عنهم.
- يرتبط الأداء الوظيفي للمدارس المبحوثة بالقيادة الأخلاقية التي تتولى مسؤولية هذه المدارس بدلالة النتائج الإحصائية المستخرجة من الجانب العملي للدراسة فيما يخص علاقة الارتباط.
- تؤثر القيادة الأخلاقية بصورة مباشرة على الأداء الوظيفي للكوادر التدريسية لما تتميز به من مبادئ تحكم عملها وتتداخل بصورة كبيرة مع مهامهم الوظيفية.

سادسا- دراسة (بوشريط وعقون، 2023/2022) بعنوان: «تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين- دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بقالمة-»، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قلمة، الجزائر، 2022-2023.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين وذلك من خلال دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء والغاز بولاية قالمة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيع 100 استمارة استبيان تم استرجاع 86 استمارة منها وبعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة تم اعتماد 77 استمارة صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

- ان القائد الإداري يعامل العمال دون تحيز ويساعدهم فعلى تطوير مهاراتهم وتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب.
- القائد الإداري يتحمل مسؤولية اتخاذ قراراته، كما يسعى الى اتخاذ قرارات في المواقف الصعبة مما يؤدي الى تحفيز العمال.
- القيادة الأخلاقية تؤدي إلى قيادة إدارية ناجحة وتشارك العمال في اتخاذ القرارات وتستشيرهم في وضع الخطط والأهداف وتكلفتهم بتنفيذها مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وجعله أكثر كفاءة وفعالية.

الفرع الثاني- الدراسات باللغة الأجنبية:

أولا- دراسة (خونغ وثويدونج، 2015) (Khuong and Thuy Dung) بعنوان: «أثر القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية على إشراك الموظفين دور الوساطة من ثقة الموظف».

**"The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement the Mediating Role of Employee Trust" .  
The Mediating Role of Employee Trust, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol 6, No 4.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية والمكافاة على أساسي أخلاقي على ثقة الموظف حيث استخدمت الدراسة الأسلوب الكمي من أجل التوصل إلى النتائج حيث أجريت الدراسة في الشركات التقنية في مدينة فونغ تاو، واستعان الباحثان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة قدرت بـ (312) فرد من الفنيين من هاته الشركات التقنية، وتم تحليل باستخدام برنامج SPSS وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- كان لكل من القيادة الأخلاقية والمكافأة المشروطة القائمة على الأخلاق أثر على مشاركة الموظفين في حين لم يكن للعدالة التنظيمية أثر مباشرة على مشاركة الموظف.
- كان لكل من العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية والمكافأة المشروطة القائمة على الأخلاق أثر إيجابية ومباشرة على ثقة الموظف.
- كان لكل من العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية والمكافأة المشروطة القائمة على الأخلاق أثر على مشاركة الموظفين من خلال ثقة الموظف.

**المطلب الثاني- الدراسات السابقة للأداء المتميز للعاملين:** سنعرض في هذا المطلب بعض الدراسات السابقة والتي تناولت الأداء المتميز للعاملين.

**أولاً- دراسة (صالح جيلح، 2006/2005) بعنوان: «أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين- دراسة حالة مجمع صيدال-»،** مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة ميدانية بمجمع صيدال شملت عينة من موظفي الإدارة ومرووسيههم، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيع 114 استمارة استبيان تم استرجاع 89 استمارة منها وبعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة تم اعتماد 63 استمارة صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

- قدرة القادة الإداريين في مجمع صيدال إقناع المرؤوسين بالعمل، على تحقيق أهداف المؤسسة المحدودة وهذا لافتقارهم الشخصي واعتمادهم على قوة السلطة الرسمية وهو ما أدى إلى وجود صراعات بين القادة والمرؤوسين والتي تهدد المناخ الداخلي للمؤسسة ومستقبلهم.
- وجود أثر لمساهمة القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين بمجمع صيدال.

**ثانياً- دراسة (سلطان أنس أديب فخري، 2015) بعنوان: «أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان»،** رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها (مراحل العملية التدريبية، تنوع البرامج التدريبية، مدى التزام الإدارة العليا، مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة) في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده

(تحسين الخدمات المقدمة، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين واتخذت المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان كدراسة حالة وقد بلغ عددها (10) مستشفيات .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان، لجمع البيانات الأولية عن عينة الدراسة وقد اعتمد الباحث على برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي على البيانات لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها. وبعد تحليل نتائج الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

■ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية.

■ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية.

■ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في تنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية.

ثالثاً- دراسة (كيدر عمار، 2015/2014)، بعنوان: «تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة

الاقتصادية- دراسة حالة مديرية الكهرباء والغاز بالأغواط»، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البويرة، الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء والغاز بالأغواط شملت عينة من عمال مؤسسة سونلغاز، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيع 90 استمارة استبيان تم استرجاع 77 استمارة منها وبعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة تم اعتماد 64 استمارة صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

■ وجود عالقة إيجابية ذات دالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط- .

■ وجود عالقة إيجابية ذات دالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط-.

■ ارتفاع المستوى العام الأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط-.

رابعاً- دراسة (نصرون أسماء، 2016/2015) بعنوان: «أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين

بالمنظمة- دراسة حالة الإدارة العمومية لولاية المدية-»، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة المدية، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الأخلاقية في المنظمات العمومية الجزائرية وأثرها على تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال دراسة ميدانية بالمديريات العمومية بولاية المدية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيع 114 استمارة استبيان تم استرجاع 89 استمارة منها وبعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة تم اعتماد 63 استمارة صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

- يقوم قادة المنظمات الجزائرية العمومية بالجزائرية بالحفاظ على المبدعين والمتفوقين في عملهم داخل المنظمة واستقطاب آخرين من خارجهم مما يحسن أداء جميع العاملين.
- توفر سلوكيات الأخلاق والقيادة الأخلاقية داخل المنظمات بقيم مرتفعة وتأثيرها الكبير على أداء العاملين.
- وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين وتحسينه في النشاط.

خامساً- دراسة (بيصار عبد المطلب، 2017): بعنوان: «دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق

الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة»، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة لإبراز مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، وتحديد طبيعة العلاقة بين المكونات الرئيسية للاستثمار في رأس مالها الفكري بأبعاده (رأس المال بشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني)، وإبراز دوره في الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بأبعاده (أصحاب المصالح، العمليات، الموارد، الثقافة التنظيمية)، وبعد إجراء التحليل الوصفي والإحصائي واختبار الفرضيات، توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها:

- تتولد لدى المؤسسة نتيجة حيازتها للمكونات المتميزة لرأس المال الفكري ميزة تنافسية مدعومة بعناصرها المتمثلة في الجودة المتفوقة والكفاءة المتفوقة، إضافة إلى الإبداع والاستجابة المتفوقة تؤدي إلى تحقيق مستوى مقبول من الأداء للمنظمة.

■ اهتمام المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالموارد المتاحة لديها بالدرجة الأولى في مجال الوصول نحو الأداء المتميز، يليها التركيز على الثقافة التنظيمية السائدة لدى المؤسسات محل الدراسة، ثم يأتي الاهتمام

بالعمليات التي تدخل في صميم تحقيق الأداء المتميز، ليأتي في الأخير من حيث الترتيب في الوصول نحو تحقيق الأداء المتميز.

سادسا- دراسة (لطيف خلف ناصر وبدوي نسرين عبد الله، 2018): بعنوان «دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز (دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك»، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد 2، العراق، ص-ص 85-114.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات والفروق بين متغير القيادة التحويلية بأبعادها " التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين" وأبعاد الأداء المتميز المتمثلة بمتطلباته " التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، إدارة العمليات"، في جامعتي تكريت وكركوك، وقد هدف البحث إلى إجراء مقارنة بين الجامعتين المبحوثتين لاستكشاف أي من المتغيرات والأبعاد أكثر تأثيراً في تحقيق الأداء المتميز على مستوى كل جامعة، وهل هناك اختلاف واضح بينهما، حيث تم اختيار عينة من المعاونين ورؤساء الأقسام على مستوى الجامعتين بلغت (21) من جامعة تكريت، و(53) من جامعة كركوك، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

- يركز نموذج القيادة التحويلية على السلوك الغير الملموس أكثر من التركيز على أشياء المادة الملموسة في التعامل مع العاملين في المنظمة.
- مساهمة نموذج القيادة التحليلية في تعزيز أواصر التواصل والترابط بين العاملين في المؤسسة، والتي تساهم في مشاركتهم الفعالة في العمل ضمن فرق عمل والتي تعتبر من المتطلبات والاستراتيجيات الرئيسية لتحقيق الأداء المتميز ومن ثمة الحفاظ على الموقع المتميز.

**المطلب الثالث- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:** سنحاول في هذا المطلب عرض أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة.

**الفرع الأول- أوجه التشابه:** من خلال تفحص الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها يتضح جلياً أنها:

- ❖ لا تتطابق مع هذه الدراسة ولكن ما يمكن التسليم به هو أن هناك نقاط التماس بين كل واحدة منها حيث يمكن القول أن متغير القيادة الأخلاقية على اختلاف أبعاده المستعملة شكل نقطة التقاء بين أغلب هذه الدراسات؛

- ❖ ضف إلى ذلك أن جل الدراسات السابقة تناولت موضوع القيادة الأخلاقية في القطاعات والمؤسسات العمومية بمختلف أبعاده، وهو ما ينطبق على دراستنا الحالية؛

❖ أما الجانب المنهجي فقد كان استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان نقطة تقاطع بين هذه الدراسات وهذا لتشابه صفات مجتمع وعينة الدراسة.

**الفرع الثاني- أوجه الاختلاف:** يكمن الاختلاف الجوهرى بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في كون:

❖ الدراسات التي تطرقت الأبعاد القيادة الأخلاقية تم معالجته من زوايا مختلفة، وهو ما يختلف عن هذه الدراسة من حيث أن دراستنا تتناول أبعاد أشمل لها؛

❖ مجتمع وعينة الدراسة يختلف اختلافا كليا عن باقي الدراسات؛

❖ الحدود الزمانية والمكانية لدراستنا أيضا تختلف مع باقي الدراسات السابقة.

**الفرع الثالث- مناقشة الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:** تكمن أهمية عرض الدراسات السابقة في

البحث في تمكين الباحث من تكوين خلفية نظرية وتصورية عن موضوع بحثه من خلال الاستفادة من مجهودات الباحثين الآخرين وكذا تجنبه الوقوع في الأخطاء. كما تشكل الدراسات السابقة كذلك خلفية منهجية من خلال المساعدة على تحديد مجتمع البحث وكيفية صياغة وبناء واستخدام أدوات جمع المعلومات إلى جانب تحديد نوع وحجم العينة المناسبة للدراسة.

بعد عرض أهم الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع القيادة الأخلاقية والأداء المتميز للعاملين، والتي كان أغلبها لها علاقة بالمؤسسات العمومية والإدارات المحلية، وبناء على ما تم استخدامه من عينات وفروض وأدوات وما توصلت إليه من نتائج معينة من التماثل مع واقع دراستنا الحالية وبعد تحديد أهم مجالات الاستفادة فقد تم استخلاص جملة من النقاط التالية:

❖ إثراء الموضوع المدروس من الناحية النظرية وتكوين تصور شامل لموضوع الدراسة إضافة إلى توجيهنا إلى بعض المراجع العلمية من خلال قوائم مراجعها؛

❖ من خلال مراجعتنا للدراسات السابقة تمكنا من تحديد النقاط المهمة التي يمكن تناولها والتركيز عليها وفي كيفية صياغة تساؤلات الدراسة وبناء استمارة البحث واختيار أدوات جمع البيانات وكيفية تطبيقها في الميدان وهذا ما مكن من تحديد الخطوات المنهجية العلمية المناسبة لموضوع الدراسة؛

❖ التعرف على بعض المؤشرات ذات العلاقة بالقيادة الأخلاقية والتي كان لها أثر على الأداء عموما؛

❖ أكدت جميع الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية على أهمية هذه الأخيرة باعتبارها ركيزة أساسية في المؤسسات الحديثة عمومية كانت أو خاصة.

- ❖ بينت الدراسات السابقة اختلاف فيما بينها من حيث الأبعاد والعناصر والمتغيرات التي تم اعتمادها من جانب كل دراسة.
- ❖ إن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة بعضها محلي والآخر عربي وواحدة أجنبية.
- ❖ لوحظ من الدراسات السابقة أنها دراسات تحليلية مما يؤكد أهمية الجانب الميداني وهو ما ستتطرق إليه هذه الدراسة من أجل تدعيم ما جاءت به الحقائق النظرية.
- ❖ لوحظ من خلال متابعة استخدام الدراسات السابقة تنوع في استخدام المنهج كما تنوعت طريقة تحديد مجتمع الدراسة حيث اعتمدت معظم الدراسات طريقة العينة في جمع البيانات من المجتمع الأصلي كما يوجد من تلك الدراسات من أعتمد أسلوب المسح الشامل كأداة في جمع البيانات.


## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل النظري وبدءاً بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والذي تطرقنا فيه إلى ماهية القيادة الأخلاقية، مفهومها، أهميتها، خصائصها، واساليبها وصفاتها وأبعادها. بالإضافة إلى التأصيل النظري للأداء المتميز للعاملين في المبحث الثاني والذي حاولنا أن نحيط فيه بمختلف الجوانب النظرية للأداء المتميز للعاملين رغم المجال الواسع له.

وكذلك من خلال طرح بعض الدراسات السابقة والمشابهة لدراستنا باللغتين العربية والأجنبية في المبحث الثالث، اتضح لنا إن مفهوم تميز الأداء ليس معياراً ثابتاً، إذا أنه يختلف من عمل لآخر، من وظيفة لأخرى، وكذلك من منظمة لأخرى ومن هنا على المؤسسات المعاصرة أن تدرك فعلاً ما الذي يمكن أن يجعلها متميزة عن الآخرين كما أن التميز ليس حالة مثالية يصعب الوصول إليها، إنما تضافر جهود وإصرار من قبل الأفراد على مواجهة المنافسة والبقاء والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء من خلال التفرد والسبق في ظل العمل داخل بيئة وثقافة تنظيمية قادرة على نشر روح التميز على كافة المستويات التنظيمية.

وان تميز أداء المؤسسة سواء من خلال المنتجات الجديدة أو التكنولوجيا أو امتلاك معارف خلاقة أو من خلال الإبداع المتميز، يصعب تحقيقه في حال غياب رأس المال البشري والكفاءات عالية التميز، التي تعمل على اكتساب المعرفة وتطويرها وتوظيفها بأساليب مبتكرة وبما يحقق للمنظمة مكان في السوق العالمي الجديد. وهذا ما يستدعي استثماراً فعالاً وتطويراً مستمر من خلال التدريب والتعليم والتحفيز وتشجيع ولاء الأفراد المتميزين، بالإضافة إلى إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار ومشاركتهم الأفكار الإبداعية التي تقود إلى خلق القيمة وتحقيق التميز في الأداء من خلال التركيز على تطوير وصيانة الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية.

كما لمسنا ان القيادة الاخلاقية قد أصبحت عنصراً هاماً في تسيير الموارد البشرية بمنظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية عموماً وفي أثرها على الأداء المتميز للعاملين بها الذي يعد من المفاهيم التي لاقت اهتماماً كبيراً لدى الباحثين لما لها من أهمية ودور في تحقيق أهداف المنظمات وبكفاءة أفضل، وهو ما سنحاول التعرف عليه أكثر في الفصل الموالي والذي يعد الدراسة الميدانية لبحثنا هذا وقد قمنا بإجرائها بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية ولاية الوادي.

A decorative border featuring a central rectangular frame with a double-line border. The corners and sides of the frame are adorned with intricate floral and leaf patterns, including large flowers and scrolling vines.

**الفصل الثاني**  
**الدراسة الميدانية في**  
**مديرية سونلغز بالوادي**

تهييد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى التأصيل النظري للقيادة الأخلاقية، وكذلك الدراسات السابقة التي عالجت متغيرات الدراسة منفردة أو مجتمعة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية ومعرفة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين، وقد اخترنا مديرية توزيع الكهرباء والغاز كمحل لدراستنا، ومن أجل توضيح ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهما:

**المبحث الأول:** منهجية الدراسة الميدانية؛

**المبحث الثاني:** عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

**المبحث الأول- منهجية الدراسة الميدانية:** في هذا المبحث سوف نتطرق إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة، ونتطرق إلى عرض أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، وإلى صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الدراسة ومنه نختبر مدى ثباتها وكذلك اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات ثم نقوم بعرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية. **المطلب الأول- مجتمع وعينة الدراسة:** سيتم في هذا المطلب تطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، ولكن قبل ذلك نستعرض لمحة عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، من خلال نشأتها، مهامها ووظائفها والهيكلة التنظيمية لها.

### الفرع الأول- تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي:

**أولاً- نشأة مركز توزيع الكهرباء والغاز بالوادي:** في فترة سابقة كانت منطقة الوادي تتزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة للمركز التوزيع بيسكرة، ونظرا للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز توزيع المنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينات بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز عدد عمالها حوالي 101 عامل، وفي عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات الوادي - المغير (قبل أن تصبح ولاية) - الدبيلة وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من اجل ضمان عدة وظائف أهمها :

- وظائف خاصة بالزبائن كشوفات وتسديدات.
- وظائف خاصة بالكهرباء شبكات كهربائية.

**ثانياً- مهام مؤسسة سونلغاز:** بناء على القانون الذي أصدر في سنة 1985 أن المهام التي تقوم بها المؤسسة كالاتي:

- الطاقة الكهربائية المؤسسة تقوم بإنتاج وتوزيع واستغلال الطاقة الكهربائية.
- الغاز المؤسسة تقوم بنقل والتوزيع العمومي للغاز الطبيعي ولكي تبقى المؤسسة محتكرة لهذا النشاط عليها القيام:
  - إقامة المؤسسات من أجل تنمية القطاع.
  - دراسة تطوير التقنيات المستعملة في المؤسسة.
  - التسيير الجيد للعمال وتكوينهم من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية.
  - اتساع المساحة المستعملة للكهرباء والغاز الزيادة المبيعات.

ثالثاً- مهام مديرية التوزيع بالوادي: لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي عدة مهام نذكر ما يلي:

- تسيير المشتركين الكهرباء والغاز المنشآت الكهربائية والغازية .
- تطوير منشآت الطاقة .
- تمثيل المؤسسة على مستوى الولاية .
- الاتصال بالسلطات .

رابعاً- وظائف مديرية التوزيع بالوادي:

1. الوظائف التقنية: القيام بإنجاز وتطوير بحوث في مجال الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة في المجالات المذكورة.
2. الوظائف التجارية: وتمثل في بيع الطاقة للمستهلكين وتحقيق رغباتهم ومن الوظائف السابقة ظهرت

عدة وظائف فرعية تنقسم إلى قسمين :

▪ وظائف ذات طابع إداري:

- تسيير المال .
- تسيير الوسائل .
- معالجة المعلومات .

▪ وظائف ذات طابع دراسي:

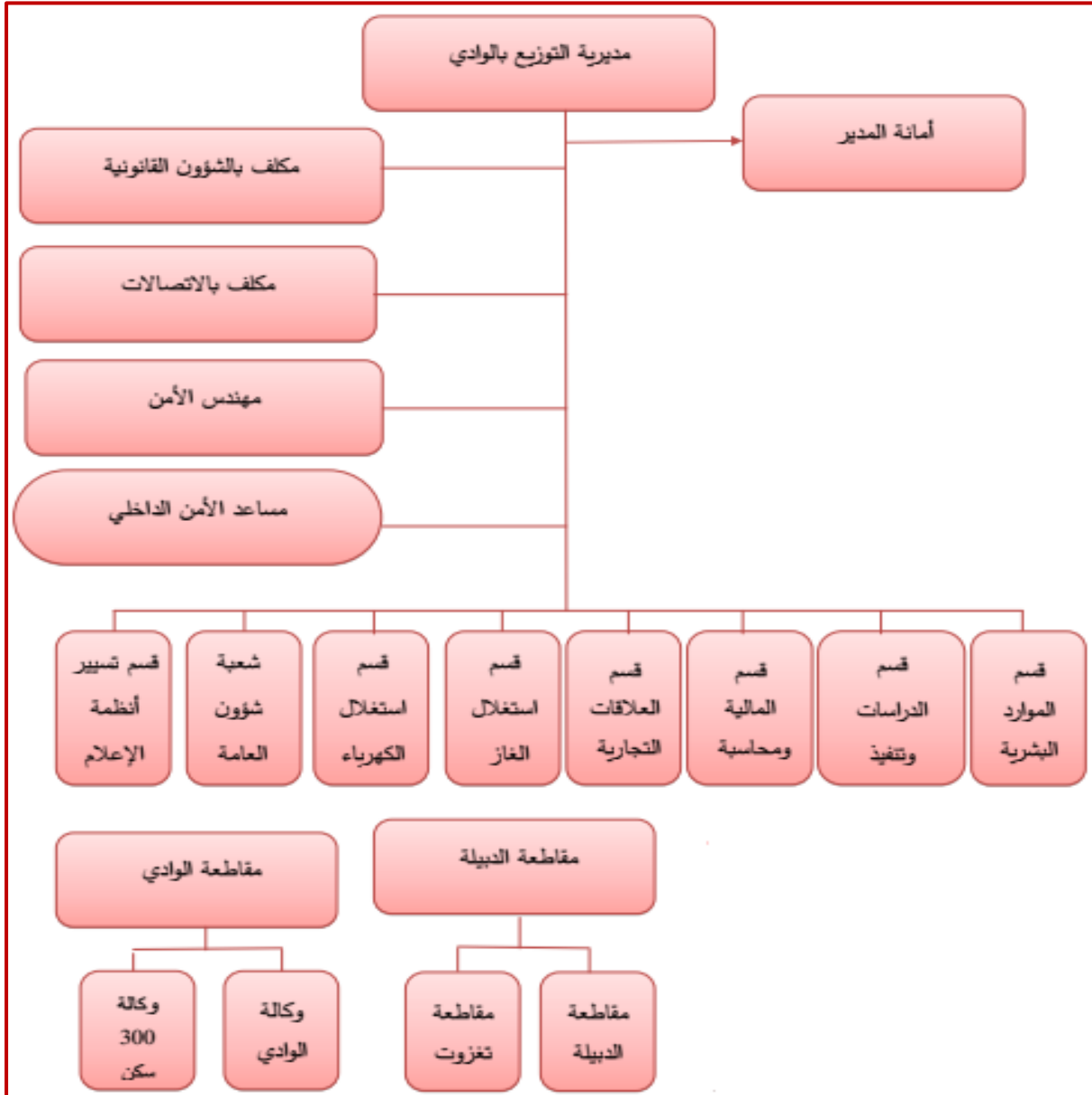
- القيام بدراسات اقتصادية (التخطيط) .
- القيام بدراسات تسويقية .
- القيام بدراسات النظام العام وأنظمة مراقبة التسيير .

وفي الوظائف ذات الطابع الدراسي يكون بهدف جميع الدراسات هو تحديد سياسة رشيدة للمؤسسة وإيجاد الاستراتيجية

اللازمة لتحقيق هدف الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الأم.

خامساً- الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي:

الشكل (1-2) الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي:



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على معلومات مقدمة من مديرية سونلغاز الوادي.

حيث أن مديرية التوزيع بالوادي متفرعة من شجرة مكونة من:

مجمع سونلغاز ويمثلها رئيس المجمع، ومن تحتها المديرية العامة لتوزيع الوسط ويمثلها الرئيس المدير العام وهو مراقب للمديريات ويمثل السلطة العليا للمؤسسة.

المديرية العامة للتوزيع مقسمة إلى 09 مناطق لتوزيع الكهرباء والغاز من ضمنها مديرية التوزيع بالوادي

حيث تنقسم إلى مدير التوزيع وأمانة وأقسام هي:

■ قسم الشؤون العامة قسم استغلال الغاز.

■ قسم الموارد البشرية.

■ قسم استغلال الكهرباء.

■ قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال.

■ قسم المالية والمحاسبة.

■ قسم العلاقات التجارية.

وبدورها تنقسم هذه الأخيرة إلى مقاطعتين: مقاطعة الوادي، مقاطعة الدييلة.

■ مقاطعة الوادي وتتكون من وكالة الوادي، وكالة 300 مسكن.

■ مقاطعة الدييلة وتتكون من وكالة الدييلة، وكالة تغزوت.

**الفرع الثاني- مجتمع الدراسة:** يعرف مجتمع الدراسة على أنه مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها وعنهما، وبعبارة أخرى هي عبارة عن جميع المفردات لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث.<sup>1</sup>

ومجتمع الدراسة الحالية يتمثل في كل موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي بجميع مصالحها وأقسامها.

**الفرع الثالث- عينة الدراسة:** العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع الكلي التي تحوي بعض العناصر يتم اختيارها منه أو هي جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي، وقد تم اختيار العينة المستهدفة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة .

وبالنسبة لحجم العينة فقد تم الاعتماد على ما أورده الباحثين " Uma Sekaran and Roger Bougie " حيث يمكن الاعتماد على القواعد التالية في تحديد حجم العينة:<sup>2</sup>

■ حجم العينة الذي يزيد عن 30 ويقل عن 500 مفردة يكون ملائم لأغلب البحوث.

■ في حالة البحوث متعددة المتغيرات مثلا استخدام تحليل الانحدار المتعدد فإن عدد مفردات العينة يجب أن يكون أضعاف عدد متغيرات الدراسة ومن الأفضل أن يكون 10 أضعاف أو أكثر.

■ في البحوث التجريبية البسيطة، فإنه يمكن إجراء البحث بنجاح بعينة يتراوح حجمها بين 10 إلى 20 مفردة.

<sup>1</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 66.

<sup>2</sup> مهدي محمد القصاص، الاحصاء والقياس الاجتماعي، جامعة المنصورة، مصر، 2007، ص 78.

لذلك تم توزيع (55) استبانة على الموظفين بمديرية سونلغاز، تم استرداد (48) استبانة فقط. وبعد فحصها استبعد منها (3) لعدم صلاحيتها بسبب النقص في الإجابات بالتالي فقد بلغ حجم العينة الذي يمثل الاستبانات الصالحة للتحليل (45) استبانة.

### المطلب الثاني- تصميم واختبار أداة الدراسة:

**الفرع الأول- تصميم أداة الدراسة:** اعتمدنا على الاستبيان في دراستنا هذه كأداة أساسية لجمع البيانات، وهو يعد من أكثر الوسائل العلمية المستعملة في الحصول على البيانات والمعلومات، فهو وسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف الموظفين حول موضوع اليقظة الاستراتيجية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة، وهذا عن طريق مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمغلقة الموجهة إليهم والمبنية على أساس إشكالية وفرضيات البحث محل الدراسة.<sup>1</sup>

تم إعداد الاستبيان وفقا لنموذج الدراسة التالي:

تناول الدراسة البحث في مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

▪ المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية.

▪ المتغير التابع: الأداء المتميز للعاملين.

تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS: STASTICAL PACKAGE FOR SOCIAL STUDIES** ، وقد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة مع إدراج البيانات الشخصية والوظيفية لمعرفة مدى تأثيرها على العلاقة السابقة. **ثالثا- مكونات استمارة الاستبيان:** تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزئيين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

▪ **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، الخبرة المهنية والمسمى الوظيفي؛

<sup>1</sup> محمد سليمان المثنوي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002، ص 177.

- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 36 سؤالاً، تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان المتغيرات التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير:  
الجدول (1-2): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة.

عدد الفقرات	الأبعاد	المحاور
04	العدالة	المحور الأول: القيادة الأخلاقية
04	النزاهة	
04	التوجيه الأخلاقي	
04	مشاركة السلطة	
04	وضوح الدور	
04	الاهتمام بالعاملين	
24	المجموع	
12	المجموع	المحور الثاني: الأداء المتميز للعاملين
36	المجموع الكلي لفقرات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

- الفرع الثاني- اعتماد الاستبيان وتوزيعه:** من أجل اعتماد الاستبيان وتوزيعه وجب تحديد العينة محل الدراسة ومن ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولاً إلى تداوله.  
تتكون عينة الدراسة من 45 موظفاً في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.  
**أولاً- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:** من أجل اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية وجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق ما يلي:

**1- الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على لجنة تحكيم مختصة في الموضوع وتم عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين والمختصين وهم أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي (الملحق 2)، وذلك من اجل إبداء الرأي في العبارات ومدى وضوحها من حيث مستوى الفهم وخلوها من الغموض وان العبارات الموضوعية لكل محور في الاستبيان مناسبة لما تصبو إليه الدراسة، وعليه قد تم تعديل العبارات التي يتم الحكم عليها بأنها غير مناسبة وقد تم الاحتفاظ بالعبارات التي نالت درجة اتفاق بين المحكمين.

**2- ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ):** يتم التأكد من ثبات أداة الدراسة، من خلال حساب معامل الفا كرونباخ لكل الأبعاد، المحاور وكذلك الاستبيان ككل، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (2-2): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة.

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق	مستوى الدلالة
المحور الأول: القيادة الأخلاقية	العدالة	04	0.764	0.874	$\leq 0.001$
	النزاهة	04	0.813	0.901	$\leq 0.001$
	التوجيه الأخلاقي	04	0.726	0.852	$\leq 0.001$
	مشاركة السلطة	04	0.697	0.835	$\leq 0.001$
	وضوح الدور	04	0.776	0.881	$\leq 0.001$
	الاهتمام بالعالمين	04	0.625	0.790	$\leq 0.001$
	المحور الأول		24	0.880	0.938
المحور الثاني: الأداء المتميز للعاملين		12	0.717	0.847	$\leq 0.001$
الاستبيان كاملا		36	0.881	0.939	$\leq 0.001$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

من الجدول أعلاه نلاحظ:

- معظم الأبعاد تتمتع بثبات جيد أو جيد جدا (أكبر من 0.7) وهو مؤشر إيجابي على ثبات اتساق الإجابات.
  - بعد "الاهتمام بالعاملين" هو الأضعف من حيث الثبات (0.625) لكنه مقبول احصائيا للعمل عليه.
  - معاملات الصدق ( $\sqrt{\alpha}$ ) لجميع الأبعاد تقع فوق (0.79)، ما يشير إلى درجة صدق مقبولة جدا.
  - معامل الثبات للمحور الأول "القيادة الأخلاقية" بلغ (0.880) ومعامل الصدق (0.938)، وهي معاملات تدل على أن المحور يتمتع بمستوى عالٍ جدًا من الثبات والصدق، مما يؤكد جودة الفقرات وتماسكها الداخلي.
  - معامل الثبات للمحور الثاني "القيادة الأخلاقية" بلغ (0.717) ومعامل الصدق (0.847)، رغم أن عدد الفقرات أقل، إلا أن الثبات جيد بما يكفي، ومعامل الصدق مرتفع، ما يعكس اتساقا وفعالية للفقرات في قياس الأداء المتميز للعاملين.
  - معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ (0.881) ومعامل الصدق (0.939)، وهو ما يدل على أن الاستبيان ككل يتمتع بمستوى ممتاز من الثبات والصدق، ما يعني أن الأداة البحثية موثوقة وصالحة للتحليل الإحصائي.
- نستنتج مما سبق بأن كل القيم التي كانت لمختلف الأبعاد والمحاور والاستبيان ككل كانت قيم مرتفعة وتزيد عن القيمة المقبولة لمعامل الثبات ألفا كرونباخ والتي تبلغ (0.6)، وهذا ما يعني توفر درجة عالية من الثبات، كما كانت جميع معاملات الثبات والصدق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ويشير ذلك لوجود درجة جيدة وقوية من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد العينة، وهذا مؤشر قوي وهام على قدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة.
- 3- صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها:

### 3-1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (القيادة الأخلاقية):

الجدول (2-3): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (القيادة الأخلاقية).

الرقم	الفقرة	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتم ترقية الموظفين في المؤسسة بناء على الإجراءات المعمول بها قانوناً دون التحيز لأي طرف.	العدالة	0.677	$\leq 0.001$
02	يتم توزيع الحوافز والمكافآت على الموظفين بناء على الجهد المبذول.		0.725	$\leq 0.001$
03	يتعامل مسؤولك المباشر والمدير مع جميع العاملين دون تمييز أو تفرقة.		0.861	$\leq 0.001$
04	يتوخى المدير العدالة في توزيع المهام والأعباء.		0.792	$\leq 0.001$
05	يقبل مسؤولك المباشر ويتحمل مسؤولية الأخطاء التي تقع بسبب قراراته.	النزاهة	0.829	$\leq 0.001$
06	تتطابق أقول مسؤولك المباشر مع أفعاله.		0.798	$\leq 0.001$
07	يحافظ مسؤولك المباشر دائماً على وعوده.		0.798	$\leq 0.001$
08	يمكن الوثوق بمسؤولك المباشر لأنه نزيه.		0.783	$\leq 0.001$
09	يناقش مسؤولك المباشر أخلاقيات وقيم العمل مع العاملين.	التوجيه الأخلاقي	0.802	$\leq 0.001$
10	يحث مسؤولك المباشر العاملين معك على تطبيق أخلاقيات المهنة في مهامكم.		0.807	$\leq 0.001$
11	يوجه مسؤولك المباشر ملاحظات للعاملين المنتهكين لمعايير أخلاقيات المهني.		0.711	$\leq 0.001$
12	يراعي مسؤولك المباشر بعد أخلاقيات المهنة عند اتخاذ القرارات.		0.512	$\leq 0.001$

≤ 0.001	0.589	مشاركة السلطة	13	تسمح الإدارة بالمؤسسة للعاملين بالمشاركة في القرارات.
≤ 0.001	0.460		14	يفوض لك مسؤولك المباشر البعض من سلطاته أو لأحد من عمال المنظمة لإنجاز مهامهم.
≤ 0.001	0.712		15	يسعى مسؤولك المباشر إلى الحصول على المشورة من العاملين فيما يتعلق بالاستراتيجية التنظيمية.
≤ 0.001	0.806		16	يعيد مسؤولك المباشر النظر في القرارات على أساس التوصيات التي يقدمها له العاملون.
≤ 0.001	0.731	وضوح الدور	17	تحدد إدارة المؤسسة الأولويات التي يجب أن يلتزم بها العاملون.
≤ 0.001	0.650		18	توضح إدارة المؤسسة مسؤوليات كل فرد اتجاه العمل.
≤ 0.001	0.654		19	يوضح مسؤولك المباشر توقعات الأداء المطلوبة منك.
≤ 0.001	0.798		20	يوضح مسؤولك المباشر أهداف الأداء وأولويات العمل على مستوى فرق العمل.
≤ 0.001	0.358	الاهتمام بالعاملين	21	يراعي مسؤولك المباشر مصالحك عند اتخاذ القرارات.
≤ 0.001	0.543		22	يتعامل معك مسؤولك المباشر بكل احترام.
≤ 0.001	0.570		23	يهتم مسؤولك المباشر باحتياجاتك ويضعها ضمن أولوياته.
≤ 0.001	0.560		24	يحرص مسؤولك المباشر على متابعة النمو المهني للعاملين تحت مسؤوليته.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

يتضح من خلال الجدول: بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (القيادة الأخلاقية)، وهو محور المتغير المستقل، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.358) للفقرة رقم (21) التي تنص على "يراعي مسؤولك المباشر مصالحك عند

اتخاذ القرارات "، و(0.861) للفقرة الثالثة والتي تنص على " يتعامل مسؤولك المباشر والمدير مع جميع العاملين دون تمييز أو تفرقة. "، وهو ما يفسر بتناسق وانسجام فقرات المحور الأول بنسب مقبولة للعمل على الاستبيان وبأن معظم الفقرات تؤدي دورا جيدا في قياس أبعادها؛

### 3-2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الأداء المتميز للعاملين):

الجدول (2-4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الأداء المتميز للعاملين).

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
25	أنجز مهماتي بجودة عالية.	0.596	$\leq 0.001$
26	أنجز ما يطلب مني من مهام بكفاءة في وقت قصير.	0.620	$\leq 0.001$
27	أقدم للمؤسسة أفكار وأساليب عمل فعالة.	0.617	$\leq 0.001$
28	أسعى لتنفيذ مهام العمل بطريقة إبداعية.	0.354	$\leq 0.001$
29	أحرص على التطوير المستمر لمهاراتي ومعارفي.	0.634	$\leq 0.001$
30	أجيد التعامل مع الآخرين والتواصل الفعال.	0.637	$\leq 0.001$
31	ألتزم بأنظمة المؤسسة وقوانينها الداخلية.	0.587	$\leq 0.001$
32	أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة.	0.611	$\leq 0.001$
33	أتحمل مسؤولية أفعالي ولا ألقى اللوم على الآخرين.	0.517	$\leq 0.001$
34	أشارك في النشاطات الرسمية وغير الرسمية التي تنظمها المؤسسة.	0.406	$\leq 0.001$
35	أعمل على إتمام مهماتي ولو اضطررت للعمل ساعات أطول.	0.398	$\leq 0.001$
36	أحتاج إلى حد أدنى من الإشراف لإنجاز العمل.	0.401	$\leq 0.001$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

يتضح من خلال الجدول: بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الأداء المتميز للعاملين)، وهو محور المتغير التابع في دراستنا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.354) للفقرة رقم (28) التي تنص على " أسعى لتنفيذ مهام العمل بطريقة إبداعية."، و(0.637) للفقرة (30) والتي تنص على " أجيد التعامل مع الآخرين والتواصل الفعال ا"، وهو ما يفسر بتناسق وانسجام فقرات المحور الثاني بنسب مقبولة للعمل على الاستبيان؛

**4- - توزيع استمارة الاستبيان:** بعد تحديد عينة الدراسة واختيار التوزيع العشوائي، تم توزيع استمارة الاستبيان على العينة، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

الجدول (2- 5): توزيع الاستبيان.

النسبة	العدد	الاستبيان
% 100	55	الاستمارات الموزعة
% 9.1	5	الاستمارات التي لم يتم استرجاعها
% 9.1	5	الاستمارات غير صالحة للتحليل
% 81.8	45	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

من الجدول أعلاه يتبين أن عدد الاستمارات الموزعة للاستبانة كان 55، لم نسترجع 3 منها لغياب الموظفين في يوم جمع الاستبيان، وكانت هناك 5 استمارات غير قابلة للتحليل، لعدم إكمال الإجابات وتعدد بعض الإجابات في فقرة واحدة، باقي استمارات الاستبيان والتي عددها 45 استمارة كانت صالحة للتحليل وتم اعتمادها.

**المطلب الثالث- المعالجة الإحصائية:** لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها.

بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها باستخدام برنامج Excel، ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "SPSS.V27" حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

الفرع الأول- اختبار التوزيع الطبيعي: من أجل معرفة نوعية الاختبارات التي سيتم استخدامها إن كانت معلمية أو غير معلمية، تم إخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل كالماغروف سميرنوف لمعرفة مدى إتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد أتت نتائج الاختبارات كما يلي:

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول (القيادة الأخلاقية):

الجدول (2-6): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول.

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
محور القيادة الأخلاقية	,075	45	,200*	,979	45	,569

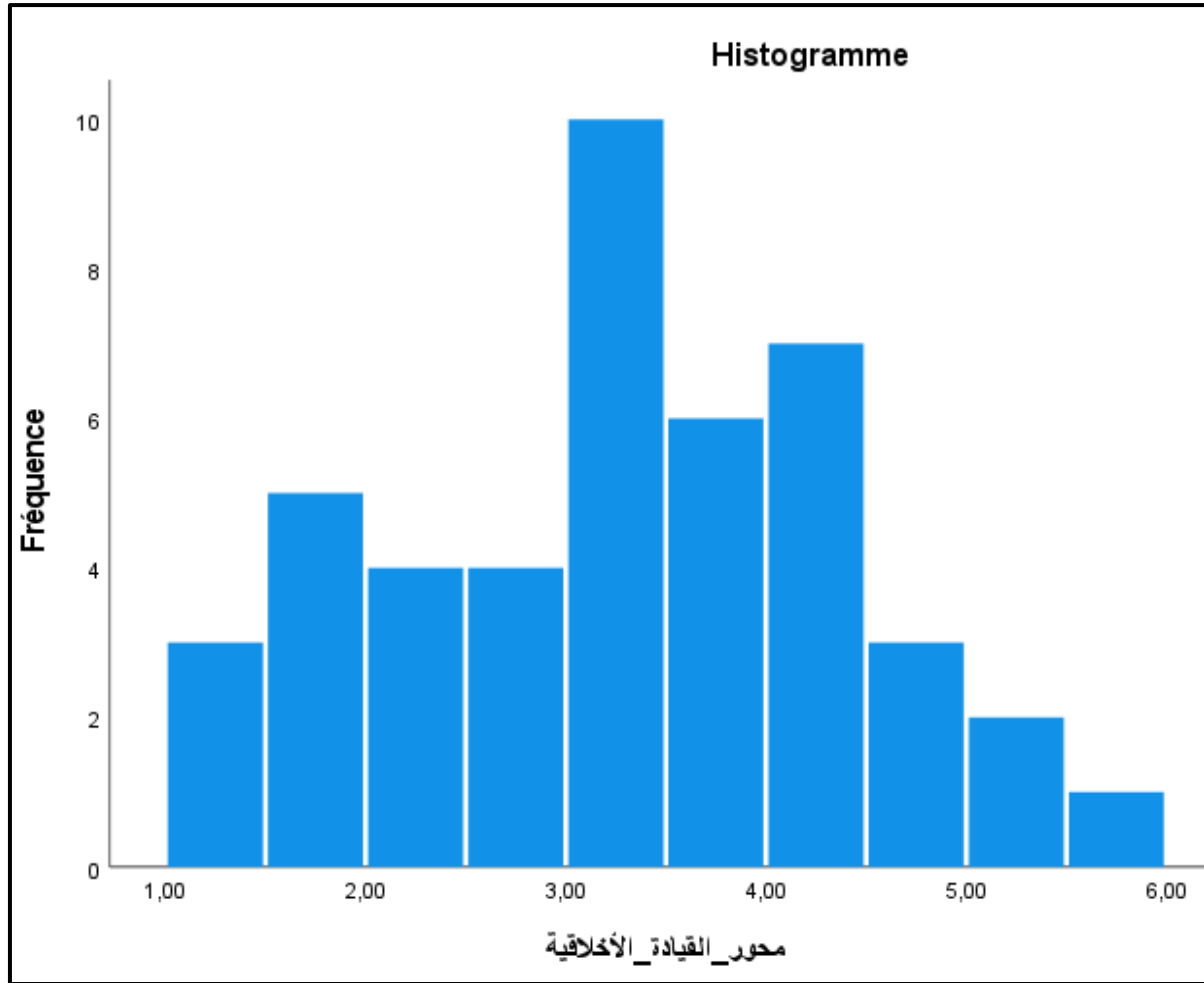
\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لمحور اليقظة الاستراتيجية بلغت (0.200) و(0.539)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.005)، وهو ما يعني أن بيانات المحور تتبع التوزيع الطبيعي، وهو المطلوب لغرض إجراء الدراسة وفيما يلي التمثيل البياني لاختبارات التوزيع الطبيعي للمحور الأول:

الشكل (2-3): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

ثانياً- اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني (الأداء المتميز للعاملين):

الجدول (2-7): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني.

	Tests de normalité					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
محور الأداء المتميز	,101	45	,200*	,972	45	,331

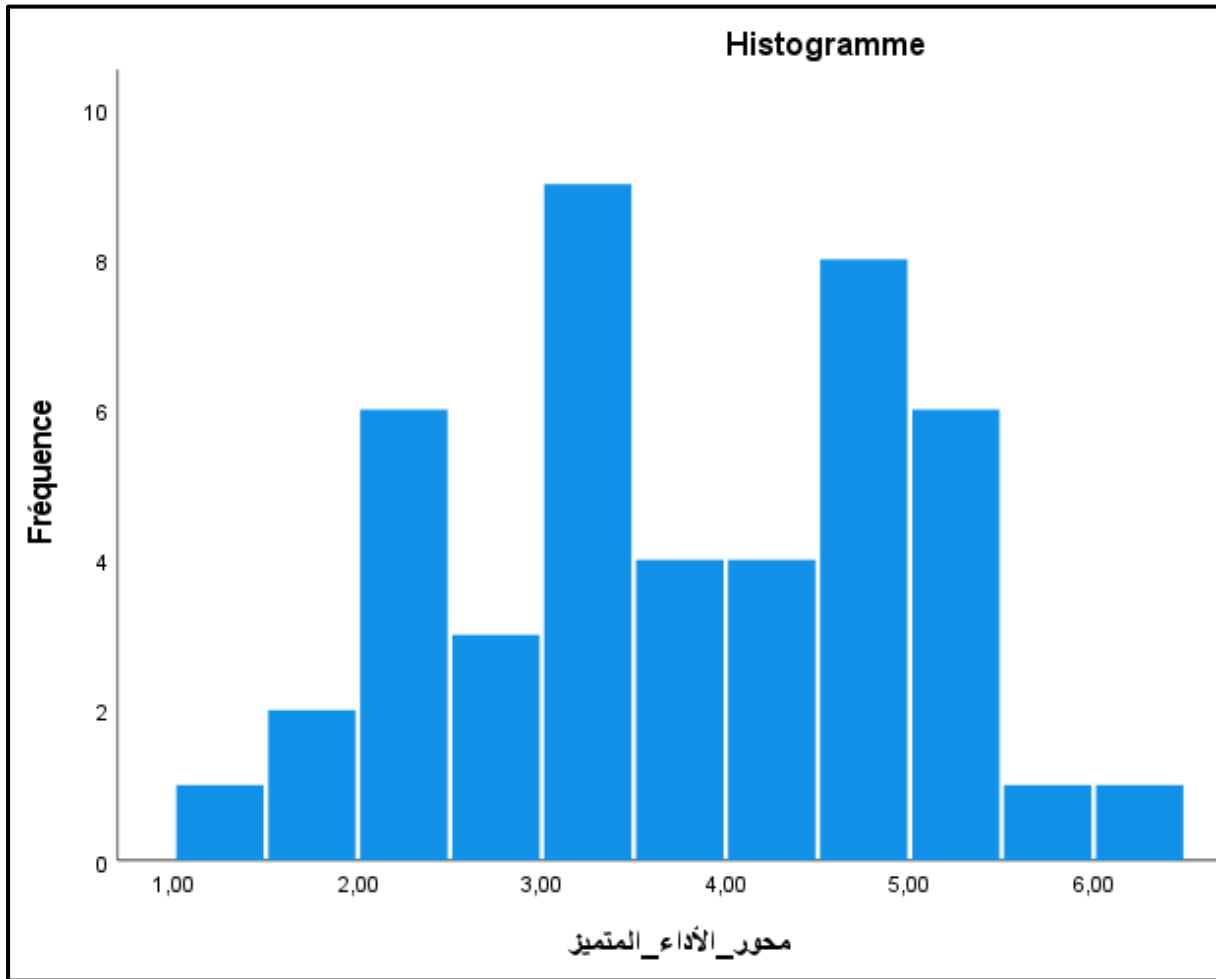
\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لمحور إدارة المعرفة بلغت (0.200) و(0.331)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.005)، وهو ما يعني أن بيانات المحور تتبع التوزيع الطبيعي، وهو المطلوب لغرض إجراء الدراسة وفيما يلي التمثيل البياني لاختبارات التوزيع الطبيعي للمحور الثاني:

الشكل (2-4): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

ثانياً- أدوات التحليل الإحصائي: من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، والتي يتم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفريغ الاستبيان من خلال برمجية SPSS.V27، حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية:

1- الأساليب الإحصائية الوصفية: حيث تطرقنا إلى:

**1-1- حساب التكرارات والنسب المئوية:** من خلالها إجابات الأفراد يمكن الحصول على مختلف

الأشكال البيانية ( الدوائر النسبية، المضلعات التكرارية... الخ)؛

**1-2- المتوسط الحسابي:** مجموع القيم المدروسة مقسومة على عددها، وذلك لمعرفة مدى تركز أو توافق الإجابات؛

**1-3- الانحراف المعياري:** هو الجذر التربيعي لمربع انحرافات قيم المفردات عن وسطها الحسابي.

ويتم قياسه من أجل معرفة مدى تشتت الإجابات لدى الأفراد العينة؛

**2- الأساليب الإحصائية الاستدلالية:** والتي من بينها:

**2-1- حساب معامل الارتباط بيرسون:** لمعرفة الدلالة الإحصائية لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات

الاستبيان.

**2-2- مقياس ألفا كرونباخ:** لقياس درجة ثبات البيانات.

**2-3- تحليل التباين Anova:** لمعرفة الفروق في آراء عينة الدراسة.

**2-4- الانحدار البسيط:** من أجل تحديد علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع وما مدى تأثيره فيه.

وتم الاعتماد على مقياس ليكارت للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح

ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (2-8): سلم ليكارت الخماسي.

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم

تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي  $(0.8 = 5/4)$  وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى

بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول (2-9): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي.

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
--------------	----------------------	----------------	-----------

منخفض	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	الفئة الثانية
متوسط	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40	الفئة الثالثة
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	الفئة الرابعة
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5	الفئة الخامسة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت.

من الجدول أعلاه الذي يمثل طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي نجد 5 فئات ولكل فئة قيم داخل مجال محدد بالمتوسط الحسابي، ويتم تصنيف هذه الفئات لاستخدامها في تحليل النتائج وإسقاط كل قيمة متحصل عليها في المجال الذي تنتمي إليه وربطه بالدرجة الموافقة له.

المبحث الثاني - عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

المطلب الأول - عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية: يتناول هذا العنصر وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة.

تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في: الجنس؛ العمر؛ المؤهل العلمي؛ الخبرة المهنية والوظيفة ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال ما يلي:

الفرع الأول - توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول (2-10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	32	71,1	71,1	71,1
	أنثى	13	28,9	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

نلاحظ من خلال الجدول:

- الذكور يمثلون غالبية أفراد عينة الدراسة، بنسبة تبلغ (71.1%) وهو ما يمثل (32) فردا من إجمالي العينة، بينما تشكل الإناث نسبة (28.9%) أي (13) موظفة فقط.

هذا التوزيع يعكس هيمنة الذكور على التوظيف في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي، وهو أمر معتاد في المؤسسات المرتبطة بالقطاعات التقنية أو الميدانية التي تتطلب جهدا بدنيا أو تواجدا ميدانيا أكبر.

#### الفرع الأول- توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر:

الجدول (2- 11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	Fréquence	Pourcentage			
Valide	أقل من 30 سنة	4	8,9	8,9	8,9
	من 30 إلى 39 سنة	17	37,8	37,8	46,7
	من 40 إلى 49 سنة	17	37,8	37,8	84,4
	سنة فما فوق 50	7	15,6	15,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

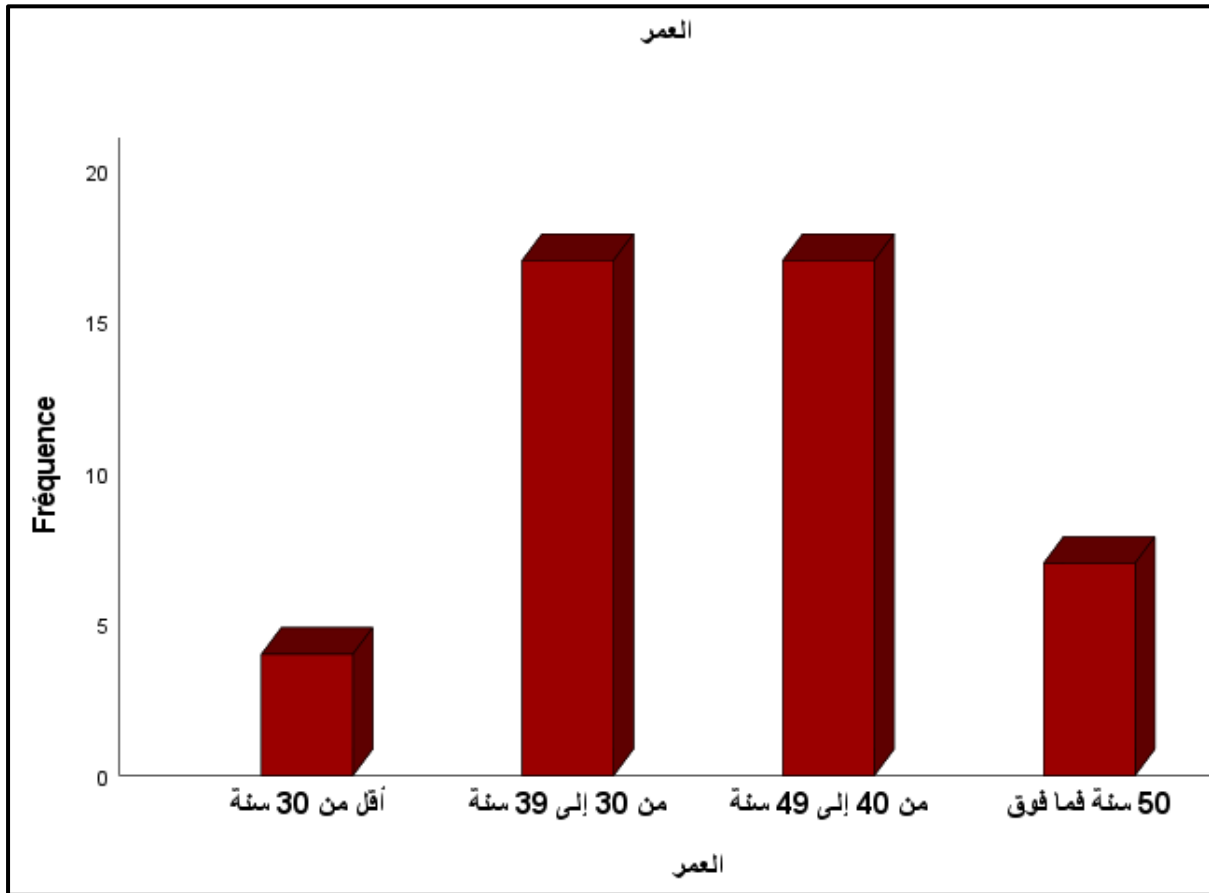
نلاحظ من خلال الجدول:

- الفئتان الأكثر تمثيلا هما "من 30 إلى 39 سنة" و "من 40 إلى 49 سنة"، بنسبة (37.8%) أي (17) موظفا وموظفة لكل منهما، وهما يمثلان أكثر من ثلاثة أرباع أفراد العينة (75.6%) تتراوح أعمارهم بين 30 و 49 سنة، مما يشير إلى أن غالبية موظفي المديرية هم من فئة الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة إلى العالية، وفي مراحل متقدمة نسبيا من المسار المهني.
- الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" تمثل (8.9%) أي (04) موظفين فقط من إجمالي أفراد العينة، ما يدل على وجود تمثيل محدود للشباب الجدد في القطاع.
- الفئة "50 سنة فما فوق" تمثل (15.6%) أي (07) موظفين من أفراد العينة، وهي تمثل شريحة الموظفين المخضرمين أو القريبين من التقاعد.

هذا التوزيع العمري يعكس توازنا معقولا بين الفئات، لكنه يوضح ميلا نحو الموظفين في منتصف حياتهم المهنية، ما قد يؤثر على طبيعة تبني التغيير، أو الابتكار داخل المؤسسة، أو حتى الاستعداد للتكوين المستمر، والشكل الموالي يوضح

التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الشكل (2-5): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

الفرع الثالث- توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:

الجدول (2-12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides ثانوي أول أقل	1	2,2	2,2	2,2
تقني	2	4,4	4,4	6,7
تقني سامي	8	17,8	17,8	24,4
ليسانس	7	15,6	15,6	40,0
ماستر	19	42,2	42,2	82,2
مهندس	6	13,3	13,3	95,6
دراسات عليا	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

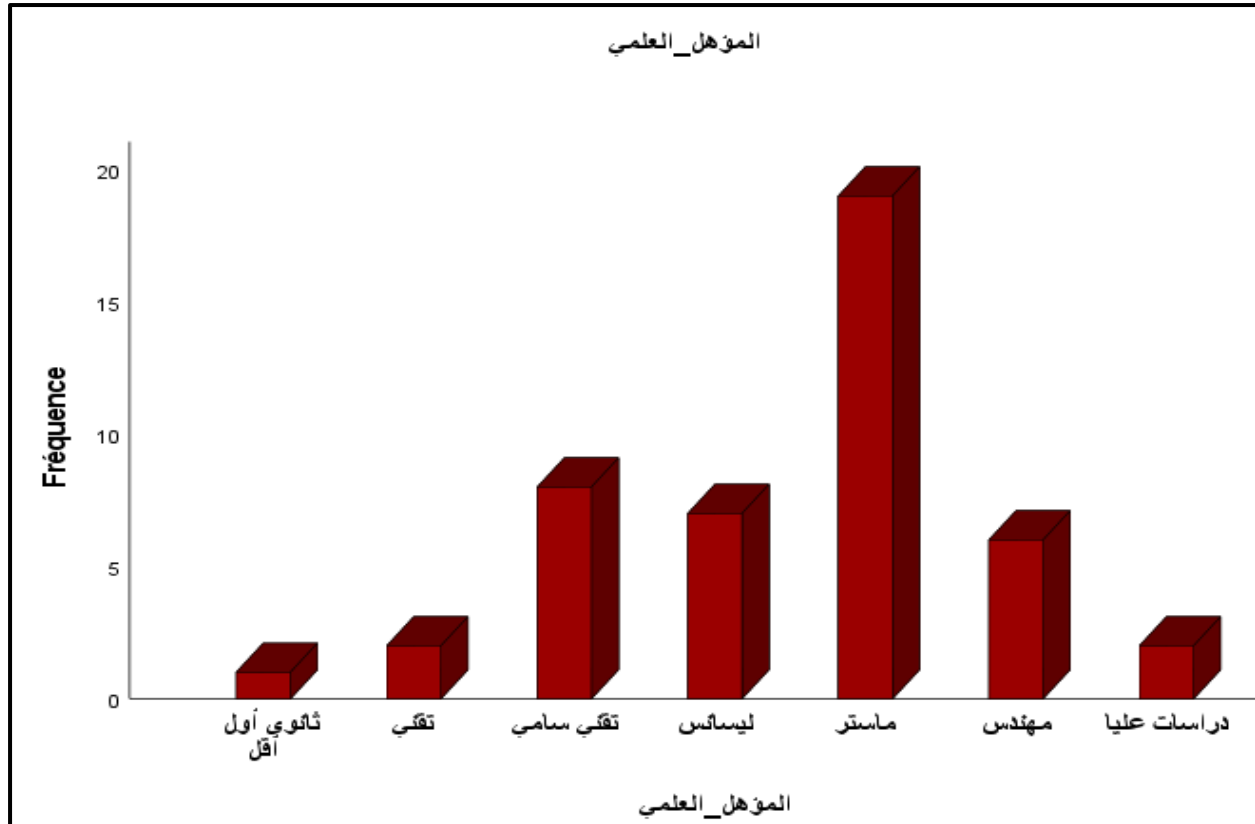
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

نلاحظ من خلال الجدول:

- أغلب أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة الماستر بنسبة (42.2%) أي (19) موظف وموظفة، مما يدل على مستوى علمي مرتفع لدى الموظفين.
- تليها فئة التقني السامي (17.8%) أي (08) موظفين، والليسانس (15.6%) أي (07) موظفين، ثم المهندسين (13.3%) أي (06) مهندسين، مما يعزز الفكرة بأن المديرية تعتمد على موارد بشرية ذات تكوين تقني وأكاديمي متوسط إلى عال.
- الفئات الأقل تمثيلا هي، الثانوي أول أقل (2.2%) والدراسات العليا (4.4%)، ما يشير إلى قلة الموظفين ذوي التأهيل المتدني أو العالي جدا (دكتوراه أو ما يعادلها).

هذا التوزيع يعكس وجود قاعدة قوية من الموظفين المؤهلين أكاديميًا، مما قد يسهم في رفع كفاءة الأداء، خصوصا في المهام التقنية أو التحليلية التي تتطلب تأهيلا علميا عاليا والشكل الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الشكل (2-6): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

الفرع الرابع- توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة المهنية:

الجدول (2- 13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

الخبرة العملية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 1 إلى أقل من 5 سنوات	4	8,9	8,9	8,9
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	28,9	28,9	37,8
من 10 إلى 15 سنة	17	37,8	37,8	75,6
أكثر من 15 سنة	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

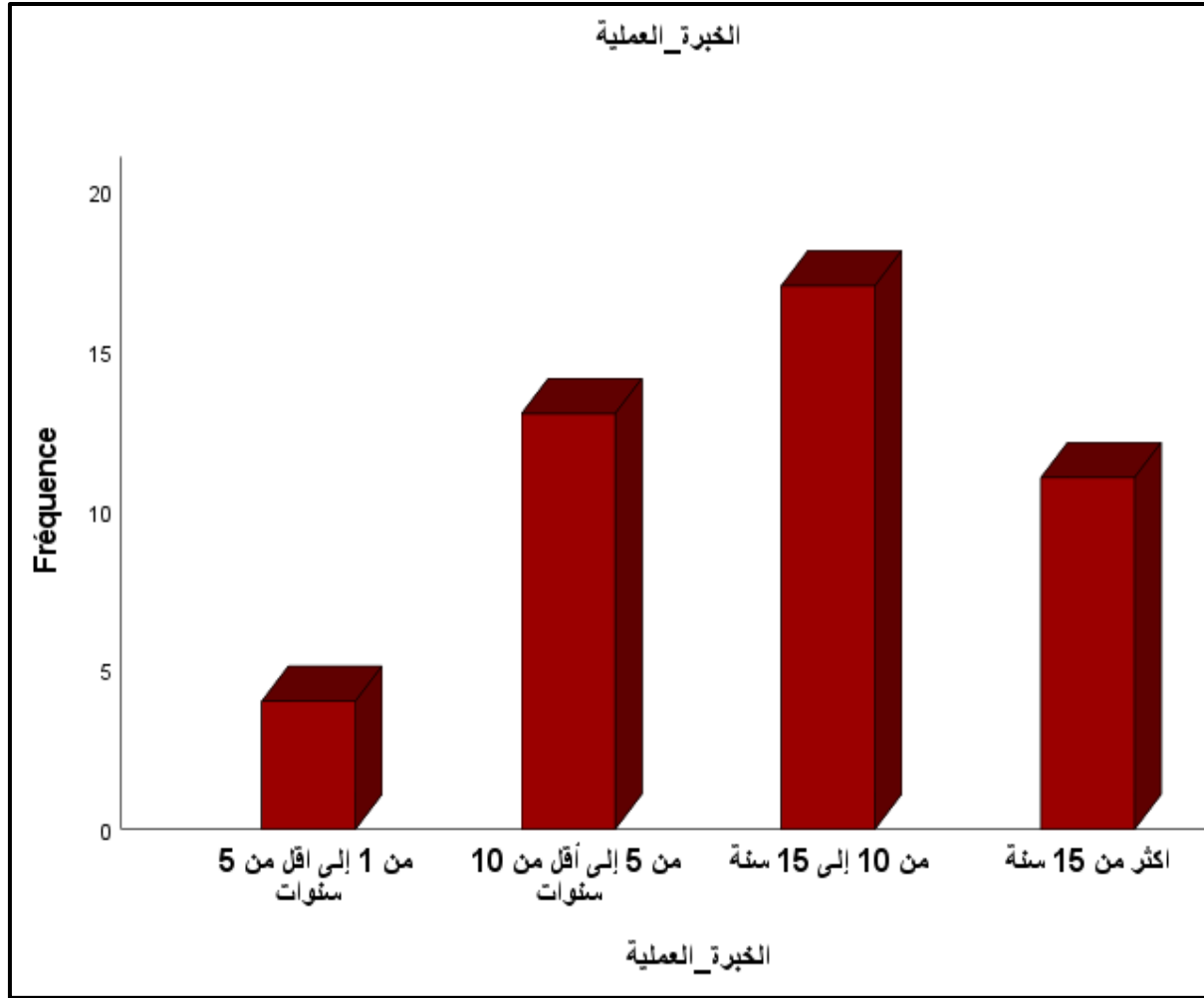
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

نلاحظ من خلال الجدول:

- النسبة الأكبر من أفراد العينة لديهم خبرة بين 10 و 15 سنة بنسبة (37.8%)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة.
- تليها فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة بلغت (28.9%)، ثم فئة أكثر من 15 سنة (24.4%) ، مما يعكس وجود تنوع كبير في مستويات الخبرة، يغلب عليه الطابع المتوسط إلى العالي.
- الفئة الأقل تمثيلا هي من 1 إلى أقل من 5 سنوات (8.9%) ، ما يدل على أن نسبة المبتدئين في المجال قليلة.

بشكل عام، يبين هذا التوزيع أن العينة تضم كوادرات ذات خبرة مهنية قوية، وهو ما يعزز مصداقية إجاباتهم خاصة في تقييماتهم المتعلقة بالأداء أو السياسات الداخلية، والشكل التالي يوضح التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير السنوات الخبرة المهنية:

الشكل (2-7): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير السنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

الفرع الخامس- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة:

الجدول (2-14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة.

		الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهني	2	4,4	4,4	4,4
	اداري	15	33,3	33,3	37,8
	رئيس مصلحة	9	20,0	20,0	57,8
	اطار	19	42,2	42,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

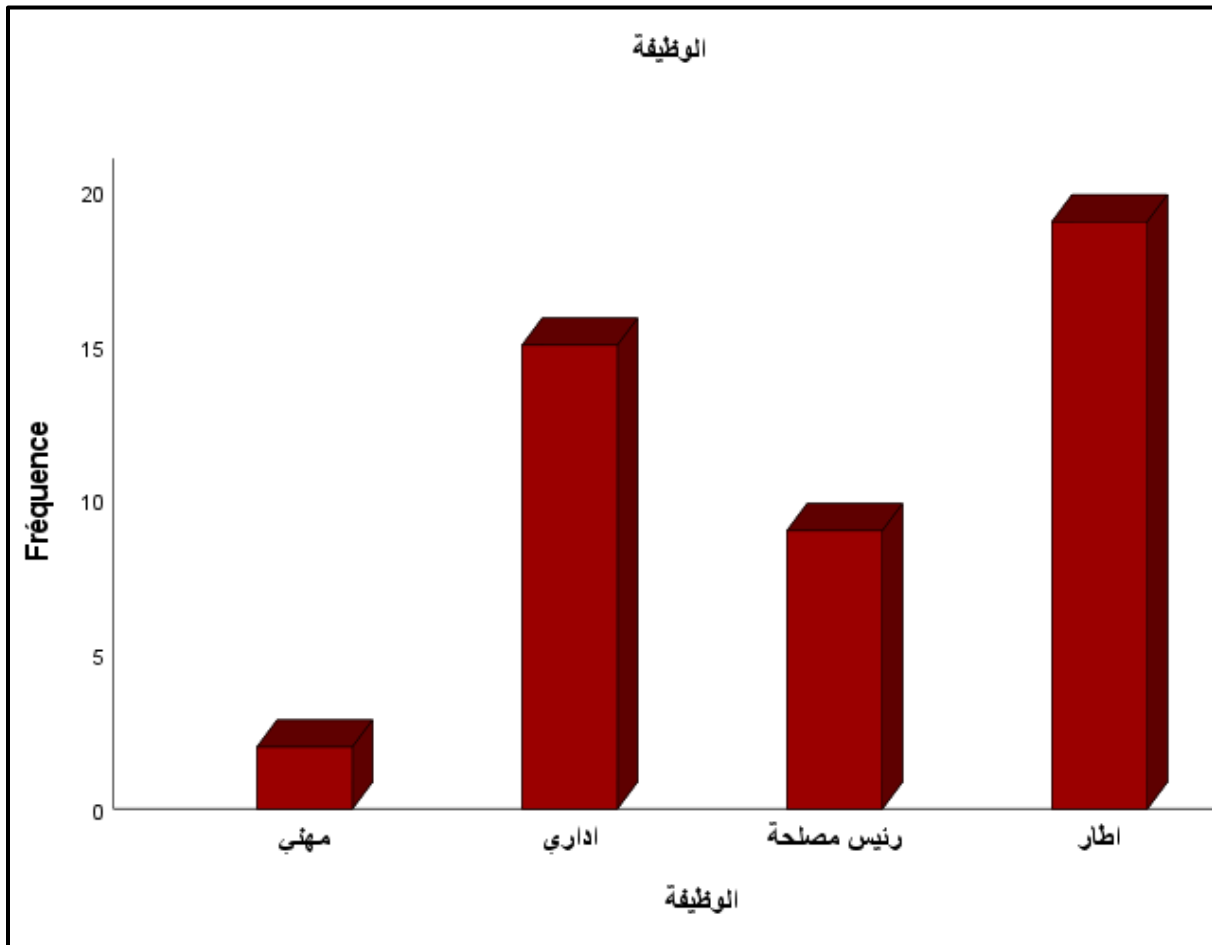
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

نلاحظ من خلال الجدول:

- تشكل فئة الإطارات النسبة الأكبر من العينة بـ (42.2%)، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمناصب مسؤولية عليا، وهم من المهندسين والمكلفين بالدراسات حسب ما التمسناه من المقابلة الميدانية.
- يليهم الإداريون بنسبة (33.3%)، وهي نسبة معتبرة تعكس وجود قاعدة تنفيذية مهمة ضمن أفراد العينة.
- تأتي فئة رؤساء المصالح بـ (20%)، وهو العدد الإجمالي لهم بالمديرية حيث سعينا لمشاركة جميع رؤساء المصالح في الاستبيان.
- أقل فئة تمثيلا هي المهنيون (4.4%)، ما يشير إلى أن العينة تركزت أكثر على الفئات الإدارية العليا والوسطى.

هذا التوزيع يعكس أن آراء المستجوبين تمثل إلى حد كبير وجهات نظر قيادية وتنظيمية، وهو أمر مهم عند تحليل قضايا مثل التخطيط أو تطوير الأداء، والشكل التالي يوضح التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير الوظيفة:

الشكل (2-8): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

بناء على ما سبق عرضه من نتائج تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة يمكننا استنتاج ما يلي:

- تشير البيانات الإحصائية الخاصة بخصائص العينة إلى أن المبحوثين يتمتعون بمستوى عالٍ من التأهيل الأكاديمي والخبرة العملية والمراكز الوظيفية، مما يعزز من مصداقية الإجابات وجودتها، إذ يُلاحظ أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادة الماستر بنسبة (42.2%)، تليها شهادات التقني السامي والليسانس بنسب متقاربة بلغت (17.8%) و(15.6%) على التوالي، فيما حازت شهادات الدراسات العليا والهندسة على نسب معتبرة، ما يعكس وجود قاعدة معرفية متنوعة وذات مستوى علمي متقدم ضمن العينة. هذا التكوين الأكاديمي الرفيع يسهم في تمكين المشاركين من فهم محاور الدراسة والإجابة عنها بدقة وموضوعية.
- أما من حيث الخبرة العملية، فقد تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع المبحوثين يتمتعون بخبرة تتجاوز الخمس سنوات، حيث شكلت فئة من 10 إلى 15 سنة النسبة الأكبر (37.8%)، تليها فئة أكثر من 15 سنة (24.4%)، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يمتلكون تراكماً معرفياً وتجريبياً يمكنهم من تقييم الموضوعات محل الدراسة من منطلق واقعي وخبراتي.
- وفيما يخص الوظيفة، فقد تركزت العينة في فئة الإطارات بنسبة (42.2%)، تليها فئة الإداريين (33.3%)، بينما توزعت النسبة المتبقية على رؤساء المصالح (20%)، والمهنيين (4.4%) هذا التوزيع يشير إلى أن الدراسة اعتمدت بدرجة كبيرة على آراء الفاعلين الإداريين والمسؤولين المباشرين عن اتخاذ القرار أو المساهمة فيه، مما يمنح نتائج الدراسة قيمة عملية أكبر وواقعية أدق.

بناء عليه، يمكن القول إن خصائص العينة المدروسة تشكل أساساً قوياً يعزز من موثوقية الدراسة ومصداقية النتائج، ويجعلها أكثر قدرة على عكس الواقع المهني والمؤسسي بدقة، خاصة وأنها تمثل فئات متقدمة علمياً وعملياً ووظيفياً في مجالات اختصاصها.

**المطلب الثاني- تحليل محاور الدراسة:** سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس شدة الإجابة.

**الفرع الأول- عرض وتحليل استجابات أفراد المجتمع نحو المحور الأول القيادة الأخلاقية:** حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة، وهو يمثل المتغير المستقل في دراستنا، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري، والجدول التالي توضح ذلك:

الجدول (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مستوى الدلالة
01	العدالة	3.89	0.804	موافق	مرتفع
02		3.78	1.042	موافق	مرتفع
03		3.60	1.095	موافق	مرتفع
04		3.40	1.031	موافق	مرتفع
البعد كامل		3.67	0.765	موافق	مرتفع
05	النزاهة	3.27	1.116	محايد	متوسط
06		3.40	0.986	موافق	مرتفع
07		3.27	0.915	محايد	متوسط
08		3.69	1.041	موافق	مرتفع
البعد كامل		3.41	0.814	موافق	مرتفع
09	التوجيه الأخلاقي	3.56	1.013	موافق	مرتفع
10		3.62	1.029	موافق	مرتفع
11		3.69	0.949	موافق	مرتفع
12		3.53	0.815	موافق	مرتفع
البعد كامل		3.60	0.662	موافق	مرتفع
13	مشاركة السلطة	3.13	1.198	محايد	متوسط
14		3.36	0.981	محايد	متوسط

متوسط	محايد	1.107	3.04		15
متوسط	محايد	1.043	3.16		16
متوسط	محايد	0.680	3.17	البعد كامل	
مرتفع	موافق	1.029	3.62	وضوح الدور	17
مرتفع	موافق	0.963	3.82		18
متوسط	محايد	1.140	3.20		19
مرتفع	موافق	0.968	3.51		20
مرتفع	موافق	0.678	3.54	البعد كامل	
مرتفع	موافق	0.963	3.40	الاهتمام بالمعاملين	21
مرتفع	موافق	1.079	3.51		22
متوسط	محايد	1.133	2.89		23
متوسط	محايد	1.133	3.11		24
متوسط	محايد	0.628	3.23	البعد كامل	
مرتفع	موافق	0.505	3.44	المحور كامل	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

نلاحظ من خلال الجدول:

➤ البعد الأول: العدالة

- **الفقرة 01:** بلغ المتوسط الحسابي (3.89) مما يبرز إدراك أفراد العينة بأن الترقية بمديريتهم تتم وفق إجراءات قانونية عادلة دون تحيز، والانحراف المعياري (0.804) يعكس تقاربا نسبيا في آراء الموظفين.
- **الفقرة 02:** بلغ المتوسط الحسابي (3.78) مما يدل على رضا واضح من أفراد العينة حول عدالة توزيع الحوافز والمكافآت، ولكن قيمة الانحراف المعياري (1.042) تعكس تباينا معتدلا في الآراء حول ذلك.

- **الفقرة 03:** بلغ المتوسط الحسابي (3.60) مما يشير إلى اتفاق جيد بين أفراد العينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي حول غياب التمييز من قبل المديرين، ولكن الانحراف المعياري (1.095) يعكس تباينا ملحوظا في وجهات النظر.
- **الفقرة 04:** بلغ المتوسط الحسابي (3.40) مما يدل على درجة موافقة معتدلة من أفراد العينة على عدالة توزيع المهام، والانحراف المعياري (1.031) يشير إلى وجود بعض التباين في الآراء.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعده العدالة (3.67)، وقيمة الانحراف المعياري بلغت (0.765) يعكس مستوى مرتفعا من اتفاق أفراد العينة على وجود ممارسات عادلة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي في الترقية والمكافآت والتعامل، مع تقارب نسبي في الآراء.
- **البعده الثاني: النزاهة**
- **الفقرة 05:** بلغ المتوسط الحسابي (3.27)، وهو ما يعكس مستوى حياد نسبي من قبل أفراد العينة بشأن رأيهم في تحمّل المسؤول المباشر لمسؤولية أخطائه، والانحراف المعياري (1.116) يدل على تباين واسع في وجهات النظر.
- **الفقرة 06:** بلغ المتوسط الحسابي (3.40)، مما يشير إلى درجة موافقة جيدة لأفراد العينة على تطابق قول المسؤول وفعله، والانحراف المعياري (0.986) يعكس تباينا معتدلا في الإجابات.
- **الفقرة 07:** بلغ المتوسط الحسابي (3.27)، مما يظهر درجة حيادية واضحة لأفراد العينة بشأن محافظة المسؤول على وعوده، والانحراف المعياري (0.915) يعكس تباينا مقبولا.
- **الفقرة 08:** بلغ المتوسط الحسابي (3.69)، مما يبرز ثقة أفراد العينة ولو نسبية في نزاهة المسؤول المباشر، والانحراف المعياري (1.041) يشير إلى تباين واضح بين أفراد العينة.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعده النزاهة (3.41)، وقيمة الانحراف المعياري بلغت (0.814) وهو ما يشير إلى رضا عام من قبل أفراد العينة حول نزاهة المسؤولين، رغم وجود بعض الحياد، مع تباين نسبي في وجهات النظر.
- **البعده الثالث: التوجيه الأخلاقي**
- **الفقرة 09:** بلغ المتوسط الحسابي (3.56)، مما يدل على إدراك الموظفين بسونلغاز الوادي لأهمية نقاش القيم مع المسؤولين، والانحراف المعياري (1.013) يعكس تباينا متوسطا في الآراء.

- **الفقرة 10:** بلغ المتوسط الحسابي (3.62)، وهو ما يدل على درجة اتفاق جيدة من قبل افراد العينة حول تحفيز المديرين لتطبيق الأخلاقيات، والانحراف المعياري (1.029) يعكس تباينا متوسطا في الإجابات.
- **الفقرة 11:** بلغ المتوسط الحسابي (3.69)، وهو ما يعكس موافقة قوية نسبياً لأفراد العينة على متابعة المديرين للمخالفات الأخلاقية، والانحراف المعياري (0.949) يدل على تباين مقبول وعدم تشتت كبير في الاجابات.
- **الفقرة 12:** بلغ المتوسط الحسابي (3.53) مما يشير إلى إدراك واضح من قبل افراد العينة لأخذ الأخلاقيات بعين الاعتبار في القرارات، والانحراف المعياري (0.815) يعكس تقارباً نسبياً في الآراء وعدم تشتت في الإجابات

➤ بلغ المتوسط الحسابي لبعده التوجيه الأخلاقي (3.60)، وقيمة الانحراف المعياري بلغت (0.662) وهو ما يدل على وعي أفراد العينة من موظفي مديرية سونلغاز الوادي المرتفع بأهمية الأخلاقيات في بيئة العمل، مع اتفاق واسع بين الأفراد.

#### البعد الرابع: مشاركة السلطة

- **الفقرة 13:** بلغ المتوسط الحسابي (3.13)، مما يدل على حياد نسبي لأفراد العينة في اجابتهم حول إشراك العاملين في القرارات، والانحراف المعياري (1.198) يعكس تفاوتاً كبيراً في الآراء.
- **الفقرة 14:** بلغ المتوسط الحسابي (3.36)، مما يعكس ميلاً طفيفاً نحو موافقة المبحوثين على تفويض الصلاحيات، والانحراف المعياري (0.981) يدل على تباين متوسط.
- **الفقرة 15:** بلغ المتوسط الحسابي (3.04)، مما يدل على حياد واضح لأفراد العينة حول أخذ المشورة من العاملين، والانحراف المعياري (1.107) يعكس تبايناً ملحوظاً.
- **الفقرة 16:** بلغ المتوسط الحسابي (3.16)، مما يشير إلى درجة حياد في إجابة افراد العينة بشأن إعادة النظر بالقرارات، والانحراف المعياري (1.043) يدل على وجود تباين واسع وتشتت نسبي في الاجابات.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعده مشاركة السلطة (3.17)، وقيمة الانحراف المعياري بلغت (0.680) وهو ما يعكس درجة حياد واضحة تجاه مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، مع تفاوت في المواقف بين الموظفين.

➤ البعد الخامس: وضوح الدور

- **الفقرة 17:** بلغ المتوسط الحسابي (3.62)، وهو ما يعكس اتفاقا جيدا لأفراد العينة على وضوح أولويات العمل، والانحراف المعياري (1.029) يشير إلى تفاوت نسبي في الآراء.
- **الفقرة 18:** بلغ المتوسط الحسابي (3.82)، وهو ما يدل على رضا واضح من قبل افراد العينة عن توضيح المسؤوليات، والانحراف المعياري (0.963) يعكس تقاربا في الآراء.
- **الفقرة 19:** بلغ المتوسط الحسابي (3.20)، وهو ما يدل على حياد في إجابات فراد العينة حول تقييم وضوح توقعات الأداء، والانحراف المعياري (1.140) يعكس تفاوتا كبيرا.
- **الفقرة 20:** بلغ المتوسط الحسابي (3.51)، وهو ما يشير إلى اتفاق نسبي من أفراد العينة على وضوح الأهداف، والانحراف المعياري (0.968) يعكس تباينا متوسطا.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد وضوح الدور (3.54)، وقيمة الانحراف المعياري بلغت (0.678) وهو ما شير إلى فهم جيد نسبيا للمسؤوليات والأهداف، مع تفاوت متوسط في الآراء.

➤ البعد السادس: الاهتمام بالعاملين

- **الفقرة 21:** بلغ المتوسط الحسابي (3.40)، مما يدل على ميل افراد العينة نحو الموافقة على مراعاة المصالح، والانحراف المعياري (0.963) يعكس تفاوتا مقبولا.
- **الفقرة 22:** بلغ المتوسط الحسابي (3.51)، مما يعكس رضا أفراد العمل عن أسلوب التعامل، والانحراف المعياري (1.079) يدل على تباين متوسط.
- **الفقرة 23:** بلغ المتوسط الحسابي (2.89) مما يعكس حيادا أو ميلا ضعيفا نحو عدم موافقة أفراد العينة على اهتمام المسؤول بالاحتياجات، والانحراف المعياري (1.133) يعكس تفاوتا واسعا وتشتت نسبي في الاجابات.
- **الفقرة 24:** بلغ المتوسط الحسابي (3.11)، مما يشير إلى حياد نسبي من افراد العينة حول الاهتمام بالنمو المهني، والانحراف المعياري (1.133) يدل على تباين واضح في وجهات النظر.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاهتمام بالعاملين (3.23)، وقيمة الانحراف المعياري بلغت (0.628) وهو ما يعكس حيادا نسبياً في تقييم اهتمام المديرين بالعاملين، خاصة فيما يخص الاحتياجات والنمو المهني.

➤ بلغ المتوسط الحسابي لمحور القيادة الاخلاقية (3.44)، وقيمة الانحراف المعياري بلغت (0.505)، ويعكس هذا المتوسط اتجاه إيجابي نحو القيادة الأخلاقية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، حيث يميل الموظفون إلى الموافقة على أن مديريهم يتحلون بالعدالة، النزاهة، ويشجعون الأخلاقيات في العمل. ورغم هذا، يظل هناك حياد نسبي في بعض الأبعاد مثل مشاركة السلطة والاهتمام بالعاملين، مما يشير إلى إمكانية تحسين الممارسات الإدارية في تلك المجالات.

**الفرع الثاني- عرض وتحليل استجابات أفراد المجتمع نحو المحور الثاني الأداء المتميز للعاملين:** حيث تناول المحور الثاني لأداة الدراسة الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وهو يمثل المتغير التابع في دراستنا، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني.

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مستوى الدلالة
25	4.11	0.745	موافق	مرتفع
26	4.31	0.733		
27	3.87	1.014	موافق	مرتفع
28	4.07	0.837	موافق	مرتفع
29	3.89	1.172	موافق	مرتفع
30	4.20	0.726	موافق	مرتفع
31	4.36	0.609	موافق بشدة	مرتفع جدا
32	4.16	0.706	موافق	مرتفع
33	4.09	1.125	موافق	مرتفع
34	4.07	0.988	موافق	مرتفع
35	3.51	1.236	موافق	مرتفع

مرتفع جدا	موافق بشدة	1.388	3.27	36
مرتفع	موافق	0.429	3.91	المحور كامل
مرتفع	موافق	0.410	3.59	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

نلاحظ من خلال الجدول:

- **الفقرة 25:** بلغ المتوسط الحسابي (4.11)، مما يبرز مستوى مرتفعاً من جودة الأداء لدى العاملين، وحرصهم على تنفيذ المهام بإتقان، أما الانحراف المعياري الذي بلغ (0.745) فيعكس درجة اتفاق جيدة بين آراء المستجيبين بشأن هذه المهارة.
- **الفقرة 26:** بلغ المتوسط الحسابي (4.31)، وهو من أعلى المتوسطات، مما يشير إلى إجماع واضح على الكفاءة الزمنية والإنتاجية العالية في أداء المهام، بينما يدل الانحراف المعياري البالغ (0.733) على تجانس نسبي في تقييمات الأفراد حول هذا الجانب.
- **الفقرة 27:** بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.87)، مما يدل على توجه إيجابي نحو الإبداع والمبادرة داخل المؤسسة، بينما يعكس الانحراف المعياري (1.014) وجود تفاوت ملحوظ في وجهات النظر، ربما بسبب اختلاف مستوى الابتكار بين الموظفين.
- **الفقرة 28:** بلغ المتوسط الحسابي (4.07)، وهو ما يدل على حرص العاملين على التجديد واستخدام الأساليب المبتكرة، أما الانحراف المعياري الذي بلغ (0.837) فيشير إلى مستوى مقبول من التباين في الآراء، لكنه لا يؤثر على الاتجاه العام الإيجابي.
- **الفقرة 29:** بلغ المتوسط الحسابي (3.89)، مما يعكس وعياً جيداً بأهمية التعلم المستمر والتطوير الذاتي، إلا أن الانحراف المعياري والذي بلغ (1.172) يُظهر وجود تفاوت واضح في مدى الالتزام بالتعلم بين الأفراد.
- **الفقرة 30:** بلغ المتوسط الحسابي (4.20)، ما يشير إلى تمتع الموظفين بمهارات تواصل جيدة تعزز التعاون داخل بيئة العمل، بينما يدل الانحراف المعياري (0.726) على درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة.

- **الفقرة 30:** بلغ المتوسط الحسابي (4.36)، وهو الأعلى بين جميع الفقرات، مما يبرز انضباطا واضحا والتزاما قويا بالقوانين التنظيمية، ويؤكد الانحراف المعياري المنخفض والذي بلغ (0.609) وجود توافق شبه تام بين آراء الأفراد حول هذه السمة.
- **الفقرة 32:** بلغ المتوسط الحسابي (4.16)، مما يدل على درجة عالية من الولاء والانتماء المؤسسي، والانحراف المعياري الذي بلغ (0.706) يعكس اتساقًا جيدًا بين آراء المستجيبين.
- **الفقرة 33:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.09)، وهو ما يشير إلى روح المسؤولية العالية لدى العاملين، في حين أن الانحراف المعياري الذي بلغ (1.125) يدل على وجود تباين في مدى الالتزام بهذه السمة بين المشاركين.
- **الفقرة 34:** بلغ المتوسط الحسابي (4.07)، مما يعكس مشاركة جيدة للعاملين في الأنشطة المؤسسية، أما الانحراف المعياري والذي بلغ (0.988) فيشير إلى تفاوت نسبي في المشاركة قد يكون مرده اختلاف الاهتمامات أو طبيعة المهام.
- **الفقرة 35:** بلغ المتوسط الحسابي (3.51)، وهو الأقل ضمن هذا البُعد، مما يعكس استعدادًا متفاوتًا لدى الموظفين لبذل جهد إضافي خارج ساعات الدوام، والانحراف المعياري المرتفع نسبيًا والذي بلغ (1.236) يعزز هذا التفاوت في الاستجابات.
- **الفقرة 36:** جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة منخفضًا نسبيًا حيث بلغ (3.27)، مما قد يدل على تباين كبير في درجات الاعتماد على الذات بين الموظفين، ويعكس الانحراف المعياري العالي والذي بلغ (1.388) هذا التباين الواضح، مما يشير إلى أن بعضهم يحتاج إشرافًا كبيرًا بينما يعتمد آخرون على الاستقلالية.
- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الأداء المتميز للعاملين (3.91)، وهو ما يشير إلى أن الموظفين بمديرية سونلغاز الوادي يتمتعون بمستوى مرتفع من الأداء المتميز، ويتبنون سلوكيات وممارسات إيجابية في بيئة العمل، سواء من حيث جودة تنفيذ المهام، أو الالتزام التنظيمي، أو المبادرة والتطوير الذاتي، كما أن درجة الموافقة جاءت "مرتفعة"، مما يعكس وجود اتفاق عام بين آراء أفراد العينة، أما الانحراف المعياري الذي بلغ (0.429) فهو منخفض نسبيًا، مما يدل على تجانس وتوافق واضح في تقييمات الأفراد لفقرات هذا المحور، ويعزز من موثوقية النتائج المستخلصة.

➤ بشكل عام، تعكس النتائج صورة إيجابية لأداء العاملين وتميزهم داخل المؤسسة، مع وجود بعض الفروقات الفردية التي يمكن أن تشكل مدخلاً لتحسين الأداء من خلال التدريب، وتمكين الموظفين، وتحفيزهم على المبادرة والعمل باستقلالية أكبر.

عند مقارنة نتائج المحورين، نجد أن هناك علاقة منطقية ومتكاملة:

- أداء الموظف المتميز (المرتفع) يتزامن مع مستويات مقبولة إلى مرتفعة من القيادة الأخلاقية، مما يعكس أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الإنتاجية والالتزام داخل بيئة العمل.
- المحاور التي جاءت أقل تقييماً في القيادة الأخلاقية (مثل: مشاركة السلطة والاهتمام بالعاملين) تقابلها فقرات في الأداء المتميز تظهر نسباً أقل (مثل الاستقلالية وتحمل المسؤولية)، مما يوحي بإمكانية تطوير الأداء عبر تحسين ممارسات القيادة الأخلاقية في تلك الجوانب.

يمكن القول إن مديرية التوزيع والكهرباء بالوادي تتمتع بمستوى جيد من القيادة الأخلاقية، يقابله أداء متميز من طرف العاملين، لكن توجد فرص لتحسين العلاقة بين الطرفين، خصوصاً في تمكين العاملين، تعزيز المشاركة، وتحفيزهم على المبادرة وتحمل المسؤولية دون إشراف دائم.

**المطلب الثالث- اختبار الفرضيات وتحليل النتائج:** سنعرض في هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات وتحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

**الفرع الأول- اختبار الفرضيات الفرعية:** سنقوم من خلال هذا العنصر القيام باختبار الفرضيات الفرعية لدراستنا وعددها (07) فرضيات.

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وكان نصها كما يلي: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة العدالة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )"

➤ **الفرضية الصفرية H0:** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة العدالة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ ):

➤ **الفرضية البديلة H1:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة العدالة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ ):

للتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بتحليل العلاقة بين متغير العدالة ومتغير الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط Simple Regression وبالاعتماد على برنامج SPSS V 27 حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول أدناه:

الجدول (2-17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة العدالة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين:

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,683 <sup>a</sup>	,466	,454	,705

a. Prédicteurs: (Constante), العدالة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

بالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط R بين المتغير المستقل (العدالة) والتابع (الأداء المتميز للعاملين) قد بلغ (0.683) وهو ما نسبته (68.3%)، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي (0.466) أي نسبته (46.6%) عند مستوى معنوية أقل من 5%، أي أن متغير العدالة يفسر تعزيز الأداء المتميز للعاملين لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي بنسبة (46.6%)، والنسبة الباقية هي لمتغيرات أخرى تفسر تعزيز الأداء المتميز للعاملين، تُظهر نتائج تحليل الانحدار أن "العدالة" تعد مؤشرا مهما ومؤثرا في تفسير الأداء المتميز للعاملين بمديرية سونلغاز الوادي، مما يعزز أهمية تبني ممارسات إدارية عادلة داخل المؤسسات كوسيلة لتحسين أداء الموظفين، ومن المتوقع أن يكون هذا النموذج توفيق جيد بين متغير الأداء المتميز للعاملين كمتغير تابع، ومتغير عدالة القيادة كمتغير مستقل؛

الجدول (2-18): تحليل التباين:

<sup>a</sup> ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	18,652	1	18,652	37,562	,000 <sup>b</sup>
De Student	21,353	43	,497		
Total	40,006	44			

a. Variable dépendante: الأداء المتميز للعاملين

b. Prédicteurs: (Constante), العدالة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F=37.562 المحسوبة وهي أكبر من القيمة الجدولية عند درجتي الحرية (45، 1) وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، وبما أن مستوى الدلالة sig=0.000 وهو أقل من

0.05 (005 ≤ α) مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، ومنه نستنتج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية مساهمة العدالة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية سونلغاز بالوادي؛

الجدول (2-19): اختبار المعاملات المؤثرة في النموذج:

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés			
			Bêta	T	Sig.	
1	(Constante)	1,938	,365		5,316	,000
	العدالة	,555	,091	,683	6,129	,000

a. Variable dépendante: الأداء المتميز للعاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

من الجدول أعلاه نجد أن ميل متغير الأداء المتميز للعاملين موجب مما يعكس العلاقة الطردية بين تعزيزه وبين عدالة القيادة، وهو ما يدل على أنه كلما شعر العاملون بعدالة أكبر في بيئة العمل، زادت مستويات أدائهم المتميز. وعليه وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مساهمة العدالة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة (005 ≤ α)"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مساهمة العدالة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة (005 ≤ α)"، ومنه يمكننا القول أن: الفرضية الفرعية الأولى محققة، ومعادلة الانحدار البسيط من الشكل:

$$Y=1.938+0.555X$$

ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وكان نصها كما يلي: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مساهمة النزاهة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة (005 ≤ α)"

- الفرضية الصفرية H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مساهمة النزاهة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة (005 ≤ α)؛
- الفرضية البديلة H1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مساهمة النزاهة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة (005 ≤ α)؛

للتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بتحليل العلاقة بين متغير النزاهة ومتغير الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط Simple Regression وبالاعتماد على برنامج SPSS V 27 حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول أدناه:

الجدول (2- 20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة النزاهة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين:

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,816 <sup>a</sup>	,666	,658	,557

a. Prédicteurs: (Constante), النزاهة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

بالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط R بين المتغير المستقل (النزاهة) والتابع (الأداء المتميز للعاملين) قد بلغ (0.816) وهو ما نسبته (81.6%)، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي (0.666) أي نسبته (66.6%) عند مستوى معنوية أقل من 5%، أي أن متغير النزاهة يفسر تعزيز الأداء المتميز للعاملين لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي بنسبة (66.6%)، والنسبة الباقية هي لمتغيرات أخرى تفسر تعزيز الأداء المتميز للعاملين، تشير النتائج إلى أن النزاهة تمثل أحد المحددات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين داخل مديرية سونلغاز الوادي، فكلما ازداد إدراك العاملين لسلوكيات قيادتهم النزاهة (العدالة، الشفافية، الصدق)، ارتفع مستوى أدائهم والتزامهم. وبالتالي، فإن التركيز على غرس وتعزيز النزاهة في الممارسات الإدارية يمكن أن يسهم بفعالية في رفع جودة الأداء التنظيمي العام، ومن المتوقع أن يكون هذا النموذج توفيق جيد بين متغير الأداء المتميز للعاملين كمتغير تابع، ومتغير نزاهة القيادة كمتغير مستقل؛

الجدول (2- 21): تحليل التباين:

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	26,654	1	26,654	85,843	,000 <sup>b</sup>
	De Student	13,351	43	,310		
	Total	40,006	44			

a. Variable dépendante: الأداء المتميز للعاملين

b. Prédicteurs: (Constante), النزاهة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة  $F=87.843$  المحسوبة وهي أكبر من القيمة الجدولية عند درجتي الحرية (45، 1) وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، وبما أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.000$  وهو أقل من  $0.05 (\alpha \leq)$  (005) مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، ومنه نستنتج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمساهمة النزاهة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية سونلغاز بالوادي؛

الجدول (2- 22): اختبار المعاملات المؤثرة في النموذج:

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	T	Sig.
1	(Constante)	1,842	,255	7,215	,000
	النزاهة	,625	,067	,816	,000

a. Variable dépendante: الأداء المتميز للعاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

من الجدول أعلاه نجد أن ميل متغير الأداء المتميز للعاملين موجب مما يعكس العلاقة الطردية بين تعزيزه وبين نزاهة القيادة، وهو ما يدل على أن نزاهة القيادة تؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على الأداء المتميز للعاملين بمديرية سونلغاز الوادي، حيث تمثل عنصرا حاسما في تعزيز إنتاجيتهم، التزامهم، وتفاعلهم المهني.

وعليه وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة النزاهة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 005)$ "، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة النزاهة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 005)$ "، ومنه يمكننا القول أن: الفرضية الفرعية الثانية محققة، ، ومعادلة الانحدار البسيط من الشكل:

$$Y=1.842+0.625X$$

ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وكان نصها كما يلي: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة التوجيه الأخلاقي في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 005)$ "

➤ الفرضية الصفريية **H0**: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة التوجيه الأخلاقي في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ );

➤ الفرضية البديلة **H1**: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة التوجيه الأخلاقي في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ );

للتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بتحليل العلاقة بين متغير التوجيه الأخلاقي ومتغير الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط Simple Regression وبالاعتماد على برنامج SPSS V 27 حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول أدناه:

الجدول (2- 23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة التوجيه الأخلاقي في تعزيز الأداء المتميز للعاملين:

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,769 <sup>a</sup>	,591	,581	,617

a. Prédicteurs: (Constante), التوجيه الأخلاقي,

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

بالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط R بين المتغير المستقل (التوجيه الأخلاقي) والتابع (الأداء المتميز للعاملين) قد بلغ (0.769) وهو ما نسبته (76.9%)، كما أن معامل التحديد  $R^2$  يساوي (0.581) أي نسبته (58.1%) عند مستوى معنوية أقل من 5%، أي أن متغير التوجيه الأخلاقي يفسر تعزيز الأداء المتميز للعاملين لدى في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي بنسبة (58.1%)، والنسبة الباقية هي لمتغيرات أخرى تفسر تعزيز الأداء المتميز للعاملين، تشير النتائج إلى أن التوجيه الأخلاقي له دور واضح ومؤثر في تعزيز الأداء المتميز للعاملين داخل مديرية سونلغاز بولاية الوادي، حيث أن أكثر من نصف تباين الأداء يمكن تفسيره بهذا المتغير وحده، ما يجعله محورياً في السياسات الإدارية والسلوكية، ومن المتوقع أن يكون هذا النموذج توفيق جيد بين متغير الأداء المتميز للعاملين كمتغير تابع، ومتغير التوجيه الأخلاقي كمتغير مستقل؛

الجدول (2- 24): تحليل التباين:

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.

1	Régression	23,639	1	23,639	62,109	,000 <sup>b</sup>
	De Student	16,366	43	,381		
	Total	40,006	44			

a. Variable dépendante: الأداء المتميز للعاملين

b. Prédicteurs: (Constante), التوجيه الأخلاقي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة  $F=62.109$  المحسوبة وهي أكبر من القيمة الجدولية عند درجتى الحرية (45، 1) وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، وبما أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.000$  وهو أقل من  $0.05$  ( $\alpha \leq$ ) (005) مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، ومنه نستنتج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية مساهمة التوجيه الأخلاقي في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية سونلغاز بالوادي؛

الجدول (2- 25): اختبار المعاملات المؤثرة في النموذج:

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,571	,331		4,745	,000
	التوجيه الأخلاقي	,659	,084	,769	7,881	,000

a. Variable dépendante: الأداء المتميز للعاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

من الجدول أعلاه نجد أن ميل متغير الأداء المتميز للعاملين موجب مما يعكس العلاقة الطردية بين تعزيزه وبين التوجيه الأخلاقي لقيادة، وهو ما يدل على أن التوجيه الأخلاقي يساهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء، ما يجعل منه أحد أهم محددات الجودة والكفاءة داخل بيئة العمل. وعليه وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مساهمة التوجيه الأخلاقي في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مساهمة التوجيه الأخلاقي في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )"، ومنه يمكننا القول أن: الفرضية الفرعية الثالثة

محقة k، ومعادلة الانحدار البسيط من الشكل:  $Y=1.571+0.659X$

رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وكان نصها كما يلي: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة مشاركة السلطة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )"

➤ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة مشاركة السلطة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ ):

➤ الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة مشاركة السلطة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ ):

للتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بتحليل العلاقة بين متغير مشاركة السلطة ومتغير الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط Simple Regression وبالاعتماد على برنامج SPSS V 27 حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول أدناه:

الجدول (2- 26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة مشاركة السلطة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين:

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,442 <sup>a</sup>	,195	,176	,865

a. Prédicteurs: (Constante), مشاركة السلطة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

بالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط R بين المتغير المستقل (مشاركة السلطة) والتابع (الأداء المتميز للعاملين) قد بلغ (0.442) وهو ما نسبته (44.2%)، كما أن معامل التحديد  $R^2$  يساوي (0.195) أي نسبته (19.5%) عند مستوى معنوية أقل من 5%، أي أن متغير مشاركة السلطة يفسر تعزيز الأداء المتميز للعاملين لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي بنسبة (19.5%)، والنسبة الباقية هي لمتغيرات أخرى تفسر تعزيز الأداء المتميز للعاملين، يمكن القول إن مشاركة السلطة لها دور ملحوظ ولكن غير قوي في التأثير على الأداء المتميز للعاملين بمديرية سونلغاز بالوادي وقد يكون ذلك بسبب غيابها أو قلة وجهودها وذلك لطبيعة المؤسسة كمؤسسة عمومية، ومن المتوقع أن يكون هذا النموذج توفيق جيد بين متغير الأداء المتميز للعاملين كمتغير تابع، ومتغير مشاركة السلطة كمتغير مستقل؛

الجدول (2- 27): تحليل التباين:

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,801	1	7,801	10,416	,002 <sup>b</sup>
	De Student	32,205	43	,749		
	Total	40,006	44			

a. Variable dépendante: الأداء المتميز للعاملين

b. Prédicteurs: (Constante), مشاركة السلطة،

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة  $F=10.416$  المحسوبة وهي أكبر من القيمة الجدولية عند درجتى الحرية (45، 1) وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، وبما أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.000$  وهو أقل من  $0.05$  ( $\alpha \leq 0.05$ ) مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، ومنه نستنتج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمساهمة مشاركة السلطة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية سونلغاز بالوادي؛

الجدول (2- 28): اختبار المعاملات المؤثرة في النموذج:

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,191	,599		3,661	,001
	مشاركة السلطة	,582	,180	,442	3,227	,002

a. Variable dépendante: الأداء المتميز للعاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

من الجدول أعلاه نجد أن ميل متغير الأداء المتميز للعاملين موجب مما يعكس العلاقة الطردية بين تعزيزه وبين مشاركة القيادة للسلطة مع الموظفين، كما يدل على أنه زادت مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، زاد مستوى أدائهم المتميز. وعليه وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة مشاركة السلطة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة مشاركة السلطة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى

الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )، ومنه يمكننا القول أن: الفرضية الفرعية الرابعة محققة، ومعادلة الانحدار البسيط من الشكل:  $Y=2.191+0.582X$

خامسا- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: وكان نصها كما يلي: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مساهمة وضوح الدور في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )"

➤ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مساهمة وضوح الدور في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ ):

➤ الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مساهمة وضوح الدور في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ ):

للتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بتحليل العلاقة بين متغير وضوح الدور ومتغير الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط Simple Regression وبالاعتماد على برنامج SPSS V 27 حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول أدناه:

الجدول (2-29): نتائج تحليل الانحدار البسيط مساهمة وضوح الدور في تعزيز الأداء المتميز للعاملين:

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,702 <sup>a</sup>	,493	,481	,687

a. Prédicteurs: (Constante), وضوح الدور,

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

بالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط R بين المتغير المستقل (وضوح الدور) والتابع (الأداء المتميز للعاملين) قد بلغ (0.702) وهو ما نسبته (70.2%)، كما أن معامل التحديد  $R^2$  يساوي (0.481) أي نسبته (48.1%) عند مستوى معنوية أقل من 5%، أي أن متغير وضوح الدور يفسر منفردا تعزيز الأداء المتميز للعاملين لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي بنسبة (48.1%)، والنسبة الباقية هي لمتغيرات أخرى لم تدرج في النموذج تفسر تعزيز الأداء المتميز للعاملين، يمكن القول إنه كلما كان الدور الوظيفي للعامل بمديرية سونلغاز الوادي واضحا،

ساعد ذلك بشكل كبير في رفع مستوى أدائه، ومن المتوقع أن يكون هذا النموذج توفيق جيد بين متغير الأداء المتميز للعاملين كمتغير تابع، ومتغير وضوح الدور كمتغير مستقل؛

الجدول (2-30): تحليل التباين:

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,721	1	19,721	41,804	,000 <sup>b</sup>
	De Student	20,285	43	,472		
	Total	40,006	44			

a. Variable dépendante: الأداء المتميز للعاملين

b. Prédicteurs: (Constante), وضوح الدور,

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة  $F=41.804$  المحسوبة وهي أكبر من القيمة الجدولية عند درجتي الحرية (45، 1) وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، وبما أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.000$  وهو أقل من  $0.05$  ( $\alpha \leq$ ) (005) مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، ومنه نستنتج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية مساهمة وضوح الدور في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية سونلغاز بالوادي؛

الجدول (2-31): اختبار المعاملات المؤثرة في النموذج:

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,383	,429		3,222	,002
	الدور وضوح	,736	,114	,702	6,466	,000

a. Variable dépendante: الأداء المتميز للعاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

من الجدول أعلاه نجد أن ميل متغير الأداء المتميز للعاملين موجب مما يعكس العلاقة الطردية بين تعزيزه وبين وضوح دور الموظفين بمديرية سونلغاز الوادي، كما يعزز أهمية وضوح الأدوار والمسؤوليات كأحد العوامل الحاسمة لتحسين أداء العاملين بها، وعليه وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مساهمة وضوح الدور في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي

عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة وضوح الدور في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )"، ومنه يمكننا القول أن: الفرضية الفرعية الخامسة محققة، ومعادلة الانحدار البسيط

$$Y=1.383+0.736X$$

سادسا- اختبار الفرضية الفرعية السادسة: وكان نصها كما يلي: " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة الاهتمام بالعاملين في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )"

➤ الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة الاهتمام بالعاملين في تعزيز

الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )؛

➤ الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة الاهتمام بالعاملين في تعزيز الأداء

المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )؛

للتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بتحليل العلاقة بين متغير الاهتمام بالعاملين ومتغير الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط Simple Regression وبالاعتماد على برنامج SPSS V 27 حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول أدناه:

الجدول (2-32): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة الاهتمام بالعاملين في تعزيز الأداء المتميز للعاملين:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,623 <sup>a</sup>	,389	,374	,754

a. Prédicteurs: (Constante), الاهتمام بالعاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

بالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط R بين المتغير المستقل (الاهتمام بالعاملين) والتابع (الأداء المتميز للعاملين) قد بلغ (0.623) وهو ما نسبته (62.3%)، كما أن معامل التحديد  $R^2$  يساوي (0.389) أي نسبته (38.9%) عند مستوى معنوية أقل من 5%، أي أن متغير الاهتمام بالعاملين يفسر منفردا تعزيز الأداء المتميز للعاملين لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي بنسبة (38.9%)، والنسبة الباقية هي لمتغيرات أخرى لم تدرج

في النموذج تفسر تعزيز الأداء المتميز للعاملين، ومن المتوقع أن يكون هذا النموذج توفيق جيد بين متغير الأداء المتميز للعاملين كمتغير تابع، ومتغير الاهتمام بالعاملين كمتغير مستقل؛

الجدول (2-33): تحليل التباين:

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,543	1	15,543	27,320	,000 <sup>b</sup>
	De Student	24,463	43	,569		
	Total	40,006	44			

a. Variable dépendante: الأداء المتميز للعاملين

b. Prédicteurs: (Constante), الاهتمام بالعاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة  $F=27.320$  المحسوبة وهي أكبر من القيمة الجدولية عند درجتي الحرية (45، 1) وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، وبما أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.000$  وهو أقل من  $0.05$  ( $\alpha \leq 0.05$ ) مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، ومنه نستنتج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية مساهمة الاهتمام بالعاملين في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية سونلغاز بالوادي؛

الجدول (2-34): اختبار المعاملات المؤثرة في النموذج:

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,268	,549		2,309	,026
	الاهتمام بالعاملين	,857	,164	,623	5,227	,000

a. Variable dépendante: الأداء المتميز للعاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

من الجدول أعلاه نجد أن ميل متغير الأداء المتميز للعاملين موجب مما يعكس العلاقة الطردية بين تعزيزه وبين الاهتمام بالعاملين بمديرية سونلغاز الوادي، وعليه وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مساهمة الاهتمام بالعاملين في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مساهمة الاهتمام بالعاملين في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء

والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )، ومنه يمكننا القول أن: **الفرضية الفرعية السادسة**

**محقة، ومعادلة الانحدار البسيط من الشكل:  $Y=1.268+0.857X$**

سادسا- اختبار الفرضية الفرعية السابعة: وكان نصها كما يلي: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية مساهمة

القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين تعزى للمتغيرات السيكومترية"

➤ **الفرضية الصفرية  $H_0$** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز

للعاملين تعزى للمتغيرات السيكومترية.

➤ **الفرضية البديلة  $H_1$** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز

للعاملين تعزى للمتغيرات السيكومترية.

من أجل اختبار هذه الفرضية وتحليل فروق البيانات الشخصية والوظيفية التي تم ادراجها في أداة الدراسة سنستخدم

الاختبار الاحصائي **مقياس قوة الارتباط ( $Eta$  و  $Eta^2$ )** والذي يتم فيه استخدام معامل الارتباط ( **$Eta$** ) ومربعه

( **$Eta^2$** ) تقيس قوة العلاقة بين متغيرين (الجنس والمتغيرات الأخرى)، وتحديد نسبة التباين المشروحة، والنتائج مبينة في

الجدول التالية:

الجدول (2-35). نتائج مقياس الارتباط لمتغير الجنس:

#### Mesures d'association

	Eta	Eta carré
القيادة الأخلاقية * الجنس	,119	,014
الأداء المتميز للعاملين * الجنس	,230	,053

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

نلاحظ من خلال الجدول:

▪ لا توجد علاقة قوية بين متغير الجنس وكل من القيادة الأخلاقية والأداء المتميز للعاملين.

▪ التباين المفسر في كلا المتغيرين بواسطة الجنس منخفض جداً (أقل من 6%)، مما يعني أن الجنس ليس عاملاً

مؤثراً جوهرياً في تفسير التغيرات في هذين المتغيرين في العينة المدروسة.

من خلال هدة النتائج يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء

التميز للعاملين تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (2-36). نتائج مقاييس الارتباط لمتغير العمر:

Mesures d'association

	R	R-deux	Eta	Eta carré
القيادة الأخلاقية * العمر	,044	,002	,161	,026
الأداء المتميز للعاملين * العمر	,161	,026	,301	,091

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

نلاحظ من خلال الجدول:

- العلاقة بين العمر والقيادة الأخلاقية تكاد تكون غير دالة، مما يدل على أن مستوى القيادة الأخلاقية لا يتأثر بشكل ملموس باختلاف الفئات العمرية في هذه العينة.
  - ما العلاقة بين العمر والأداء المتميز للعاملين فهي أقوى نسبياً، لكنها لا تزال في المستوى الضعيف إلى المتوسط، حيث يفسر العمر حوالي 9.1% من التباين في الأداء، مما يعني وجود أثر محدود لكنه أكثر وضوحاً مقارنة بالقيادة الأخلاقية.
- من خلال هدة النتائج يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين تعزى لمتغير العمر.

الجدول (2-37). نتائج مقاييس الارتباط لمتغير المؤهل العلمي:

Mesures d'association

	R	R-deux	Eta	Eta carré
القيادة الأخلاقية * المؤهل العلمي	-,005	,000	,241	,058
الأداء المتميز للعاملين * المؤهل العلمي	,028	,001	,287	,082

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

نلاحظ من خلال الجدول:

- قيم مقاييس الارتباط تشير إلى وجود تأثير غير خطي معتدل نسبياً للمؤهل العلمي، خصوصاً على الأداء المتميز للعاملين.
  - رغم أن العلاقة الخطية ضعيفة جداً، فإن المؤهل العلمي يلعب دوراً نسبياً في تفسير الفروق بين الأفراد في الأداء والقيادة الأخلاقية، لا سيما على مستوى الفئات المختلفة.
- من خلال هدة النتائج يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (2-38). نتائج مقاييس الارتباط لمتغير سنوات الخبرة العلمية:

Mesures d'association

	R	R-deux	Eta	Eta carré
القيادة الأخلاقية * الخبرة العملية	-,181	,033	,201	,040
الأداء المتميز للعاملين * الخبرة العملية	-,059	,004	,198	,039

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

نلاحظ من خلال الجدول:

- تظهر النتائج أن الخبرة العملية لها تأثير ضعيف جداً أو ضعيف سلبي على كل من القيادة الأخلاقية والأداء المتميز للعاملين.
  - الارتباط السلبي في هذه العلاقة يعني أن هناك تراجعاً طفيفاً في القيادة الأخلاقية والأداء المتميز مع زيادة الخبرة العملية، لكن التأثير بشكل عام ضعيف جداً ولا يفسر إلا جزءاً صغيراً من التباين في هذه المتغيرات.
- من خلال هذة النتائج يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين تعزى لمتغير الخبرة العملية.

الجدول (2-39). نتائج مقاييس الارتباط لمتغير الوظيفة:

Mesures d'association

	R	R-deux	Eta	Eta carré
القيادة الأخلاقية * الوظيفة	,153	,023	,197	,039
الأداء المتميز للعاملين * الوظيفة	,195	,038	,233	,054

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

نلاحظ من خلال الجدول:

- العلاقة بين الوظيفة والقيادة الأخلاقية والأداء المتميز للعاملين هي علاقة إيجابية ضعيفة.
  - الوظيفة تفسر جزءاً صغيراً جداً من التباين في القيادة الأخلاقية والأداء المتميز للعاملين، لكن التأثير لا يزال إيجابياً.
- من خلال هذة النتائج يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين تعزى لمتغير الوظيفة.

وعليه وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين تعزى للمتغيرات السيكو مترية"، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين تعزى للمتغيرات السيكو مترية"، ومنه يمكننا القول أن: **الفرضية الفرعية السابعة غير محققة.**

**الفرع الثاني - اختبار الفرضية الرئيسية:** وكان نصها كما يلي: "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )"

➤ **الفرضية الصفرية H0:** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة القيادة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ ):

➤ **الفرضية البديلة H1:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة القيادة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ ):

للتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بتحليل العلاقة بين متغير القيادة الأخلاقية كاملا بمختلف أبعاده ومتغير الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط Simple Regression وبالاعتماد على برنامج SPSS V 27 حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول أدناه:

الجدول (2-40): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين:

Récapitulatif des modèles				Erreur standard de l'estimation
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	
1	,752 <sup>a</sup>	,565	,555	,636

a. Prédictors: (Constante), القيادة الأخلاقية,

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

بالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط R بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والتابع (الأداء المتميز للعاملين) قد بلغ (0.752) وهو ما نسبته (75.2%) وهو يشير إلى علاقة قوية موجبة بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي (0.565) أي نسبته (56.5%) عند مستوى معنوية أقل من 5%، أي أن متغير القيادة الأخلاقية يفسر تعزيز الأداء المتميز للعاملين لدى في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي بنسبة (56.5%)، والنسبة

الباقية هي لمتغيرات أخرى لم تدرج في النموذج تفسر تعزيز الأداء المتميز للعاملين، يمكن القول أن تعزيز القيادة الأخلاقية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ينعكس بشكل مباشر وكبير على رفع مستوى الأداء المتميز للعاملين بها، ومن المتوقع أن يكون هذا النموذج توفيق جيد بين متغير الأداء المتميز للعاملين كمتغير تابع، ومتغير الاهتمام بالعاملين كمتغير مستقل؛

الجدول (2-41): تحليل التباين:

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	22,607	1	22,607	55,872	,000 <sup>b</sup>
	De Student	17,399	43	,405		
	Total	40,006	44			

a. Variable dépendante: الأداء المتميز للعاملين

b. Prédicteurs: (Constante), القيادة الأخلاقية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة  $F=55.872$  المحسوبة وهي أكبر من القيمة الجدولية عند درجتي الحرية (45، 1) وهذا يعني أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، وبما أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.000$  وهو أقل من  $0.05$  ( $\alpha \leq$ ) (005) مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، ومنه نستنتج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية سونلغاز بالوادي، وهذا يعزز النتيجة التي أشرنا إليها في تحليل ( $R^2$ ) أن أكثر من نصف التباين في الأداء المتميز للعاملين يمكن تفسيره بالقيادة الأخلاقية؛

الجدول (2-42): اختبار المعاملات المؤثرة في النموذج:

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,107	,409		2,708	,010
	القيادة الأخلاقية	,834	,112	,752	7,475	,000

a. Variable dépendante: الأداء المتميز للعاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27.

من الجدول أعلاه نجد أن ميل متغير الأداء المتميز للعاملين موجب مما يعكس العلاقة الطردية بين تعزيزه وبين القيادة الأخلاقية بمديرية سونلغاز الوادي، وعليه وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: "لا يوجد

تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )"، ومنه يمكننا القول أن: **الفرضية الرئيسية محققة، ومعادلة الانحدار البسيط من الشكل:  $Y=1.107+0.834X$**

**خلاصة الفصل:** لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، والتي كانت محل دراستنا الميدانية حيث تم الوقوف على مساهمة اليقظة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين بها، كما تم إجراء دراسة إحصائية لآراء عينة عشوائية تقدر بـ (45) مفردة من موظفي المؤسسة، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج SPSS وكانت النتائج أن معظم أفراد العينة يوافقون أن للقيادة الأخلاقية مساهمة فعالة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي خاصة وبالمؤسسات الاقتصادية عامة.



## خاتمة:

إن الكثير من الباحثين يؤكدون أن القيادة الأخلاقية هي الآلية المثلى في نشر القائد السلوكيات الحميدة بين الموظفين والتي من بينها العدالة، النزاهة والصدق والأمانة وغيرها فهي تعد بمثابة الدستور الذي يحكم السلوكيات ويمنع ارتكاب الأخطاء الخارجة عن النطاق الأخلاقي داخل المؤسسات سواء عامة أو خاصة، وبهذا فالأخلاق تعد ضرورة ملحة لدى القائد لتكون مرجعا له في عمله واتخاذ القرارات، وهذا كفيل بتحقيق العوائد الايجابية والتي من بينها تعزيز الأداء المتميز للعاملين، بما يضمن تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها.

وقد تطرقنا من خلال هذه الدراسة الى العديد من الجوانب التي تدخل ضمن اطار القيادة الاخلاقية في المؤسسة بحيث تناولت الدراسة القيادة الاخلاقية ومختلف عناصرها وعلى غرار ذلك ثم التطرق الى الأداء المتميز للعاملين وسبل تحقيقه.

وتطرقنا في الجانب التطبيقي إلى محاولة إبراز مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين بسونلغاز الوادي، حيث تم استعراض مجموعة الادوات والطرق والاساليب الاحصائية المناسبة لغرض معالجة وتحليل معطيات الاستبيان بالإضافة الى تحديد اتجاه اراء افراد العينة من خلال تحليل معطيات Spss لمعرفة توجيهات المستجوبين من العاملين مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز لهم.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج التي ساعدت في الإجابة على هذه التساؤلات والفرضيات، كما تم تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين.

**أولا. النتائج:** تم التوصل في دراستنا إلى عدة نتائج نظرية وتطبيقية هي:

**I. النتائج النظرية:** خصلنا من خلال الفصل النظري لدرستنا إلى عديد النتائج وفيما يلي نورد بعضها على سبيل الاختصار لا الحصر:

- لقيادة الأخلاقية هي عبارة عن بيئة عمل لإعداد الأساس المنطقي في التعامل داخل العلاقات المهنية يكون فيها القائد التنظيمي أو المدير أو صاحب المنصب الإداري مثلاً يحتذى به من خلال أفعاله وسلوكياته الأخلاقية في العمل بشكل يتناسب مع قواعد العمل الوظيفية. نظام المعلومات، فهو ذلك الإطار الذي يضم مجموعة من العناصر المادية والبشرية والبرمجية المترابطة والتي تعمل على جمع البيانات ومعالجتها للحصول على معلومات تخزن وتسترجع وتستخدم لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.
- للقيادة الأخلاقية أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية على اختلاف تصنيفاتها ومن أهمها نشر ثقافة الأخلاق بين العاملين وتأسيس القيم الخلقية والسلوكيات الحميدة ودعمها بالمؤسسات بما يحقق أهدافها.

- يعتبر قلة ترشيد العاملين في تبني السلوك الأخلاقي، وضعف غرسه في أذهان العاملين وفي مناخ عمل منظم وأخلاقي من أبرز معوقات القيادة الأخلاقية بالمؤسسات.
  - الأداء المتميز للعاملين هو قدرة الفرد أو العامل على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان، الانضباط والجودة، دون ترك مجال للخطأ أو الانحراف، بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة ومهارات قادرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه.
  - تقديم الدعم للعاملين لتطوير قدراتهم وتحقيق التحسين المستمر يعتبر من أبرز خطوات تحقيق الأداء المتميز.
  - إن مقاومة التغيير وثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى امتيازاتها من لأكبر معوقات تحقيق الأداء المتميز للعاملين.
- II. النتائج التطبيقية:** يمكننا تمييز النتائج التطبيقية لدراستنا إلى ما يلي:

### 1. نتائج عامة من الدراسة الميدانية: تم التوصل في دراستنا الميدانية إلى عدة نتائج هي:

- القيادة الأخلاقية متوفرة في بيئة العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، إذ يرى أفراد العينة أن رؤسائهم يتصرفون غالبا بنزاهة وعدالة، ويوجهون العاملين أخلاقيا ويشركونهم في القرارات، مع وضوح في الدور واهتمام واضح بالعاملين، رغم وجود بعض الإشارات التي تعكس بعض القصور في تمكين العاملين واحتواء احتياجاتهم الشخصية والمهنية.
- العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي يظهرون مستوى عال من الالتزام، وجودة في الأداء، وروحا ابتكارية، مع حرص على التطوير الذاتي والتفاعل الإيجابي داخل المؤسسة، ولكن يمكننا القول من خلال نتائج إجابات أفراد العينة أن هناك فرصا لتعزيز الدافعية الذاتية وتحمل المسؤولية بدون إشراف مباشر.
- عدالة القيادة تعد من أهم المؤشرات في تفسير الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
- نزاهة القيادة تمثل أحد المحددات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين داخل توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، فكلما ازداد إدراك العاملين بها لسلوكيات قيادتهم النزيهة (العدالة، الشفافية، الصدق)، ارتفع مستوى أدائهم والتزامهم.
- للتوجيه الأخلاقي دور واضح ومؤثر في تعزيز الأداء المتميز للعاملين داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

- مشاركة السلطة تُعد من أبرز محددات الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، إذ تساهم بنسبة كبيرة ومؤثرة في تحسينه.
- وضوح الدور يعد متغيراً ذا تأثير مهم على الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، حيث أنه كلما كان الدور الوظيفي للعامل واضحاً، ساعد ذلك بشكل كبير في رفع مستوى أدائه.
- الاهتمام بالعاملين يعد من العوامل المهمة التي تؤثر على الأداء المتميز في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
- أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة تمثل عوامل مؤثرة بدرجة معتبرة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

2. نتائج الفرضيات: فيما يلي عرض لنتائج فرضيات دراستنا:

- 1.2. الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )، وهي محققة.
- 2.2. الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة العدالة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )، وهي محققة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة النزاهة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )، وهي محققة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة التوجيه الأخلاقي في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )، وهي محققة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة مشاركة السلطة في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )، وهي محققة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة وضوح الدور في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )، وهي محققة.

■ **الفرضية الفرعية السادسة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمساهمة الاهتمام بالعاملين في تعزيز الأداء المتميز للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 005$ )، وهي محققة.

■ **الفرضية الفرعية السابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين تعزى للمتغيرات السيكومترية، وهي غير محققة حيث أننا لم نجد أي فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين تعزى للمتغيرات السيكومترية.

#### ثانيا. توصيات الدراسة:

■ تحسين العلاقة بين القيادة والعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، خصوصا في تمكين العاملين، تعزيز المشاركة، وتحفيزهم على المبادرة وتحمل المسؤولية دون إشراف دائم.

■ تبني ممارسات إدارية عادلة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي خاصة والمؤسسات بصفة عامة كوسيلة لتحسين أداء الموظفين.

■ التركيز على غرس وتعزيز النزاهة في الممارسات الإدارية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، بما يمكن أن يسهم بفعالية في رفع جودة الأداء التنظيمي العام.

■ تعزيز قيم التوجيه الأخلاقي في بيئة عمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، مثل النزاهة في التعامل، العدالة في اتخاذ القرار، والمسؤولية الأخلاقية، لما لها من أثر مباشر في رفع أداء العاملين وتماسكهم مع أهداف المؤسسة.

■ تبني أساليب إدارية تشاركية داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، من أجل تحفيز العاملين ورفع مستويات إنتاجيتهم وكفاءتهم.

■ تحسين وضوح المهام والمسؤوليات للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، وذلك لما له من أثر ملموس ومباشر على رفع كفاءة وجودة أداء العاملين.

■ الاهتمام بالعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي على المستوى الشخصي والمهني لتحفيزهم وتحقيق الرضا الوظيفي.

■ تعزيز القيادة الأخلاقية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي من خلال التدريب المهني للقادة والمديرين.

■ تصميم سياسات داخلية بالعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي قائمة على العدالة والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار.

- الاستفادة من نتائج هذا البحث في بناء خطط تطوير القيادة والإدارة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي خاصة والمؤسسات الاقتصادية عامة.

#### ثالثاً- آفاق الدراسة:

- مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.
- دور الأداء المتميز للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.



قائمة  
المراجع

## المراجع باللغة العربية

### أولاً: الكتب العربية

1. إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
2. أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الطبعة الأولى، الأولكة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 125.
3. أحمد عبيدات سهيل، القيادة، أساسيات نظريات ومفاهيم، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان.
4. أكرم محسن الياسري وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
5. الدهان، أميمه، نظريات منظمات الأعمال، ط1، عمان، الأردن: مطبعة الصفدي، 1992.
6. السلمي علي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر، 2002.
7. المحاسنة، إبراهيم محمد، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، البحرين: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013..
8. المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات - الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
9. بشير العلاق، القيادة الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
10. تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط الأولى، 2012.
11. دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
12. رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية "القيادة الأخلاقية"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
13. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، 2008.
14. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
15. عبد السلام أبو قجف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة وطبعة الاشعاع الفنية، مصر 2001.
16. ليلى جمال، إدارة التميز والابداع الإداري، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مكة المكرمة، السعودية، 2017..

17. مجيد الكرخي، مؤشرات الاداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
18. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
19. محمد سليمان المثوني، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002.
20. محمد عبد الله المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع، عمان، الأردن، 2008.
21. محمد هاني، إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان، دار المعزز للنشر والتوزيع، 2014.
22. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط 1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2012.
23. مصطفى يوسف كافي، فلسفة التسويق الأخضر، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
24. مهدي محمد القصاص، الاحصاء والقياس الاجتماعي، جامعة المنصورة، مصر، 2007.
25. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواد والعشرون، دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. وائل صبحي ادريس وظاهر محسن منصور الغالي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

#### ثانيا: المذكرات والاطروحات

1. الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة، دراسة حالة: مؤسسة طيبة بلاست - الجلفة - مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007/2008.
2. الحاج عرابة، أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات، دراسة مقارنة: (القطاع العام - القطاع الخاص)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
3. آية فايز سكجها، مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية علوم التربية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
4. بسام عبد الرحمن رؤوف، أثر تقنية المعلومات ورأسمال الفكري في تحقيق الأداء المتميز أطروحة دكتوراه، فلسفة في إدارة أعمال، جامعة الموصل، 2005.
5. بيبصار عبد المطلب، 2017، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
6. تمجدين عمر، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

7. جمال العسالي، تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر 2014/2000، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019/2018.
8. حسيب عفتيان علي الجبوري، درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة التربية والأصول، كلية علوم التربية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن، 2018.
9. ختام قاسم مصطفى الجعيثني، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2017.
10. خروفي مريم وآخرون، استثمار الكفاءات وأثره على الأداء المتميز في المؤسسة دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الوادي، مذكرة ماستر غير منشورة تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة الوادي، الجزائر، 2024-2023.
11. سلطان أنس أديب فخري، 2015، أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
12. شنافي نوال. دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل. رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015.
13. صالح جيلح، 2006/2005، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين- دراسة حالة مجمع صيدال-، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
14. عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في الراس مال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في المنظمات، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
15. عبد حمد يونس آل حمد، إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي- دراسة استطلاعية لآراء العاملين في عينة من الكليات الأهلية-، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة الموصل، العراق 2019.
16. عماد سعيد الشاعر، ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2017.
17. غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير جامعة محمد بوضياف مسيلة- الجزائر، 2018/2017.

18. كيدر عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البويرة، الجزائر، 2014/2015.
19. نسيمه وخدي، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في زيادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2015/2014.
20. نصرور أسماء، 2016/2015، أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالمنظمة- دراسة حالة الإدارة العمومية لولاية المدية-، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة المدية، الجزائر.

### ثالثاً: مقالات ومجلات

1. سلوى تشيحات، 2018، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرياء (كهريف) تقرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، ص-ص 112-128.
2. فاطنة فهري، سعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، العدد 1، مجلد 2، 2020، ص-ص 81-98.
3. قدم عبد الحميد، آلاء عبد الموجود العاني، تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية، مجلة تنمية الرافدين، 2020، 125، ص-ص 108 – 131.
4. لطيف خلف ناصر وبدوي نسرین عبد الله، 2018، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز (دراسة مقارنة لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد 2، العراق، ص-ص 85-114.
5. بتول غانم، 2017، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية السلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 11، ص-ص 8-26.
6. حياة باهة، آسيا بجبار، أثر المعرفة الضمنية على الأداء المتميز، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2023/2022.
7. مق ابريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها "دراسة حالة ملبنة الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، الجزائر، 2012.
8. أحمد الصاوي طه شادي، التأصيل الإسلامي للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بممارستها بجودة الأداء المهني وفق المنظور الإسلامي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر- دراسة حالة-، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد 14، العدد 4، الجزء 4، 2022.
9. أحمد عبد الفتاح، محمد شلي، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والموارد البشرية المستدامة-دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية المصرية-، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مجلد 05، العدد 10، الجزء 01، جامعة دمياط، جمهورية مصر العربية، يناير 2024.

10. احمد عبد اللطيف، عيسى الصراف دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي - دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بدولة الكويت، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 3، 2022.
11. الخيرية جاسم، محمد العنزي تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية الثانوية بدولة الكويت، مجلة البحث في التربية وعلم النفس المجلد 36 العدد 4 الجزء 1 أكتوبر 2021.
12. أمينة مزيان، دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة حالة بنك السلام الجزائر-، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 20، جامعة بومرداس، مارس 2022.
13. أمينة موالي، ميمون كافي، التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء بالاستعانة بسلم أندرسن وبطاقة الأداء المتوازن) دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات بولاية سعيدة، مجلة الباحث العدد 15، 2015.
14. باسل محمد حسن العزاوي طيبة ماجد حميد دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42 العراق 2014.
15. برو هشام، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز، دراسة حالة شركة جنرال إلكتريك الأمريكية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35(01). 2018.
16. بشير شربي، محمد قوارح، مستوى الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية بولاية ورقلة دراسة ميدانية بمختلف الوحدات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 2، 2021..
17. بن سليمان فاطمة، قداش سمية، أثر روحانية مكان العمل على الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاستشفائية لطب العيون صداقة الجزائر - كوبا (ورقلة)، مجلة دفاتر الاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، 2023.
18. تامر محمد حسن شهوان، نهي عادل محمود الدسوقي، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الأخلاقي للعاملين : دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية، مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد 45، العدد 4.
19. حنان صلاح الدين محمد الحلواني، مروة مصطفي محمد، دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم دراسة ميدانية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية بكلية التربية، المجلد 38، العدد 12، ديسمبر 2022.
20. خبابة عبد الله، بعجي سعاد، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نפטال المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008.

21. راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بمستوي الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد، 5 عدد، 3، 2009.
22. رشيد صالح عبد الرضا والزيادي صباح حسين شاوة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، العراق، 2014.
23. روابحية عيسى، كورتل فريد، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 5، جوان 2016.
24. زوار العياشي، عياد كريمة، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAS)، 2024.
25. سامية مطلق الحارثي، القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات، مجلة البحث العلمي في التربية العدد العشرون، كلية التربية جامعة الملك سعود، 2019.
26. سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل (ضرورة تنموية)، رابطة العالم الإسلامي، إدارة الثقافة والنشر، سلسلة دعوة الحق، السنة 25، العدد 242، 2010.
27. سلامي منيرة، قعودة نصر الدين، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل – دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04، 2020.
28. سناء راهب، حليلة شابي، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية – دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف-، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01، 2023.
29. صالح محمد العسكري، سولاف الدلوي، دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز. السليمانية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد 101، 2017، العراق.
30. عثمان ليلي وآخرون، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز - عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات-، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، العدد 5، مارس 2018.
31. علي بن إبراهيم بن محمد بن طالب، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، المجلد 33، العدد 3، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية-الجامعة الإسكندرية- 2023.
32. فاطنة فهيري، سعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، العدد 1، مجلد 2، 2020.
33. محمد عبد القادر عابدين وآخرون، درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 28، 2012.

34. مرزقلال إبراهيم، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بالمكتبة الجامعية لجامعة مسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 5، العدد 1، 2020.
35. مناصرية رشيد، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد، 16، غرداية، الجزائر، 2012.
36. هاني رزق عبد الجواد الألفي، القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية -دراسة ميدانية-، مجلة كلية التربية، العدد 115، جامعة حائل الكلية التطبيقية، يوليو، 2021.
37. هاني فتحي عبد الاله عبد المقصود، الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العالقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 36، العدد 3، 2022.
38. هند بنت محمد الفقيه، ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 09، أبريل 2019.
39. يارموديان، عثمان، بونيو، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة تبوك، العدد 175، الجزء الرابع، المملكة العربية السعودية، 2016.

#### خامسا: الملتقيات

1. حمير حمودي، مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009.
2. خليفي، عيسى ومنصوري، كمال، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 2006.
3. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى العلمي الدولي الموسوم بالأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2005.
4. صالح بن سلمان الرشيد، نحو إطار منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر 27-29 نوفمبر، 2004.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Mai Ngoc Khuong, Do Thi Thuy Dung, 2015, The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement — The Mediating Role of Employee Trust, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol 6, No 4.
2. Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda, (2009), The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No. Shahzad, F.
3. Zahid, I. & Muhammad, G, impact of organizational culture on employee's job performance: an empirical study of software houses in Pakistan, Journal of business studies quarterly, 2013, Vol.0, No.



قائمة  
الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
ثانية ماستر: تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

﴿استبيان﴾

أخي الكريم، أختي الكريمة، تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان باعتباركم عمال وموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي، هذا الاستبيان دراسة ميدانية لبحث علمي خاص بإعداد مذكرة تخرج وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان: «مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين».

الرجاء أخي الفاضل/أختي الفاضلة التكرم بقراءة العبارات بتأني وتعبئة الاستبانة من خلال ابداء رأيك في العبارات بوضع علامة ﴿X﴾ في المكان المناسب وفي خانة واحدة لكل عبارة بناء على تقديرك الشخصي، علما بأن المعلومات التي يتضمنها هذا الاستبيان ستكون محل سرية تامة ولن تستخدم إلا في مجال البحث العلمي فقط دون الإشارة إلى صاحبها، كما نحيطكم علما أنه ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، نحن نريد معرفة توجهاتكم ﴿أراءكم﴾ فقط.

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير لتعاونكم ومشاركتكم في إنجاح واطمام هذا البحث العلمي.

تحت اشراف:

من إعداد الطلبة:

➤ الدكتور: وليد نوى مرتضى

➤ زاوي وصال.

➤ مدلل راقية.

➤ نقودي وصال.

الموسم الجامعي: 2025/2024

## أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في المكان المقابل أو ملاً الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة.

1. الجنس:

أنثى	ذكر

2. العمر:

اقبل من 30 سنة	30 – 39 (سنة)	40 – 49 (سنة)	50 فما فوق

3. المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل	تقني	تقني سامي	ليسانس	ماستر	مهندس	دراسات عليا	اخرى

4. سنوات الخبرة العملية:

5 – 1 سنة	5 – 10 سنة	10 – 15 سنة	أكثر من 15 سنة

5. الوظيفة:

--

ثانياً: بيانات الدراسة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المحور الأول: القيادة الأخلاقية</b>						
<b>البعد الأول: العدالة</b>						
01	يتم ترقية الموظفين في المؤسسة بناء على الإجراءات المعمول بها قانوناً دون التحيز لأي طرف.					
02	يتم توزيع الحوافز والمكافآت على الموظفين بناء على الجهد المبذول.					
03	يتعامل مسؤولك المباشر والمدير مع جميع العاملين دون تمييز أو تفرقة.					
04	يتوخى المدير العدالة في توزيع المهام والأعباء.					
<b>البعد الثاني: النزاهة</b>						
01	يقبل مسؤولك المباشر ويتحمل مسؤولية الأخطاء التي تقع بسبب قراراته.					
02	تتطابق أقول مسؤولك المباشر مع أفعاله.					
03	يحافظ مسؤولك المباشر دائماً على وعوده.					
04	يمكن الوثوق بمسؤولك المباشر لأنه نزيه.					
<b>البعد الثالث: التوجيه الأخلاقي</b>						
01	يناقش مسؤولك المباشر أخلاقيات وقيم العمل مع العاملين.					

					02	يحث مسؤولك المباشر العاملين معك على تطبيق أخلاقيات المهنة في مهامكم.
					03	يوجه مسؤولك المباشر ملاحظات للعاملين المنتهكين لمعايير أخلاقيات المهني.
					04	يراعي مسؤولك المباشر بعد أخلاقيات المهنة عند اتخاذ القرارات.
<b>البعد الرابع: مشاركة السلطة</b>						
					01	تسمح الإدارة بالمؤسسة للعاملين بالمشاركة في القرارات.
					02	يفوض لك مسؤولك المباشر البعض من سلطاته أو لأحد من عمال المنظمة لإنجاز مهامهم.
					03	يسعى مسؤولك المباشر إلى الحصول على المشورة من العاملين فيما يتعلق بالاستراتيجية التنظيمية.
					04	يعيد مسؤولك المباشر النظر في القرارات على أساس التوصيات التي يقدمها له العاملون.
<b>البعد الخامس: وضوح الدور</b>						
					01	تحدد إدارة المؤسسة الأولويات التي يجب أن يلتزم بها العاملون.
					02	توضح إدارة المؤسسة مسؤوليات كل فرد اتجاه العمل.
					03	يوضح مسؤولك المباشر توقعات الأداء المطلوبة منك.
					04	يوضح مسؤولك المباشر أهداف الأداء وأولويات العمل على مستوى فرق العمل.
<b>البعد السادس: الاهتمام بالعاملين</b>						
					01	يراعي مسؤولك المباشر مصالحك عند اتخاذ القرارات.

					يتعامل معك مسؤولك المباشر بكل احترام.	02
					يهتم مسؤولك المباشر باحتياجاتك ويضعها ضمن أولوياته.	03
					يحرص مسؤولك المباشر على متابعة النمو المهني للعاملين تحت مسؤوليته.	04
<b>المحور الثاني: الأداء المتميز للعاملين</b>						
					أنجز مهامك بجودة عالية.	01
					أنجز ما يطلب مني من مهام بكفاءة في وقت قصير.	02
					أقدم للمؤسسة أفكار وأساليب عمل فعالة.	03
					أسعى لتنفيذ مهام العمل بطريقة إبداعية.	04
					أحرص على التطوير المستمر لمهاراتي ومعارفي.	05
					أجيد التعامل مع الآخرين والتواصل الفعال.	06
					ألتزم بأنظمة المؤسسة وقوانينها الداخلية.	07
					أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة.	08
					أتحمل مسؤولية أفعالي ولا ألقى اللوم على الآخرين.	09
					أشارك في النشاطات الرسمية وغير الرسمية التي تنظمها المؤسسة.	10
					أعمل على إتمام مهامي ولو اضطرت للعمل ساعات أطول.	11
					أحتاج إلى حد أدنى من الإشراف لإنجاز العمل.	12

شكر لكم حسن تعاونك واستجابتكم..

قائمة الأساتذة المحكمين:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
عقبة عبد اللاوي	أستاذ دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
نصر ضو	دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
أحمد بن خليفة	دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
سكينة حملاوي	دكتور	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي  
Université El-habib Hamma Lakhdar d'El Oued

2025/2024 الموسم الجامعي

2025/04/28 الوادي في:



إدارة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

إلى السيد: مدير مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي

## الموضوع : طلب تسهيل الحصول على معلومات

في إطار إعداد مذكرة ماستر و للحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهني نطلب من سادسكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب الطالب: مدلل راقية . تاريخ ومكان الميلاد: 2001/10/19 بـ الوادي رقم التسجيل: 39063672
- اسم واللقب الطالب: زاوي وصال . تاريخ ومكان الميلاد: 2002/02/13 بـ الوادي رقم التسجيل: 39063713
- اسم واللقب الطالب: نقودي وصال . تاريخ ومكان الميلاد: 2001/12/09 بـ كوين رقم التسجيل: 39069655



- التخصص: ثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات.
- عنوان المذكرة: مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين .
- الأستاذ المشرف: د. وليد نوى مرتضى .

رئيس القسم



موافقة المؤسسة المستقبلة

عازي شمس الطاهر

Echier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse

Sortie Log Fiabilité Remarques Echelle : ALL VAR Titre Récapitulatif Statistiques c

RELIABILITY  
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

→ **Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	4

2 الف البعد.spv [Document2] - IBM SPSS Statistics Viewer

Echier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse

Sortie Log Fiabilité Remarques Echelle : ALL VAR Titre Récapitulatif Statistiques c

RELIABILITY  
/VARIABLES=Q5 Q6 Q7 Q8  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

→ **Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	4

Echier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse

Sortie Log Fiabilité Titre Remarques Echelle : ALL VAR Titre Récapitulatif Statistiques c

RELIABILITY  
/VARIABLES=Q9 Q10 Q11 Q12  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

→ **Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,726	4

4 البعدا.spv [Document4] - IBM SPSS Statistics Viewer

Echier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse

Sortie Log Fiabilité Titre Remarques Echelle : ALL VAR Titre Récapitulatif Statistiques c

RELIABILITY  
/VARIABLES=Q13 Q14 Q15 Q16  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

→ **Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,697	4

Echier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse

Sortie Log Fiabilité Titre Remarques Echelle : ALL VAR Titre Récapitulatif Statistiques c

RELIABILITY  
/VARIABLES=Q17 Q18 Q19 Q20  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

→ **Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,776	4

Echier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse

Sortie Log Fiabilité Titre Remarques Echelle : ALL VAR Titre Récapitulatif Statistiques c

RELIABILITY  
/VARIABLES=Q21 Q22 Q23 Q24  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

→ **Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,625	4

Echier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse

Sortie Log Fiabilité Titre Remarques Echelle : ALL VAR Titre Récapitulatif Statistiques c

RELIABILITY  
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

→ **Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	24

Echier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse

Sortie Log Fiabilité Titre Remarques Echelle : ALL VAR Titre Récapitulatif Statistiques c

RELIABILITY  
/VARIABLES=Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

→ **Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,717	12

**RELIABILITY**  
 /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10  
 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34  
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

→ **Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	36

**CORRELATIONS**  
 /VARIABLES=العدالة Q1 Q2 Q3 Q4  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL  
 /MISSING=PAIRWISE.

→ **Corrélations**

**Corrélations**

العدالة	بم ترويج الموظفين في المؤسسة بناء على الإجراءات المعمول بها كالوندا دون السخر لأي طرف.	بم ترويج الحوافر والمكافآت على الموظفين بناء على الجهد المبذول.	بتعامل مسؤوگ المانتر والمدير مع جميع العاملين دون تمييز أو تفرقه.	بنوعى المدير العدالة في توزيع المهام والأعباء.	
العدالة	Corrélación de Pearson	,677**	,725**	,861**	,792**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	45	45	45	45
بم ترويج الموظفين في المؤسسة بناء على الإجراءات المعمول بها كالوندا دون السخر لأي طرف.	Corrélación de Pearson	,677**	1	,404**	,301*
	Sig. (bilatérale)	<,001		,006	<,001
	N	45	45	45	45
بم ترويج الحوافر والمكافآت على الموظفين بناء على الجهد المبذول.	Corrélación de Pearson	,725**	,404**	1	,418**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,006		,004
	N	45	45	45	45
بتعامل مسؤوگ المانتر والمدير مع جميع العاملين دون تمييز أو تفرقه.	Corrélación de Pearson	,861**	,490**	,418**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	,004	
	N	45	45	45	45
بنوعى المدير العدالة في توزيع المهام والأعباء.	Corrélación de Pearson	,792**	,301*	,381**	,688**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,044	,010	<,001
	N	45	45	45	45

\*\* La corrélación est significative au niveau 0.01 (bilatéral).  
 \* La corrélación est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Correlations

/VARIABLES=النزاهة Q5 Q6 Q7 Q8  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL  
/MISSING=PAIRWISE.

→ **Corrélations**

الفراجه	الفراجه	يحل مسؤولك المبائر ويحمل مسؤوليه الأخطاء التي تقع سبب قراراه.	يتطابق أول مسؤولك المبائر مع أعماله.	يحافظ مسؤولك المبائر دائما على وعوده.	يمكن الولوق بمسؤولك المبائر لأده بزده.
الفراجه	Corrélation de Pearson	1	,829**	,798**	,783**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001
	N	45	45	45	45
يحل مسؤولك المبائر ويحمل مسؤوليه الأخطاء التي تقع سبب قراراه.	Corrélation de Pearson	,829**	1	,644**	,464**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	,001
	N	45	45	45	45
يتطابق أول مسؤولك المبائر مع أعماله.	Corrélation de Pearson	,798**	,644**	1	,434**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		,003
	N	45	45	45	45
يحافظ مسؤولك المبائر دائما على وعوده.	Corrélation de Pearson	,798**	,508**	,484**	,615**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	45	45	45	45
يمكن الولوق بمسؤولك المبائر لأده بزده.	Corrélation de Pearson	,783**	,464**	,434**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	,001	,003	<,001
	N	45	45	45	45

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Correlations

/VARIABLES=التوجيه الأخلاقي Q9 Q10 Q11 Q12  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL  
/MISSING=PAIRWISE.

→ **Corrélations**

الوجه الأخلاقي	الوجه الأخلاقي	يتبع مسؤولك المبائر أخلاقيات وقدم العمل مع العاملين.	بحث مسؤولك المبائر للعاملين معك على تطبيق أخلاقيات المهده في مهامك.	يوجه مسؤولك المبائر ملاحظات العاملين للمبئكين لمعايير أخلاقيات المهده.	يراعي مسؤولك المبائر عند أخلاقيات المهده عند اتخاذ القرارات.
الوجه الأخلاقي	Corrélation de Pearson	1	,802**	,711**	,512**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001
	N	45	45	45	45
يتبع مسؤولك المبائر أخلاقيات وقدم العمل مع العاملين.	Corrélation de Pearson	,802**	1	,714**	,261
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	,083
	N	45	45	45	45
بحث مسؤولك المبائر معك على تطبيق أخلاقيات المهده في مهامك.	Corrélation de Pearson	,807**	,714**	1	,158
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		,301
	N	45	45	45	45
يوجه مسؤولك المبائر ملاحظات العاملين للمبئكين لمعايير أخلاقيات المهده.	Corrélation de Pearson	,711**	,345*	,449**	,405**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,020	,002	,006
	N	45	45	45	45
يراعي مسؤولك المبائر عند أخلاقيات المهده عند اتخاذ القرارات.	Corrélation de Pearson	,512**	,261	,158	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	,083	,301	,006
	N	45	45	45	45

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Graphiques Utilitaires Extensions Fenêtre Aide

Sortie Log Corrélations Titre Remarques Corrélations

CORRELATIONS  
/VARIABLES=مشاركة السلطة Q13 Q14 Q15 Q16  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL  
/MISSING=PAIRWISE.

→ **Corrélations**

**Corrélations**

		مشاركة السلطة	سموح الإدارة بالمؤسسة للعاملين بالمشاركة في القرارات	يقوض ك مسؤوك المبتائر البعض من سلطاهه أو لأحد من عمال المنظمة لإحجار مهامهم.	بسمي مسؤوك المبتائر إلى الحصول على المشوره من العاملين فيما يتعلق بالإستراتيجية التنظيمية	يجد مسؤوك المبتائر النظر في القرارات على أساس التوميدات التي يقدمها له العاملون.
مشاركة السلطة	Corrélation de Pearson	1	,589**	,460**	,712**	,806**
	Sig. (bilatérale)		<,001	,001	<,001	<,001
	N	45	45	45	45	45
سموح الإدارة بالمؤسسة للعاملين بالمشاركة في القرارات	Corrélation de Pearson	,589**	1	,134	,220	,519**
	Sig. (bilatérale)	<,001		,380	,147	<,001
	N	45	45	45	45	45
يقوض ك مسؤوك المبتائر البعض من سلطاهه أو لأحد من عمال المنظمة لإحجار مهامهم.	Corrélation de Pearson	,460**	,134	1	,351*	,314*
	Sig. (bilatérale)	,001	,380		,018	,036
	N	45	45	45	45	45
بسمي مسؤوك المبتائر إلى الحصول على المشوره من العاملين فيما يتعلق بالإستراتيجية التنظيمية	Corrélation de Pearson	,712**	,220	,351*	1	,656**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,147	,018		<,001
	N	45	45	45	45	45
يجد مسؤوك المبتائر النظر في القرارات على أساس التوميدات التي يقدمها له العاملون.	Corrélation de Pearson	,806**	,519**	,314*	,656**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	,036	<,001	
	N	45	45	45	45	45

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).  
\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Graphiques Utilitaires Extensions Fenêtre Aide

Sortie Log Corrélations Titre Remarques Corrélations

CORRELATIONS  
/VARIABLES=وضوح الدور Q17 Q18 Q19 Q20  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL  
/MISSING=PAIRWISE.

→ **Corrélations**

**Corrélations**

		وضوح الدور	تحدد إدارة المؤسسة الأولويات التي يجب أن يتركز بها العاملون.	توضح إدارة المؤسسة مسؤوليات كل فرد اتجاه العمل.	توضح مسؤوك المبتائر تومعات الأداء المطلوبة منك.	توضح مسؤوك المبتائر أهداف الأداء وأولويات العمل على مستوى فرق العمل.
وضوح الدور	Corrélation de Pearson	1	,731**	,650**	,654**	,798**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	45	45	45	45	45
تحدد إدارة المؤسسة الأولويات التي يجب أن يتركز بها العاملون.	Corrélation de Pearson	,731**	1	,527**	,358*	,639**
	Sig. (bilatérale)	<,001		<,001	,016	<,001
	N	45	45	45	45	45
توضح إدارة المؤسسة مسؤوليات كل فرد اتجاه العمل.	Corrélation de Pearson	,650**	,527**	1	,306*	,541**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001		,041	<,001
	N	45	45	45	45	45
توضح مسؤوك المبتائر تومعات الأداء المطلوبة منك.	Corrélation de Pearson	,654**	,358*	,306*	1	,494**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,016	,041		<,001
	N	45	45	45	45	45
توضح مسؤوك المبتائر أهداف الأداء وأولويات العمل على مستوى فرق العمل.	Corrélation de Pearson	,798**	,639**	,541**	,494**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	45	45	45	45	45

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).  
\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء المتميز للعاملين قائمة الملاحق

Corrélations				Corrélations			
		أحد المتعامل مع الأخرى والتواصل الفعّال	أحد المتعامل مع الأخرى والتواصل الفعّال	أحد المتعامل مع الأخرى والتواصل الفعّال	أحد المتعامل مع الأخرى والتواصل الفعّال	أحد المتعامل مع الأخرى والتواصل الفعّال	أحد المتعامل مع الأخرى والتواصل الفعّال
الأداء المتميز للعاملين	Corrélation de Pearson	.617**	.364	.834**	Corrélation de Pearson	.637**	.587**
	Sig. (bilatérale)	.000	.017	.000	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	45	45	45	N	45	45
أحد مهامي جودة عالية	Corrélation de Pearson	.501**	.229	.457**	Corrélation de Pearson	.494**	.468**
	Sig. (bilatérale)	.000	.130	.002	Sig. (bilatérale)	.001	.002
	N	45	45	45	N	45	45
أحد ما يخلب مني من مهام بكفاءة في وقت قصير.	Corrélation de Pearson	.706**	.028	.566**	Corrélation de Pearson	.486**	.476**
	Sig. (bilatérale)	.000	.853	.000	Sig. (bilatérale)	.001	.001
	N	45	45	45	N	45	45
أحد المتعامل مع الأخرى والتواصل الفعّال	Corrélation de Pearson	1	.128	.539**	Corrélation de Pearson	.542**	.604**
	Sig. (bilatérale)		.403	.000	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	45	45	45	N	45	45
أحد مهامي جودة عالية	Corrélation de Pearson	.128	1	.427**	Corrélation de Pearson	.396**	.271
	Sig. (bilatérale)	.403		.003	Sig. (bilatérale)	.007	.071
	N	45	45	45	N	45	45
أحد مهامي جودة عالية	Corrélation de Pearson	.539**	.427**	1	Corrélation de Pearson	.614**	.873**
	Sig. (bilatérale)	.000	.003		Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	45	45	45	N	45	45
أحد المتعامل مع الأخرى والتواصل الفعّال	Corrélation de Pearson	.542**	.396**	.614**	Corrélation de Pearson	1	.625**
	Sig. (bilatérale)	.000	.007	.000	Sig. (bilatérale)		.000
	N	45	45	45	N	45	45
أحد مهامي جودة عالية	Corrélation de Pearson	.604**	.271	.873**	Corrélation de Pearson	.625**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.071	.000	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	45	45	45	N	45	45
أحد مهامي جودة عالية	Corrélation de Pearson	.607**	.251	.567**	Corrélation de Pearson	.834**	.865**
	Sig. (bilatérale)	.000	.096	.000	Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	45	45	45	N	45	45
أحد مهامي جودة عالية	Corrélation de Pearson	.434**	.173	.442**	Corrélation de Pearson	.480**	.443**
	Sig. (bilatérale)	.003	.265	.002	Sig. (bilatérale)	.001	.002
	N	45	45	45	N	45	45

Corrélations				Corrélations			
		أحد المتعامل مع الأخرى والتواصل الفعّال	أحد المتعامل مع الأخرى والتواصل الفعّال	أحد المتعامل مع الأخرى والتواصل الفعّال	أحد المتعامل مع الأخرى والتواصل الفعّال	أحد المتعامل مع الأخرى والتواصل الفعّال	أحد المتعامل مع الأخرى والتواصل الفعّال
الأداء المتميز للعاملين	Corrélation de Pearson	.637**	.587**	.811**	Corrélation de Pearson	.517**	.496**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	Sig. (bilatérale)	.000	.008
	N	45	45	45	N	45	45
أحد مهامي جودة عالية	Corrélation de Pearson	.494**	.468**	.562**	Corrélation de Pearson	.942**	.288
	Sig. (bilatérale)	.001	.002	.000	Sig. (bilatérale)	.000	.048
	N	45	45	45	N	45	45
أحد ما يخلب مني من مهام بكفاءة في وقت قصير.	Corrélation de Pearson	.486**	.476**	.530**	Corrélation de Pearson	.517**	.347
	Sig. (bilatérale)	.001	.001	.000	Sig. (bilatérale)	.000	.020
	N	45	45	45	N	45	45
أحد المتعامل مع الأخرى والتواصل الفعّال	Corrélation de Pearson	.542**	.604**	.807**	Corrélation de Pearson	.434**	.236
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	Sig. (bilatérale)	.003	.119
	N	45	45	45	N	45	45
أحد مهامي جودة عالية	Corrélation de Pearson	.396**	.271	.251	Corrélation de Pearson	.173	.239
	Sig. (bilatérale)	.007	.071	.096	Sig. (bilatérale)	.265	.115
	N	45	45	45	N	45	45
أحد مهامي جودة عالية	Corrélation de Pearson	.614**	.873**	.567**	Corrélation de Pearson	.442**	.400**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	Sig. (bilatérale)	.002	.008
	N	45	45	45	N	45	45
أحد المتعامل مع الأخرى والتواصل الفعّال	Corrélation de Pearson	1	.625**	.834**	Corrélation de Pearson	.480**	.682**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	Sig. (bilatérale)	.001	.000
	N	45	45	45	N	45	45
أحد مهامي جودة عالية	Corrélation de Pearson	.625**	1	.865**	Corrélation de Pearson	.443**	.409**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	Sig. (bilatérale)	.002	.005
	N	45	45	45	N	45	45
أحد مهامي جودة عالية	Corrélation de Pearson	.834**	.865**	1	Corrélation de Pearson	.559**	.584**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		Sig. (bilatérale)	.000	.000
	N	45	45	45	N	45	45
أحد مهامي جودة عالية	Corrélation de Pearson	.480**	.443**	.569**	Corrélation de Pearson	1	.270
	Sig. (bilatérale)	.001	.002	.000	Sig. (bilatérale)		.073
	N	45	45	45	N	45	45

Corrélations				Corrélations		
		أحد المتغيرات الأخرى التي تتضمنها المتوسطة	أحد المتغيرات الأخرى التي تتضمنها المتوسطة	أحد المتغيرات الأخرى التي تتضمنها المتوسطة	أحد المتغيرات الأخرى التي تتضمنها المتوسطة	أحد المتغيرات الأخرى التي تتضمنها المتوسطة
التزام المشرفين للمتلين	Corrélation de Pearson	.517**	.406**	.398**	التزام المشرفين للمتلين	.401**
	Sig. (bilatérale)	.000	.006	.007		.006
	N	45	45	45		45
أحد مهام جودة عالية	Corrélation de Pearson	.942**	.298*	.312*	أحد مهام جودة عالية	.146
	Sig. (bilatérale)	.000	.046	.037		.340
	N	45	45	45		45
أحد ما يطلب مني من مهام بكفاءة في وقت قصير	Corrélation de Pearson	.517**	.347*	.303*	أحد ما يطلب مني من مهام بكفاءة في وقت قصير	.136
	Sig. (bilatérale)	.000	.020	.043		.372
	N	45	45	45		45
أهم للمتوسطة الفكر وأساليب عمل عالية	Corrélation de Pearson	.434**	.236	.321*	أهم للمتوسطة الفكر وأساليب عمل عالية	.057
	Sig. (bilatérale)	.003	.119	.031		.712
	N	45	45	45		45
أسس ثقافة مهام العمل بطريقة إبداعية	Corrélation de Pearson	.173	.239	.249	أسس ثقافة مهام العمل بطريقة إبداعية	.250
	Sig. (bilatérale)	.265	.115	.100		.098
	N	45	45	45		45
أحرص على التحفيز المستمر لهيئتي ومهجري	Corrélation de Pearson	.442**	.400**	.316*	أحرص على التحفيز المستمر لهيئتي ومهجري	.231
	Sig. (bilatérale)	.002	.008	.034		.126
	N	45	45	45		45
أحد التعامل مع الآخرين والتواصل الفعال	Corrélation de Pearson	.480**	.682**	.716**	أحد التعامل مع الآخرين والتواصل الفعال	.171
	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.000		.262
	N	45	45	45		45
الترحم بكفاءة المتوسطة وقوانينها الداخلية	Corrélation de Pearson	.443**	.409**	.385**	الترحم بكفاءة المتوسطة وقوانينها الداخلية	.106
	Sig. (bilatérale)	.002	.005	.009		.490
	N	45	45	45		45
أحرص على تحقيق أهداف المتوسطة	Corrélation de Pearson	.559**	.584**	.609**	أحرص على تحقيق أهداف المتوسطة	.000
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		1.000
	N	45	45	45		45
أحد مهام جودة عالية	Corrélation de Pearson	1	.270	.284	أحد مهام جودة عالية	.069
	Sig. (bilatérale)		.073	.059		.651
	N	45	45	45		45

Corrélations			Corrélations			
		أحد المتغيرات الأخرى التي تتضمنها المتوسطة	أحد المتغيرات الأخرى التي تتضمنها المتوسطة	أحد المتغيرات الأخرى التي تتضمنها المتوسطة	أحد المتغيرات الأخرى التي تتضمنها المتوسطة	أحد المتغيرات الأخرى التي تتضمنها المتوسطة
التزام المشرفين للمتلين	Corrélation de Pearson	.401**	.347*	.298*	.406**	التزام المشرفين للمتلين
	Sig. (bilatérale)	.006	.020	.046	.006	
	N	45	45	45	45	
أحد مهام جودة عالية	Corrélation de Pearson	.146	.303*	.312*	.398**	أحد مهام جودة عالية
	Sig. (bilatérale)	.340	.043	.037	.007	
	N	45	45	45	45	
أحد ما يطلب مني من مهام بكفاءة في وقت قصير	Corrélation de Pearson	.136	.303*	.312*	.398**	أحد ما يطلب مني من مهام بكفاءة في وقت قصير
	Sig. (bilatérale)	.372	.043	.037	.007	
	N	45	45	45	45	
أهم للمتوسطة الفكر وأساليب عمل عالية	Corrélation de Pearson	.057	.303*	.312*	.398**	أهم للمتوسطة الفكر وأساليب عمل عالية
	Sig. (bilatérale)	.712	.043	.037	.007	
	N	45	45	45	45	
أسس ثقافة مهام العمل بطريقة إبداعية	Corrélation de Pearson	.250	.303*	.312*	.398**	أسس ثقافة مهام العمل بطريقة إبداعية
	Sig. (bilatérale)	.098	.043	.037	.007	
	N	45	45	45	45	
أحرص على التحفيز المستمر لهيئتي ومهجري	Corrélation de Pearson	.231	.303*	.312*	.398**	أحرص على التحفيز المستمر لهيئتي ومهجري
	Sig. (bilatérale)	.126	.043	.037	.007	
	N	45	45	45	45	
أحد التعامل مع الآخرين والتواصل الفعال	Corrélation de Pearson	.171	.303*	.312*	.398**	أحد التعامل مع الآخرين والتواصل الفعال
	Sig. (bilatérale)	.262	.043	.037	.007	
	N	45	45	45	45	
الترحم بكفاءة المتوسطة وقوانينها الداخلية	Corrélation de Pearson	.106	.303*	.312*	.398**	الترحم بكفاءة المتوسطة وقوانينها الداخلية
	Sig. (bilatérale)	.490	.043	.037	.007	
	N	45	45	45	45	
أحرص على تحقيق أهداف المتوسطة	Corrélation de Pearson	.000	.303*	.312*	.398**	أحرص على تحقيق أهداف المتوسطة
	Sig. (bilatérale)	1.000	.043	.037	.007	
	N	45	45	45	45	
أحد مهام جودة عالية	Corrélation de Pearson	.069	.303*	.312*	.398**	أحد مهام جودة عالية
	Sig. (bilatérale)	.651	.043	.037	.007	
	N	45	45	45	45	



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ