



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



The Moral Competence of Administrative Leaders And Its Role In reducing The Negative Personal Greeds of Employees An analytical diagnostic study of the opinions of a sample of staff members in the Badoush Cement Factory *

1. Dr. Sultan Ahmed Khleaf Alnofal

2. Noor Mohammad Abd

Northern Technical University, Technical College of Management, Mosul

Article Information

Received: 02. 09. 2024
Accepted: 16. 09. 2024
Published online: 01. 12. 2025

Corresponding author:
Name: Sultan Ahmed Khleaf Alnofa
Affiliation: Northern Technical
University
Email :
Sultan1962ahmed@ntu.edu.iq

Key Words:
Moral competence, reducing
negative personal Greeds of
employees, administrative
leadership, Badush Cement Plant

A B S T R A C T

The current research sought to clarify the role of moral competence among administrative leaders as an independent variable through its dimensions (altruism, tolerance, responsibility) in reducing the negative personal ambitions of employees as a dependent variable represented by (restricting unbridled desire, avoiding violating the personal boundaries of others, avoiding weak empathy, reducing ...

Dissatisfaction) at the level of the Badoush Cement Factory. The problem of the study revolved around a question related to :

What is the level of reducing the negative personal ambitions of the workers in the Badoush Cement Factory and in a way that resulted in placing the administrative leadership in a state of actual alert within the framework of its moral competence and in a way that supports the process of reducing these ambitions? The study adopted the hypothesis: (There is no influence relationship between competence

Ethical behavior among administrative leaders and reducing the negative personal ambitions of employees at the Badoush Cement Factory level. The research relied on a questionnaire form to collect data on the field aspect, as the research population represented 1,450 individuals from the job cadres in the Badoush Cement Factory, and it was randomly distributed among a sample of 230 (

The descriptive approach was adopted, and the study hypotheses were tested using the statistical program (SPSS).

The study reached results, the most notable of which are the presence of influence relationships between the moral competence of administrative leaders and the negative personal ambitions of employees. The study also came out with a number of conclusions, the most important of which is the necessity of giving the moral competence of administrative leaders its effective scope, in a way that would likely play a role in reducing any problems resulting from the negative personal ambitions of workers at the factory level Under study.



THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

الكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الإدارية ودورها في الحد من الأطماع الشخصية السلبية
للعاملين / دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من الملاكات الوظيفية في معمل سمنت
بادوش *

الباحثة: نور محمد عبد
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الادارية

أ.د سلطان احمد خليف النوفل
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الادارية

المستخلص

سعى البحث الحالي الى بيان دور الكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الادارية بوصفها متغيراً مستقلاً عبر ابعادها (الايثار, التسامح, المسؤولية) في الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين متغيراً معتمداً ممثلاً بـ (تقييد الرغبة الجامحة, تجنب انتهاك الحدود الشخصية للآخرين, تلافي ضعف التعاطف, تخفيض عدم الرضا) على مستوى معمل سمنت بادوش وقد تمحورت مشكلة الدراسة في تساؤل فحواه :

ما مستوى الحد من الأطماع الشخصية السلبية للعاملين في معمل سمنت بادوش وعلى نحو الذي ترتب عليه وضع القيادة الادارية امام حالة من التأهب الفعلي في اطار كفاءتها الأخلاقية وعلى نحو يدعم عملية الحد من هذه الاطماع, وقد تبنت الدراسة الفرضية: (لا توجد علاقة تأثير بين الكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الادارية وبين الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين على مستوى معمل سمنت بادوش) اعتمد البحث على استمارة الاستبانة في جمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني حيث تمثل مجتمع البحث 1450 فرداً من الملاكات الوظيفية في معمل سمنت بادوش وقد وزعت عشوائياً على عينة قوامها (230) وتم تبني المنهج الوصفي كما تم اختبار فرضيات الدراسة عبر البرنامج الاحصائي.(SPSS)

وتوصلت الدراسة نتائج ابرزها وجود علاقات تأثير بين الكفاءة الاخلاقية لدى القيادات الادارية والاطماع الشخصية السلبية للعاملين كما خرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات أهمها ضرورة ايلاء الكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الإدارية مداها الفاعل وبما يرجح دورها في الحد من ايه اشكاليات ناجمة عن الاطماع الشخصية السلبية للعاملين على مستوى المعمل قيد الدراسة.
الكلمات المفتاحية: الكفاءة الاخلاقية, الحد من الأطماع الشخصية السلبية للعاملين, القيادات الادارية, معمل سمنت بادوش.

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الثانية

مقدمة البحث:

تجهد المنظمات ذاتها بقصد الحد من اية اشكاليات تعترضها في ميدان عملها, ولما كانت الاطماع الشخصية السلبية للعاملين احد هذه الاشكاليات تبلورت الحاجة الى السعي الجاد لتوظيف كل ما يمكن توظيفه لدى قياداتها الادارية التي وجدت من الكفاءة الأخلاقية لديها افضل الدعائم الهادفة الى تقويض الاطماع الشخصية السلبية للعاملين والعمل على تلافيتها بشتى الآليات بقصد التخفيف من الآثار السلبية المترتبة عليها لذا وجدت هذه المنظمات من مسألة الكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الادارية مدخلاً للأخذ بفكرة الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين عبر كل ما له صلة بالأبعاد المجسدة لعملية الحد التي تمثلت بـ(تقييد الرغبة الجامحة, تجنب انتهاك الحدود الشخصية للآخرين, تلافي ضعف التعاطف, تخفيض عدم الرضا) بحيث يتضح فعل الكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الادارية ممثلاً بالأبعاد المترجمة لها (الايثار, التسامح, المسؤولية) في هذه العملية (الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين) علماً ان الكفاءة تمثل عوامل داعمة ومساهمة للحد من هذه الاطماع التي تعتبر جوهر الاشكالية التي تواجه المعمل قيد الدراسة لان استفحال الاطماع بمنحها السلبى يعنى بروز المصلحية والانانية والرغبة الجامحة والافراط في الطلبات, وبناءً على ذلك تأطرت مشكله الدراسة في تساؤل رئيس فحواه :

ما مدى التأثير الذي تحدثه الكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الادارية ما ينبثق عنه من تنشيط عملية الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين؟ وتبنت الدراسة الفرضية لا توجد علاقة تأثير بين الكفاءة الأخلاقية(متغيراً مستقلاً) وبين الحد من الاطماع الشخصية السلبية (متغيراً معتمداً).

وتم اعتماد استمارة الاستبانة أداة لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة اذ وزعت على عينة عشوائية من الملاكات الوظيفية في معمل سمنت بادوش بلغ عددها (230) فرداً وخضعت للاختبارات وتمت معالجة البيانات عن طريق الاستعانة بمجموعة من الادوات الاحصائية بغية اختبار فرضية الدراسة ما ترتب عليه الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والمقترحات وآليات التنفيذ.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة الدراسة

تعترض مسارات العمل التنظيمي جملة اشكاليات تتمحور ضمن توجهات عدة, وقد كانت مسألة تدني الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين في ميدان العمل وكيفية الحد منها من ابرز تلك الاشكاليات على مستوى معمل سمنت بادوش علماً ان هذه الاشكالية اتخذت مسارين الاول

يعكس ندرة الدراسات والبحوث التي تعرضت لهذا الموضوع مما يعني ان الجهود المبذولة من قبل الباحثين جاءت في نطاق محدود مما شكل فجوة معرفية استلزم من الباحثين الخوض فيها بغية معرفة اعماقها ومن ثم ايجاد الاليات الداعمة لردمها كلما امكن اما المسار الثاني فقد تبلور من خلال المقابلات الشخصية مع عدد من المبحوثين في معمل سمنت بادوش الذي جسد وجود اشارات واضحة من قبل المبحوثين بأن هنالك حالة من الاجهاد بخصوص الكيفية التي تتم بها عملية الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين الامر الذي تطلب من القيادات الادارية في المعمل ان تسخر ما لديها من امكانات لصالح ذلك, وقد وجدت من الكفاءة الأخلاقية لديها مدخلاً فاعلاً لتنشيط عملية الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين سواء تعلق الامر بـ (تقييد الرغبة الجامحة, تجنب انتهاك الحدود الشخصية للآخرين, تلافي ضعف التعاطف, تخفيض عدم الرضا) مما وضع القيادات الادارية لمعمل سمنت بادوش امام حالة من اعادة التفكير لكل ما يمس الذات وما له صلة بالمنظمات في مجالات العمل, بهدف بيان الادوار التي تمارسها القيادات الادارية ذاتها نحو محاولة الاستثمار الافضل لكفاءتها الأخلاقية وبما يرجح دورها في التعامل مع تلك الاطماع الشخصية السلبية للعاملين بقصد تجاوز حالات الاجهاد الناجمة عن عملية الحد منها فعلياً وبمنظور يضعها في المنحى المرغوب لكونها ذات مساس مباشر بمتطلبات العمل وكيفية تنفيذه وصولاً الى المنظمات ثم النزوع نحو توجيه هذه الاطماع لصالح العمل وعلى نحو عام دون حصرها في اطار المصلحة الذاتية لأن عملية حصر هذه الاطماع في اطار ذاتي ضيق متخماً بالأنانية ومحفوفاً بكثير من السلبيات التي تؤثر حالات غير مقبولة فضلاً عن انها تتنافى مع ماهية الكفاءة الأخلاقية, لذا اصبحت القيادات الادارية بأمس الحاجة الى توظيف وتفعيل كل ما يقع ضمن نطاق الكفاءة الأخلاقية معبراً عنه بأبعادها (الايثار, التسامح, المسؤولية) لصالح ما هو ايجابي في مجال التعامل مع الاطماع الشخصية السلبية للعاملين و برؤية تؤمن الحد منها و مسايرة حركتها وتحديد مستوى تحريكها ضمن نطاق المصلحة التنظيمية دعماً لأقرار مكانة المنظمة وتأكيداً لسمعتها دون جعلها مواطن ضعف تتخلل المجال التنظيمي وتجعله مخبئاً لحالات الهدر والضعف والانحدار, عليه تأطرت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الآتي :

ما التأثير الذي تحدثه الكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الادارية في الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين على مستوى المعمل قيد الدراسة على المستويين الجزئي والكلي؟

ثانياً: اهمية الدراسة

تتطلب اهمية الدراسة الحالية من محاولاتها الجادة في اغناء الاطار النظري لمتغيري الدراسة الحالية (الكفاءة الأخلاقية, الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين) عن طريق الأبعاد الأساس لهما , وعلى نحو يجعل من عملية المفاعلة بين ابعاد الكفاءة الأخلاقية مدخلاً للحد من

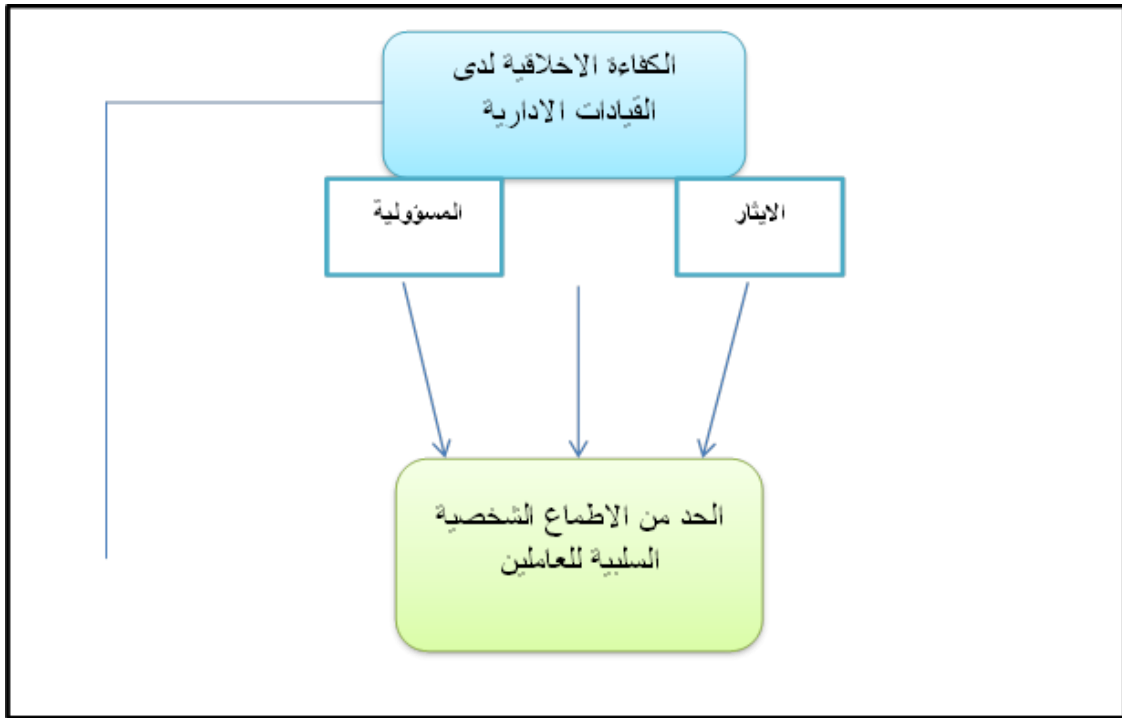
الاطماع الشخصية ذات المنحى السلبي للعاملين وتنظيمها ضمن المسارات الصحيحة دون عدها فجوات في المجال التنظيمي الذي اصبح اسيرا لكثير من الاشكاليات الناجمة عن استفحال هذه الاطماع في ميدان العمل أي ان هذه الدراسة تمثل محاولة متواضعة من قبل الباحثين لمناقشة موضوع الكفاءة الأخلاقية الذي يجلي حالات القدرة لدى العاملين على فهم الصواب من الخطأ وبالتالي تكوين قناعة اخلاقية لدى القيادات الادارية والتي تمكنها من التصرف بأسلوب صحيح قائم على اساس مجموعة من الفضائل الداعمة للسلوك الاخلاقي علما ان الاستثمار الافضل لهذه الفضائل يوفر منطلقات فعلية ذات سمة حية للتعامل مع الاطماع الشخصية في اطار الشفافية وبمنحى يجنبها المداخلات السلبية الى درجة الحد منها بحيث تتولد فكرة لدى العاملين بأن الاطماع الشخصية لهم يجب ان تدور ضمن دائرة تنظيمية تؤمن الانصهار وتجلي معالم فكرة مفادها (اطماع العاملين هي صورة مترجمة لأطماع المنظمة) في مجال العمل وبما يدعم حالات الطموح لديهما مما يشكل اثراء معرفيا للمكتبة على المستويين المحلي والعربي مثلما انه تجربيا في الميدان العملي للمنظمات يمثل محركاً فاعلاً تجاه الاخذ بالآليات الداعمة لأحتواء اية اشكالية تدور ضمن محور الكيفية التي تتم بها عملية الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين.

ثالثاً: اهداف الدراسة

تحددت اهداف الدراسة الحالية في الآتي:

1. تقديم عرض نظري عن متغيري الدراسة الحالية (الكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الادارية متغيرا مستقلا والحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين متغيرا معتمدا) في إطار الافادة الجدية من طروحات وافكار الباحثين في هذا المجال.
2. الكشف عن الكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الادارية على مستوى معمل سمنت بادوش عبر الابعاد المجسدة لها (الايثار، التسامح، المسؤولية) وبما يؤمن الوصول الى طبيعة هذه الكفاءة ويوفر منطلقا لإمكانية الافادة منها.
3. تأشير واقع عملية الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين ضمن نطاق معمل سمنت بادوش عبر اجابات المبحوثين عن الفقرات المفسرة للأبعاد المعبرة عن عملية الحد منها.
4. بيان التأثير الذي تختطه الكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الادارية في الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين في معمل سمنت بادوش.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: من اعداد الباحثان

خامساً: فرضية الدراسة

تبنت الدراسة الحالية فرضية مفادها: لا تتأثر عملية الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين بالكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الادارية على مستوى معمل سمنت بادوش.

سادساً: اساليب جمع البيانات:

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام متطلبات الدراسة بجانبه النظري والميداني فقد اهتمدى الباحثان الى الاعتماد على:

1. المصادر العربية والأجنبية وكل ما له صلة بدراستهما الحالية في المجال النظري بغية

الاطلاع عليه وتوظيفه لصالح الأطر النظرية، وعلى نحو يمكن الباحثين من إبداء

آراءهما وطرح تصوراتهما عن الموضوع قيد الدراسة.

2. استمارة الاستبانة عدت الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة

علما ان هذه الاستبانة غطت جزئيين الاول لتغطية السمات الشخصية للمبحثين، أما

الجزء الثاني فقد ركز

على متغيري الدراسة (الكفاءة الاخلاقية, الحد من الاطماع الشخصية السلبية)، وقد

اشتملت على جملة من الفقرات التي تفصح عن الأنواع المفسرة لهذه الاستجابات السلوكية وقد

تمت الاستفادة من مقياس ليكرت الخماسي علماً ان العينة غطت (230) فرداً وعلى نحو

عشوائي وقد خضعت استمارة الاستبانة

المبحث الثاني: الاطار النظري

1. مفهوم الكفاءة الأخلاقية

ان الاحاطة بمفهوم الكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الادارية تتطلب الانطلاق من الاثرات العلمية التي اجاد بها الباحثين والمنظرين في هذا المجال الامر الذي حدى بالباحثة الى التعرض لهذه الاثرات وبمنظور يؤمن الافادة منها وهذا ما تجلى في طروحات (Jormsri, et.al., 2005) بقولة ان الكفاءة الأخلاقية "مزيج من الابعاد المتمثلة بالادراك الاخلاقي كبعد عاطفي والحكم الاخلاقي كبعد معرفي والسلوك الاخلاقي كبعد سلوكي", اما (lennick&keil,2011,81) فقد عرفها بـ " مهارة فعل الصواب وفقاً لمبادئ الفرد الاخلاقية", على حين وصفها (Ma,2012,1) " بالتوجه العاطفي لأداء سلوكيات الإيثار تجاه الآخرين والقدرة على الحكم على القضايا الأخلاقية بشكل منطقي ومتسق وعلى مستوى متقدم من التطور وبالمقابل فقد ذهب (Heres, 2014, 80) الى القول بأنها " المعرفة والمهارات والمواقف والقدرات التي تتيح للأفراد أمكانية التعامل مع التحديات في محاولة لإضفاء السلوكيات الاخلاقية", ويأتي (Malle F., Scheutz M.,2019,3) ليشير اليها بمجموعة من العناصر ذات الارتباط بالموارد البشرية علما ان هذه العناصر تحددت بـ (التواصل الاخلاقي, المفردات الاخلاقية, المسؤولية) وما تقدم من مفاهيم يؤشر للباحثة ان الكفاءة الأخلاقية مفهوم يتسم بالمرونة والاتساع مثلما انه يحتضن مجموعة من العناصر ذات المضامين والدلالات بحيث تمنحها العمق والالهام و تجلي حقيقة وواقعية العامل الاخلاقي فأى نوع من الكفاءة يكون قاصرا ما لم يرتبط بالعامل الاخلاقي أي ان الكفاءة فقيرة بغياب الاخلاقيات لكون جوهر الاخلاقيات يستمد من الفضيلة التي تشكل عامل دعم لكل ما هو اخلاقي ,عليه اقتضت ضرورات الدراسة الحالية تبني تعريفاً اجرائياً ممثلاً بـ(حصيلة المفاعلة بين الايثار والتسامح عبر الرقابة الذاتية وفي اطار التواصل الاخلاقي الذي يجسد فعل المفردات الأخلاقية الموجه لسير المسؤولية والداعمة لإدارة الانطباع على مستوى المنظمة)

2. ابعاد الكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الادارية

تبنت الدراسة الحالية عددا من الابعاد المعبرة عن الكفاءة الأخلاقية والتي جاءت كحصيلة للقراءة المستفيضة لطروحات عدد من الباحثين (Alles, 2007, 70, Tanner, 2014, 122, Luihk & Dubbink, 2011, 11-18) مما حدى بالباحثان الى اعتماد الابعاد الآتية:

1. الايثار: ينصرف مفهوم الايثار الى معانٍ ودلالات تؤشر قدرة القيادات الادارية على انتهاز سلوكيات تؤكد قدرتها على تقديم التضحية دون أي مقابل وهذا يفصح عن حالة من التطوع يتم ابدائها في ميادين العمل بحيث تتضح معالم العطاء والتضحية وحتى الجود وفي ذلك

تأكيد لطروحات (عبدالله 2018, 14)، التي اشار فيها الى ان الايثار يعني الرغبة الداخلية لدى الفرد لإسعاد غيره وزيادة رفايتهم كغاية بذاتها أي انه فعل اجتماعي يبرر تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة بعيداً عن الانانية وحب الذات وبالتالي تجسيدا لمستوى الشعور بالمسؤولية الاجتماعية مما يعكس الاهتمام وتجاوز الانانية ثم السعي لتحقيق الصالح العام أي وضع مصلحة المنظمة والمجتمع قبل المصالح الذاتية بحيث تتجلى مسألة خدمة الصالح العام في ميدان العمل عبر الجهود الداعمة لتلبية حاجات العاملين وحتى التصدي لأية اشكاليات تواجههم عبر منحى التسخير الافضل للقدرات الذاتية لهم لتأمين اكبر قدر من المنافع لغيرهم حتى وان ترتب على ذلك اعباء وتبعات وهذا ما جاء متماشيا مع طروحات (العناني 2019_20, 2007)، بقولها ان الايثار يعد ارقى اشكال السلوك الاجتماعي الايجابي ينبع من داخل الفرد ويصدر طوعياً بلا مقابل، اي التضحية بالمصالح الذاتية لأجل المصلحة العامة والاكثر من ذلك ربطه البعض بالانسانية ذاتها الى حد ان ارتفاع نصيب الانسانية لدى الفرد يعني ارتفاع السلوك الايثاري لديه ، وكأن الفرد يكرس كل ما لديه خدمة لغيره والتفاني من اجله.

2. التسامح : يمثل التسامح ضرورة وجودية وقيمة انسانية تفرضها عملية الوجود الانساني الذي يعكس حالة من التنوع والتباين في الخصائص والسمات والتي تبرر الحاجة الى اقرار التسامح اذ ان ذلك لا يشكل نقطة خرق للثوابت الأخلاقية ولا يمثل غض النظر عن اية تجاوزات ناجمة عن التفاعلات بين العاملين والقيادات الادارية بقدر ما يفصح عن اهمية استحضار الفروقات الفردية في اطار التركيز على المشاعر وبروح ودية ناجمة عن القناعة التامة بالتعايش مع مختلف العاملين رغم اختلاف اراءهم وتعدد فنون سلوكياتهم مع اقرار حالات الرفض لأية حالات تحيز تقع بين العاملين مهما كانت المسوغات الداعمة لها، وسيادة التسامح بين اطراف العمل يؤثر تجنب الاكراه واقرار الاختلاف في اطار التودد بعيدا عن التعاملات الحادة اي الاعتراف باللين والمرونة واحترام مشاعر الغير ودعم لما تقدم فقد اكد (فولتير) " على ان التسامح نتيجة ملازمة لكيوننتنا البشرية لأننا نتاج الضعف ونحن ضعفاء وميالون للخطأ لذا دعونا نتسامح مع بعضنا البعض ونتسامح مع جنون بعضنا البعض بشكل متبادل وهو المبدأ الاول لقانون الطبيعة" (سليم 2015, 6) ، وما تقدم يؤثر فكرة تتجاوز كل ما هو سلبي في مجال التعامل مع العاملين الى حد بلورة الايجابيات قياساً مما وهذا يعني تجافي واهمال أي حالات ضارة وتماشياً مع ذلك اشار اليه (Enright, 2004, 80) بأن التسامح ينصرف الى التخلي عن كل ما هو سلبي تجاه الشخص المسيء واستبدالها بما هو ايجابي بحيث تتضح فحوى حالات الاحترام وتنتقي التجاوزات ويتم اقرار التفاهم والحوار بعيداً عن ايه عقبات من هنا تتضح اهمية

التسامح بأنه الفاعل الرئيس في مجالات العمل فهو يؤمن الاساليب المرنة بعيداً عن اوجه الصراع العدائي الى حد اختفاء ايه تناقضات, وهذا يمهد السبيل للقول بأن التسامح لم يكن على وفق توجه محدد بقدر ما يحمل تصنيفات متنوعة فهناك التسامح الاجتماعي, الثقافي, الفكري, العلمي, وما الى ذلك مما يوفر دلالات ذات مغزى نفسي واجتماعي في نفوس العاملين وعلى نحو يرسل اشارات ايجابية تجاه القيادة الادارية فالعاملين بأمس الحاجة الى توطيد الايثار من قبلها (القيادات الادارية) في مجالات العمل كافة لأن جوهر التسامح يستمد من فكرة اشار لها (Kollar&Verkuyten,2021,180) بقوله إذا قلت انك تتسامح مع الناس فأنت تقول في الواقع أنك مختلف اي ان الناس مختلفون ونتحملهم.

3. المسؤولية: تجسيد فعلي للتعهد بأداء المهمات والواجبات الموكلة الى الافراد وعلى نحو يعكس مدى الالتزام لديهم من عدمه أي انها اشارات حية تبين مدى تحملهم لنتائج اعمالهم واقوالهم وهذا يتطلب توافر صورة فعلية مكشوفة عن طبيعة ما يقومون به او يتحدثون بشأنه لان واقع الحال يستلزم الاخذ بكل ما تفرضه المسؤولية ليس في اطار التحسس بقدر ما ينصرف الحال الى تلمس الابعاد الفعلية لها ومعرفة نطاقها كونها تحتوي كثير من الدلالات بدءاً من الجوهر مروراً بمعرفة المسؤول عن الاشياء التي يتم الاخذ بها عند اقرارها وما هي المخاطر المترتبة عن عدم الايفاء بها ما يمثل اشكالية يجب احتواءها وعدها المنطلق الاساس في بيان الآلية التي تتسبب بها عملية اداء المسؤوليات على مستوى الافراد والمنظمات وصولاً الى المجتمعات التي تجلت فيها الحاجة الى الحفاظ على روح المسؤولية وبمنظور واسع يحدد ابعادها ويكشف عن انواعها دون حصرها بمجالات ضيقة لان ماهيتها (المسؤولية) تكشف عن عمقها, الامر الذي يفسر للمتمعن في هذا المجال ان المسؤولية لها نطاقها الشمولي الذي يضيف بظله على مجالات ووجه متعددة والى الحد الذي يدفع المنظمات الى الالتزام بها و الاخذ بمضامينها ودلالاتها, مما يؤمن صورة واضحة للمنظمات بأن الالتزام بجانب محدد قد لا يعني الايفاء بمتطلبات المسؤولية بقدر ما ان الحال يفصح عن طبيعة محتواها لصالح ما تبتغيه المنظمات التي باتت بأمس الحاجة الى التمسك بها وعدها مبدأ راسخاً لا يمكن اهماله لان بقاء المنظمات رهين الاداء الفعلي للمسؤوليات الموكلة اليها لذا تبدو الحاجة قائمة الى تعميق الرؤية تجاه هرم المسؤولية وهل تكون المسؤولية الأخلاقية هي الاساس مقارنة بغيرها من المسؤوليات (القانونية, الاجتماعية, البيئية) وفي هذا الصدد اشار (Tognazzini,2018,3) الى انواع المسؤولية (مسؤولية الدور, المسؤولية السببية, المسؤولية القانونية, المسؤولية الاخلاقية) فمسؤولية الدور تعني وجود اجراءات محددة ومخصصة اما المسؤولية السببية ان تكون مسؤولاً سببياً عن شيء ما تتسبب به الى حركات جسمك ومسؤولية قانونية أي ان تكون مسؤولاً

قانوناً عن شيء تم تعيينه لك ثم المسؤولية الأخلاقية التي تعزى الى اليات تجعلك فاعلاً اخلاقياً) وهنا مدخلاً للقول ان المنظمات تعتمد الى تبني هذه المسؤوليات وفي اطار المواقف والظروف والمتغيرات المحيطة بها علماً ان اقرار هذه الحالة يستلزم الارتكاز على مجموعة من الاسس سواء تعلقت بـ(ماهية المسؤولية وحدودها, الاساس الذي تستند عليه, الغطاء الذي تؤمنه والاثار المترتبة على اهمالها, الحيز الذي تتركه في نفوس العاملين والقيادات ومستوى الدعم الذي تحظى به من مصادرها) وهذا ما يمثل دعوة لأبداء الآراء وطرح الافكار والاكثر محاولة النظر الى المسؤولية من زوايا متعددة تخدم العملية الادارية مثلاً تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وهذا ناجم عن روح المسؤولية لدى القيادات الادارية تجاههم وفي هذا الصدد تبرز الحاجة الى مراعاة التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات, اذ ان التكليف بمهام معينة يستلزم توافر الصلاحيات الداعمة لهذا التكليف وبما يمكن القيادات الادارية من اداء مسؤولياتها دون تباطؤ أو تأخير وهذا ناجم عن طبيعة الصلاحيات الممنوحة لها وبما يدفعها لأداء الاعمال المناطة بها في اطار (مسؤول عنها, مسؤول عن انجازها, مسؤول عن الحفاظ عليها) (Martin, 2007,7).

3. مفهوم الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين

تقتضي متطلبات الاحاطة بمفهوم الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين الانطلاق من الداليتين اللغوية والاصطلاحية لكلمة الاطماع وفي ما يخص الدلالة اللغوية فقد ورد في معجم (لغة العرب) ان الاطماع مأخوذة من طمع يطمع طمعا والطمع قد يكون في المنصب أي الحرص على الحصول عليه والرغبة فيه وفي (لسان العرب,614) طَمَعٌ وَأَطْمَاعٌ وَمَطْمَعٌ وَمَطَامِعٌ قيل ما اطمع فلانا أي التعجب من طمعه ويقال في التعجب طَمِعَ الرجل فلان (بضم الميم) أي صار كثير الطمع, اما في قاموس (المنجد,473,1984), فقد تمت الاشارة الى طمع وطماع واطماع واطمعه أي اوقعه في الطمع أي الطماع كثير الطمع (وفي السياق ذاته هناك من يرجع كلمة الاطماع الى الكلمة الانكليزية (greeding) ذات الاصل الالمانى التي تعني الرغبة العارمة في الحصول على شيء اكثر من المطلوب اما في (Encyclopedie) البريطانية فقد وردت الاطماع للإشارة الى رغبات جامحة تؤشر الولع في الكسب الابعد من السبب أي الرغبة في الاستحواذ تكون خارج نطاق العقل.

اما بشأن الدلالة الاصطلاحية فقد املت الضرورة الافادة من طروحات الباحثين في مختلف المجالات فقد وردت الاطماع في مجال الفلسفة للإشارة الى امتلاك المزيد الى حد التجاوز فضلاً عن محاولات الفرد الحصول على اكثر من نصيبه العادل الى درجة ميله الى التضخيم (Anagnostopoulos,2009,465) ودعماً لهذا التوجه فقد اكد (ديفيد هيوم

(2009, في (كتابة رسالة في الطبيعة البشرية مع الجشع) على انها عاصفة هوجاء تسكن في صدور الافراد ولا يتحسس بها البشر احياناً وتكون عاقبتها خسارة الآخرين, اما في مجال الاجتماع فقد تم النظر الى الاطماع في اطار الارتباط بالصراع والتمرد وحتى الانقسام والانتحار مع الاخذ بنظر الاعتبار ان الاطماع تؤثر معضلتين هما المعضلة الاجتماعية ومعضلة الموارد وبما يؤثر الاندفاع نحو تحقيق المكاسب المادية في السلع الاساسية الى الحد الذي يؤمن فكرة مفادها (المزيد لأنفسهم والأقل للآخرين) (Regan,2005,319) وبالمقابل فقد احتضن علماء النفس كلمة الاطماع للإشارة الى الحالة التي يتم فيها دفع الاثمان المكلفة بقصد تجريد عقولهم وجعلها منفصلة عن العالم المادي الى الحد الذي اسهم في ولادة شعور لديهم بالحق في كسب المال للمصلحة الذاتية أي ان الاطماع هي حكم نقدي اكثر من كونه دافعاً (Robertson, 200197). اما في مجال الاقتصاد فقد اخذت الاطماع منحى يعكس التركيز على المصلحة الذاتية في اطار كل ما هو مفرد مع بروز الانانية والى الحد الذي جعل من هذه الاطماع قوة دافعة وراء رفاهية الانسان واساس السلوك الاقتصادي وهذا لا يشكل عائقاً من ان نقول ان الاطماع تشكل مظهراً من مظاهر المصلحة الذاتية المفرطة او المبالغ فيها اخذين بنظر الاعتبار ان المصلحة الذاتية في حالات كثيرة تدفع الى الاطماع اخذين بنظر الاعتبار ان المصلحة الذاتية في حالات كثيرة تدفع الى الاطماع (Haynes,2014,4-5), وبالمقابل فقد وردت الاطماع في مجال الدين للإشارة الى الشيء الشرير المحظور والواجب تجنبه لكونه متغير مثلاً انه مصدر قلق الى حد التعامل معه على انه شهية شريرة وتصرفات شخصية, وتأخذ الاطماع مداها في مجال الاعمال عبر الانطلاق من اتجاهين احدهما يؤثر الايجابية عبر الكفاءة والازدهار اما الاخر فقد تمحور ضمن نطاق العبارات السلبية التي تفصح عن الفضائح والاحتيايل وسوء السلوك وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من افكار تايلور التي اكد فيها على ان الافراد العاملين ملهمون بالأطماع وانهم يسعون الى تأمين الرخاء لصاحب العمل علماً ان الموظف يتحرك في ظل نظام الاجور المرتبط بالأداء والعمل بالقطعة. (Brassey& Barber,2009,100)

وبناءً على ما تقدم فقد تبين للباحثان ان الاطماع حملت مدلولات متنوعة منها ما تأطر طلب المزيد الى حد التجاوز على حدود الآخرين على حين اقرنها فريق من الباحثين بالمصالح الذاتية الضيقة المفعمة بالأنانية وبالمقابل فقد برز فريق اكد على ان الاطماع تجسيد حي للصراع والتمرد والمنافسة على كسب الموارد وفي خضم ذلك يظهر فريق من الباحثين ليؤشر لنا ان الاطماع تحمل اتجاهين ايجابي وسلبي عليه اصبحت الحاجة قائمة الى القول بأن عملية التعريف بالأطماع ورد ضمن اتجاهات متباينة من قبل الباحثين ألا ان مسألة الحد منها جاءت فقيرة الى حد ان الباحثة لم تتمكن من العثور على دراسات وبحوث ولا حتى اشارات علنية حسب اطلاعها المتواضع الامر الذي حدى بها الى تبني تعريفاً اجرائياً ممثلاً بـ (عملية هادفة الى

تقييد الرغبات الجامحة للعاملين وعلى نحو يجنبهم حالات الانتهاك الشخصي للآخرين مثلما يسهم في تلافي ضعف التعاطف وتخفيض عدم الرضا وصولاً إلى تحجيم غياب القناعة لديهم)

ثانياً: ابعاد الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين

جاء اعتماد الابعاد المعبرة عن الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين في اطار الافادة من طروحات عدد من الباحثين (Mayer Vicki, Terri G., et al., 2014, Seuntjens, Vries, 2016, Qlander, 2021, 392, Zeelenberg, M., et.al., 2015, 24, 2022), وبما اسهم في اختيار عدد من الابعاد في اطار محاولة مبعثها التطويع والاضافة والاجتهاد وبما يخدم توجهات دراساتنا الحالية

اولاً: تقييد الرغبة الجامحة للعاملين في كسب الاشياء

ما زالت الظنون تطارد عملية الاشباع الكلي للرغبات الجامحة للأفراد العاملين وعلى نحو جعل من هذه العملية مدخلا لولادة اندفاعات غير مألوفة لديهم مما استلزم من القيادات الادارية في المنظمات ان توظف ما لديها من الملموس والمحسوس لصالح عملية تقييد هذه الرغبات الا ان ذلك لم يكن بالأمر اليسير لأن الرغبات يتعذر حصر حدودها وتحديد نطاقها على مستوى الذات ومن موقف لآخر وضمن توقيتات متفاوتة.

واتساقاً مع ذلك فقد اكد (الدرويش 2012، 35)، على ان الرغبات متعددة وعند اشباعها لدى العاملين ضمن السياقات الصحيحة عندئذ تدعم الولاء للمنظمة، مما جعل منها مدار بحث ومناقشة ليست على مستوى محدد بذاته بقدر ما يتطلب التحري عن ما هو ممكن تحقيقه من رغبات وما لا يمكن تحقيقه اخذين بنظر الاعتبار ان الرغبات تمارس فعلها في التطوير وعلى نحو يؤمن بدائل تخدم الاهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها (الصرن، 2001، 34) لذا تنوعت صيغ التفكير التي تعتمد عليها القيادات الادارية بشأن مجابهة هذه الرغبات في اطار الاشباع النسبي لا العوز والنقص مع التركيز على ما هو جامح منها والعمل على تضيق نطاقه حتى حصره، آخذين بنظر الاعتبار ان الافراد العاملين لديهم رغبات وتراودهم طموحات وتشد ازهم تأملات لا لحساب الاشباع النسبي فحسب بقدر ما يؤشر ضرورة التقييد لها والسعي الجاد لمتابعتها. اذ ان استفحالها يؤشر سريان الاطماع الشخصية السلبية في ميدان العمل، وهذا ما يمهد لنا السبيل لتوظيف افكار (نجم 2008، 88)، بقوله ان الرغبات متشعبة وبالمقابل فإن العوائد تبدو متناقصة امام مساحة الارض الثابتة والزيادة المفرطة في الكثافة السكانية. لذا اصبح جلياً تأمين اكبر قدر من المنافع وبما يسهم في اشباع تلك الرغبات بشكل واقعي بحيث تتجلى الحاجة الى تعظيم المنافع وبما يدعم تحقيق الرغبات وبالتالي يغطي التكاليف المترتبة على ذلك، صحيح ان البيئة تمثل وعاء لا ينتهي (infinite Receptacle) وتقدم اشياء متعددة بشكل مجاني الا ان ذلك لا يعني التجاوز عليها لكونها هبة الطبيعة بقدر ما يتطلب الامر حصر هذه الرغبات

وتوجيهها على وفق ما هو متاح من موارد وامكانيات بعيدا عن الافراط والاساءة في الاستخدام عبر منحنيات الاسراف والتبذير, لذا باتت مسألة تأمين الاستجابات لرغبات العاملين واقع حال يستلزم الانتباه الى جملة مسائل حددها (نجم,2003,52), ب :

- اثارة تساؤلات وتقديم اجابات غير مألوفة.
- التفكير المستقل عما هو متعارف عليه.
- الاخذ بنظر الاعتبار حالات عدم التأكد في الظروف.

ومثل هذه تكون مبعثا لإعادة التفكير في الرغبات الجامحة التي تركز على كسب الاشياء وبما يزيد عن الحدود المقررة رسميا وشرعياً ويتجاوز نطاق العقل وهذا ما جاء متماشياً مع افكار (Vicki 2015,24) التي اكد فيها على تجديد رأس المال وبما يجعل منه موضوعاً للرغبة, يستلزم العمل بجديه للحصول على المزيد مما يعني وجود اثارات لا تطالها الاجابات المقنعة لذا اقتضت الضرورة بزوغ الحاجة الى التقييد فضلا عن ذلك فأن عملية الاجابة لكل ما يقع ضمن نطاق الجموح مسألة محيرة جدا وذلك لاختلاف الرؤى بشأنها مما اسهم في ولادة توجهات متباينة بشأنها فهل هي معضلة بذاتها ام ان الحال يستلزم تأشير ما هو جامع منها وما دون ذلك, وهنا تصور يخرج عن السياقات المألوفة لدى البعض من العاملين وحتى القيادات الادارية لكون مجرى الرغبات وانسيابيتها في الذات الانسانية يأخذ حالات تقع بين الانفتاح والتذبذب والضيق أي تعذر اطلاق الاحكام مسبقا بقدر ما يتطلب الامر اعتماد معايير وضوابط تحدد تلك الرغبات وتصنفها ضمن ما هو مقبول ومرغوب و ما مناقض لذلك,

ثانياً : تجنب انتهاك الحدود الشخصية للآخرين

ان تجنب انتهاك الحدود الشخصية للآخرين اصبح امراً ملزماً للمنظمات مما حدى بالقيادات الادارية ان تكشف عن مخاطر عملية انتهاك الحدود الشخصية للعاملين وعدها تجاوزاً على كل ما يحملونه وما يؤمنون به سواء تعلق الأمر بالقيم الذاتية لهم أو ما أمتد الى خارج ذلك وبما يجعل هؤلاء الافراد في حالة من عدم القبول وبالتالي بروز محاولات الرد بشكل او بآخر على اساس ان عملية الانتهاك تعكس التجاوز وتفصح عن اوجه الخرق وهذا ما يتنافى مع المفردات الأخلاقية التي غطت مجالات متنوعة وفي هذا الصدد اشار (Hamlin,2013,186) الى ان المفردات الأخلاقية تسهم في التعرف على السلوكيات الاجتماعية الايجابية الداعمة لأوجه الاحترام والتقدير مثلما انها تؤثر السلوكيات المعادية للمجتمع, اذ ان مخاطر الانتهاك تتسبب تبعاتها السلبية في الذات مثلما تترك اثارها على المنظمات من هنا برزت الحاجة الى تأمين الالتزامات وبما يحدد نطاق التعهدات الواجب على المنظمات الايفاء بها ضمانا لأقرار الحقوق وتجسيدها لتجنب اية انتهاكات للحدود الشخصية للآخرين, علما ان عملية الالتزام بهذه التعهدات كما نصت عليها مدونة الاخلاقيات وقواعد السلوك المهني الذي اقترته الاكاديمية السويسرية للعلم والتكنولوجيا قد

تحدد بـ (تهيئة مكان عمل عادل ومحترم، منع الاهانة، منع المحابيات، منع استغلال النفوذ، منع التحرش، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، التكافؤ والمساواة) (منظمة الصحة العالمية 15-2007,27)، وقرار هذه المبادئ على وفق المسارات الصحيحة والمدمجة قانوناً تعكس درجة من الضبط والتي تمثل الضابط الفعلي والمنظم لسلسلة من التصرفات في ميدان العمل وخارجة. واتساقاً مع ذلك فقد تبلور توجه يؤكد على اهمية الضبط الذاتي وذلك لأرتباطاته بالحياة الاجتماعية للمجتمع الانساني لأن الذات البشرية اذا افلتت على حب التملك والسيطرة واتباع الرغبات عندئذ تبرز الحاجة الى قوة تقف بوجه تلك الرغبات وتعمل على تقييدها وفي ذلك اشارة الى تجنب الاغراق في حركية الضبط الآلي لأن كل ما يتحرك ضمن دائرة الذات يوفر منطلقات تعجز الاجراءات عن تحقيقها وحتى الاحاطة بها على مستوى المنظمات مما حدى بها ان تجند كل ما في حوزتها لصالح رسم الحدود ومنع اوجه الانتهاك وفي هذا الصدد يمكن الافادة من طروحات (الدور تي هول) التي اشار فيها الى ان المساحة الشخصية تتحرك في اربع مناطق هي (المنطقة الحميمة، المنطقة الشخصية و المنطق العامة) (HelpGuide.org.2020,3), اذ ان صيانة حدود الاشخاص العاملين توفر مدخلا لحماية الحدود المنظمة على اساس ان التداخل بين الحدود الشخصية للعاملين وبين حدود المنظمات يستوجب من المنظمات ان تركز على عملية الحفاظ على القيمة الشخصية للعاملين لكونهم يشكلون الاساس الفاعل في ديمومتها وحتى الدفاع عنها وهذا يعني ان التلازم قائماً بين (الدفاع عن ذات العاملين بشكل صحيح وبين ما يؤمن حدود المنظمة) لأن العلاقة بين الاطراف تبقى تدور ضمن محور الدعم والاسناد والاخذ والعطاء، عليه تجلت اهمية الترجيح لعملية فرض الضمانات الاساس لكل ما هو ذاتي وفي اطار المنظمة حتى وان وردت بعض التعاملات غير المرضية فهي لا تخرج عن كونها محاولات آنية بهدف وضع الحد لكل ما هو مرفوض وبالتالي التركيز على الايجابيات وعدها نقاط اساس في الحفاظ على الحدود الشخصية للعاملين آخذين بنظر الاعتبار ان اية خروقات تسهم في خلق فجوات قد ينجم عنها تفسيرات غير مقبولة سواء وقعت تحت اطار الميكافيلية (الغاية تبرر الوسيلة) او تجاوزت ذلك بحيث اجهضت الذات و اخترقت كل ما هو رسمي وفي هذا الصدد اشار (Miao,et al.,2019,189) الى ان الميكافيلية ترتبط بأوجه التظاهر والخداع لتحقيق المصالح الشخصية فضلاً عن صعوبة التعبير عن المشاعر وبروز مشكلات في تنظيم الانفعالات، وهذا يعني ان ما تتحرك به الذات قد يقع خارج ما تقره الرسمية في ميدان العمل، الأمر الذي يتطلب رؤية واضحة المعالم من قبل القيادات الادارية تجاه مسألة الذات ومسألة الالتزام بالرسميات فما تعمد الذات الى الاهتمام به وقرار كافة الجهود لصالحه غير ما تعمد الرسمية الى تبنيه الا ان ذلك يجب ان لا يشكل نقاط انطلاق لتأشير عملية الانتهاك للحدود الشخصية للعاملين بقدر ما يحرك ذهنية القيادات الى تلمس الاصداء الايجابية للرسمية

وتحريكها ضمن متجهات الذات الانسانية بحيث تختفي سمة التناقض وتتم اذابة اية سلبيات وتبقى حركية الذات في دورانية تعكس التداؤب الايجابي مع ما تفرضه الرسمية مقترناً ذلك بالتذكير بأن المداخل التي تؤمنها الرسمية على وفق منحائها الايجابي بشأن العاملين ومتطلبات العمل تمثل مصدات دفاعية للذات بعيدا عن اية انتهاكات مما يوفر مناخا ايجابيا لها لأن تفعيلها لصالح احتواء اية تحديات تعترضها يقع ضمن مسار ما هو واجباً، أي ان مسألة الحفاظ على الحدود اصبحت محظ اهتمام وموضع عناية لا لحسابات الفرد العامل ذاته بقدر ما تنعكس نتائجه على مستويات تنظيمية متنوعة وعلى مدارات زمنية متناوبة، فتتحقق احترام الذات للعاملين يؤثر اندفاعهم وسمو مكانتهم وبالتالي الاعتراف العلني بقيمتهم الى حد ان اسهاماتهم تبدو جلية وبالتالي يتعذر على اية طرف ممارسة التجاوزات ضدهم لأن الرصيد المتراكم لديهم من (قيم، خبرات، تجارب، ممارسات) يشكل عاملاً معززاً مثلما انه مانعاً وعلى وفق هذا التوجه تجلت قيمة رسم الحدود للذات وتحديد المنافذ عند اجراء التعاملات والتي يجب ان تتحرك ضمن السياقات المقررة وبما يمنح الذات الحدود الشخصية لها وبالتالي يؤثر اهميتها وهنا مدخلاً للافادة من طروحات (النوفل 2021، 35)، التي اكد فيها على ضرورة العمل على معرفة ما هو كامن في ذات العاملين وبما يمكن الادارات من تشخيص كل ما يبدو في الافق التنظيمي وبالتالي يمهّد السبيل للتجاذب عبر منحى الطوعية والمبادرة والشد الحماسي.

وما تقدم لا يشكل مانعاً من عرض بعض اساليب الانتهاك للحدود الشخصية للآخرين و كما مؤشر : (kisa,s,2008,202) (shelton, tammy l.,2011,6),

1. السخرية والاستهزاء

2. اثاره النكات والتعليقات

3. بث الشائعات وحالات الثرثرة والقليل والقال

4. الایماءات والایحاءات ذات المغزى السلبی

5. الاساءات اللفظية

6. الاساءات الصورية

7. الاساءات الجسدية

اذ ان مثل هذه الاساليب تتطلب من القيادات الادارية تفعيل كل ما لديها لتأمين عملية الحفاظ على الحدود الشخصية للعاملين دون اية خروقات.

ثالثاً: تلافي ضعف التعاطف مع الآخرين في ميدان العمل

تتبع اهمية تلافي ضعف التعاطف مع الآخرين في ميدان العمل من الماهية التي يتسم بها التعاطف والتي تفصح عن القابلية على التماثل مع اهتمامات الآخرين وبالتالي الشعور بشعورهم أي انه يعزز السلوك الاخلاقي (العباسي 2016، 348)، عليه تتضح معالم الحاجة الى تلافي

هذا الضعف واية تبعات مترتبة تنبثق عليه, وهذا يكشف عن ان بروز مؤشرات ضعف التعاطف مع الآخرين في ميدان العمل والتي تعني غياب حالات التحسس الوجداني تجاههم الامر الذي يترتب عليه ردود فعل مضادة من قبلهم وفي ذلك ولادة لفجوة في المجال العاطفي بين الافراد العاملين مما ينجم عنه تدني حالات التفاعل الايجابي وبالتالي تضرر سلسلة العلاقات الى حد اختفاء جانبها حيا منها وفي ذلك ضرورة لقيام القيادات الادارية في المنظمات بعملية مراجعة ضعف التعاطف مع الآخرين وعلى نحو يؤكد سعيها الجاد لتلافيه لأن تأثيراته لا تنحصر في مجال محدد بقدر ما تكون لها امتدادات على كافة الاتجاهات بدءاً من الفرد ذاته وصولاً الى المنظمات وحتى البيئة, عليه يبدو واضحاً ان مسألة التعاطف يجب ان تكون محط اهتمام مع الاخذ بنظر الاعتبار الظروف والمتغيرات الداعمة لعملية تلافي ضعف التعاطف مع الآخرين, ودعماً لذلك اشار (النوفل, 2020, 72) الى القول بأن طاقة التودد الناجمة عن حالات التعاطف الايجابي هي نتيجة المفاعلة بين مقدارها الانتشاري بين الموارد البشرية التي تتعامل بها مع مربع سرعة الضوء الذي تثيره في النفوس اثناء العمل وخارجة, وهنا اثارة لجانب مهم هو ان حركية التعاطف تتسم بالدوران وعلى نحو يقر عدم ثباتها على مستوى محدد أي انها تخضع لعامل النسبية مثلما تتحكم بها الموقفية, وعليه املت الحاجة ان تتفهم القيادات الادارية هذه الحركية بمحتواها الايجابي الهادف الى تلافي الضعف العاطفي وما ينجم عنه من نتائج وهذا يفسر للمتخصص في مجال التعاطف ان اية حالة ضعف او تجاهل واهمال ستقود الى مداخلات بين اطراف لا حصر لها مما يتطلب المعالجة وبما يؤكد قيمة تلافي ضعف التعاطف مع الآخرين وبذات الوقت يؤثر اهمية تنميته (التعاطف) بحيث يحظى بالأولوية لأن أي نشاط يخلو من العاطفية سيدور في دوائر الاجرائية المفرطة وغيرها ومن ثم يسهم في تدني معالم السلوكيات الايجابية وبالذات عندما تكون هذه الاجرائية ذات طابع قسري أي ان سلوكيات العاملين يجب ان تكون مشبعة نسبياً بما هو عاطفي لأن ذلك يعزز الجانب الانساني ويظهر الحقيقة الاجتماعية للعاملين بأنهم افرادا يستهويهم التقارب الوجداني دون العزلة الى حد انهم متعاطفون وبما يدعم اجتماعيتهم و يكرس حالات التطبيع التنظيمي التي تجسد العملية التي يتحول فيها الفرد العامل من مجرد شخص مشارك الى عضواً فاعلاً في المنظمات, علماً ان عملية التطبيع تمر بثلاث مراحل (التهيئة, الدخول, الاستقرار) (جرينبرج وبارون روبرت 2004, 241), لذا اصبحت المنظمات في أمس الحاجة الى مثل هذا النوع من التعاطف وهذا ما حدى بالكثير من الباحثين الى عرض مفهوم رأس المال العاطفي في دراستهم ليس من منطلق ذكر المصطلحات او ترديد مفردات بقدر ما يشدهم الأمر الى القول أن المنظمات بكيانها وكيونونها تحتاج الى السيل العاطفي بين الافراد العاملين في كافة المستويات التنظيمية وبشكل ينساب تلقائياً, اذ ان أي خلل

في عملية التعاطف (ضعف التعاطف) يترتب عليه مآخذ وتبعات متنوعة من وجهة نظر الباحثة
امكن التنويه عنها بالآتي:

1. بروز معالم الصراع بوجهه السلبي.
2. اتساع المسافات الاجتماعية بين العاملين في المستويات التنظيمية وبمنحائها السلبي.
3. ضعف معامل الثقة بين العاملين والمستويات العليا.
4. الشعور بحالة من الضيق وحبس الانفاس.

وظهور هذه التبعات يعني خضوع المنظمات لفيض من التساؤلات التي تدور حول حاجة العاملين الى كل ما يجسد الانفتاح والتواصل بحيث يتم تجاوز دوائر الانحسار ومحاولة التحرك ضمن سياقات الرضا الذي تمكن المنظمات من استيعاب التطلعات الذاتية للعاملين والتي تسير متطلبات العمل وبما يقر التداؤبية حتى وان تجلت حالات ضعف التعاطف ووقعه غير المقبول هنا وهناك الا ان النهاية تؤثر ضرورة تلافي ضعف التعاطف مع الآخرين، مما يتطلب المراجعة بقصد تصحيح المسارات السلوكية التي مازالت بحاجة الى الرشد العاطفي بكل متجهاته، وهذا ما يدفعنا الى الافادة من افكار (رضوان 2018، 1)، التي اشار فيها الى ان التعاطف بمضمونه يجسد سعي العاملين الى فهم مشاعر واحاسيس بعضهم البعض أي ان كل منهم يبحر في الامور بعيون غيره ومن ثم الدخول في (عالم الذات لكل منهم) لأن مثل هذا الرشد العاطفي يخلق مناخا نفسيا ملائما للعاملين يخرجهم من دوائر التوتر الى الراحة والرفاهية عندئذ تبدو عملية تلافي ضعف التعاطف امراً قائماً مثلما يكون السلوك التطوعي مفعلاً دون الحاجة الى الشد الاجرائي المفعم بسيطرة القواعد ذات التوجه السلبي ودعماً لما تقدم فقد اكد (Berti, 2020, 2 & Simpson) على ان الاستجابة العاطفية لمعاناة العاملين تؤمن منافع متعددة منها تعزيز الثقة والتواصل والفخر فضلاً عن التخلص من المعاناة، مما يؤثر للباحثة ان غياب التعاطف يعني بروز حالات الاستياء وبالتالي تدني مؤشرات الاهتمام بالسلوكيات العاطفيه وبما يجردها ويفرغها من اية اضافات ودية بحيث تدور ضمن نطاق محدود لا يفسر القيمة الانسانية ولا يجلي معالم المكانة والتقدير عليه اصبح لزاماً على المنظمات ان تسخر كل ما لديها لتلافي اوجه الضعف في المجال العاطفي وبالتالي اقرار التعامل الودي في العمل.

رابعاً: تخفيض عدم الرضا

تشير حالة عدم الرضا الى الاتجاهات السلبية للعاملين نحو العمل والتي تنجم عن المقارنة بين ما يكسبه الفرد العامل من منافع ومزايا مادية ومعنوية وما يجب ان يكون لديه (الحبشي 2021، 235)، لذا تجلت أهمية تخفيضه كونه يؤثر اوجه متنوعة مثلما انها متباينة وبما يحمل معاني ودلالات تنطوي على كثير من التفسيرات منها ما يتمحور ضمن نطاق غياب القدرة على اشباع الحاجات علما ان مثل هذا الغياب يعني ضرورة التحري عن سبل واساليب متعددة قد تسهم في

ولادة ردود فعل متنوعة تفسر انواع لا حصر لها من السلوكيات التي تفصح عن مواقف ناجمة عن عدم الاشباع لهذه الحاجات مما يترتب عليه اقتناص مداخل جديدة بقصد الحصول على كل ما يؤمن اشباعها سواء تعلق بمجال الثروة , السلطة , المكانة أي طلب المزيد وهذا لا ينفي حالات الاستياء التي تبدو هنا وهناك وبالذات عندما يرى غيره من العاملين يحصل على ما هو افضل قياسا به عندئذ تتحرك سهام الانانية وبشكلها الحدي ضمانا لكسب المزيد من الموارد حتى وان تأطر ذلك ضمن نطاق التجاوز على الغير, وهذا ما دفع كثير من الباحثين والمنظرين في المجال التنظيمي الى الوقوف عند حالات عدم الرضا لدى العاملين بقصد تخفيضها نظرا لكونها تمثل منطلقات فعلية لإعادة التفكير بما هو قائم فعلا وبالتالي تمهد السبيل لما يجب تحقيقه مستقبلا من تخفيض لعدم الرضا لأن عدم الرضا يدفع القيادات الادارية الى تشخيص في كل ما يمس تحركاتها وقراراتها وصولا الى الاولويات التي تضعها ضمن سلم الاسبقيات علماً ان هذه الاولويات كما حددها (النوفل والعلي(133,2023), تمثلت بـ) الاهتمام بالعاملين , القيم الحية, ادارة الوقت, اجادت فنون التعامل مع التقنية و المشاركة في صنع القرار), ولما كان العاملون يمثلون النواة الحية في المنظمات عليه استلزام الامر وضع حاجاتهم في المقام الاول لدى القيادات وعلى نحو يؤمن توظيف كل ما لديها لصالح الاشباع النسبي دون التركيز على الجزئيات وبما يضمن تخفيض عدم الرضا وبالتالي يدعم الاهمية الفعلية لها الى حد تنظيم سلوكيات العاملين وبالتالي اثارته طوعياً وبما يتجاوز الحدود التي تقررها القواعد و الاجراءات بحيث ان معالم التطوع تأخذ مداها دون الوقوف عند الحدود المحددة لها, وهنا تذكير للقيادات الادارية في المنظمة بأن مصداقية التعامل مع العاملين تتم في اطار السعي الجاد لتأمين حالة من الرضا لديهم على وفق ما هو متاح من موارد وامكانيات والتي تشكل نقطة وثوب تجاه كل ما له صلة بتلك الحالة بعيدا عن ايه معوقات, اذ ان بروز معالم الرضا لدى العاملين عبر الاسهامات الفعلية لهم يمثل محاولة جادة لتأشير نوع الاستجابة لما يبتغونه من حاجات تمثل عوامل دفع وحفز لهم وبما يسهم في اندفاعهم نحو مزيدا من الجهود والعطاء على اساس ان الرضا يعني ان كل شيء يسير على ما يرام او يعمل بشكل صحيح وبالمقابل فأن عدم الرضا يبدو عندما لا تسير الامور على ما يرام ولا يتم العمل بشكل صحيح (Alegre J.,Garau J.,2009,53)

وفي هذا الصدد اشار كل من (Judge,2013,83-82 & Robbins) الى ان التحول اتجاه عدم الرضا يؤشر بروز انواع متنوعة من الاستجابات منها ما يقع ضمن استجابة الخروج أي ترك المنظمة وأخرى تؤشر استجابة العلن التي تم التعبير عنها بالنشاط والبناء لمحاولة تحسين الأحوال وثالثة تنطوي على استجابة الاهمال أي السماح للمتغيرات في المنظمة بأن تسوء وبالمقابل هناك استجابة الولاء التي تجسد الانتظار لأن تتحسن الظروف, الأمر الذي يمهد

السبيل للقول بأن أي حالة من حالات عدم الرضا تتطلب سلسلة متواصلة من الاستجابات سواء على مستوى الفرد ام المنظمة مما يتطلب الاحتواء والمعالجة لأي وجه من اوجه التذمر او محاولات الأفلات من حيز العمل في ظل مبررات تخلو من الواقعية وتفتقر الى العقلانية, عندئذ تصبح موجبات تخفيض عدم الرضا امرا قائما بقصد التعامل مع مخاطر النهم التي انتابت النفس البشرية عبر دوافع الانانية التي جعلت تحركات العاملين تتجاوز المدخل الايجابي لها وبما يعكس الدوران العشوائي لها ضمن دوائر السلبية علما ان حالات عدم الرضا تتفاوت بين العاملين تبعا للظروف والمتغيرات المحيطة بهم فضلا عن الخصائص الشخصية لهم ودعماً لذلك فقد اكدت (برنوطي, 2007, 365), على ان هناك مجموعة من العوامل اسمتها (العوامل المطهرة) والتي يؤدي غيابها الى عدم الرضا وحتى الشكوى مما جعل القيادات الادارية امام مسألة تمحيص هذه الحاجات وبالتالي التوغل في ماهيتها بقصد تشخيص التأثير الذي تتركه في تحديد مستوى الرضا لدى العاملين في ميدان العمل مع الانتباه الى كيفية مسيرته وبمنظور نسبي يأخذ بنظر الاعتبار ما هو اساسي قياسا بما هو ثانوي مما يعني ان حالتي الرضا و عدم الرضا مثلما انهما ظاهرتين فأنهما متفاوتتين على مستوى الفرد العامل ذاته من وقت لآخر ومن موقف متأزم الى موقف يشهد انفراجا مما اشر الحاجة الفعلية لتخفيض عدم الرضا لما يترتب عليه من نتائج ايجابية يستلزم من الفرد العامل معرفة ذاته عندئذ تتجلى أهمية ارساء معالم الدعوة للمنظمات لمواجهة اية اشكاليات في اطار الفهم وحسن التفسير والقدرة على وضع المعالجات.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف ابعاد الكفاءة الأخلاقية وتشخيصها على مستوى المنظمة المبحوثة :

تستلزم عملية الوقوف على حقيقة كل بعد من هذه الابعاد الافادة من معطيات الدراسة الميدانية والتي بنيت على اساس اجابات المبحوثين عن الفقرات الخاصة بكل بعد من هذه الابعاد وكما مؤشر الآتي:

1. وصف بعد الايثار وتشخيصه على مستوى معمل سمنت بادوش

اظهرت معطيات الجدول (1) ان المعدل العام لأجابات المبحوثين عن بعد الايثار عبر فقراته من $(X_1 - X_6)$ بلغت ما نسبته (81.06) على حين كانت نسبة عدم الاتفاق (7.57) وبوسط حسابي (4.175) وانحراف معياري (0.994) ونسبة استجابة (83.5) علماً ان الفقرة (X_1) والتي حملت مضمون قيام القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة بوضع المصلحة التنظيمية قبل المصلحة الذاتية لها قد كان لها اعلى اسهام بلغت نسبته (83.5) وبوسط حسابي (4.213) وانحراف معياري (0.967) ونسبة استجابة (84.26) وبالمقابل نجد ان الفقرة (X_2) والتي

تمحورت في قيام القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة بتقديم ذاتها خدمة للآخرين قد بلغت نسبة الاتفاق بشأنها (78.7) وهي اقل نسبة قياساً بالفقرات الاخرى وكان ذلك بوسط حسابي (4.056) وانحراف معياري (1.070) ونسبة استجابة (81.12) مما دفع الباحثة الى القول بأن اجابات المبحوثين عن الفقرات الخاصة ببعد الايثار كانت ايجابية والى الحد الذي يؤثر ممارسة القيادات الادارية لعملية الايثار تجاه العاملين في ميدان العمل وعلى نحو يساهم في خدمتهم وتلبية حاجاتهم وصولاً الى مجابهة اية تحديات تعترضهم.

الجدول (1) وصف بعد الايثار وتشخيصه على مستوى معمل سميت بادوش

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										فقرات بعد الإيثار
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
الايثار														
22.9 5	84.2 6	. 96 70	4.2 13	3. 5	8	3. 0	7	8.3	1 9	37. 4	9 0	46. 1	10 6	X1
26.3 8	81.1 2	1.0 70	4.0 56	4. 3	1 0	5. 7	1 3	11. 3	2 6	37. 4	8 6	41. 3	95	X2
24.1 7	83.5 6	1.0 10	4.1 78	3. 0	7	4. 3	1 0	12. 2	2 8	32. 6	7 5	47. 8	11 0	X3
24.0 5	83.3 8	1.0 03	4.1 69	2. 2	5	5. 7	1 3	13. 0	3 0	31. 3	7 2	47. 8	11 0	X4
23.1 7	84.1 6	0.9 75	4.2 08	2. 2	5	5. 2	1 2	10. 4	2 4	33. 9	7 8	48. 3	11 1	X5
22.2 2	84.5 2	0.9 39	4.2 26	1. 3	3	4. 8	1 1	13. 0	3 0	31. 7	7 3	49. 1	11 3	X6
23.8 0	83.5	0.9 94	4.1 75	2.77		4.8		11.37	34.33		46.73		المعدل	
				7.57					81.06					

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

2. وصف بعد التسامح وتشخيصه على مستوى معمل سميت بادوش

اشرت اجابات المبحوثين عن الفقرات الخاصة ببعد التسامح (X12-X7) ان نسبة الاتفاق الاجمالي بشأنها بلغت (79.22) على حين نجد ان نسبة عدم الاتفاق بلغت (8.83) وبوسط حسابي (4.112) وانحراف معياري (1.009) ونسبة استجابة (82.24) وقد تبين ان الفقرة (X12) والتي تمحور مضمونها في تقبل القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة لبعض التصرفات السلوكية الصادرة من العاملين والتي تمسها ان اقتضت ضرورات العمل وكان لها اعلى نسبة اسهام (81.3) في هذا البعد (التسامح) وكان ذلك بوسط حسابي (4.2) وانحراف معياري (0.931) ونسبة استجابة (84%) وبالمقابل نجد ان الفقرة (X7) والتي اشارت الى ان القيادة الادارية في المنظمة المبحوثة تراعي الفروق الفردية بين العاملين الى حد التركيز على مشاعرهم جاءت بنسبة (74.8) وهي الاقل وكان ذلك بوسط حسابي (4.091) وانحراف معياري (1.055) ونسبة استجابة (81.82) مما دفع الباحثة الى القول بأن القيادة الادارية في المنظمة المبحوثة تلتزم سبيل التسامح مع العاملين في اطار معاشيتهم وتجسيد حالات التألف معهم الى حد انها ترفض التحيز مثلما تراعي الفروقات الفردية بينهم.

الجدول (2) وصف بعد التسامح وتشخيصه على مستوى معمل سميت بادوش

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										فقرات بعد التسامح
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
التسامح														
25.78	81.82	1.055	4.091	3.5	8	4.3	10	17.4	40	29.1	67	45.7	105	X7
26.63	81.46	1.085	4.073	3.9	9	7.4	17	9.6	22	35.7	82	43.5	100	X8
25.	80.	1.0	4.0	2.	6	7.	18	10.	24	42.	98	36	8	X9

08	52	10	26	6		8		4		6		5.	4	
24.	81.	1.0	4.0	3.	7	6.	14	10.	25	39.	90	40	9	X10
83	74	15	87	0		1		9		1		9.	4	
22.	83.	0.9	4.1	1.	3	6.	14	11.	27	33.	77	47	1	X11
83	9	58	95	3		1		7		5		4.	0	
													9	
22.	84	0.9	4.2	.	2	6.	14	11.	27	34.	80	46	1	X12
16		31		90		1		7		8		5.	0	
													7	
24.	82.	1.0	4.1	2.53		6.3				35.8		43.42		المعد
								11.95						
53	24	09	12	8.83						79.22				ل

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

3. وصف بعد المسؤولية وتشخيصه على مستوى معمل سميت بادوش

تمخضت اجابات المبحوثين عن فقرات بعد المسؤولية (X13-X18)) عن وجود معدل اتفاق اجمالي بلغت نسبته (77.17)) مقابل عدم اتفاق اجمالي (9.43)) وبوسط حسابي ((4.072 وانحراف معياري ((1.037 ونسبة استجابة (81.44) وقد اسهمت الفقرة (X34) بأعلى نسبة اتفاق (83.1)) والتي اكدت على دور القيادات الادارية في المنظمة قيد الدراسة بتكريس جهودها ضماناً لتنفيذ وعودها تجاه العاملين وكان ذلك بوسط حسابي ((4.200 وانحراف معياري (0.981) علماً ان نسبة الاستجابة كانت (84%) وظهرت الفقرة (X35) بأقل نسبة اسهام (73.9) في التعبير عن هذا البعد والتي افصحت عن تحري القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة عن احتياجات العاملين بقصد تلبيتها مما يوفر تصوراً لدى الباحثة بان القيادات الادارية تتحمل المسؤولية الموكلة اليها عبر مفاضلتها بين النتائج واختيار الانسب منها فضلاً عن اعترافها العلني بأي حالات فشل تجابهها دون توتر مما يؤكد التزامها تجاه العاملين.

الجدول (3) وصف بعد المسؤولية وتشخيصه على مستوى معمل سميت بادوش

معامل	الاختلاف %	نسبة	الاستجابة %	الانحراف	المعدل	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					فقرات
							لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	

				%	٩	%	٩	%	٩	%	٩	%	٩	
المسؤولية														
27.14	80.08	1.087	4.004	3.9	9	7.0	16	14.3	33	34.3	79	40.4	93	X13
24.74	81.3	1.006	4.065	2.2	5	6.5	15	14.8	34	35.7	82	40.9	94	X14
24.70	82.08	1.014	4.104	2.6	6	6.1	14	12.6	29	35.7	82	43.0	99	X15
23.35	84.00	1.09810	4.200	2.2	5	6.1	14	8.7	20	35.7	82	47.4	109	X16
26.35	81.04	1.068	4.052	2.2	5	8.7	20	15.2	35	29.6	68	44.3	102	X17
26.67	80.16	1.069	4.008	4.8	11	4.3	10	14.8	34	37.4	86	38.7	89	X18
25.46	81.44	1.037	4.072	2.98	6.45	13.4				34.73	42.43	المع دل		
				9.43						77.17				

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ثانياً: اختبار فرضية البحث

أ. لا تتأثر عملية الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين بالكفاءة الأخلاقية لدى

القيادات الادارية على مستوى معمل سمنت بادوش.

جاءت معطيات الجدول (4) لتؤشر وجود تأثير معنوي لمتغير الكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الادارية في الحد من الاطماع الشخصية للعاملين وقد اشار معامل التحديد (R^2) للنموذج العام الى ان الكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الادارية تفسر ما نسبته (0.631)) من التغيرات الحاصلة في الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين اما النسبة المتبقية ((0.369) فتمثل نسبة المتغيرات التي لم تدرج في النموذج او التي لا يمكن التحكم بها يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة

(390.014*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (1,228) وبمستوى معنوية (0.05)، ومن متابعة قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغ (0.789) والتي تشير الى ان التغير وحده واحده في المتغير المستقل (الكفاءة الأخلاقية لدى القيادة الادارية) يترتب عليه تغير نسبته (0.789) في (الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين) ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (17.749*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية (2.65) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,228)، الامر الذي يفسر للباحثة ان مثل هذه النتيجة تمثل مؤشرا لحالة واقعية على مستوى معمل سمنت بادوش لان الكفاءة الأخلاقية لها مضمونها ومحتواها الذي يضم من الابعاد ما يفسر جدواها ويكشف عن حقيقتها في كافة المجالات وبالذات في مجال الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين الامر الذي يعني رفض فرضية الدراسة التي نصت على ان لا تتأثر عملية الحد من الاطماع الشخصية للعاملين بالكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الادارية على مستوى معمل سمنت بادوش وقبول الفرضية البديلة والتي حملت معنى تتأثر عملية الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين بالكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الادارية على مستوى معمل سمنت بادوش.

الجدول (4) تأثير الكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الادارية في الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين على مستوى معمل سمنت بادوش

اختبار F		R^2	بالكفاءة الاخلاقية		المتغير المستقل	
الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	المتغير المعتمد	
2.65	*390.014	0.631	0.789 *(17.749)	8770.	قيم معاملات β	الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين

P $0.05 \geq n=230$ $df = (1, 228)$ المحسوبة () تشير الى قيمة (T)

المصدر: من اعداد الباحثان

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولاً: الاستنتاجات

1. بروز الاسهامات الفعلية للكفاءة الأخلاقية على مستوى معمل سمنت بادوش في الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين وبشكل يفصح عن فاعلية هذه الكفاءة في كافة الانشطة

والفعاليات المنظمة أي ان (الكفاءة الاخلاقية) تتسم بالشمولية وبما يؤمن ارتباطاتها الفعلية بعملية الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين الى حد انها تعزز الايجابيات مثلما انها تحد وتقوض السلبيات.

2. تركت الكفاءة الأخلاقية للقيادات الادارية فعلها التأثيري عبر ابعادها في مجال الحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين مما وضع هذه الاطماع تحت مظلة التقييد والتحكم الى الحد الذي اصبحت فيه غير مقبولة أي ان الكفاءة الأخلاقية لدى القيادات الادارية اسهمت في وضع فواصل للتمييز بين ما هو مقبول اخلاقياً وبين ما هو مرفوض اخلاقياً مما انعكس ذلك على مسألة حسم المواقف واصدار الاحكام في اطار الاخذ بالفضيلة ورفض الرذيلة ضمناً للحد من الاطماع الشخصية السلبية للعاملين.

ثانياً: المقترحات

1. ضرورة بيان حجم التأثيرات التي تبديها الكفاءة الأخلاقية في ميدان العمل وبما يفصح عن ضرورة الاخذ بمدلولاتها واتساع نطاق فعلها بحيث تكون المجسد الفعلي لتوجيه السلوكيات بعيداً عن أية حالات مدانه وهذا يستلزم اعتماد آلية تفعيل الاخلاقيات والاهتداء بالمدونات الأخلاقية مع الأخذ بعين الاعتبار التجارب السابقة وعدها اسس فاعلة في مجالات العمل.
1. تحديد ردود فعل العاملين والقيادات الادارية على السواء ازاء المخاطر الناجمة عن الاطماع الشخصية السلبية للعاملين بهدف تحديد نوع ردود الفعل وهذا يتطلب الأخذ بآلية التغذية العكسية على وفق دائرة قطرها 360°) درجة بحيث يتم الاحاطة بكل ما يجول في نطاق الاطماع بهدف الحد منها وتلافي اية اشكاليات تلازمها.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. ابن منظور, جمال الدين, (1998), لسان العرب المحيط, دار المعارف المجلد الثاني, بيروت.
2. برنوطي, سعاد نائف, (2007), ادارة الموارد البشرية , دار وائل للنشر, الاردن.
3. جرينبرج وبارون, روبرت, (2004), ادارة السلوك في المنظمات , ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني , دار المريخ, السعودية.
4. الحبشي, (2021), اثر ادراك العدالة التعاملية كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة الاوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية) المجلة العلمية , كلية التجارة , جامعة اسيوط العدد 72.

5. الدرويش، دلال عبد المحسن، (2012)، مستوى صنع القرار الاخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية التربية، جامعة الشرق الاوسط.
6. رضوان، سامر جميل، (2018)، التعاطف في العلاقات الانسانية الارشيف العربي العلمي. osf.io/wxd35/10.31221.
7. سليم، رغد (2015)، مفهوم التسامح الاسلامي وانعكاساته على واقعية التعايش السلمي، مجلة بيت الحكمة دراسات فلسفية العدد (36).
8. الصرن، رعد حسن، (2001)، ادارة الابتكار والابداع كيف نخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، الجزء الثاني ج/2 (دار النشر، سورية).
9. العباسي، غسق غازي، (2016)، الذكاء الاخلاقي وعلاقته بالثقة الاجتماعية المتبادلة لدى طلبة الكلية التربوية المفتوحة ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية / المجلد 23 / العدد 3.
10. عبدالله، محمد قاسم، (2018)، الايثار وعلاقته بما وراء الانفعال والمهارات الاجتماعية لدى التلاميذ في مرحلة التعليم الاساسي بمدينة حلب، مجلة الطفولة العربية، العدد (76).
11. العناني، حنان (2007). اثر الجنس والعمر على سلوك المساعدة لدى الاطفال. مجلة دراسات الطفولة، 7، 31- 19 .
12. المنجد في اللغة والاعلام (1984)، دار المشرق، بيروت.
13. منظمة الصحة العالمية، (2017)) ، مدونة الاخلاقيات وقواعد السلوك المهني الذي اقترته الاكاديمية السويسرية للعلم والتكنولوجيا.
14. نجم، نجم عبود، (2003) القيادة وادارة الابتكار، دار وائل، الاردن.
15. نجم، نجم عبود، (2008) ،البعد الاخضر للأعمال المسؤولية البيئية لرجال الاعمال، دار الوراق للنشر، الاردن.
16. النوفل ، سلطان احمد خليف، النجاوي، مزاحم رياض حمدون، (2020)، القصور في العمل الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع -الاردن.
17. النوفل ،سلطان احمد خليف، العلي، صفاء صالح فتحي، (2023)، اولويات القيادات الادارية في الكفاءة الذاتية للعاملين "بحث ميداني تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل " / مجلة اقتصاديات الأعمال المجلد 5 العدد 2.
- النوفل، سلطان احمد خليف، (2021)، الادارة بالتودد مدخل سلوكي، دار الحامد، الاردن.

ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Anagnostopoulos, G. (Ed.). (2009). A companion to Aristotle .Wiley-Blackwell .

2. Brassey, A & ,Barber ,S. (Eds.). (2009). Greed. Palgrave Macmillan.
3. Enright, R & ,Baskin, T., (2004). Intervention Studies on Forgiveness: a Meta-Analysis, Journal of Counseling and development. 82(1).
4. Hamlin ,J. K.,(2013),Moral judgment and action in preverbal infants and toddlers: Evidence for an innate moral core. Current Directions in Psychological science,22 .,
5. Haynes, K. T.,Camppbell, J. T ,.Hitt, M. A., (2014), When More is Not Enough: Executive Greed and Its Influence on Shareholder Wealth, Journal of Management, Vol.xx, No.x .
6. Heres, L & ,Lasthuizen, K. (2014). From ethical competence to ethical leadership. In Achieving ethical competence for public service leadership. Routledge .
7. Jormsri P., Kunaviktikul W ,.Ketefian S., Chaowalit A., (2005),Moral Competence In Nursing Practice ,Nursing Ethics, 12(6).
8. Kisa,s,(2008), Turkish Nurses,Experiences of verbal Abuse at work, archives of Psychiatric Nursing volm22,No.4 ,
9. Kollar,R., Verkuyten,M., (2021) Tolerance and intolerance: Cultural meanings and discursive usage, Culture &psychology, vol. 27(1).
10. Lennick D., Kiel F., Jordan K., (2011), Moral intelligence 2.0: Enhancing Business Performance and leadership success in Turbulent Times. Pearson Prentice Hall.
11. Ma, Hing Keung, (2012), Moral Competence as a Positive Youth Development construct: A Conceptual Review, The scientific word Journal, Vol.10 .
- 12.Malle B. F., Scheutz M., (2019), Learning How to Behave Moral competence for social Robots ,
- 13.Martin, David. (2007). Responsibility: A Philosophical Perspective. 1_2.
- 14.Miao,C.,Humphrey,R.,Qian, S & ,Pollack, J.(2019). The relationship between emotional intelligence and the dark triad personality traits: A meta-analytic review. Journal of Research in Personality,78 .
- 15.Mayer, Vicki, (2015) Media Work, Management, and Greed: A New Agenda ,?media Industries Journal, 1.3 .,
- 16.Regan, P. M .(2005) .Greed, grievance, and mobilization in civil wars. Journal of Conflict Resolution, 49(3).
- 17.Robbins, Stephen P., A Judge, Timothy, (2013), Organizational Behavior,15th.ed Pearson education Inc., Publishing as Prentice Hall, New york.
- 18.Robertson, A. F. (2001). Greed: Gut feelings, growth, and history .
19. Shelton, Tammy L,(2011) ,mobbing, bullying & harassment: asileut dilemma in workplace, master thesis, department of relationship in the Graduate school southern Illinois university carboudale.

20. Simpson, A. V & Berti, M., (2020), Transcending organizational compassion paradoxes by enacting wise compassion courageously. *Journal of Management Inquiry*, vol. 29 No(40).
21. Tognazzini, Neal A., 2018, Responsibility, the International Encyclopedia of Ethics .<http://philpapers.org/rec/TOGR>.
22. HelpGuide.org. 2020