



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:/2022

الأداء الوظيفي للموظف وعلاقته بأخلاقيات المهنة

دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بجامعة المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل

إشراف:

إعداد الطالبة:

* د/ عمر بوسكرة

* نوادي حنان

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
	جامعة المسيلة	رئيساً
د/ عمر بوسكرة	جامعة المسيلة	مشرفاً ومقرراً
	جامعة المسيلة	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرfan:

أول ما يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الأول والآخِر والظاهر والباطن الذي أغرقنا بنعمته التي لا تحصى وأغرق علينا برزقه الذي لا يفنى وأنار دربنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم هو الذي أنعم علينا إذا أرسل فينا عبده ورسوله محمد ابن عبد الله "عليه أزكى الصلوات" أرسله بقرانه المبين فعلمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب العلم أين ما وجد.

لله الحمد كله والشكر كله أن يوفقتي وألهمني الصبر على المشاق التي واجهتني لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نرفع كلمة شكر وتقدير وعرfan إلى المشرف الفاضل الدكتور "بوسكرة عمر" الذي منحني التوجيه والإرشاد بإخلاصه في النصيحة والرأي، كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتورة الفاضلة "عبد السلام سليمة" التي لم تبخل علينا بنصائحها وإرشاداتها والتي كانت سندی ونور دربي في هذا العمل جزاها الله خيرا وسدد خطاها. أشكر الذين كانوا عوناً لي في بحثي، ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقي، وأخص بالذكر الدكتورة ديلمي راوية والطالب الدكتور حيدر.

كما أتقدم بالشكر والاحترام للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلوه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدني بيد العون والمساعدة من قريب أو بعيد، إلى كل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

نوادي حنان

درد

إلى معلم البشرية ومنبع العلم ونبينا محمد ﷺ إلى ينبوع الصبر
والتفاؤل والأمل

إلى سندي وقوتي و ملاذي بعد الله في الحياة (أمي).

إلى روح أبي الطاهر رحمه الله.

لا يسعني إلا أن أدعو رب السماوات وخاتم الرسل والأنبياء أن
تكون عنده من بين الشفعاء.

إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب
الحياة الحلوة والحزينة سرت (إخوتي)

إلى كل من سعى في تعليمي وأنار لي طريق العلم (حيدر).

إلى كل صديقاتي الذين تسكن صورهم وأصواتهم أجمل اللحظات
والأيام التي عشتها.

إلى كل زملائي وزميلاتي، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

إلى كل من احتواهم القلب ولم يحتويهم القلم.

ملخص الدراسة:

تعتبر ظاهرة أخلاقيات المهنة من بين التحديات التي أصبحت تواجهها المؤسسات في

السنوات الأخيرة نتيجة لما تشهده هذه المؤسسات من خروج عن أخلاقيات المهنة.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الأداء الوظيفي لإبراز ظاهرة الأداء الوظيفي

بأخلاقيات المهنة، حيث تعتبر هذه الظاهرة من بين المشاكل التي تعاني منها أغلب

المؤسسات بما لها من مخرجات سلبية على بيئة العمل.

أما أهداف الدراسة فإن أهمها تتمحور حول مدى تقيد المسؤولين بالأخلاقيات المهنة

في إدارة الخدمات الجامعية وكذا الوقوف على الأداء الوظيفي ومدى تأثره بأخلاقيات

المهنة.

ولأجل تحقيق هذه الأهداف والإجابة عن القضايا التي طرحت في إشكالية الدراسة فقد

تم اعتماد المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والتفسيري، وعلى الأدوات منهجية تمثلت في

الملاحظة والمقابلة والاستمارة، وكذا السجلات والوثائق.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن يتلقى العمال الأوامر من قبل مسؤول العمل للتقليل من حدوث الصراعات.

- توفير فرص الترقية ضرورة يجب على الإدارة المؤسسة مراعاتها للحد من بروز سلوكيات

تتناهى مع أخلاقيات المهنة.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، الموظف، أخلاقيات المهنة.

Abstract:

The phenomenon of professional ethics is among the challenges that institutions have faced in recent years as a result of the deviation from professional ethics witnessed by these institutions.

This study came to shed light on job performance to highlight the phenomenon of job performance with professional ethics, as this phenomenon is among the problems that most institutions suffer from, with its negative outcomes on the work environment.

As for the objectives of the study, the most important of them revolve around the extent to which officials adhere to professional ethics in the management of university services, as well as to determine the job performance and its impact on the ethics of the profession.

In order to achieve these goals and answer the issues raised in the problematic of the study, the descriptive approach was adopted, with its two parts, analytical and explanatory, and on methodological tools represented in the observation, interview and form, as well as records and documents.

The study reached a number of results, the most important of which are:

- That the workers receive orders from the work official to reduce the occurrence of conflicts.
- Providing promotion opportunities is a necessity that the institutional management must take into account to limit the emergence of behaviors that are incompatible with the ethics of the profession.

Keywords: job performance, employee, professional ethics.

قائمة المحتويات

شكر

إهداء

ملخص

قائمة المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

أ.....	مقدمة:
4.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5.....	1-الإشكالية:
7.....	2- فرضيات الدراسة:
7.....	3-تحديد مفاهيم الدراسة:
13.....	4-أهمية الدراسة:
13.....	5-أهداف الدراسة:
15.....	خلاصة:
16.....	الفصل الثاني: التموقع النظري والإمبريقي للدراسة
17.....	تمهيد:
17.....	1-الدراسات السابقة:
25.....	3-الإجراءات المنهجية للدراسة:
25.....	3-1- منهج الدراسة:
26.....	3-2- الأدوات جمع البيانات:
30.....	3-3- حدود الدراسة:
31.....	3-4- مجتمع الدراسة:
32.....	3-5- عينة الدراسة:
32.....	3-6- الأساليب السوسولوجية لمعالجة البيانات:
33.....	خلاصة:
34.....	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي ومدى أهميته ومعاييرته

1-أنواع الأداء الوظيفي:	36
2-أهمية الأداء الوظيفي:	38
3-عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:	38
4-أبعاد الأداء الوظيفي:	40
5-معايير الأداء الوظيفي وطرق قياسه:	41
6-تقييم وتطوير الأداء الوظيفي:	46
7-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:	49
خلاصة:	52
الفصل الرابع: أخلاقيات المهنة ووسائل ترسيخها	53
تمهيد:	54
أولاً: التطور التاريخي لأخلاقيات المهنة:	54
1- أهمية وأهداف أخلاقيات المهنة:	57
1-1- أهمية أخلاقيات المهنة:	57
1-2- أهداف أخلاقيات المهنة:	57
2-مصادر أخلاقيات المهنة:	58
3-العوامل المؤثرة في أخلاقيات المهنة ووسائل ترسيخها:	60
3-1- العوامل المؤثرة في أخلاقيات المهنة:	60
3-2- وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة:	63
4-صفات أخلاقيات المهنة:	66
4-1- الأخلاقيات المطلوبة في الموظف:	66
5-أخلاقيات المهنة ضرورة إدارية:	69
5-1- العلاقة بين الموظفين والإدارة:	69
5-2- العلاقة بين الموظفين:	70
6- أسباب تراجع أخلاقيات المهنة:	70
6-1- التلوث العقدي:	70
6-2- التلوث الفكري:	71

قائمة الجداول

- الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 82
- الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن 82
- الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية 83
- الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 84
- الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب 85
- الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة 86
- الجدول (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم 1 و 22 87
- الجدول (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم 2 و 23 87
- الجدول (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم 3 و 24 88
- الجدول (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم 4 و 25 88
- الجدول (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم 5 و 26 89
- الجدول رقم (12) يوضح التفاعل بين التنوع لتعزيز الإبداع وسلوك الكياسة لدى الموظفين باتصالات الجزائر 89
- الجدول (13): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم 7 و 28 90
- الجدول (14): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم 8 و 29 90
- الجدول (15): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم 9 و 30 91

- الجدول (16): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (10) و
91 (31)
- الجدول (17): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (11) و
91 (32)
- الجدول رقم (18): يوضح التفاعل بين تنمية العاملين وسلوك الإيثار لدى الموظفين
باتصالات الجزائر 93
- الجدول (19): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (12) و
94 (16)
- الجدول (20): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (13) و
94 (17)
- الجدول (21): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (14) و
95 (18)
- الجدول (22): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (15) و
95 (20)
- الجدول رقم (23): يوضح التفاعل بين الالتزام والالتزام بأنظمة العمل 97

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بجامعة المسيلة .. 31
- الشكل رقم (02): يوضح عناصر الإدارة الشاملة لتحسين للأداء الوظيفي 48
- الشكل رقم (03): يمثل العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء 50
- الشكل رقم (04): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 82
- الشكل رقم (05): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن 83
- الشكل رقم (06): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.... 84
- الشكل رقم (07): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 85
- الشكل رقم (09): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة 86

مقدمة



يشكل مفهوم أخلاقيات المهنة أحد المفاهيم الحديثة التي حظيت اهتمام متزايد في العصر الحالي، بسبب انتشار وتزايد الفضائح الأخلاقية في المؤسسات وكذا النقد الموجه لهذه المؤسسات بسبب الابتعاد عن العمل بالأخلاق، بالإضافة إلى اهتمام المؤسسات بالمؤشرات الربحية على حساب مسؤوليتها الأخلاقية والاجتماعية، حيث تمت دراسة وتقديم العديد من الأسس النظرية لتقييم السلوكيات الإدارية والأخلاقية، فالمؤسسات اليوم تكاد تكون مجبرة على تنظيم أعمالها وفقاً للرؤى الأخلاقية، وتشكيل ثقافتها وفقاً للقيم الأخلاقية، وكذا ادراج هذه القيم في أنشطتها إذا أرادت النمو والارتقاء بمواردها البشرية التي تشكل المرتكزات الأساسية للمؤسسة، والتي يجب الحرص على تنميتها واستثمارها بشكل يحقق المنفعة لهذه المؤسسات.

ويعتبر ترسيخ المبادئ الأخلاقية لدى الموظفين أمر ضروري، بحيث يعمل على منع حدوث مراعاة داخل بيئة العمل، قد تؤدي إلى الإحباط وضعف الثقة بالنفس وانخفاض الروح المعنوية ومستويات الرضا نتيجة لسلوكيات السلبية، فالأخلاق المهنية تعبر بمثابة مرتكزات ضبط السلوك المهني لدى الموظفين لدى الإدارة.

ولقد قسمت هذه الدراسة إلى ستة فصول وهي كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

تطرقنا في هذا الفصل طرح الإشكالية وتحديد أبعاد مشكلة الدراسة، مع توضيح أهمية الدراسة وأهدافها، وبعدها تم توضيح أسباب اختيار الموضوع، وتم تحديد المفاهيم الأساسية في الدراسة، والمفاهيم المرتبطة بها، والتي عرفت كلها إجرائياً حسب ما يتوافق مع أبعاد مشكلة الدراسة، وفي الأخير تم طرح فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: التموقع النظري والإمبريقي للدراسة.

وقد تضمن هذا الفصل دراسة تحليلية مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية والتعقيب على كل الدراسات السابقة. بالإضافة إلى تناول الاتجاهات النظرية في دراسة



الالتزام الوظيفي وأخلاقيات المهنة، هذه النظريات التي لعبت دورا هاما في تحقيق أهداف ومبادئ نظريات الالتزام الوظيفي وأخلاقيات المهنة.

وقد تضمن هذا الفصل أيضا تحديد ميدان الدراسة من خلال تحديد المجال المكاني والمجال البشري للدراسة؛ ثم التطرق إلى المجال الزمني للدراسة. كما تم تحديد المنهج الملائم لطبيعة الدراسة وأسلوب تحليل البيانات بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وخصائصها وطريقة اختيارها، وفي الأخير التطرق إلى الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات والوسائل الإحصائية المستعملة.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي ومدى أهميته ومعاييرها.

تم التطرق في هذا الفصل إلى الأداء الوظيفي ومدى أهميته ومعاييرها وعناصر ابعاده وكذلك تقييم وتطويره بالإضافة الى العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: أخلاقيات المهنة ووسائل ترسيخها.

تناولنا في هذا الفصل أخلاقيات المهنة والذي تم التطرق فيه الى امتدادها التاريخي وأهميته وأهداف الاخلاقيات وكذا مصادر هذه الاخلاقيات والعوامل المؤثرة فيها ووسائل ترسيخ الاخلاقيات وسماتها إضافة الى الاخلاقيات تعبر ضرورة ادارية، وأسباب تراجع أخلاقيات المهنة.

الفصل الخامس: أثر التزام أخلاقيات المهنة على الالتزام الوظيفي.

تضمن هذا الفصل أثر الالتزام بالأخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي، حيث تم التطرق الى كيفية تفعيل الانضباط والإلتقان في العمل وكذا العلاقة بين قيم الفرد والأخلاق وتأثيرها بالإضافة الى دور الأخلاقيات.

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

قمنا في هذا الفصل الأخير، بعرض نتائج الدراسة النظرية والدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة المطروحة.



وفيها تمت مقارنة نتائج الدراسة بنتائج بعض الدراسات السابقة، وفي الأخير تم وضعنا خاتمة للدراسة، ثم أثبتنا قائمة المراجع وفهرس الجداول وفهرس الأشكال البيانية والصور والملاحق. كما اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من المصادر والمراجع في مجال علم الاجتماع، وتم ترتيب قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في هذه الدراسة ترتيبا زمنيا.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

1- الإشكالية

2- فرضيات الدراسة

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- تحديد مفاهيم الدراسة

خلاصة



تمهيد:

يعتبر طرح الإشكالية وتحديد أبعادها، أولى المراحل التي ينطلق منها أي باحث في دراسة أي موضوع مهما كان تخصصه العلمي، فطرح الإشكالية وصياغتها وتحديدتها ينبع من إحساس الباحث الذاتي والموضوعي بمشكلة الدراسة، ذلك الإحساس يعتبر دافعا له من أجل الاجتهاد للوصول إلى حلول لها وتفسيرات نظريا وميدانيا.

ومن هذا المنطلق تطرقنا في هذا الفصل إلى طرح الإشكالية، وتحديد أبعاد مشكلة الدراسة، والتي تم الاستناد على أساسها طرح الفرضيات، لكن قبل ذلك قمنا بتوضيح أهمية دراسة الموضوع، وأسباب اختياره، ثم أهداف الدراسة.

كما قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة والمفاهيم المرتبطة به والتي حددناها كلها إجرائيا حسب توافقها وأبعاد مشكلة الدراسة والفرضيات.

1- الإشكالية:

تعد الاخلاق لقب المسلم ودورها كبير في حياته، وأنها طريق الفوز والنجاح في الدنيا والآخرة كما أنها تخلق المسلم وتؤدبه بأخلاق إسلامية حميدة، وهي تكريم وامثال النبي صلى الله عليه وسلم كما أوصى رسولنا الحسن، وأوضح لنا أهمية الأخلاق ومكانتها وهدفها في الرسالة.

وعن أبي هريرة (رضي الله عنه) قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"، وتعد قضية أخلاقيات المهنة في الموضوعات الحديثة التي تكتسب أهمية كبيرة في عصرنا الحالي، خاصة في ظل الاتجاهات الحديثة نحو العولمة. وما نتج عن ذلك من زيادة المعرفة والتوسع الثقافي، وكل ذلك أدى إلى تطور وتغيير في عقلية المدير والعاملين في المؤسسة بشكل عام، إذ تسعى المؤسسات إلى تعزيز أخلاقيات المهنة من أجل تحقيق جودة الأداء، وهو ما ينعكس بدوره في نمو المجتمع وتطوره، وقد تلقى هو نفسه اهتماما كبيرا بالمنظمات، سواء منظمات الأعمال، من مواجهة العديد من المنظمات عن اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها وهو تحدي مشترك



يتمثل في حاجتها إلى رفع مستوى أدائها إذ أنها يمكن أن تتكيف مع متطلبات التغيير السريع، فجوة الأداء وخسارتها تؤدي إلى فساد إداري وتراجع في الأداء في المؤسسات والمنظمات.

إن المنظمات اليوم مدعوة لتنظيم عملها وفقا للرؤى الأخلاقية، وإعادة تشكيل ثقافتها وفقا للقيم للأخلاقية.

كما أنها مدعوة إلى تعزيز السلوك الأخلاقي لأعضائها، وتعزيز الثقة، وإرساء أسس الولاء للمهنة في منظور قيمى وأخلاقي، كما تحتاج إلى تفعيل القيم الأخلاقية في جميع أنشطتها لضمان إنسانية عملها وتحقيق ولاء عملائها. الأخلاق في المهنة هي شجرة جيدة تؤتي ثمارها في كل مرة، وليست عنصر خسارة كما يدعي بعض رجال الأعمال الذين يرون الالتزام الأخلاقي سببا للخسارة، وأنها تمثل مصدرا لزيادة التكاليف للمنظمات وليس تقليصها بل بالعكس في مصدر ربح سواء كان ماديا أو معنويا.

فالأخلاق وقيم المهنة لها دورا مهما في التأثير عليها وقياسها، لأن سلوك الفرد يعد حجم الأساس الذي يبقى عليه سلوك الشخص الذي يعمل فيه. وتشمل سلوكيات وأنشطة الفرد انضمامه إلى المهنة، واتصاله بالآخرين، ورضاه عن المهنة، وأدائه لواجباته، وما إلى ذلك. ومن هنا ظهرت الحماية الملحة لدراسة هذه الظاهرة والتي سنربط فيها أخلاقيات المهنة بالأداء الوظيفي للموظف.

ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة جاءت لتطرح التساؤلات التالية:

التساؤل العام:

هل لأخلاقيات المهنة تأثير على الأداء الوظيفي للموظف؟

التساؤلات الفرعية:

التساؤل الفرعي الأول:

- هل توجد علاقة بين الكفاءة المهنية والإلتقان لدى الموظفين؟

التساؤل الفرعي الثاني:



- هل توجد علاقة بين الدافعية للمهنة والتعاون لدى الموظفين؟

التساؤل الفرعي الثالث:

- توجد علاقة بين الالتزام والالتزام بأنظمة العمل لدى الموظف؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة للدراسة:

- لأخلاقيات المهنة تأثير على الأداء الوظيفي للموظف.

2-1- الفرضيات الفرعية للدراسة:

- توجد علاقة بين الكفاءة المهنية والإلتقان لدى الموظفين.

- توجد علاقة بين الدافعية للمهنة والتعاون لدى الموظفين.

- توجد علاقة بين الالتزام والالتزام بأنظمة العمل لدى الموظف.

3-تحديد مفاهيم الدراسة:

3-1- مفهوم الأداء الوظيفي:

أولاً/- تعريف الأداء الوظيفي في اللغة: هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه، يقال فلان

أدى الشيء أو أوصله إلى جهته بمعنى عمل ما عليه وقام بما هو ملزم به¹.

ثانياً/- تعريف الأداء الوظيفي في الاصطلاح: تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم

الأداء الوظيفي نذكر منها:

ويعرفه أحمد صقر عاشور: على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي

يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين بعدين في الأبعاد الجزئية التي يمكن أن يقاس

عليها أداء الفرد وهذه الأبعاد هي كفاءة الأداء وسرعة إنجاز العمل².

¹- بوخناف هشام، وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، جامعة عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2010، 2011.

²- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة، جامعة الإسكندرية، 2005، ص25-26.



ويرى علي السلمي: أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء¹.

كما يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة².

ويعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويعبر عن كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الإنجاز والمرغوب في هذا العمل، ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المنظمات التي تحققها، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب الموظفين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم³.

ثالثاً/- التعريف الإجرائي لمفهوم الأداء الوظيفي:

من خلال ما سبق من تعاريف نستخلص أن الأداء الوظيفي هو الحافز والجهد اللذان يتفاعلان معا من أجل تعيين مستوى الأداء في ظروف عمل ملائمة. إذ أن هناك ترابط مماثل بين الحافز والجهد في العمل والمستوى في الأداء، ويعد من أهم الأنشطة التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق أداء مميز وفعال.

3-2- مفهوم الأخلاق:

نظرا لصعوبة الإلمام بمصطلح الاخلاقيات بشكل دقيق فإنما حاول ذلك من الباحثين وانطلاقا من مفهوم الأخلاق لغة.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، في الناحية العلمية والعملية، مصر، 2005، ص260.

² نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقسيم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة لنيل درجة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، ص17.

³ أبو كريم أيمن محمد، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع (2)، غزة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص20.



أولاً/ - تعريف الأخلاق في اللغة:

يعود لفظ الأخلاق ETHICS إلى الكلمة اليونانية ETROS والتي تعني "العادات أو السلوك أو الصفات" وهي في حقيقة الامر اشتباك مفاهيمي مع عدد من المصطلحات من قيم وأخلاق وأعراف وتقاليد¹.

ثانياً/ - تعريف الأخلاق في الاصطلاح:

هي منظومة من السمات التي تؤلف جانبا رئيسيا يلتقي فيها الإدراك والوجدان والنزوع إلى العمل ويتضح في السلوك، وهمي على حظ وافر من الرسوخ في الثبات وتتسم باشمالها على القيم بالذات².

وفي اللغة العربية فقد ورد هذا اللفظ الأخلاقيات في القاموس المحيط بأنه الخلق والسجية، الطبع والمودة ويقول الراغب الأصفهاني "الخلق في الأصل شيء واحد"³.

وعرفها **Rue et Byars** "الأخلاقيات هي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد والجماعة" ومن هنا يمكن تعريف الأخلاقيات على أنها هي التي يتصف بها الفرد وهي المسؤولة عن سلوكياته وتصرفاته اتجاه المواقف التي يتعرف لها في ضل الظروف والمتغيرات التي يمر بها والتي تتفاعل مع مجموعة المبادئ والقيم التي يحملها⁴.

ويعرفها **Woller**: وأن أخلاقيات المهنة هي الالتزام بالقيم الأخلاقية، الأمانة، الاستقامة، والثقة والصدق في المهنة.

¹ - شهب ورده، الأخلاقيات الوظيفية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، مذكرة جامعة محمد بوضياف، 2016 / 2017، ص20.

² - أماني صبري حسن خليل سالم، تصور مقترح لميثاق أخلاقي لمهنة التدريس من وجهة نظر أساتذة التربية، باحثة ماجستير، مجلة كلية التربية، العدد الثاني والعشرون، جامعة بورسعيد، 2017، ص697-793.

³ - بلال خلف السكارنه: أخلاقيات العمل، عمان، دار المسيرة للنشر والطباعة، 2013، ص 18-20.

⁴ - بوذراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013، ص13.



مفهوم أخلاقيات المهنة:

إن وضع تعريف واضح ومحدد لأخلاقيات المهنة يعد في غاية الصعوبة لأنه يركز على مبادئ ومعايير تحكم سلوك الأفراد في بيئات مختلفة فقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء مفهوم لأخلاقيات المهنة فيما يلي عرض لأهم التعاريف:

يعرفها **Walley** "أن أخلاقيات المهنة هي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما وتضع محددات على قراراتها"¹.

ويعرفها **Boyer** بأنها: "مجموعة المبادئ أو القواعد المحددة التي يجب احترامها ويمكن وصفها بأنها تحليل وسائل تطبيق المعايير الأخلاقية للأفراد في قراراتهم الملموسة المتخذة من داخل المنظمة والتي تؤثر على القرارات الفاعلة أو على المنظمة عموماً"².

ويعرفها **بلال خلف السكارنه** بأنها: "المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجاباً أو سلباً"³.

ويعرف أيضاً: "أنها معايير السلوك التي يسترشد بها المديرون عند اتخاذ قراراتهم أو ممارسة تصرفاتهم التنظيمية والغرض منها يتمثل في تمكين الأفراد من المفاضلة والاختيار بين بدائل السلوك المختلفة"⁴.

ثالثاً/- التعريف الإجرائي لأخلاقيات المهنة: في ضوء ما تقدم من تعاريف لأخلاقيات المهنة نستخلص أن أخلاقيات المهنة بأنها مجموعة من القيم والمبادئ الإيجابية الراسخة

¹- waller. Business Ethics Society and Adam smith : Some observation in the liberal business Ethics, Journal of scout economics, Vole 25, N03,1996, P915.

²- المعتصم بالله هاني أبو الكاس، أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2018، ص17.

³- بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص21.

⁴- عبد الرحمان، العايب، بالراقي تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول الحوكمة، وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، 18-19 نوفمبر، 2009.



في كينونة الفرد أو الجماعة. والتي تنعكس بدورها في القوانين والمنظمات وقواعد السلوك ومعايير المهنة.

3-3- مفهوم الخدمات الجامعية:

أولاً/- تعريف الخدمات (الخدمة) في اللغة:

خَدَمَ، خِدْمَةً، وَخَدَمَةً، فَلَانًا: عمل له وقام بحاجته، شخصًا أو شيئًا: أدى له بعض الواجبات أو قام ببعض الخدمات والمهمات لأجله.

خَدَمَ وَخِدْمَاتٍ وَخِدْمَاتٍ: واجبات شخص يعمل لحساب الغير لقاء أجر، أو ما يسدى من مساعدة في القيام بعمل أو قضاء حاجة، تأدية بعض الواجبات أو الاضطلاع ببعض المهمات في سبيل شيء أو شخص: "خِدْمَةُ الْوَطَنِ، خِدْمَةُ الْمَجْتَمَعِ وَالْإِنْسَانِ، الْخِدْمَةُ الْعَامَّة"¹.

ثانيًا/- تعريف الخدمات (الخدمة) في الاصطلاح:

يمكن فهم طبيعة الخدمة من خلال تحليل العلاقة بينها وبين المنتجات المادية، وهذا بسبب الترابط والتزامن فيما بينهما، فتصنيف الخدمة لا يمكن أن يكون بمعزل عن المنتج، وعليه فكلية الخدمة طبيعتها غير واضحة المعالم، وهذا عائد إلى عدة أسباب نوجزها في النقاط التالية:

➤ أن كلمة "الخدمة" توحى بالشيء المعنوي أكثر منه المادي، ولذلك غالبًا ما يستعمل لفظ المنتج للتعبير عن الخدمة.

➤ إن كلمة "الخدمة" لا تشمل قطاع معين أي أن قطاع الخدمات متنوع جدًا.

¹ - مجاني الطلاب، باب الخاء "خدم"، ط4، منشورات دار المجاني، بيروت، لبنان، 1998، ص258.



لطلالما اعتبرت الخدمة متعلقة بالعنصر البشري، ولكن هذا المفهوم مفعوله في وقت اكتسحت فيه الآلة ميدان الخدمات¹.

ومن بين التعريفات التي تناولت مفهوم "الخدمة" ما يلي:

عرف كل من **Zeitaml & Bithner (2000)** "الخدمات" بأنها: "عبارة عن أفعال، عمليات وانجازات، أو أعمال".

وعرف **Kotler** "الخدمة" على أنها: "نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف (وهو منتجها) إلى طرف آخر (وهو العميل الذي تقدم إليه ليستخدمها في إشباع حاجة غير مشبعة)، دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية من المنتج إلى العميل، كما وأن إنتاج الخدمة طبقاً لهذا المفهوم قد يرتبط وقد لا يرتبط بناتج مادي ملموس"².

وتعرفه **Skinne** "الخدمة": "هي منتج غير ملموس يحقق المنفعة مباشرةً للمستهلك كنتيجة الأعمال جهد بشري أو ميكانيكي للأفراد أو الأشياء"³.

ثالثاً/- التعريف الإجرائي لمديرية الخدمات الجامعية:

تتمثل في المتابعة والتنسيق ومراقبة الإقامات الجامعية...، والسهر على التحسين الدائم لظروف معيشة الطالب وتقديم المنحة الجامعية لمستحقيها من الطلبة والطالبات وكذا ترقية وتطوير النشاطات الرياضية والعلمية والثقافية وكذلك إعداد وتنفيذ برامج خاصة بالنقل الجامعي، وضمان تنظيم وقاية صحية للطلبة.

¹ - بن زية إبراهيم، دور تقييم جودة خدمات الموقع الإلكتروني "جامعة المسيلة"، دراسة ميدانية لعينة من طلبة جامعة المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 2020، ص28.

² - هيبية طول، تأثير الخدمات الجامعية (التعليمية، المكتبية، الإطعام، القاعات الصفية، السكن) المقدمة من جامعة الجلفة على رضا الطلبة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014، ص63.

³ - محمد بويقيرة، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية- دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي البلدية-، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2006، ص122.



4-أهمية الدراسة:

4-1 - الأهمية النظرية: تكمن هذه الدراسة أن عمية الأداء الوظيفي تعد الاستراتيجية الأساسية التي لها دورا فعالا في المؤسسة هذا بالإضافة إلى كونها عملية تهتم بتوجيه نشاطها إلى الأداء الوظيفي، يعني أنها عملية تركز على عناصر العمل الوظيفي من (أفراد، أموال، مواد، قواعد، وسياسات وقوانين، وتعليمات مكتوبة وتعليمات غير مكتوبة نظام وإجراءات متبعة وأخيرا أساليب السلوك والتفكير السلميين).

بالإضافة إلى أنها عملية يتم من خلالها فحص مستوى الأداء الفعلي الذي تم إنجازه بالأداء المتوقع، والمخطط له، تبعا لأهداف معيارية الموضوعية وهذا جوهر العملية الوظيفية الذي يكمن في قياس الأداء لمطابقته بالأداء المتوقع.

4-2 - الأهمية التطبيقية: تتمثل أهمية هذه الدراسة في التعرف إلى طبيعة الأداء الوظيفي وعلاقته بأخلاقيات المهنة لدى موظفي الخدمات الجامعية، في وجهات نظر الموظفين أنفسهم.

- الوصول إلى نتائج وتوصيات في هذه الدراسة ستساعد في التعرف إلى ماهية علاقة الأداء لدى موظفي الخدمات الجامعية الجزائرية، كما تظهر أهمية هذه الدراسة أيضا في الفئات التي سوف تستفيد منها، والمتمثلة في:

- وزارة التربية والتعليم: في تحديد خاصية التربية والتعلم إلى دراسات تربوية تطبيقية لمعرفة طبيعة الأداء الوظيفي بأخلاقيات المهنة بالنسبة لموظفي الخدمات الجامعية من خلال مساهمة عملية الأداء الوظيفي بصورة إيجابية وفعالة.

- المديرين والمديرات: ستوضح لهم هذه الدراسة طبيعة الأثر الذي ستتركه عملية الأداء الوظيفي على أخلاقيات المهنة لهم.

5-أهداف الدراسة:

5-1 - الأهداف العلمية:

- معرفة العلاقة بين الأداء الوظيفي وأخلاقيات المهنة.



- دلالة الفروق في المستوى الوظيفي للموظف بين متغيرين الجنس (ذكور وإناث) والتخصص.

- مستوى أخلاقيات المهنة لدى موظفي الخدمات الجامعية.

- إشباع الفضول العلمي من خلال الاطلاع على التراث النظري الذي تناوله الموضوع.

- العمل على اكتساب طريقة معرفية ومنهجية في إعداد البحوث الاجتماعية.

- نيل درجة علمية في تخصص علم الاجتماع التنظيمي والعمل.

5-2- الأهداف العملية:

- التعرف على طبيعة العلاقات السائدة بين العمال في بيئة العمل بمديرية الخدمات الجامعية وعلاقتها بأخلاقيات المهنة.

- الكشف عن مدى تنفيذ المسؤولين لأخلاقيات المهنة في إدارة وتسيير العمل داخل المديرية بما يحدث من حدوث الصراع داخلها.

- التعرف على انعكاسات الأداء الوظيفي على أخلاقيات المهنة ومنه على أداء العمال.

- توضيح أهمية تحلي العمال بأخلاقيات المهنة داخل المديرية.



خلاصة:

تم هذا الفصل بخطوات أساسية تعتبر كمنطلقات للبحث العلمي، حيث قامت الباحثة بطرح إشكالية دراسة وصياغة الفرضيات، وكذلك تحديد المفاهيم التي سوف تتبناها طيلة مسار الدراسة وتوضيح أهمية وأهداف الدراسة.

الفصل الثاني

التموقع النظري والإمبريقي للدراسة

تمهيد

- 1- الدراسات السابقة
 - 2- النظريات المفسرة للظاهرة المدروسة
 - 3- الإجراءات المنهجية للدراسة
 - 3-1- منهج الدراسة
 - 3-2- الأدوات جمع البيانات
 - 3-3- حدود الدراسة
 - 3-4- مجتمع الدراسة
 - 3-5- عينة الدراسة
 - 3-6- الأساليب السوسيولوجية لمعالجة البيانات
- خلاصة



تمهيد:

إن الفائدة من البحث العلمي تكمن في التكامل كل من الجانب النظري فلا يمكن عرض تصورات فكرية دون ادراك صلتها ربطها بها وهذا ما تطرقنا اليه من عرض دراسات سابقة ونظريات مفسرة الظاهرة، ولا يمكن جمع المعطيات الميدانية إلا بالرجوع إلى دلالاتها الامبريقية وتكملة لخطوات الدراسة وتنسيقها، الذي يعد هذا الجانب الميداني التطرق إلى الاطار المنهجي للدراسة، الذي يعد محور للدراسة الميدانية في تصميم البحوث العلمية حيث يبرز الباحث من خلالها: منهج الدراسة أدوات جمع البيانات، وحدود (الحدود المكانية،الحدود الزمنية، الحدود البشرية) ويحدد خصائص المجتمع البحث، وعينة الدراسة.

1-الدراسات السابقة:

1-1- الدراسات العربية:

➤ دراسة "شهب وردة" بعنوان: الأخلاقيات الوظيفية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أخلاقيات العمل والأداء الوظيفي (العلاقة والتأثير) ومعرفة كيفية مساهمة الأخلاقيات الوظيفية في تحسين أداء الموظف العمومي. ومعرفة أهم التحديات التي تواجه الموظف في العمل والتي تدفعه إلى ممارسة سلوكيات الأخلاقية أو اللا أخلاقية والتي تؤدي إلى تراجع أو زيادة مستوى الأداء الوظيفي حيث قامت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية سطيف.

استخدمت الباحثة أسلوب الاستبانة يتكون من جزأين: الجزء الأول يتعلق بالأخلاقية الوظيفية والجزء الثاني يتعلق بالأداء الوظيفي.



يتكون مجتمع البحث والبالغ عدده 34 فرد حيث تم استعمال العينة العشوائية البسيطة وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مكونة من 32 استمارة.

وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لغرض التحليل الإحصائي وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الأخلاقيات الوظيفية مرتفعة لدى موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف، وذلك على ضوء النتائج المتحصل عليها.

- كذلك السلوكيات الأخلاقية وتوفرها لدى الموظفين والمدير والأهم في ذلك هو كسب المنظمة لثقة الموظفين وولائهم.

➤ دراسة "المعتصم بالله هاني أبو الكاس" بعنوان: أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة جامعة الأقصى بغزة 1436- 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى التزام العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة بممارسة أخلاقيات المهنة.

قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين على العلاقة بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة حيث يبلغ مجموع عدد العاملين إلى 833 عامل.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث بعد عملية تحليل البيانات واختيار فرضيات الدراسة:

- مستوى التزام العاملين في المنظمات غير الحكومية بأخلاقيات المهنة بشكل عام بلغ 83.34%.

- مستوى التزام باحترام القوانين والأنظمة من قبل العاملين بلغ 87.32% أما مستوى أداء العاملين في المنظمة غير الحكومية بلغ 79.93%.



➤ دراسة "أمانة بوزراع" بعنوان: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة المسيلة، 2012-2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في المنظمة وهل أن فقدان الأخلاق يمكن أن يكون سبباً ضمنياً لإعجاز المنظمات. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ذلك من خلال وصف ظاهرة موضوع دراستها وأخلاقيات العمل في استخدامها لنتائج والمؤشرات الأساسية ثم الاعتماد على المقابلة والاستمارة. قامت هذه الدراسة في عينة البنوك التجارية الجزائرية عن طريق استعمال أدوات الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مفهوم أخلاقيات الأعمال الجديدة بالنسبة لأقلية العاملين في تفقد سلوك البنوك التجارية الجزائرية وخاصة العامة إلى سياسات أخلاقية وإستراتيجية تهتم بتسيخ مبادئ أخلاقيات العمل.

- غياب الهدف الأخلاقي أدى للبنوك الجزائرية مقارنة مع هدف تعظيم الربح.

➤ دراسة "عبد المالك محمد المهدي" بعنوان: أثر أخلاقيات العمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي من جهة إطار قيادات بنك التضامن الإسلامي الدولي، الجمهورية اليمنية، متخرج من جامعة الوطنية في الجمهورية اليمنية، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أخلاقيات العمل السائدة في بنك التضامن الإسلامي الدولي في الجمهورية اليمنية ومستوى ممارسة تلك الأخلاقيات وأثر ذلك على الأداء الكلي للموظفين والتعرف على مدى إدراك قيادات البنك لأهمية تعزيز بروح التعاون والألفة بين العاملين وأثره في تحسين الأداء.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداء الملاحظة المباشرة والاستبيان وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS وتشكل مجتمع الدراسة من قيادات



البنك في إدارته العامة وفروعه واستخدمت العينة الحصرية بتمثيل مجتمع الدراسة والتي بلغت 128 مفردة.

توصلت إلى النتائج التالية:

- أخلاقيات العمل متوفرة في بيئة البنك ولها أثر على الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر قيادات البنك كما أثبتت دراسة الفرضيات وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الاستقرار الوظيفي وأثره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تحسين وتطوير آليات العمل وأثره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي بعدد الدورات التدريبية.
 - كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمرونة اللوائح والأنظمة المعمول بها وأثر ذلك على تحسين مستوى الأداء الوظيفي تعزى المنصب الوظيفي.
- 1-2- الدراسات الأجنبية:

➤ دراسة (Abdi et al, 2014) بعنوان:

The impact of islamic work ethics on job performance and organization commitment.

أثر الأخلاقيات الإسلامية على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر أخلاقيات العمل الإسلامية على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي. وتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن أخلاقيات العمل الإسلامي له تأثير على الأداء الوظيفي ويرتبط إيجابيا معها ونتيجة لذلك تحتاج المنظمات لوضع أخلاقيات العمل الإسلامي إلى واقع عملي لأنه يضمن في نهاية المطاف النجاح المستمر للمنظمة.



➤ دراسة (akhakan & et al, 2013) بعنوان:

Exploring the relation ship between ethics knowledge and organization performance.

استكشاف العلاقة بين الأخلاق وإنشاء المعرفة والأداء التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الأخلاق، وإنشاء المعرفة والأداء التنظيمي وقد تم اختيار "توناكا، وتاكوشي" كنموذج بعملية إنشاء المعرفة ونموذج "بوكل" استخدم كنموذج للأداء التنظيمي وبالإضافة إلى ذلك فقد تم تطبيق النموذج المفاهيمي لإبعاد الأخلاقيات التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة إيجابية قوية بين الأخلاق والأداء التنظيمي العلاقة بين الأخلاق وخلق المعرفة هي أيضا إيجابية وهامة ولكن لا علاقة هامة بين عملية خلق المعرفة والأداء التنظيمي.

1- النظريات المفسرة للظاهرة المدروسة:

1-2- نظريات أخلاقيات الوظيفة: حيث تتشكل أساسا لتفسير وفهم الجوانب الأخلاقية المختلفة في التصرف الإنساني أين تطورت أخلاقيات عديدة في هذا المجال وهو ما أشار إليه فولمير في تناوله أخلاقيات الإدارة والمتمثلة في النظريات التالية:

• **النظرية التجريبية:** "Emprocal theory": وتقوم على أن الأخلاق تشتق في التجربة الإنسانية، وأن ما هو أخلاقي أو ما هو غير أخلاقي يعتقد به من خلال الاتفاق العام، وهذا ما يتحقق إلا بالتجربة أو أن ما يعدد ويقاس من عوامل لهذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانيا.

• **النظرية العقلانية:** "Rational theory": وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو سيء، وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر استقلالا عن التجربة، وبالتالي



فإن جل المشكلات الأخلاقيات يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي، وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تأثير ذلك.

• **نظرية الوحي:** "Revelation theory": وترى هذه النظرية أن التمييز بين الخير والشر والصواب والخطأ مصدره الأول والأساسي هو الوحي الإلهي الذي يمد الإنسان بالمبادئ والقيم التي تساعده على التمييز بين ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي.

في الشرق يميل إلى الحدس وإلى الوحي لقدرة إلهية لتضل التجربة والعقل عادلين مكملين أما في الغرب فيميلون إلى التجربة والاستقراء والاستدلال فتبدو لنا الأخلاقيات في الشرق أقرب إلى مبدأ الصواب وفي كل الحالات على غرار الغرب فهو أقرب للمبادلات أين ما يكون الصواب نسبياً¹.

2-2- نظريات الأداء الوظيفي:

لقد لقي الأداء الوظيفي اهتماماً كبيراً من قبل المفكرين والباحثين وأصحاب المنظمات، وتعددت بالتالي النظريات التي تناولته بتعدد المداخل النظرية والآراء وذلك على اعتبار أنه الركيزة التي يقوم عليها الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية. وفيما يلي سوف نتطرق إلى بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي كما يلي:

2-2-1- نظرية الإدارة العلمية:

اقتربت هذه النظرية بالأمريكي فريدريك تايلور الذي كان مهندساً ميكانيكياً في شركة الفولاذ بولاية بنسلفانيا الأمريكية، وكننتيجة لملاحظاته المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت أصبحت لديه قناعة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه؛ فباشراً في تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل، وكانت لديه رغبة جامعة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل، فقام بدراسات عديدة حول طرف أداء الأعمال

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤول الأعمال في شركات الأعمال، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005، ص54-55.



وحركات العامل ودراسة الوقت اللازم للإنتاج، وتتوصل في النهاية إلى أربعة مبادئ سماها بالمبادئ العلمية للعمل وهي:

أ/ احلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية والعشوائية أو القواعد التقديرية في تقويم العمل (أداء العمل).

ب/ تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكلٍ عادل، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف، ويتولى العمال مسؤولية التنفيذ.

ج/ اختيار العمال وتدريبهم على أساس الطرق العلمية.

د/ التعاون بين العمال والإدارة على أساس الطرق العلمية، وذلك لتحقيق الأهداف التطبيقية.

إذاً من خلال هذه المبادئ يلاحظ أن تايلور ركز على إتباع الأسلوب العلمي في اختيار الموظفين وفي التعاون بين الإدارة والعاملين وعلى التخصص في أداء العمل، بحيث أول أمور التخطيط والإشراف للإداريين، وأوكل التنفيذ للعاملين وذلك لضمان الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل¹.

2-2-2- نظرية المبادئ الإدارية:

ويطلق عليها أيضاً اسم (العملية الإدارية)، إذ تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي هنري فايول الذي كان مهندساً، عمل لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم بفرنسا، وقد سعى إلى تطوير نظرية عامة للإدارة تركز على أربعة عشر مبدأً عالمياً، حسبه يمكن تعلمها في الكليات والجامعات، وهذه المبادئ هي:

- 1/ تقسيم العمل - 2/ السلطة (تكافئ السلطة والمسؤولية) - 3/ الانضباط - 4/ وحدة الأمر - 5/ وحدة التوجيه - 6/ خضوع المصلحة العامة - 7/ مكافأة الأفراد (تعويضهم لقاء خدماتهم) - 8/ المركزية (تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص 20-21.



موقف) - 9/ التسلسل الهرمي (تدرج السلطة) - 10/ الترتيب والنظام - 11/ العدالة - 12/ الاستقرار الوظيفي - 13/ المبادرة (المبادأة) - 14/ روح الفريق.

وقد ركز فايول على أداء المديرين رئيس على أداء الأفراد، وذلك من خلال كتابه (الإدارة الصناعية والعامية).

وصنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.

كما صنف أنشطة المنظمة ككل إلى ست مجموعات وهي:

أ/ أنشطة فنية (الإنتاج والتصليح).

ب/ أنشطة تجارية (البيع والشراء والمبادلة).

ج/ أنشطة مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال).

د/ أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات).

هـ/ أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص).

و/ أنشطة إدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة).

2-2-3- النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية لعامل الاجتماع ماكس فيبر (1864-1920) الذي اهتم بدراسة المنظمات الكبيرة الحجم، والتي كانت تتصف الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية، وقد اقترح نموذجًا مثاليًا للتنظيم أطلق عليه النموذج المثالي للبيروقراطية واعتبره الأكثر كفاءة ودقةً في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، كما اعتبر أن المعرفة والمقدرة أساسًا للتنظيم بدلاً من المحاباة والمحسوبية¹.

ومن بين أبرز المبادئ الإدارية التي جاء بها ماكس فيبر والتي ميزت هذا النموذج

ما يلي:

¹ - حسين حريم مرجع سابق، ص 23.



أ/ **تقسيم العمل:** بناءً على هذا المبدأ تقسم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات، وعمليات بطريقة تنظيمية وتخصصية تسهل على الأفراد أداء وظائفهم، وهذا ما يضاعف الكفاءة والإنتاجية.

ب/ **القوانين والقواعد والإجراءات:** وهذه العناصر جميعاً تشكل نظاماً أو دستوراً ثانياً للعمل لا يتأثر بتغير المديرين، وتساعد هذه القوانين والقواعد والإجراءات على التحكم بسلوك الأفراد والمجموعات الوظيفية، وتضبط أدائهم وتوجهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج/ **اللاشخصية الوظيفية:** ويتطلب هذا المبدأ لتطبيق القواعد والإجراءات والقوانين الرسمية على جميع الموظفين دون تمييز أي الفصل بين متطلبات الوظيفة وشخصية الموظف.

د/ **التسلسل الهرمي الواضح:** يعني ذلك التدرج الهرمي للسلطات والمسؤوليات، الأمر الذي يضمن متابعة الأعمال وتواصلها في كافة مستويات المنظمة.

هـ/ **التقدم والتطور المهني:** يستند هذا المبدأ إلى تقييم واختيار الأفراد على أساس الجدارة والفعالية والكفاءة، بهدف تطويرهم وتقديمهم، وبالتالي استخدام ذلك في عملية ترقيتهم في السلم الإداري¹.

3- الإجراءات المنهجية للدراسة:

3-1- منهج الدراسة:

إن من خصائص العلوم الاجتماعية تعدد المناهج المتبعة فيها، وهذا يعود إلى تعدد وتنوع الظواهر الاجتماعية التي يتناولها الباحثون في علم الاجتماع بالبحث والدراسة، فلكل دراسة منهج علمي معين تبنى عليه وتسير وفقه، ويتحدد نوع المنهج العلمي المتبع بنوع الدراسة المراد بحثها ودراستها.

¹ - موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بسروت، 2005، ص 31-32.



ويعرف المنهج على انه "مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، فالمنهج الضروري للبحث اذا ينير الطريق ويساعد الباحث في ضبط ابعاد مساعي أسئلة وفرضيات البحث¹.

وبناء على هذا التعريف ولما كان موضوع البحث يهدف إلى معرفة علاقة الأداء الوظيفي بالأخلاقيات المهنية، فإنه قدم تم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على المسح بالعينة الآن هذا الموضوع يحتاج إلى الوصف والتفسير والتحليل قصد اثبات أو نفي الاحكام المتعلقة بمشكلة البحث.

فالمنهج الوصفي يعرف بأنه "مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع للحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة"².

فالمنهج الوصفي يضبط البحث لتكون نتائجه موضوعية وصادقة وذات أهمية بفضل أسلوبه التفسيري التحليلي، كما أنه افضل مناهج وصف الوضع الراهن، إذا يرتبط بدراسة واقع الظواهر الأحداث والمواقف والآراء...، من أجل الوصول إلى نتائج واقع الظاهرة أو تحديثه، أو استكمالها أو تطويره.

3-2- الأدوات جمع البيانات:

❖ الملاحظة:

هي وسيلة من وسائل جمع البيانات والمعلومات، وهي تمنح للباحث فرصة مشاركة الظروف الاجتماعية السائدة في ميدان البحث، "وهي أولى وأهم الأدوات أي بحث وفي جميع المجالات تتطلبها معاينة مجتمع البحث وإفراد العينة، فهي تؤدي دور أساسيا في الحصول على المعلومات المرغوبة المتعلقة بالسلوك في المواقف المختلفة المراد

¹ - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص176.

² - أحمد عيادة: مدخل المنهجية، البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص62.



تشخيصها¹، وهي من العمليات الأساسية التي يستعين بها الباحث، تقدم وقائع وتتصل بالظاهرة المدروسة.

ولقد استخدمت الملاحظة في هذه الدراسة وساعدت على:

- التعرف عن مديرية الخدمات الجامعية وظروف العمل.
- التعرف على المصالح والهيكل والأقسام.
- ملاحظة الموظفين في أماكن المهنة.

❖ الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية لسهولة معالجة بياناتها بطرق إحصائية، فهي نموذج يظم مجموعة من الأسئلة توجد إلى الأفراد من أجل الحصول على البيانات حول موضوع أو مشكل أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد².

لذا استعملت في هذه الاستمارة وأداة للبحث أسئلة مغلقة ومفتوحة.

وقد احتوت الاستمارة التي اعتمدنا عليها في دراستنا هذه على موزعة على:

- **المحور الأول:** يشتمل على المعلومات الشخصية وهي متغيرات مستقلة تتضمن كل من الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، منصب المهنة الوظيفي الخبرة المهنية.
- **المحور الثاني:** يشتمل على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالفرصة الأولى الأداء الوظيفي.

¹ - عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس والتنظيم والإدارة، منشورات جامعة قارونوس، بن غازي، ليبيا، 1994، ص 179.

² - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ص 123.



- المحور الثالث: يشتمل على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية أخلاقيات المهنة.

كما نشير ان الاستمارة صممت أسئلتها على النحو المغلقة والمفتوحة والاحتمالية، فالأسئلة المغلقة اعتمدنا عليها قصد التحكم في موضوع الدراسة ولسهولة تحويل المعطيات الكيفية المتحصل عليها، إلى بيانات كمية وتسهيل عملية القياس والتحليل، أما الأسئلة المفتوحة فقد تم استعمالها لمعرفة آراء وأفكار المبحوثين حول الموضوع بدون التزامات محددة سابقا، وهي ضرورية في البحوث حيث تكتشف جوانب عديدة وخفية لم تكن في حساب الباحث.

كذلك الأسئلة الاحتمالية حيث استعمالها لمعرفة إجابات متعددة لسؤال واحد يختار المبحوثين إجابة واحدة أو اكثر من الأجوبة الاحتمالية، عن طريق تحديد خانة اختيار واحدة أو اكثر وعرضت الاستمارة هلى مجموعة من المحكمين للنظر في مدى ملائمتها لموضوع الدراسة، أهداف الدراسة، طولها وتكرار الأسئلة....الخ، وأبدو مجموعة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار وتمر على إثرها تصحيح الاستبيان.

❖ المقابلة:

قد تتطلب طبيعة الموضوع المراد دراسة والأهداف التي تسعى اليها الدراسة تفاعلا لفظيا بين الباحث (أو من ينوب عليه)، وبين المبحوثين الذين يعتبرون مصدر البيانات حول الظاهرة المدروسة، ولهذا يلجأ الباحث إلى اعتماد أداة المقابلة والتي تعتبر "محادثة بين الباحث وشخص أو اشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى حقيقة حول موقف معين يسعى الباحث لمعرفته، من اجل تحقيق اهداف الدراسة"¹.

¹ - محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، ط1، دار النهضة، العربية، القاهرة، مصر، 1983، ص336.



وقد اعتمد الباحث على المقابلة المقنعة "وهي تلك التي تكون أسئلتها محددة من قبل للباحث"¹.

حيث استخدمت كأداة مساعدة لجمع البيانات بطريقة مباشرة حول موضوع الدراسة، وذلك بهدف تدعيم وإثراء المعلومات المتحصل عليها عن طريق الاستمارة وأيضا لسد ثغرات استمارة البحث من خلال اعتماد أسئلة مكملة لها.

وقد تمت المقابلة مع مدير الخدمات الجامعية لعيور محمد وكانت الأسئلة كالتالي:

- هل يلتزم الموظفون بأدائهم لوظائفهم بجودة المهنة وتنمية كفاءاتهم الإدارية؟
- كيف تكون متابعتك لموظفيك؟ وهل ترى أن الاخلاق المهنية تحقق أهداف المديرية بين مختلف المصالح؟

- كيف ترى مشاركة موظفيك في اتخاذ القرار؟ وهل تمنحهم الثقة في اتخاذها؟

❖ الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات من أهم أدوات جمع البيانات، فهي توفر للباحث كثيرا من الجهد والوقت وتقديم له معلومات موثقة سابقة وآنية، "وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول عدم التكرار في جمع البيانات فأما أن تكون البيانات المجمعة في الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة، أو المقابلة والملاحظة أو لبعضهم ووظيفتها تكملية في التفسير والتحليل والتعليل، وأما أن تكون البيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى"².

ولقد استفدت من الوثائق والسجلات التي تحصلت عليها من خلال:

- الحصول على بيانات حول الجانب التاريخي لمديرية الخدمات الجامعية.

¹- ربيعي مصطفى عليان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص104.

²- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص223.



- توضيح الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية محل الدراسة، وتوزيع الوظائف والعمال على مختلف الوحدات التنظيمية.

- التعرف على العدد الإجمالي للمجتمع الدراسة وتوزيعهم على أقسام ومصالح المشتركة.

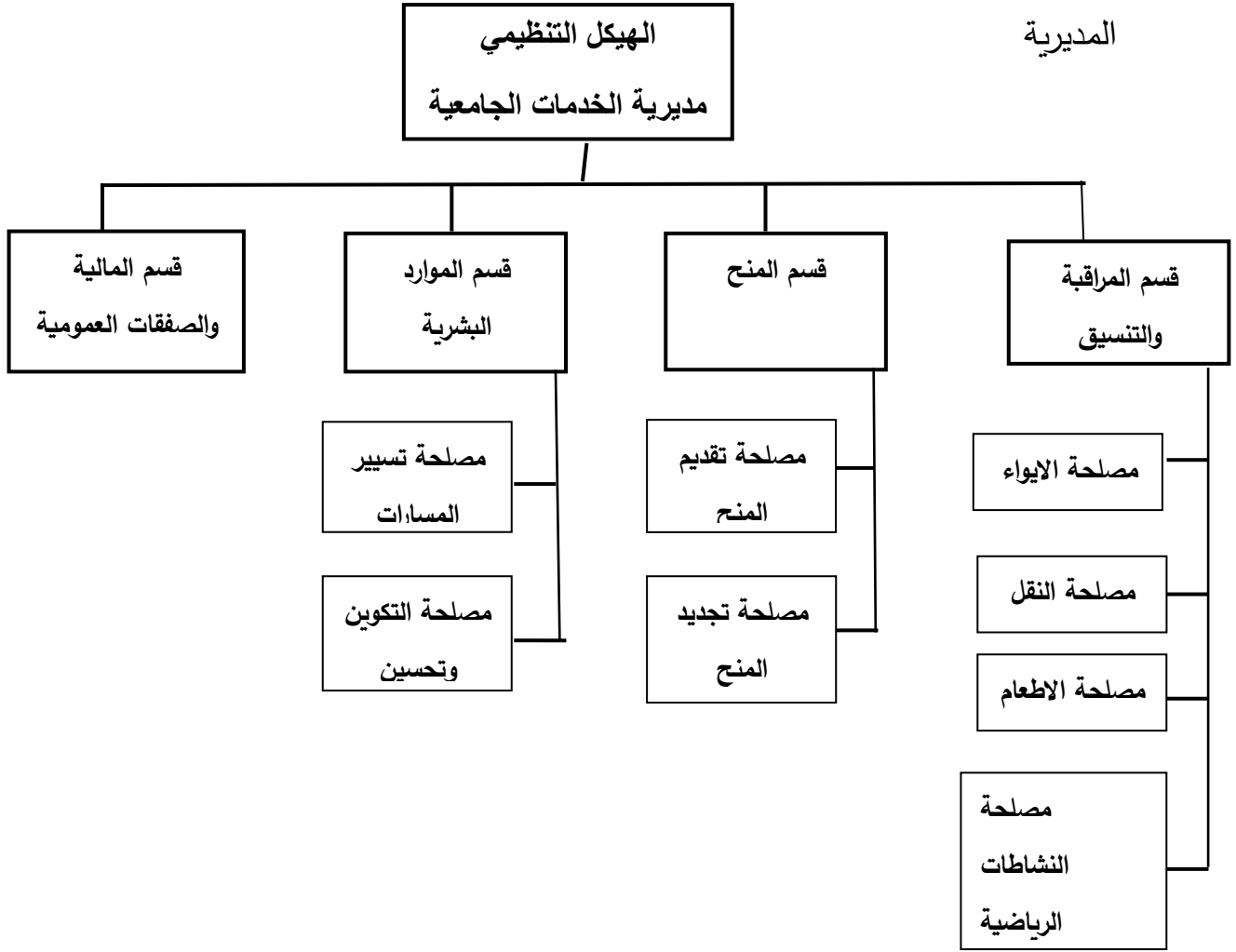
3-3- حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** مجال دراستنا المكاني يتمثل في مديرية الخدمات الجامعية لولاية المسيلة.

- **الحدود الزمانية:** وتتمثل في المجال العام لإعداد هذه الدراسة عبر اطوارها المختلفة ابتداء من القيام بالزيارة الأولية لمديرية الخدمات الجامعية لولاية المسيلة، ثم القيام بالدراسة الاستطلاعية والنظرية وصولاً إلى الدراسة الميدانية، حيث تم حصر هذا المجال العام في الفترة الممتدة من بداية 22 نوفمبر إلى غاية 15 ماي.

- **الحدود البشرية:** وتتمثل في جميع العمال والموظفين في الخدمات الجامعية، في جامعة المسيلة ولاية المسيلة.

هيكل التنظيمي الآتي لمديرية الخدمات الجامعية لولاية المسيلة المسلم من طرف هذه



الشكل رقم (01): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية بجامعة المسيلة¹

3-4- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى يعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة².

ومجتمع بحث هذه الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين في مديرية الخدمات الجامعية في جامعة المسيلة ولاية المسيلة والمقدر عددهم 290 موظف.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد: 08، 2004.

² - مساعد بن عبد الله النوح: مبادئ البحث التربوي، كلية المعلمين، بالرياض، السعودية، 2010، ص78.



3-5- عينة الدراسة:

العينة هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار أو التحقق.

وتم تعريفها أيضا "بأنها عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها في غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي¹.

وبما أن كل دراسة تتطلب تعيين مجتمع البحث، وبعد المعاينة يتم تعيين العينة الملائمة والمناسبة لمفردات الدراسة قصد التحكم في مجتمع البحث، لغرض الوصول إلى نتائج صادقة علميا وامبريقيا، لذلك تم اختيار العينة المناسبة العينة العشوائية البسيطة حيث تم اختيار العينة من كل فئة من فئات المجتمع الكلي بنسب تتناسب مع حجم المجتمع الأصلي، بطريقة عشوائية تقاديا لأي تغيير يكون ماعدا حسب الجنس بنسبة 50% قدر حجم العينة بـ 145 موظف، حيث تم توزيع الاستمارة على كل افراد العينة وتم استرجاع 86 استمارة من اجمالي الاستمارات التي تمر توزيعها.

3-6- الأساليب السوسولوجية لمعالجة البيانات:

• الأسلوب التفسير الكمي:

هو أسلوب تعميم المعلومات والبيانات التي تم التوصل إليها، وترتيبها في جدول حسب محاور الاستمارة ثم تحويلها إلى أرقام ونسب مئوية ذات دلالات يمكن قراءتها سوسولوجيا.

• الأسلوب التحليل الكيفي:

هو تفسير وتحليل البيانات انطلاقا من الوقائع وشواهد، وربط ذلك بما ورد من دراسات سابقة ذات صلة بالموضوع ونظريات بفرض التأكيد فرضيات الدراسة ومعرفة صدقها الامبريقي.

¹ - مورييس أنجرس: منهجية البحث العلمي، في العلوم الاجتماعية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص290.



خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تقديم عرض الدراسات السابقة والنظريات المفسرة للظاهرة المدروسة وذلك بتحديد نوع المنهج الذي تم استخدامه في الدراسة وتقديم أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق والسجلات.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي ومدى أهميته ومعايره

تمهيد

- 1- أنواع الأداء الوظيفي
- 2- أهمية الأداء الوظيفي
- 3- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
- 4- أبعاد الأداء الوظيفي
- 5- معايير الأداء وطرق قياسه
- 6- تقييم وتطوير الأداء الوظيفي

خلاصة

للأداء الوظيفي أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام، فنجاح المنظمة مرتبط بمدى إنتاجية وتطوير الأداء الوظيفي، وهذا ما أدى إلى إدراك المنظمات بأن المورد البشري مع المحددات الرئيسية الإنتاجية في جميع أنشطتها وأعمالها، فالمورد البشري هو الذي يخطط، ينظم، يتخذ القرارات، ينفذ ويتابع سير العمليات من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها من خلال نشاطها، وبالتالي أداء هذا العامل هو الذي يعطى للمنظمة مكانته.

وعليه سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مفهوم وأنواع الأداء، وسنتعرف على مفهوم الأداء الوظيفي، وأهميته، أما في العنصر الثالث على عناصر ومحددات الأداء الوظيفي وأبعاده، أما في العنصر الخامس سنتناول معايير الأداء الوظيفي وطرق قياسه في حين سنتطرق لتقييم الأداء وتطويره وهذا في العنصر السادس وأخيرا سنرى العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.



1- أنواع الأداء الوظيفي:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت الذاتي، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع ومن أنواع الأداء ما يلي:

أ- **حسب معيار الطبيعة:** حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية تقنية، تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي تقني... الخ¹.

وفي هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتماد مطلق على أحد المكونات دون الأخرى، لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.

ب- **حسب معيار الشمولية:** تبعا لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى²:

* **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة وتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

* **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء

¹ - محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص45.

² - المرجع نفسه، ص45.

وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق، وحسبي نفس المعيار، معيار الشمولية، يرى روبنسون أن هناك ثلاث مستويات للأداء وهي:

- **الأداء على المستوى التنظيمي:** ويعتبر كل تنظيم نظاما يجب أن يتكيف مع المتغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:

- **الاستراتيجية والأهداف:** وتهتم بالجهات التي ستتوجه لها الخدمات ونوعية هذه السلعة أو الخدمة وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.

- **الهيكل التنظيمي:** ويرتكز التحليل هنا على مستوى الكفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي تنتج السلع أو الخدمات.

- **المقياس:** وهو الأداء التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الاستراتيجية والأهداف.

- **الإدارة:** وهنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في الاتجاهات وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح.

- **الأداء على مستوى العمليات:** يركز على وجود العناصر الموائية:

✓ العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجية المؤسسة.

✓ أهداف العمليات: حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف المؤسسة ككل.

✓ قياس العمليات: حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفء وفعال.

- **الأداء على مستوى الوظيفة:** من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق التعليمات، وأن العمليات تدار وتؤدي بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات بمختلف المستويات ومجالات العمل، ويطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي سواءً كان ناتجا عن أداء فرد واحد أو مجموعة من الأفراد¹.

¹ - محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، المرجع السابق، ص 46-47.



2- أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتبار الناتج النهائي لمحصلة جميع الأداء الأنشطة بها، وذلك لان المنظمة تكون اكثر استقرار وأطول بقاء، حيث يكون أداء الموظفين أداء متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أي اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق الاهتمام الموظفين.

وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاس القدرات ودوافع المرؤوسين، فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما، انما يتوقف على مستويات الأداء بها¹.

3- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

سيتم من خلال هذا العنصر شرح مختلف العناصر المكونة للأداء الوظيفي وكذا المعدات هذا المتغير باعتبارها مهمة جدا لتعميق فهم الأداء الوظيفي:

3-1- عناصر الأداء الوظيفي:

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها كالاتي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

¹ - طلال عبد الملك شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003، ص82.

• **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

• **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين¹.

3-2- محددات الأداء الوظيفي:

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الافراد بكفاءة لأبد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من نشأتها تحديد السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن الفرد يحدث نتيجة لتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الادراك}$$

• **الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، الاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.

• **القدرات:** القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، والقدرات على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدرة من المعلومات، والقدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح كما هو مطلوب للقيام لعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه من خلال عملية التدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.

¹ - سعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص34.

• **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر التي يهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات وإنصت لشكواهم، وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام مما ينعكس في صورة ادراك الافراد لهذا التأييد والدعم.

• **الادراك:** يشير الادراك إلى "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو انه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعني أو أن يتعلم، وتجد الإشارة إلى أن الادراك يختلف بين الأفراد، لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها¹.

4-أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بالأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاث ابعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:

✓ **الجهد المبذول:** فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير مع المقاييس التي تقيس درجة مطابقة للإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.

✓ **كمية الجهد المبذول:** تعني مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

¹ - زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009، ص 98-101.

✓ **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعل أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في اجراء بحث أو دراسة¹.

5-معايير الأداء الوظيفي وطرق قياسه:

5-1- معايير الأداء الوظيفي:

معايير الأداء الوظيفي عبارة عن بيان مختص يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أي يصل اليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تسوب الأداء الوظيفي. تتمحور اهم المعايير الأداء الوظيفي فيما يلي:

❖ **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة والإمكانيات المتاحة، وهذا ما يستدعي وجود معيار لرؤساء والمرؤوسين للاحتكام اليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الاتقان على مستوى الجودة المطلوب في الأداء العمل.

❖ **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير قابلة لتجديد أو التعويض فهو رأسمال الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة كما يعد الوقت أحد أهم خمس موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال هي: الموارد المعلومات الأفراد، الموارد المالية بالإضافة إلى الوقت الذي يعد أكثر أهمية.

❖ **الكمية:** يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانيات الافراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم الآن ذلك يعني بطئ الأداء.

¹ - سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص47.



❖ **الإجراءات:** الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ المهام.

❖ لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.

وهذا من شأنه أن يشعر العمال باهتمام الإدارة بهم، وهذا لا يعني بالضرورة كبح عنصر الابداع والابتكار لدى العمال طالما هناك عدة مبادئ في استخدام معايير الأداء تؤدي دورها على اكمل وجه وهي كالاتي:

• يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة، يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة حيث يمكن تغطية الجوانب المختلفة الأداء الفرد.

• يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان.

• يمكن أن تأخذ المعايير أوزانا مختلفة وذلك لكي تعكس تأثيرها على الأداء وعلاقته به¹.

5-2- طرق قياس الأداء:

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين:

❖ **طرق التقييم التقليدية:** هي الطرق التي تعتمد على احكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء كما يلي:

- **طريقة الترتيب البسيط:** وهذه من اقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد الموظفين بالتسلسل حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء الموظفين معه ويبدأ باختيار افضل الموظفين أداء وذكر اسمه في اعلى القائمة ثم اختيار اسوا الموظفين أداء مع ذكر

¹ - احمد ماصر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص294.

اسمه في اسفل القائمة، كما تبدو هذه الطريقة سلبية من احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب ومن مزايا سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في المنظمات صغيرة الحجم.

- **طريقة المقارنة المزدوجة:** بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنه كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين ويخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها، فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل موظف بكل موظف في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم حتى معرفة من هو الأفضل.

- **طريقة التدرج:** وفقا بهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، المتميز ووضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد لدرجة أدائه.

- **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد اوزان للتقديرات بالتدرج كالتالي:

1. ضعيف.

2. مقبول.

3. جيد.

4. جيد جدا.

5. ممتاز.

ثم يتم تصميم جدول بين الصفات موضوع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم، وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستخدم الشخص القائم

بالتقييم من إجراء المقارنة بين الافراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحلل عليها كل منهم

- **طريقة قوائم المراجعة:** إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل، وعلى المقيم أن يؤثر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الافراد العاملين ويكون تأثير التقييم بنعم أو لا.

- **طريقة المراجعة الميدانية:** تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل في إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين، ويتم ترتيبهم حسب أدائهم ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال تعديلات عليها.

- **طريقة الاختيار الاجباري:** الهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة هو تقليل عامل التحيز الشخصي في طريقة إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الإدارة والتي على العامل إظهارها وهذه التقييمات لصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي درجات أو أوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة.

- **طريقة المواقف الحرجة:** تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة وبموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه حيث تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجهوية التي تواجه للفرد في عمله وكيفية سلوكه، يقوم الرئيس المباشر بمسك سجل كل مرؤوس يظم جزئيين أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر يمثل نقاط الضعف، ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد سواء كانت هذه المصالح لصالحه أو لهذه، هذا يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقا للأوائل المذكورة في سجل أدائه¹.

¹- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية، دار الواروق، الأردن، 2006، ص 245-248.

❖ طرق تقييم الأداء الحديثة: نظرا الأهمية عملية تقييم الأداء تقييم الأداء للفرد والمنطقة، فقد توصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الافراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه للحديثة التي تطويرها ما يلي:

- طريقة مقياس السلوكية المتدرجة: تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدها درجات ويتم تحديد وضع كل من درجة من هذه الدرجات.

وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين، ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة. ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك مهما كان سواء أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم. وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5- 10) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات انجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه.

- طريقة التقييم السري: وفقا لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميل في العمل ومرؤوسيه تم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرق مقيم الموظف أن يقيم العملية بشكل سري بتهيئة النماذج دون اطلاع الغير ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم احاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها:

- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: تطور هذا المقياس لتلاقي العيوب والمأخذ المترتبة عن طريق المقياس السلوكية المتدرج، ولا يختلف هذا المقياس السابق إلا في أن المقيم

بملاحظته لسلوك الافراد الموظفين يرتبهم على خمسة (5) أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل ويميز هذه الطريقة عن سابقها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع.

- **طريقة الإدارة بالأهداف:** انتشر حديثا استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص أثر العيوب والانتقادات والتي وجهت الأساليب التقييم السالفة الذكر، فهذه الفلسفة الإدارية اقترحها المفكر الأمريكي "بيتر دراكر peter doucker" سنة 1957م وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والإلتقان على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء، فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه¹.

6-تقييم وتطوير الأداء الوظيفي:

6-1- تقييم الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء الوظيفي لا يخرج عن كونه وسيلة لقياس الأداء الوظيفي والحكم على مدى انجاز المهام بالكيفية التي تؤدي بلوغ الأهداف الموجودة. إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الموظفين من ناحية وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى، لذا فإن المعايير التقييمية للأداء تركز بشكل أساسي على كفاءة وفعالية الإنجاز المراد تحقيقه.

ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة. وتقييم الأداء هو نظام من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم، ويحتاج الامر ان يكون الموظفون قد قضاوا فترة زمنية، وبشكل يمكن من القيام أدائهم خلالها.

¹- يوسف حجيم الطائي، عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، ص248-253.

ويطلق على التقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة نظام تقارير الكفاءة أو نظام تقييم الموظفين، وكان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة الموظفين في أدائهم للعمل¹.

6-2- تطوير الأداء الوظيفي:

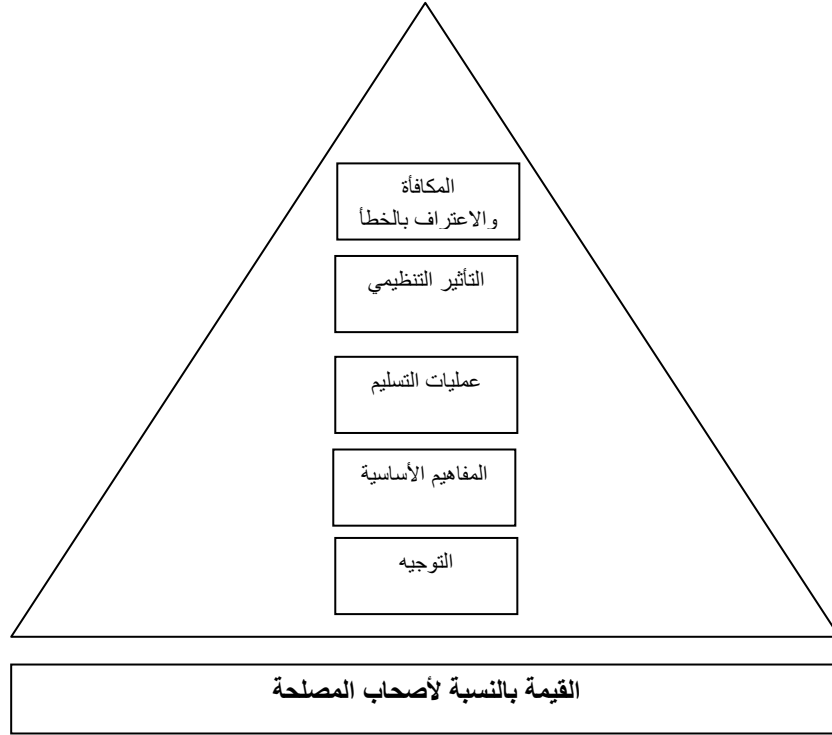
تطوير الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس مال بالطريقة المثلى يتطلب تطوير الأداء لدى المنظمة توازن العناصر التالية:

الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنطقة قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشاملة"².

تتكون إدارة التحسين الشامل من خمسة عناصر أو طبقات أساسي يوضحها الشكل التالي:

¹- خضر كاظم حمود، ياسين كاسب الفرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص194.

²- صيام أمال نمر، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقة بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص48.



الشكل رقم (02): يوضح عناصر الإدارة الشاملة لتحسين للأداء الوظيفي¹

- **الطبقة الأولى التوجيه:** يمثل التوجيه الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.
- **الطبقة الثانية المفاهيم الأساسية:** تتميز هذه الطبقة بأنها احجار بناءها يضع المنظمة امام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية للأداء العمل.
- **الطبقة الثالثة عمليات التسليم:** يركز بناء هذه الطبقة على العمليات تحفيز صناعة المنتج او الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفاعلية وتزيد من قدرتها على التكيف وفي الوقت نفسه تختصر الوقت والجهد والتكلفة.
- **الطبقة الرابعة التأثير التنظيمي:** يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.

¹ - المربع صالح بن سعد، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض، 2004، ص66.

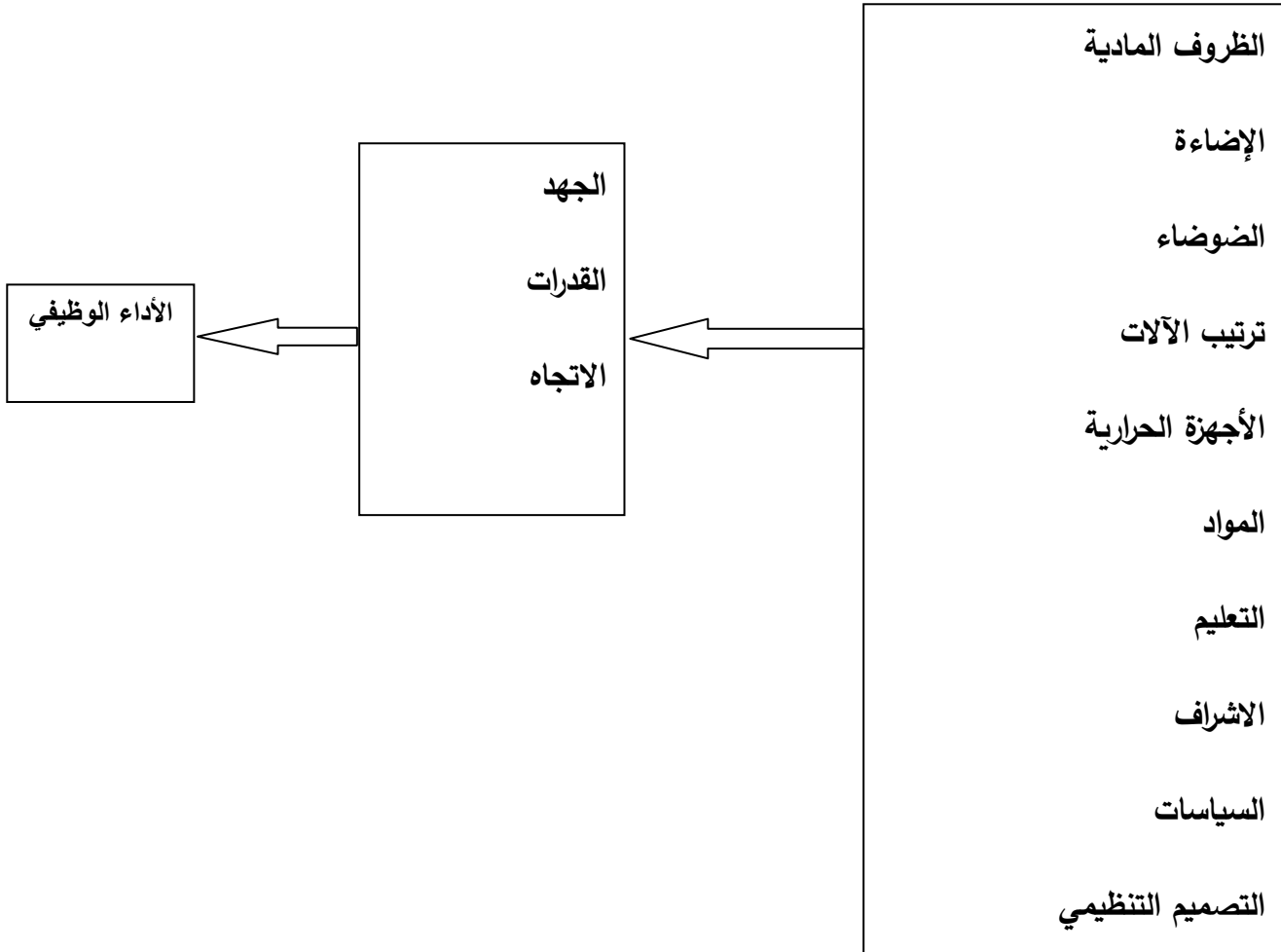
• الطبقة الخامسة المكافآت والاعتراف بالفضل: يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية والغير مالية التي يهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

7-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

7-1- عوامل إدارية تنظيمية:

- عدم توثق مناخ مساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة.
- صراع بين الموظف وبين رئيسة وبين الموظف وزملائه.
- عدم تحديد المهام الوظيفة تحديد دقيقا.
- الاشراف السيئ.
- النقص في التدريب.
- عدم تحديد واجبات الموظف.
- نقص في الموارد المادية او تأخر وصولها¹.

¹ - ذرة عبد البارى إبراهيم والصباع، زهير نعيم: إدارة المواد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص432.



الشكل رقم (03): يمثل العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء¹

7-2- عوامل البيئة الخارجية:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، بالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح باستغلالها بتحسين الأداء وقد تكون خطراً يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتحقيق آثارها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

¹ - المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الغير الحكومية، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة وإدارة، جامعة الأقصى، 2018، ص51.



7-3- عوامل تتعلق بالموظف:

- نقص الرغبة والدافعية.
- ضعف في شخصية او قصور في قدراته العقلية.
- تغيبه المستمر.
- مشكلات عائلية¹.

7-4- عوامل داخلية:

► تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية التي تؤثر على أدائها كما يمكن المسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية والتقليل من آثارها السلبية، وتتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها والتفاوت من حيث درجة تأثيرها، والتحكم فيها ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما:

► **العوامل التقنية:** "نوع التكنولوجيا، شبه الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن والورشات، الآلات نوعية المنتج، الغلاف وشكله مدى التوافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين".

► **العوامل البشرية:** "التركيب البشرية للمؤسسة من حيث السن الجنس مستوى تأهيل الأفراد المنظمة، مدى توافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة وأنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال وإدارة ونوعية المعلومات"².

¹- المعتصم بالله هاني، علي أبو الكاس، المرجع السابق، ص51.

²- السعيد بريس، نعيمة يحيوي: أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، الملتقى الدولي الثاني حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011، ص298.

**خلاصة:**

يعتبر الأداء الوظيفي محصلة النتائج والمخرجات التي يحققها الموظف وهذا يبذله جهداً أثناء قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه، ويمكن النظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، كما يبرز الأداء الوظيفي كل ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمكنه من رغبة ومهارات في كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل وإنجازه الأعمال في أوقاتها المحددة.

الفصل الرابع

أخلاقيات المهنة ووسائل ترسيخها

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي لأخلاقيات المهنة

ثانياً: أهمية وأهداف أخلاقيات المهنة

1- أهمية أخلاقيات المهنة

2- أهداف أخلاقيات المهنة

ثالثاً: مصادر أخلاقيات المهنة

رابعاً: العوامل المؤثرة في أخلاقيات المهنة ووسائل ترسيخها

1- العوامل المؤثرة في أخلاقيات المهنة

2- وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة

خامساً: صفات أخلاقيات المهنة

1- الأخلاقيات المطلوبة في العامل

2- الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل

خلاصة



تمهيد:

تعتبر أخلاقيات المهنة من التحديات التي أصبحت تواجهها المؤسسات في السنوات الأخيرة، لذلك حظيت باهتمام كبير في العالم، حيث بدأت تتعالى الأصوات التي تطالب بتطبيق وممارسة أخلاقيات المهنة في المؤسسات ويبرز في ظهور العديد من الدراسات في مجال الأعمال وانعقاد المؤتمرات والندوات لبحث ومناقشة هذا الموضوع، ونظرا لما يشمله العالم من تدهور في الأخلاق المهنية التي شهدتها المؤسسات على مستوى دول العالم أصبحت اليوم جزءا رئيسيا في صناعة النمو في المؤسسات وأصبح هذا المفهوم من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المؤسسة لأنه يعتبر رقابة ذاتية للفرد إذ يستطيع من خلاله التمييز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل، فأخلاقيات المهنة تعد بمثابة المحرك الذي يقود المؤسسات والأفراد نحو الرقي والتقدم.

أولاً: التطور التاريخي لأخلاقيات المهنة:

تعتبر أخلاقيات المهنة منطلقا للتمييز بين الصواب والخطأ والصواب في مجال العمل، وهي وسيلة لتدريب الأفراد للتعامل مع السلوك المنظم، فقد يتعدى الغرض من هذه الأخلاقيات في مجال العمل من مجرد تعلم الفروق بين الصواب والخطأ إلى تسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقيد السلوك الأخلاقي واستخدامها أثناء التطبيق الأخلاقي للقرارات الإستراتيجية وتعتبر هذه الأخلاقيات وليدة ثقافة المجتمع التي تعد بدورها من نواتج البناء الاجتماعي.

وقد مرت أخلاقيات العمل بمراحل متعددة خلال فكرة تطورها عبر التاريخ فقد كان حمورابي الذي وضع عام 1780 بمثابة أول مرشد أخلاقي يسجله التاريخ، وقد أصبح هذا الميثاق بما يحتويه أساس مملكة بابلون وبالرغم من أن العديد من أحكامه قد تبدو لنا وفقا

لمقاييس عالمنا المعاصر غير أخلاقية مثل تلك المتعلقة بالرق... غير أن ذلك لا ينفي أن هذا الميثاق قد أرسى بالفعل مجموعة من القواعد التي أتاحت وجود التجارة والحضارة¹.

وقد قامت حضارات قديمة بوضع مواثيق ومبادئ خاصة بها مثل: إنجيل "كونفوشيوس" العام 500 قبل الميلاد، إضافة إلى المواثيق الإسلامية مثل الوصايا العشر لموسى والقرآن الكريم، ففي الأديان السماوية ولا سيما الإسلام كانت هناك إشارات واضحة على أهمية الاخلاق في العمل، فالعمل في الإسلام هو حاجة أخلاقية ودينية فضلا من أنه مطلب².

وخلال عصر الإصلاح عن القرون الوسطى، برزت شخصيات إصلاحية أمثال "جون كوهمي" "مارتن لوثر" التي ناقشت التجارة والأعمال، وفتحت الطريق لتعزيز أخلاقيات العمل البروتستاني من خلال اعتبارهم أن الناس يمكنهم خدمة الله من خلال خدمة الناس³.

ويعد عصر الإصلاح نقطة بداية أوروبا لبناء نهضة الأعمال وفي تلك الفترة بالذات كان هناك جدل واسع بشأن فصل الدين عن السياسة، وولادة ما يعرف بالاقتصاد السياسي⁴. وفي القرن السادس عشر كانت المواقف الإيجابية اتجاه العمل جزءا لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي مثل فارقا كبيرا في طريقة تفكيره في العمل قياسا بالعصور الوسطى والكلاسيكية، حيث عزز عالم الاجتماع والاقتصاد السياسي الألماني "ماكس فيبر" هذا الموقف عند إصداره لكتاب بعنوان "الأخلاق البروتستنتية" عام 1904م، إذ وظف القيم الدينية لخدمة الاقتصاد، ووضح في كتابه أن العوامل الأساسية للأخلاقيات هي: الجهاد الانتظام، أولوية ميدان العمل، تأهيل الرغبات.

وفي القرن الثامن عشر أكد آدم سميث في بحثه طبيعة وأسباب ثروة الأمم، أن للعمل قيمة عليا.

¹ - نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المرجع السابق، ص45.

² - جون سوليفان: أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحركة الشركات، مطابع معهد الإدارة العامة، ص76.

³ - أمينة بوذراع، المرجع السابق، ص19.

⁴ - المرجع نفسه، ص19.

ودعا إلى حرية الأعمال والتأكيد على اليد الخفية التي تؤدي الأعمال من خلال سعيها إلى تعظيم الربحية، ومن خلال المنافسة الحرة إلى تحقيق منافع المجتمع¹، ومن هنا انطلقت الرأسمالية التي تدعو إلى إطلاق حرية الأعمال، وتشجيع المنافسة بغض النظر عن الوسائل المستخدمة فيها، وببزوغ فجر الثورة الصناعية والتغيرات التي رافقت الأعمال ازدادت حدة المشاكل الأخلاقية، وتمثل ذلك في الاستخدام السيء للأطفال في العمالة، حيث سعت المنظمات لتحقيق الربحية على حساب القيم الإنسانية، مما أدى إلى ظهور مدارس الفكر الإداري التي حاولت رسم منهجية للعمل تتناسب وطبيعة المرحلة التي كانت تمر بها الأعمال آنذاك².

وبالانتقال إلى مجال الأعمال فإن الاهتمام بالأخلاقيات ظهر في سبعينيات القرن ويؤرخ الباحث Norman Bouie تاريخ ولادة أخلاقيات العمل في حقل المنظمات عام 1974م حيث عقد المؤتمر الأول لأخلاقيات الأعمال في جامعة كنساس والذي فتح الباب لتكون الأخلاقيات ضمن مناهج المنظمات، إذ تم إصدار العديد من الكتب والمؤلفات والبحوث التي تخص أخلاقيات العمل والمهنة³.

وبالعودة إلى العصر الحالي عصر المعرفة وثورة المعلومات والانفتاح العالمي فيما بين البلدان والعالم الذي أصبح في متناول الجميع بفضل تقنيات الاتصال المتقدمة، فقد أصبحت الأخلاقيات في الأعمال تمثل تحدياً حقيقياً يواجه المنظمات، ويحدد لها سبل النجاح والبقاء في عالم المنافسة⁴.

¹ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 45.

² - أمينة بوزراع، المرجع السابق، ص 19.

³ - <http://www.scr.edr/ethics/pracctising/focusareas/presentation/business-ethics-history.html>. 15/03/201/.10;10

⁴ - محمد عبد الفتاح ياخي: الأخلاقيات في الإدارة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص. 106.



1- أهمية وأهداف أخلاقيات المهنة:

1-1- أهمية أخلاقيات المهنة:

إن الاهتمام بأخلاقيات المهنة يعتبر من أهم أسباب التنمية والتطور لأي مؤسسة، كما أن عدم الاكتراث بهذه الأخلاقيات يعد من أهم عوائق النجاح والإنجاز، وذلك لما لها من أهمية في مجال العمل والتي يمكن إيجازها في النقاط الآتية¹.

أن المؤسسة قد تتكلف الكثير نتيجة تجاهلها بالالتزام بالمعايير الأخلاقية وبالتالي يأتي التصرف اللا أخلاقي ليضع المؤسسة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية.

- تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا له مردود إيجابي على المنظمة.

- الحصول على شهادات عالمية وامتيازات خاصة يقترن بالالتزام المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات.

بالإضافة إلى النقاط السالفة الذكر فإن أخلاقيات أيضا تولد لدى الموظفين للشعور بالفخر والانتماء المديرية وتقوي لديهم الالتزام بمبادئ المهنة الصحيحة والصادقة، كما أنها تؤدي دورا مهما في العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة وتمدهم عن العنف والصراعات.

1-2- أهداف أخلاقيات المهنة:

وتتمثل في النقاط الآتية²:

- ضبط السلوك المهني الشخصي الذي يجب أن يتحلى به المؤتمنون على مصالح الدولة.
- فهم الواجبات المعنوية والتذكير بنظام الجزاءات الإيجابية والسلبية كوسيلة من الوسائل الناجحة لتفادي بعض المظاهر المسلكية المحظورة.
- إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة.

¹ - أسامة محمد خليل الزيناتي، المرجع السابق، ص 17.

² - المرجع نفسه، ص 18.

- ضمان التوازن بين الاحكام الأخلاقية وضرورة المحافظة على جديات وحقوق الموظفين.
تهدف أخلاقيات المهنة بوجه عام إلى وضع ضوابط أخلاقية لضبط السلوك المهني الشخصي وتوفير بيئة عمل مواتية لزيادة الإنتاجية، إضافة إلى بعث الطمأنينة والثقة في المجتمع فيما يتعلق بخدمات أعضاء المؤسسة، وضع مواثيق أخلاقية يحتكم إليها الموظفون للتقليل من النزاعات في المهنة.

2-مصادر أخلاقيات المهنة:

إن أخلاقيات العمل هي أحد أهم الأساسيات التي يجب أن يتحلى بها الأفراد العاملون داخل أي تنظيم، والتي يبنى عليها كل صرح مؤسساتي متين، باعتبارها الأساس المنظم للعلاقات داخل بيئة أو محيط العمل بشكل الرسمي أو غير الرسمي، غير أن هذه الأخيرة لها مصادر عديدة ومتنوعة تستقى منها، وهي كالاتي:

2-1- المصدر الديني: يعتبر المصدر الديني من أهم المصادر التي تستمد منها أخلاقيات الأفراد وسلوكياتهم الإيجابية في الحياة والعمل وغيرها.

فهو أهم مصدر يؤكد الناحية الاجتماعية الأخلاقية ويدعو إلى تقوى الله سبحانه وتعالى وتستمد أيضا من السنة النبوية الشريفة¹، فالدين الإسلامي هو خير مصدر الأخلاق، فهو يؤكد على الأخلاق الحسنة والطيبة التي يستطيع بها الإنسان أن يكسب والآخريين، ويحل كل ما يتعلق بالجوانب الإنسانية للفرد في الحياة، وكذا تنظيم العلاقات بين الأفراد والمجتمعات.

2-2- المصدر التشريعي (القانوني): يعتبر المصدر القانوني وكذا التشريعات المعمول بها داخل التنظيمات مصدرا مهما من مصادر الأخلاقيات، فهي تحدد الصفات أو السمات التي يجب أن يتحلى بها الموظف داخل مكان المهنة، والتي تفرض عليه التحلي بها، "فهي تحدد للموظفين الواجبات الأساسية المطلوب تنفيذها والتحلي بها"².

¹ - أديب ذياب حمادة، المرجع السابق، ص31.

² - المرجع نفسه، ص31.

وبالتالي فإن القانون له صفة الإلزام، ويجب التحلي به من خلال اتباع النصوص التشريعية والقانونية التي تحدد الأخلاقيات المهنية التي يجب التحلي بها من قبل الأفراد هؤلاء الذين يجب عليهم تطبيقها والامتثال لها.

2-3- العائلة والتربية البيئية: فالعائلة هي الخلية الأساسية والنواة الأولى التي تتولى مهمة تكوين الأفراد وتنشئتهم الاجتماعية، فالفرد يتعلم من الأسرة مبادئه الأولية في السلوك وتتوقف سلامة هذه السلوكيات المكتسبة لدى الفرد على سلامة سلوكيات الأسرة والتربية الحسنة له "حيث يبدأ الفرد صغيرا باكتساب سلوكه الحسن أو السيء من هذا المنبع الأول، فلا تتوقع من العوامل المفككة ولا تحترم بعضها البعض ولا العمل المشروع ولا الكسب الحلال أن تبنى فردا صالحا يتمتع بأخلاقيات ملتزمة في ميدان عمله"¹.

وبطبيعة الحال فإن الفرد في مجال المهنة، أو في مختلف مجالات حياته، إنما هو مرآة عاكسة لطبيعة أسرته، وآدابها وسلوكياتها، لأنها النواة الأولى التي تتولى إكسابه السلوكيات وتعمل على تهيئته لخوض مراحل حياته بناء على ما اكتسبه خلال فترة طفولته من تربية وأخلاق.

2-4- ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته: فيعد دور العائلة في تكوين الفرد وإكسابه سلوكيات معينة يأتي دور المجتمع المحيط بقيمه وعاداته في إكسابه قيما وسلوكيات معينة يأخذها منهم، "ففي بداية احتكاك الفرد بالجماعة تظهر لديه القابلية أن يأخذ من قيم الجماعة، وتتشكل لديه روح الانتماء، ويصبح بذلك مدافعا عن قيمها وأعرافها وتقاليدها فإن كانت هذه الأعراف واضحة لدى الفرد ومنسجمة مع بنائه الأسري والأولي نراها تتجسد دائما في سلوكياته داخل مكان العمل"².

فاعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، يحتك بأفراد مجتمعه، فإنه يكتسب منهم عادات وتقاليد، تصبح مع الوقت شيئا من كيانه وشخصيته، فهو بذلك يكتسب سلوكياتهم

¹ - بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص58.

² - المرجع نفسه، ص58.

وأخلاقهم التي تزرع فيه ويمارسها في مجالات حياته، وبذلك يصدق المثل القائل بأن الإنسان سجين عادات مجتمعه.

2-5- الجماعات المرجعية: الجماعة المرجعية بشكل عام هي كل شخص أو جماعة تعد بمثابة نقطة مقارنة أو مرجع لشخص ما في تشكيل قيمه وسلوكياته واتجاهاته "فالجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهم للسلوك الفردي الأخلاقي أو غير الأخلاقي، وقد يكون التأثير بها سببا في اتخاذ قرارات كارثية أحيانا، وغالبا ما يقع الفرد في مجتمعاتنا تحت تأثير أكثر من جماعة مرجعية واحدة في نفس الوقت، تجعله في موقف محير ومتناقض ينعكس على شخصيته وقراراته"¹.

فالجماعة المرجعية لها تأثير بليغ على سلوكيات الأفراد، إذ تدفع بالفرد إلى القيام بالسلوكيات معينة أو التحلي بأخلاقيات معينة باعتبارها نقطة مقارنة أو مرجع إليه ويحتكم إليه في اختيار سلوكياته.

3-العوامل المؤثرة في أخلاقيات المهنة ووسائل ترسيخها:

3-1- العوامل المؤثرة في أخلاقيات المهنة:

هناك العديد من العوامل التي تحول دون الوصول إلى تحقق الأخلاقيات المهنية في

المؤسسة وهي:

أ- البيئة الاجتماعية:

وهي البيئة التي تحدد فيها الصفات الوراثية للفرد وتحدد فيها شخصيته واتجاهاته والقيم التي يؤمن بها، وتتمثل في المؤسسات الاجتماعية على اختلافها كالأسرة، المسجد الحي، مكان العمل، إضافة إلى المجتمع الذي يعيش فيه "ولهذا نجد أن البيئة الاجتماعية تساهم بشكل مباشر وفعال في عملية التنشئة الاجتماعية، من خلال تنمية وتطوير السلوك الإنساني، وتساعد الفرد على أن يكون أكثر إدراكا للناس والأشياء، وتكسبه معرفة لغيره

¹- بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص59.

وبنفسه، وكذلك تنمي لديه الكثير من الأحاسيس كالخوف والعاطفة ومشاعر الاحترام اتجاه الوالدين"¹.

فالفرد مهما بلغت قدراته وإدراكاته فإنه لا يمكن أن يكتشفها لوحده بل يكتسبها في الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه، وعلى ذلك المحاباة والوساطة تبين لنا علاقة البيئة الاجتماعية بسلوك العامل حيث أن العامل في المنطقة العربية على وجه الخصوص يضع في الاعتبار عن التعامل مع الموظفين بأن يخدم ويلبي أولاً وقبل كل شيء مصالح من يمس إليه بصلة القرابة أولاً والصدقة ثانياً، والسبب في ذلك يعود إلى أن الأسرة والعشيرة هي بؤرة التنظيم الاجتماعي الذي ينتمي إليه الموظف، ويتعلم من خلاله بأن الولاء في المقام الأول ليس للمصلحة العامة بل هو الأسرة والعشيرة، ولا ريب في أن تلك العصبية الأسرية تنتقل إلى الجهاز الإداري عن طريق سلوك الموظف وعند تعامله مع الآخرين"².

أي أن الموظف عند التحاقه بالمهنة في مؤسسة ما فإنه يكون حاملاً معه لمعتقدات في قيم اكتسبها من الوسط الاجتماعي (البيئة الاجتماعية) الذي يعيش فيه وبالتالي يكون من الصعب عليه التخلي عنها، وهذا ما يجعله يتخلى عن المهنة وفق أخلاقيات المهنة التي تعتبر أساساً للتمييز بين السلوك الصحيح والخاطئ.

ب- البيئة الاقتصادية:

هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي قد تنعكس سلباً أو إيجاباً على العمل وفقاً لأخلاقيات المهنة فتدني أجور الموظفين وانتشار الفقر مثلاً قد يدفع الموظف نتيجة للأوضاع المزرية التي يعيشها وعدم قدرته على تلبية الحاجات الأساسية إلى اللجوء إلى الطرق الغير أخلاقية لتحسين أوضاعه وهذا ما يخل بالقيم التنظيمية كالصدق والنزاهة والتعاون ويعيق الالتزام المهني للموظفين "ويجب التأكيد هنا أن الفرد في الدول النامية له متطلباته الكبيرة التي لا تتناسب مع ما تستطيع الدولة توفيره من سلع وخدمات، كما أن

¹ - أسامة محمد خليل الزيناتي، المرجع السابق، ص18.

² - المرجع نفسه، ص18.

الموظفين لهم تطلعاتهم وآمالهم في تحسين أوضاعهم المعيشية، وزيادة وسائل الراحة وهم لا يملكون غير رواتبهم الضئيلة، ولذا فإن الاحتمالات لانحرافات كبيرة سواء من قبل المواطن الذي يريد أن يحصل على السلعة أو خدمة دون غير أو أكثر منه، أو من قبل الموظفين أنفسهم الذين يريدون الحصول على مدخول إضافي حتى ولو عن طريق غير مشروع¹.

يمكن اعتبار أن الأوضاع الاقتصادية المتدنية وارتفاع المعيشة سببا في إخلال الموظف بالقيم التنظيمية وفي الحد من الالتزام المهني لدى الموظف كالشفافية والتفاني في الأداء والتقيّد بالتشريع المعمول به، ولكن لا يمكن اعتبار أن الفقر هو السبب الوحيد للتخلي عن أخلاقيات المهنة فهناك أشخاص بطبيعتهم يحبون السلطة والسيطرة على زمام الأمور فمهما بلغت مراتبهم فإنهم لا يقتنعون بها ويريدون أكثر وأكثر حتى ولو كان ذلك بطرق غير مشروعة فذلك أصبح عادة عنهم لا يستطيعون التخلي عنها.

ج- البيئة السياسية:

وتتمثل في العلاقات بين المؤسسة والدولة ومع الأفراد الذين يمتلكون قوة سياسية ومدى تمتع الأفراد بحرية التعبير، إضافة إلى طبيعة النظام القائم في الدولة فضعف الممارسة الديمقراطية وشيوع الاستبداد السياسي والدكتاتوري له دور في التخلي عن أخلاقيات المهنة "بالإضافة إلى مدى فعالية الرقابة على أنماط السلوك الإداري للموظف بحيث تحفز السلوك الإداري الأخلاقي وتردع وتعاقب السلوك الإداري اللا أخلاقي، لذلك فإن غياب الرقابة وضعف الجهاز القضائي وفساد السياسة وافتقار الدولة لمعايير الحساب هذه العوامل كلها تساهم في انحراف سلوك الموظفين وترديد الخرق للقوانين وتسهيل عليه عملية وتسهيل عملية التخلّص من العقاب، فيعم الفساد الأخلاقي، وفي ظل غياب الرقابة أيضا يبدي الموظف أحيانا سلوكا إداريا يهدف إلى إرضاء رغبات السلطة التنفيذية على حساب المصلحة العامة ويعود السبب في ذلك إلى خوف الموظف من هؤلاء الذين يمتلكون حق التعيين والطرْد..."².

¹ - أسامة محمد خليل الزيناتي، المرجع السابق، ص 19.

² - المرجع نفسه، ص 19.

فكنتيجة لغياب الرقابة وغياب مبدأ الثواب والعقاب فقد يؤدي إلى انحرافات سلوكية وأخلاقية كاستغلال السلطة لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة، إضافة إلى التجاوزات القانونية والمالية للمسؤول تشجع الموظفين على ارتكاب تجاوزات مماثلة مما يؤدي إلى انهيار القيم الأخلاقية وبالتالي تراكم الفساد داخل المؤسسات وإحلال محلها العمل اللا أخلاقي الذي يقوم على الرشوة، المحسوبية، إفشاء السر المهني.

3-2- وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة:

نظرا للأهمية الكبيرة التي تحتلها أخلاقيات المهنة في المؤسسات، فإن أساليب ترسيخها تتعدد وتتنوع وهي كالآتي:

أ- **تنمية الرقابة الذاتية:** تعرف الرقابة الذاتية على أنها إحساس الموظف بأنه مكلف بأداء المهنة ومؤمن عليها دون الحاجة إلى مسؤول يذكر مسؤوليته ويراقبه في جميع تصرفاته "فالموظف الناجح هو الذي يراقبه الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، والذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستتجح المؤسسة بلا شك، لأن الموظفون مخلصون لها"¹.

إن الشريعة الإسلامية تربي الإنسان ليكون رقيبا على نفسه ويخشى عقاب الآخرة أكثر من خشيته من عقاب الدنيا، حيث تجعل الموظف يخشى الله تعالى ومراقبته بحيث يشعر أنه محاسب على مهنة من قبل الله تعالى وليس من قبل المسؤول وتنمي لديه الشعور بالمسؤولية والاهتمام بالمصلحة العامة، وكمثال على ذلك استبيان أجرته مجموعة روبرت هاف أنترناشيونال المحدودة، على أكثر من 1400 موظف، أجاب (58%) منهم بأن الاستقامة والنزاهة أكثر صفتان تعجبهم في المترشحين للوظائف ويشتهر اليابانيون بجديتهم الذاتية للبحث عن الذات من خلال البحث، كانت نسبة الغياب عن المهنة في اليابان

¹ - بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص 65.

(02%) وحاولت الحكومة اليابانية تخفيض ساعات العمل ففشلت لأن الموظفين يريدون بقاء ساعات العمل لمدة طويلة¹.

فالرقابة الذاتية هنا تعتبر الحصن المنيع لعدم الوقوع فيما يخالف الله والوالدين والشرع والقوانين فالموظف حينما يتعمق الإيمان بالله تعالى في قلبه ويستقر في نفسه يظهر أثره في سلوكه ومراقبته لله تعالى ويخلص النية والقصد في مهنته ويرجو رضا الله تعالى ويراعي ضميره في إنجاز عمله، أما في حالة غياب الرقابة الذاتية سيؤدي ذلك حتما لعدم الخوف من الله تعالى وبالتالي انعدام مراقبة الذات ومن ثم التمرد على الأنظمة والقوانين وغيرها.

ب- القدوة الحسنة: إن المدير يجب أن يكون ذات شخصية إيجابية وناجحة ومثمرة بأعمالها وأخلاقها على المستويين الشخصي والعملي "فإذا نظر الموظفون إلى هذا المدير وهو لا يلتزم لأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أولى.

وقد قال الخليفة الأول للمسلمين أبوب بكر الصديق رضي الله عنه وليت عليكم ولست بخيركم فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني لذا فلما مات قال أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه: رجمك الله يا أبا بكر، لقد أتعبت من بعدك²، وبالتالي فعلى المدير أن يكون خير مثال يقتدى به من خلال التحلي بالنزاهة والشفافية في اتخاذ القرارات لأن ذلك من شأنه أن ينتج عمال يتسمون بالسلوكيات والصفات الحميدة كالمثابرة على العمل والنجاح بعيدا عن الصفات السلبية، وأن يبتعد عن الصفات المذمومة كالرشوة والمحسوبية والتسلط وغيرها.

ج- تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة: بين الإسلام أهمية وأظهر بأنه وسيلة لا غنى عنها لتحقيق التطور الإنساني، وأساس مهم لدعم النظام الاقتصادي ومنع المشاكل والنزاعات بين البشر " فإذا اقتنع الموظف بأن العمل عبادة وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية وازدهار البلد وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة³، أي أنه إذا تم الفهم

¹ - بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص66.

² - المرجع نفسه، ص66.

³ - المرجع نفسه، ص66.

الصحيح للدين وأنه أساس رفع مستوى المعيشة وزيادة الإنتاجية وهذا سيؤدي إلى التزام الموظف بالأخلاق المهنية.

د- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:

إن الإدارة السليمة والناجحة هي التي تبني على الأسس السليمة كممارسة كل شخص دوره، "لأن الممارسات الأخلاقية غير السوقية تنتج أحيانا من ضعف النظام أو عدم وضوحه ويمكن للمؤسسة أن تخصص مكتبا خاص للاهتمام بالأخلاق المهنية يقوم عليه من العمال ولهذا الجهاز رقم خاص للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق... كما يجب أن توضع في مكان ظاهر لائحة للجزاءات تشمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها الموظف¹، وهذا من شأنه توضيح الرؤية لدى الموظف عن الحدود التي لا يجب عليه أن يخرج عنها.

هـ- محاسبة المسؤولين والموظفين: إن غياب الرقابة والمسألة المستمرة داخل المؤسسة يقود بلا شك إلى تفشي التقصير واللامسؤولية لدى الموظفين والمسؤولين لذلك لا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام، وقد كان عمر رضي الله عنه يسأل الرعية: أرايتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما علي؟ قالوا: نعم، قال: لا حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا²، فعدم محاسبة هؤلاء المسؤولين والموظفين حتما سيؤدي إلى انتشار ظاهر التسبب والخرق للقوانين الذي يرجع إلى ضعف الرقابة وعدم تطبيق لوائح الجزاءات الإدارية على المخالفين.

و- التقييم المستمر للموظفين: تستهدف هذه العملية التعرف على مستوى الأداء الذي يقدمه الموظفين والحكم عليه "مما يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييما صحيحا، وينال مكافأته، على ذلك، والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات

¹ - بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص66.

² - المرجع نفسه، ص66.

موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم"¹، وتتمثل أهمية التقييم أيضا في كونه يقلل من تدمير الموظفين من التفرقة بينهم وتعطيهم إحساس بعدالة إجراءات المؤسسة.

4- صفات أخلاقيات المهنة:

4-1- الأخلاقيات المطلوبة في الموظف:

لقد جاء الإسلام بالكثير من القيم الخلقية التي ينبغي على الموظف أن يلتزم بها ويحرص عليها في أداء مهنته، بغض النظر عن نوع الوظيفة أو الحرفة أو المهنة التي يزاولها، على أساس أن هذه القيم هي صفات ومبادئ واجبة على كل مسلم مهما كان موقعه في العمل الذي يمارسه، وسيتم التطرق هنا إلى خلقين اللذان يمكن اعتبارهما من أهم الأخلاقيات التي يجب أن تتوفر في الموظف وهما كالآتي:

أ- **القوة:** وتعني الكفاءة في الأداء والجد والإتقان في العمل وهي "تستعمل تارة في معنى القدرة نحو قوله تعالى (خذوا ما آتيناكم بقوة...) ويستعمل ذلك في البدن والقلب...، أي تستعمل في الأشياء المادية والمعنوية فيقال: قويت أطرافه وقويت عزيمته، وقويت مكانته ومنزلته، إن القوة المعنوية مطلب مهم، وهذه القوة المعنوية فضيلة من الفضائل يعني بها رجال الأخلاق والأدب فالقرآن يستعمل القوى بمعنى الصدق العزيمة وصلابة الإرادة كما قال تعالى (خذوا ما آتيناكم بقوة) أي تقبلوه وأحرصوا عليه واعملوا بجد ونشاط ولا تميلوا إلى الضعف والوهن"²، فالعامل حسب ما جاء به الإسلام يجب عليه أن يتصف بالقوة الحسية والمعنية ليكون مؤهلا للعمل الذي يقوم به وذلك بأن يتخذ جميع الوسائل المشروعة التي تجعله قويا في بدنه وفي معلوماته ومهاراته ليحقق أقصى درجة من الأداء الفعال والمثمر.

إن محددات القوة ومعايير مما تختلف من عمل إلى آخر بحسب طبيعة هذا العمل والقدرات اللازمة لأدائه وفي هذا يقول ابن تيمية رحمه الله "والقوة في كل ولاية بحسبها فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى العلم وبالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة وإلى القدرة على تنفيذ

¹ - بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص 67.

² - المرجع نفسه، ص 31.

الأحكام"¹، فكل عمل يحتاج إلى قوة معينة فمثلا الفلاح يحتاج إلى قوة بدنية والرسام يحتاج إلى مهارة فنية وروح الإبداع أما القائد فيحتاج إلى الخبرة والحكمة على عكس العامل في المستوى التنفيذي الذي يحتاج إلى مهارات يدوية ولهذا يجب مراعاة شروط كل وظيفة قبل القيام بعملية التوظيف وذلك من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب على أسس صحيحة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.

ب- الأمانة: وهي قيمة عليا من القيم الإنسانية وخلق رفيع من الأخلاق الكريمة التي يجب أن يتصف بها كل موظف وتعني كل ما يجب على الموظف حفظه كحقوق الآخرين والالتزام بالسر المهني وغيرها، ولا شك أن الأمانة خلق أوجبها الإسلام واعتز بها العرب قبله فإذا أرادوا أن يمتدحوا إنسانا وصفوه بالأمانة وقد أكد القرآن الكريم في الكثير من آياته على هذا الخلق وكذلك السنة النبوية الشريفة فقال تعالى: (وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ) والواقع أن الأمور لا تستقيم إلا بالأمانة ومنها أن يخلص في عبادته وأن يحسن الانتفاع بوقته، وأن يحسن العامل والصانع والتاجر عمله وأن يجتهد فيه، ومن الأمانة أن يحسن العامل عمله وأن يؤدي ما عليه من مسؤولية اتجاه المواطنين والدولة والأمة جميعا². إن للأمانة أهمية كبيرة في مجال العمل حيث أنها تضمن حفظ الحقوق وأدائها على أكمل وجه، كما أنها تتضمن معرفة الواجب والقيام به، إضافة إلى أنها تؤدي إلى تحمل المسؤولية.

4-2 الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل:

كما جاء الإسلام بالكثير من القيم الخلقية التي ينبغي على العامل الالتزام بها جاء أيضا في المقابل بقيم خلقية أخرى ينبغي على صاحب العمل التقيد بها وهي كالاتي³:

- أن بين للعامل ماهية العمل المراد لإنجازه مع بيان ما يتعلق بالمدة والأجر.

¹- بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص32.

²- المرجع نفسه، ص32.

³- المرجع نفسه، ص33-34.



- أن لا يكلفه فوق طاقته.
- أن يعامله بالحسنى أي لا يهينه ولا يحتقره وقبل ذلك طله لا يظله.
- أن لا يبخسه حقه عند التعاقد على أي عمل من الأعمال فينبغي أن يكون الاجر على قدر العمل.

- أن يعطيه حقه عند فراغه من عمله دون مماطلة.

- أن يكون رحيمًا بالموظفين حين الخطأ والصفح عنه إذا لم يكن ثمة تقصير.

إضافة إلى الأخلاقيات التي تم ذكرها يجب على صاحب العمل أيضا أن يلتزم بالموضوعية في تقييم الأداء وأن يمنحه حقه في الإجازات الاعتيادية أو الاضطرارية إضافة إلى التزامه بالعدم والإحسان لأن ذلك من شأنه أن يقوي حب العامل للمؤسسة وينمي لديه روح الولاء والانتماء، وهذا ما ينعكس إيجابا على ادائه من خلال بذله لجهد أكبر لرفع مستوى إنتاجيته.

ويظهر مما سبق أن تمتع الموظف بالقوة والأمانة في المهنة التي يزاولها يعمل على كبح السلوكيات اللاأخلاقية كالغش، إفشاء السر المهني...

ويمكن تلخيص الأخلاقيات المطلوبة في الموظف في النقاط التالية:

- الالتزام بالسر المهني.
- حفظ الحقوق وأدائها على أكمل وجه.
- الالتزام بالنزاهة والأمانة في العمل.
- عدم استغلال المنصب لتحقيق مصالح شخصية.
- التقيد بالتشريع المعمول به.
- الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل.



5- أخلاقيات المهنة ضرورة إدارية:

تعتبر أخلاقيات المهنة ضرورة إدارية ينبغي على كل عامل التحلي بها ولهذا يجب على إدارة المؤسسة أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بها، وتظهر هذه الضرورة من خلال مجموعة العلاقات داخل المؤسسة وهي كالآتي:

5-1- العلاقة بين الموظفين والإدارة: إن إقامة علاقات جيدة بين الموظفين ورؤسائهم على أساس الثقة والعدالة في التعامل والتعاون والشفافية في اتخاذ القرار وتقدير الجهود يساهم في زيادة التزام الموظفين بالقانون وهذا ما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم "ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها للموظفين فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع الموظفين يؤدي إلى ثقة الموظفين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيراً من الوقت والضائع والإشاعات والشكوك والتفاوض"¹، وبالتالي فأسلوب تعامل الإدارة مع الموظفين هو الذي يحدد درجة التزامهم بالقيم التنظيمية كالتعاون والنزاهة ويحدد نوع العلاقة بينها وبين الموظفين، وهذا الأمر يمتد تأثيره إلى العمالة التي قد تتقدم لوظائف المؤسسة، فالمؤسسة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجتذب كفاءات سوق العمالة بينما المؤسسة التي لا تبالي بهذه الأمور تفقد الكثير من تلك الكفاءات، ونتائج ذلك على قدرات المؤسسة عينة عن التفصيل، كذلك فإن أسلوب تعامل المؤسسة مع المتقدمين للوظائف ينعكس على الكفاءات التي تقبل التوظيف بها والتي تتقدم لها مستقبلاً² لذلك على إدارة المؤسسة التعامل مع المترشحين بطريقة أخلاقية والابتعاد عن المحاباة والوساطة في عملية التوظيف لأن ذلك ينعكس سلباً على أداء المؤسسة.

5-2- العلاقة بين الموظفين: إن أكثر ما يمنع المشاكل بين الزملاء في العمل هو المعاملة العادلة من الرؤساء واهتمامهم بالعمل في المقام الأول وليس بالوشاية والنميمة

¹ - محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص116.

² - المرجع نفسه، ص116.

والتقارير المسيئة للغير، كما أن للمحابة والوساطة دور في فتح المجال للغيرة والتربص بأخطاء الآخرين فتتقلب بيئة العمل مع بيئة تنافسية من أجل مصلحة العمل ككل إلا بيئة مملوءة بالصراعات الشخصية ومحاولة الحصول على أكبر قدر ممكن من المكاسب بأقل مجهود ممكن "ولكن عندما يكون الصدق والتعاون والاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين الموظفين فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل¹.

وعليه يمكن القول أنه من الضرورات التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار لإدارة المؤسسة هو إيجاد جو عمل به ممارسات تتفق وأخلاقيات المهنة لدى الموظفين بما يساهم في تحقيق الاستقرار الداخلي للمؤسسة من حيث العلاقات بين الموظفين في إطار إنجاز المهام ومراحل سيرورة العمل بصفة عامة بعيدة عن حدوث صدمات وخلافات التي يمكن أن تؤدي إلى نشوء الصراع الذي يعتبر بمثابة تهديد للاستقرار الداخلي للمؤسسة.

6- أسباب تراجع أخلاقيات المهنة:

تعد أخلاقيات المهنة بمثابة المرتكزات الأولى لالتزام الموظف بمهنته وهي مستمدة من الشريعة الإسلامية لذلك لا بد من اتخاذ هذه الشريعة أساساً ومنطقاً لكل مهنة، لكن هذا العصر يشهد تراجع كبير في الأسس الأخلاقية وانحطاطاً أخلاقياً في مجال العمل ولهذا السبب سيتم التطرق إلى بعض الأسباب وراء ذلك وهي كالآتي:

6-1- التلوث العقدي: تعرف العقيدة على أنها الإيمان الجازم بالله وبكل ما جاءت به النصوص الصحيحة من أصول الدين وأمور الغيب وهي الحكم الذي لا يحتمل الشك فيه لدى معتقده، لكن هذه العقيدة دخل عليها ما يعرف بـ "التلوث العقدي" أو جهلاً بسبب ما يطرأ من الانحراف بسبب الشبهات والشهوات ووساوس الشيطان وإغراءاته ونحو ذلك ولا شك أن هذا التلوث العقدي يؤدي إلى تلوث الحياة. إن سلامتها تكمن في اتباع المنهج الأقوم

¹ - محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، المرجع السابق، ص 117.

الذي دعا إلى التمسك بمبادئ الأخلاق، ومنها أخلاق مهنية، ولا جدل أن كل مخالفة لأوامر الدين تعتبر مخالفة دينية وأخلاقية في الوقت نفسه¹.

وعليه فإن كل مخالفة لأخلاقيات المهنة كاستغلال النفوذ والتنافس غير الشريف على المناصب، تعطيل المهام، المحسوبية وغيرها ناتجة عن التلوث العقدي فلو استهدى العامل مبادئه ومعتقداته من كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم واقتنع بأن العقيدة الإسلامية جاءت ووضعت مبادئ أساسية في العمل وحثت على النزاهة مع الغير والشفافية والالتزام بالسر المهني لما تم تقشي مثل هذه السلوكيات غير الأخلاقية في المؤسسة.

6-2- التلوث الفكري: هو التلوث الناتج عن تخلي الفرد في سلوكه عن العادات والتقاليد وضعف الوازع الديني وعدم احترام القوانين المتعارف عليها فالله تعالى خلق الإنسان لعبادته بالمعنى الواسع للعبادة، وجعله من أفضل مخلوقاته وسخر له ما في الأرض لينتفع به في حدود ما شرعه الله تعالى له وصولاً لتلك الغاية، ويسر له السبيل للوصول إليها وعليه فإن المال ما هو إلا وسيلة لتحقيق تلك الغاية، فليس المال وجمعه في حد ذاته، فإذا تلوث هذا الفكر بأن كان المال غاية في حد ذاته كما نسمع اليوم حيث قال: "هذا العصر عصر المادة ونحو ذلك حتى كرس بعض الناس حياتهم لجمع المادة فأصبحت مالكة لهم لا مالكين لها، فأصبح بعضهم عبيداً للمادة كما قيل والعياذ بالله².

فالعامل أصبح يريد جمع المال بأي طريقة كانت حتى ولو كانت حرام ولا شك أن هذا التلوث سببه غياب الفهم الصحيح للدين وعدم الاحتكام إلى كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم، فإن العقل إذا أطلق لنفسه العنان ولم يكن له مرجع يرجع إليه فإنه سيقع في الخطأ لا محال.

6-3- التلوث القيمي: ويعني تغيير أخلاق أفراد المجتمع من الحالة الإيجابية الصحيحة إلى الحالة السلبية، ومن المعلوم أن القيم الأخلاقية التي جاءت بها الشريعة الإسلامية ثابتة

¹ - بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص 43-44.

² - المرجع نفسه، ص 44-45.

لا تتغير ولا تتبدل ولكن هناك أفكار هدامة حاولت وتحاول غزو هذه القيم الإسلامية بتعريفها من مضامينها تارة، وبقلب معانيها.

أخرى ساعية جهد ما إلى تحطيم القيم الخلقية وقد استجاب لها بعض قليلي الإيمان من المسلمين حتى سمعنا مقولات لا تقبلها العقول السليمة، وتمجها الفطرة السليمة فأصبحت الرشوة عندهم هدية ونفاق مجاملة وأكل أموال العامة فطنة وإيذاء الناس وتأخير مصالحهم قوة في الشخصية"¹.

إن القيم الأخلاقية المستمدة من القرآن والسنة تعتبر الضوابط المهنية والأخلاقية والتعاليم والمبادئ التي تحدد سلوك الموظفين وتساعد على تأسيس الطريق الصحيح الذي يمنع الموظفين من الوقوع فيما يخالف الشرع والدين وغياب هذه الأخلاق يؤدي إلى التلوث القيمي.

¹ - بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص45.



خلاصة:

لقد أصبحت أخلاقيات المهنة تفرض نفسها في المؤسسات بقوة نظرا لبروز السلوكيات غير الأخلاقية في العمل كالتقارير المسيئة للغير والتعسف في الاستعمال والرشوة والمحسوبية وغيرها، حيث أصبح عالم المال والأعمال مطالب أكثر من أي وقت مضى بأن يوفق بين المبادئ الأخلاقية ومبادئ التسيير وجمع الثروة وتوزيعها فلم يعد يوسع أي مؤسسة أن تهمل السلوكيات الأخلاقية عن برامجها وخططها.

ويمكن القول أن أخلاق المجتمع تعتبر أساسا لأخلاقية المهنة كما أن أخلاقيات المهنة تتبع من أخلاقيات المجتمع، وذلك لأن الأعمال لا تقوم بمعزل عن المحيط بل هي بيئة متفاعلة بين المؤسسة ووسطها ولذلك يجب أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بنظر الاعتبار في قرارات المؤسسة ونشاطاتها المختلفة.

الفصل الخامس

أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي
- 2- العلاقة بين قيم الفرد والأخلاق وتأثيرها على الأداء
- 3- دور أخلاقيات المهنة في الرفع من كفاءة الأداء

خلاصة



تمهيد:

بعد أن مشكلات الكفاءة المهنية للأداء المهني محط الاهتمام لجميع المؤسسات المهنية الخاصة بالعالم المهني، أصبحت الأخلاقيات المهنية ذات أهمية كبيرة في المؤسسة المهنية، بحيث أهمية كبيرة في المؤسسات المهنية، بحيث نجد أن هناك علاقة متينة بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي، بحيث يتضح أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي وذلك من خلال:

أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي، ثم بعد ذلك العلاقة بين قيم الفرد والأخلاق وتأثيرهما على الأداء الوظيفي. وذلك في الأخير يتم توضيح دور أخلاقيات المهنة في الرفع من كفاءة الأداء الوظيفي.

1- أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء الوظيفي:

نظرا للدور الهام الذي تلعبه القيم الأخلاقية المتعلقة بالممارسة المهنية في تحسين أداء الموظف واستثماره لوقته بالشكل الأمثل ولسعيه لتحقيق أفضل عائد للمجتمع والمنظمة وبعد ان شكلت كفاءة في الأداء الوظيفي مركز الاهتمام الوحيد أصبحت تحظى الاخلاقيات بالاهتمام الأكبر حيث يعاد صياغة الأهداف والسياسيات وفقها¹.

وفي ما يلي اهم الاثار المرتبة على الالتزام بأخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي :

- أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية للمهنة وقواعد السلوك الوظيفي سوف تؤدي إلى تنمية قدرات الموظفين وتحفيزهم وتحسين أدائهم.
- ضمان حرية الرأي للموظفين سوف يعزز من ولائهم اتجاه المنظمة التي يعملون بها مما سيزيد من سعيهم للوصول لكفاءة الأداء.

¹ - المعتصم بالله هاني أبو الكأس، المرجع السابق، ص 58-59.

- الالتزام بأخلاقيات المهنة يعمل على تحقيق التوازن بين المهام والنتائج مما يضبط عملية تحقيق الأداء الوظيفي بشكل صحيح.
- يمكن توظيف أخلاقيات المهنة من صناعة القرارات بشكل شفاف وديمقراطي مما يضمن الالتزام الموظفين بها واستعدادهم في بذل الجهد والعمل بشكل أكبر في الظروف التي يشاركون فيها بعملية صنع القرار.

1-1-1- كيفية تفعيل الانضباط الوظيفي وإلتقان في المهنة:

لا يمكن حصر وسائل وأساليب تحقيق الانضباط وإلتقان في عدد من المهارات بل أننا نثق بامتلاك والموظف لقدرات خلافية تفعل هذا الجانب، وإيقاظ هذه القيم لدى الموظفين نذكر ان الموظف كقدوة حسنة في جميع اعماله بانضباطه ومحافظة على الأوقات العمل وهو محفز لباقي الموظفين.

الموظف لا يمثل مخزنا للمعارف والمعلومات لكن لديه القدرة على كيفية الحصول عليها ولاستفادة منها.

نجد أن الموظف المتفوق لعمله يختم بدرجة الإلتقان أكثر من اهتمامه بكميتها. بقاء الموظف وتواجهه ساعات في المكتب، وإجابة على بعض التساؤلات ولاستفسارات ينمي هذه المهارات ويشجعهم على التواصل معه¹.

لذا على الموظف استيعاب المهام الموكلة اليه، فلا ينجز عملا لا يعني المستهدف منه وعليه كذلك فهم التسلسل الإداري والقيادي اين يتم إحالة المهام التي تستصعب عليه ويعجز عن أدائها إلى من هو أكثر خبرة ودراية، وكذا استشارة المستشارين والمتخصصين للوصول إلى مرحلة التحلي بالسلوك الحسن للجميع وإحترام والتقدير لظروف الوظيفة من

¹- بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص128-129.

حيث الاحتياجات المادية والبشرية، وهو ما يخلق التفاهم وحسن الفهم وتحقيق الاستقرار داخل المنظمة¹.

2- العلاقة بين قيم الفرد وأخلاق وتأثيرها على الأداء:

فهناك علاقة وثيقة بين قيم والأخلاق وذلك انطلاقاً من علاقة القيم بالأداء وبالتالي الوصول إلى علاقة الأخلاق.

حيث تؤدي منهجية القيادة الإدارية وأسلوبها في التفاعل مع الموظفين دوراً مركزياً في رسم ملامح النظم الأخلاقي السائد في المنظمة نتيجة للارتباط بين الاخلاقيات والسلوك فإن ذلك يحتم وجود علاقة تربط بين الاخلاقيات والقيم، على اعتبار ان القيم تعتبر عن مجموعة قواعد ومعايير للسلوك تمكن الفرد والمنظمة من التمييز بين الخطأ والصواب، ومن بين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه.

حيث يربط "ماكس شيلر" بين الأخلاق والقيم الأخلاقية مرتبطة بسهم القيم.

فالأخلاق في تطبيق القيم على الطبيعة، فمتى كانت قيمة عالية فإن سلوكه المترتب عليها يعبر عن الأخلاق مميزة والعكس الصحيح.

كما وأن "الخضر" أكد وجود علاقة وطيدة بين القيم التي يحملها الأفراد الموظفون لدى الموظفين في المنظمة، وأخلاقيات الأعمال، إذ أن غالبية المنظمات ترغب في أن يتوفر لدى الموظفين، فيها أحد أعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات الأعمال، بغية تحقيق جودة عالية ونوعية في الأداء.

بعد هذا التوضيح المبسط لأخلاقيات وعلاقتها بالسلوك والقيم نستنتج وجود ترابط متين بين قيم للفرد والأخلاق وتأثيرها على الأداء، فبدون شك أن للقيم دور بارز في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة لها أن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على أداء العاملين سواء كانت هذه القيم من مورثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم

¹ - عبد القادر جبريل فرج جبريل، الفساد الإداري عائق الإدارة والتنمية والديمقراطية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم، 2010، ص28.

ومما لاشك فيها أيضا أن القيم المنظمة تؤثر تأثيرا كبيرا على مخرجات الاعمال التي يقوم بها الموظفون داخل المنظمة مما يؤثر سلبا او إيجابا على قيمهم الذاتية¹.

3- دور الاخلاقيات في الرفع من الكفاءة وتحسين الأداء :

المنظمات تسعى جاهدة إلى تنظيم اعمالها وفق الرؤى الأخلاقية، وإعادة تشكيل ثقافتها لهذه القيم وتعزيز السلوك الأخلاقي للأفراد وزرع الثقة وإرساء الولاء للعمل وكسب الرضا للموظفين، فالأخلاقيات هي زرع متنور ليست خسارة كما يقال.

3-1- الأخلاقيات وزيادة الكفاءة وتحسين أوضاع العمل:

إن الآثار والخسائر الناتجة عن عدم الالتزام بالأخلاقي في الوظيفة تقع على عاتق الموظفين وتتحمل عواقبها المنظمة وهذا ما يؤثر على أدائها وأداء موظفيها وسمعتها بين المنظمات، لأنه لا بد من الالتزام بأخلاقيات المهنة والتأكيد على ذلك لا يتعارض مع مقتضيات حرية التعبير وإطلاق القدرات...

وبعد تقديم استبيان يخص البحث ان الجو الأخلاقي في المنظمة يعزز الكفاءة أي الوصول إلى القليل من الأخطار واستغلال الموارد بشكل الأمثل ومنه فإن العادات الحسنة والأخلاقيات الحسنة تتطور لتصبح سلوكيات مباشرة على أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة².

3-2- دور الاخلاقيات في رفع الانضباط الوظيفي:

للانضباط صور عديدة نذكرها:

- الانضباط في الهيئة: ويقصد بها الشكل وذلك عن طريق الاهتمام بالشكل الخارجي للموظف من زي رسمي ونظافة... الخ.
- الانضباط بالمؤقت: وذلك الدعوى على الجدول العمل وتحضيره بدل العمل.
- كما يجب تقديم الوجبات والمشاريع والبحوث في أوقاتها دون تأخير.

¹ - أمينة بوزراع، المرجع السابق، ص 203-204

² - لشهب وردة، Ethical attitudes km small businss and large corperation، ص 55.

■ الانضباط في التعامل: وذلك من خلال تعامل الفرد مع من هو مثله ومن هو أعلى واحد غير منه وانضباطه في التعامل يساعده الآخرين على احترامه ومعاملته كإخوان وحسن معاملة الضعفاء باحترام.

■ لا بد من ضبط النفس وعدم رفع الصوت عن أي مناقشة¹.

3-3-3- كيفية تفعيل الانضباط الوظيفي وإلتقان في العمل:

لا يمكن حصر وسائل وأساليب تحقيق الانضباط وإلتقان في عدة محدد من المهارات بل أننا نثق بامتلاك الموظف قدرات خلاقة تفعل هذا الجانب نذكر منها:

✓ الموظف قدوة حسنة في جميع أعماله بانضباط ومحافظة على الأوقات العمل وهو محفز لباقي الموظفين.

✓ الموظف لا يمثل مخزنا للمعارف والمعلومات لكن لديه القدرة على الحصول عليها.

✓ نجد أن الموظف المتفوق في عمله يحتم بدرجة الإلتقان أكثر من اهتمامه بكمية العمل.

✓ على الموظف استيعاب المهام الموكلة اليه وكذلك استشارة المتخصصين وذوي الخبرة للوصول إلى مرحلة التحلي بالسلوك الحسن واحترام الظروف الوظيفية².

¹- بلال خلف السكارنه، المرجع السابق، ص127.

²- عبد القادر جبريل فرج جبريل، الفساد عائق الإدارة والتنمية والديمقراطية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، العربية البريطانية للتعليم، 2010، ص28.



خلاصة:

من خلال هذا الفصل يمكننا القول أن هناك علاقة متينة بين كل من الالتزام بأخلاقيات المهنة وبين مستوى تنمية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في العمل المهني حيث أننا تطرقنا إلى عرض أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي، ثم بعد ذلك تم توضيح العلاقة بين قيم الفرد والأخلاق وتأثيرها على الأداء، وكذلك عرض دور أخلاقيات المهنة في الرفع من كفاءة الأداء.

الفصل السادس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل النتائج

1-1- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى

1-2- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية

1-3- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة

2- التحليل السوسيولوجي



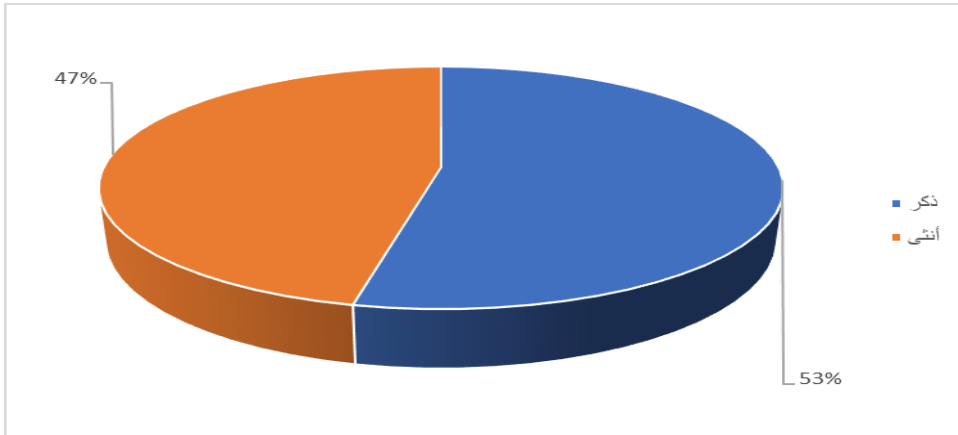
1- عرض وتحليل النتائج:

أ/ تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
53%	46	ذكر
47%	40	أنثى
%100	86	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 86 فرداً، نلاحظ أن 46 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 53 %، أما حجم الإناث فقد بلغ 40 أنثى بنسبة قدرت بـ 47%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (04).

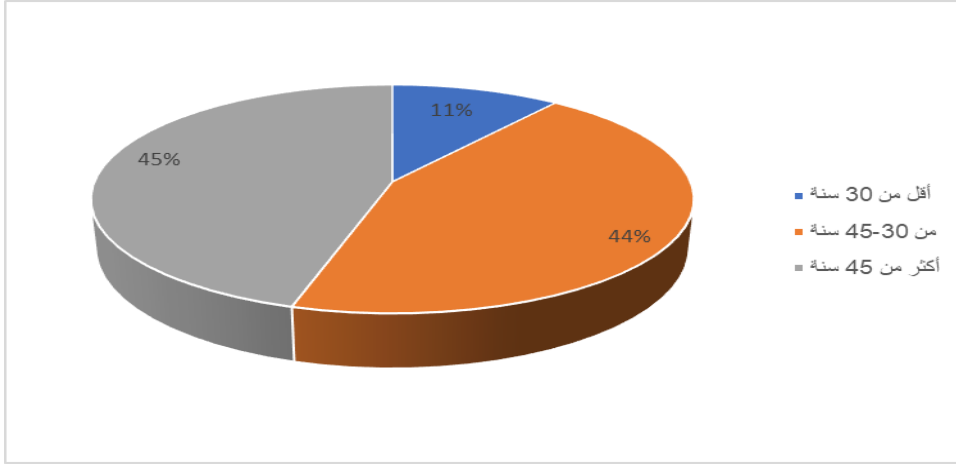


الشكل رقم (04): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
%61	9	أقل من 30 سنة
%32	38	من 30-45 سنة
%7	39	أكثر من 45 سنة
%100	86	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 86 فرداً، نلاحظ أن الذين يتراوح سنهم أقل من 30 سنة فقد بلغ عددهم 9 فرداً بنسبة 11%، أما الذين يتراوح سنهم من 30-45 سنة فقد كان عددهم 38 بنسبة قدرت بـ 44%، وفيما يتعلق بالذين يتراوح سنهم أكثر من 45 سنة فقد بلغ عددهم 39 بنسبة 45%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (05).

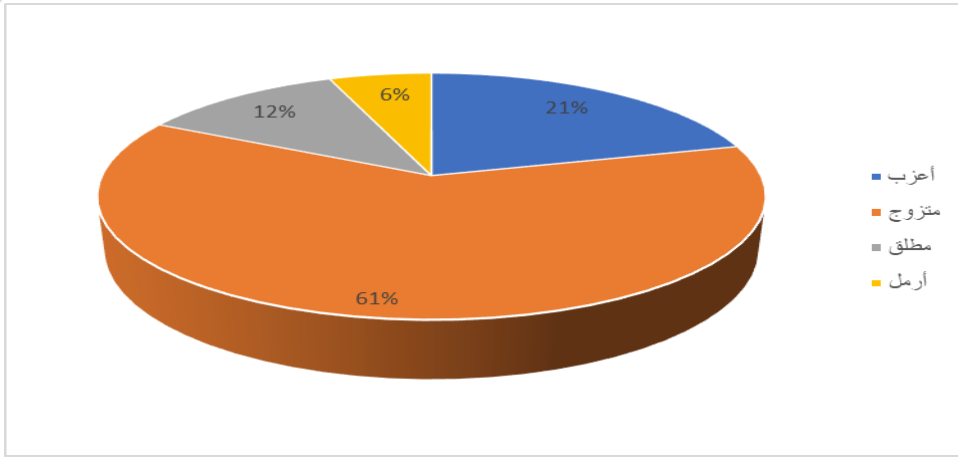


الشكل رقم (05): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
21%	18	أعزب
61%	53	متزوج
12%	10	مطلق
6%	5	أرمل
100%	86	الإجمالي

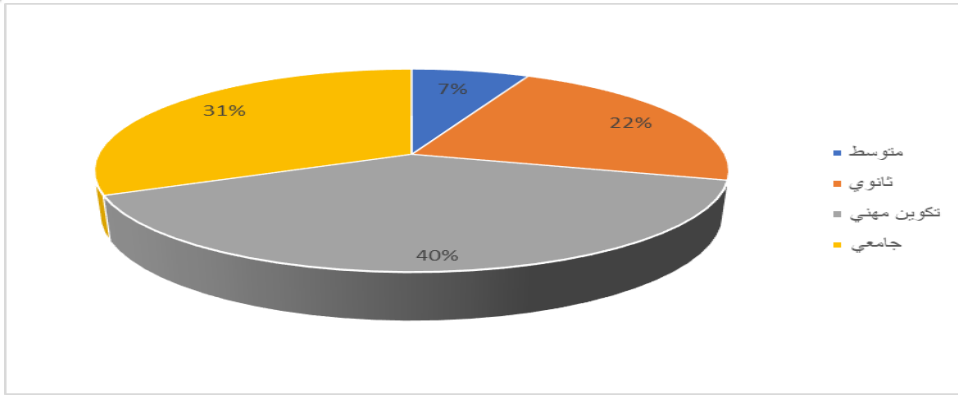
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 86 فرداً، نلاحظ أن 18 فرداً هم عزاب بنسبة بلغت 21%، أما المتزوجون فقد بلغ عددهم 53 فرداً بنسبة قدرت بـ 61%، بينما المطلوقون فقد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة قدرت بـ 12%، في حين نجد 5 أفراد يمثلون الأرامل بنسبة قدرت بـ 6%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (06).



الشكل رقم (06): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية
الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
7%	6	متوسط
22%	19	ثانوي
40%	34	تكوين مهني
31%	27	جامعي
100%	86	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 86 فرداً، نلاحظ أن أصحاب التعليم المتوسط قد كان عددهم 6 بنسبة قدرت بـ 7%، وفيما يتعلق بأصحاب مستوى ثانوي فقد بلغ عددهم 19 فرداً بنسبة 22%، في حين نجد 34 فرداً يمثلون ذوي مستوى تكوين مهني بنسبة قدرت بـ 40%، بينما بلغ عدد الذين يملكون مستوى جامعي 27 فرداً بنسبة قدرت بـ 31%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (07).

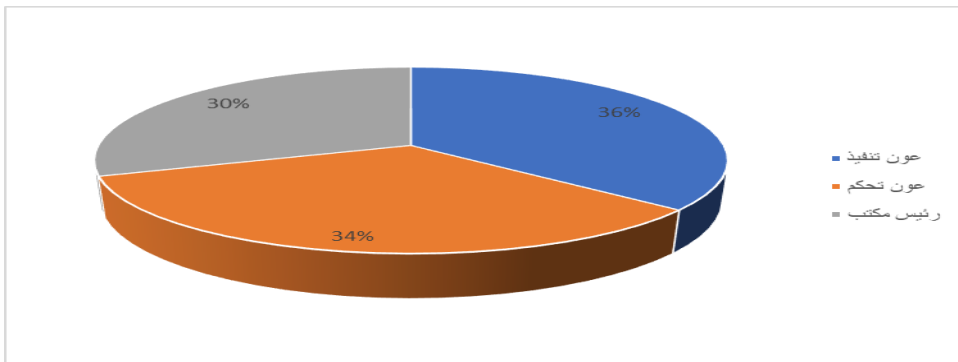


الشكل رقم (07): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

النسبة المئوية	التكرارات	المنصب
36%	31	عون تنفيذ
34%	29	عون تحكم
30%	26	رئيس مكتب
100%	86	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 86 فرداً، نلاحظ أن الذين يشغلون منصب عون تنفيذ قد بلغ عددهم 31 فرداً بنسبة 36%، أما الذين يشغلون منصب عون تحكم فقد كان عددهم 29 بنسبة قدرت بـ 34%، وفيما يتعلق برؤساء المكاتب فقد بلغ عددهم 26 بنسبة 30%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (08).



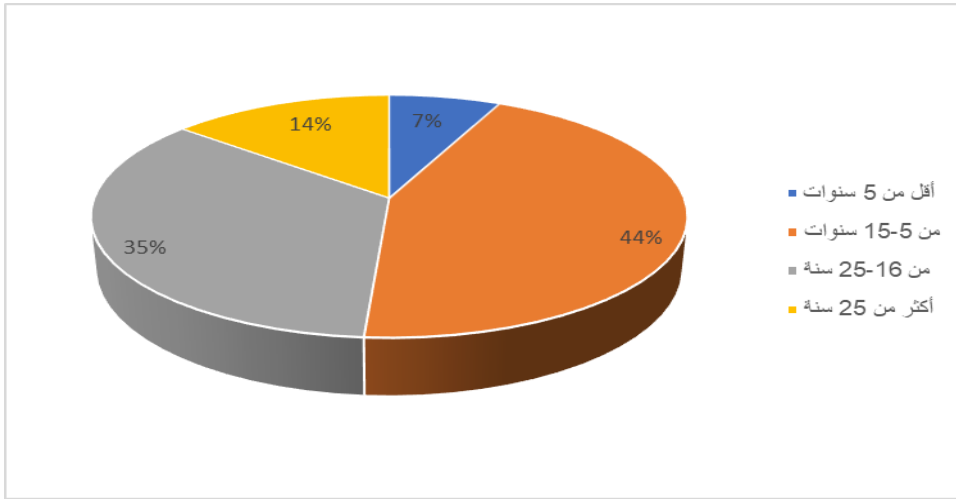
الشكل رقم (08): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
7%	6	أقل من 5 سنوات
44%	38	من 5-15 سنوات
35%	30	من 16-25 سنة
14%	12	أكثر من 25 سنة
100%	86	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 57 فرداً، نلاحظ أن الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات فقد بلغ عددهم 6 فرداً بنسبة 7%، أما الذين لهم خبرة من 5-15 سنوات فقد كان عددهم 38 بنسبة قدرت بـ 44%، وفيما يتعلق بالذين لهم خبرة من 16-25 سنة فقد كان عددهم 30 بنسبة قدرت بـ 35%، في حين أن الذين لهم خبرة أكثر من 25 سنوات فقد بلغ عددهم 12 بنسبة 14%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (09).



الشكل رقم (09): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



ب/ تحليل نتائج بيانات المحور الأول:

ب/ تحليل بيانات الفرضية الأولى والقائلة "توجد علاقة بين الكفاءة المهنية والإلتقان لدى الموظفين":

الجدول (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (1 و 22)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 22			
				لا	نعم		
غير دال	0.520	0.069	78	5	73	نعم	س 1
			8	1	7	لا	
			86	6	80	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (07) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (86) فردا على السؤالين رقم (1 و 22) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.069)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (2 و 23)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	كل الحالات	س 23				
					أثناء عطلهم السنوية	أثناء عطلهم المرضية	أثناء مهماتهم الرسمية		
غير دال	0.496	0.167	75	45	8	7	15	نعم	س 2
			11	6	0	1	4	لا	
			86	51	8	8	19	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (08) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (86) فردا على السؤالين رقم (2 و 23) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.167)، أي أنه لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (3 و 24)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 24				
				الاتصال الجيد مع الزملاء	زيادة السرعة في التنفيذ	زيادة التحكم والسيطرة أكثر في المهنة	نعم	لا
غير دال	0.351	0.156	85	27	28	30	نعم	3س
			1	1	0	0	لا	
			86	28	28	30	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (09) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (86) فردا على السؤالين رقم (3 و 24) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.156)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (4 و 25)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 25			
				جماعية	فردية	نعم	لا
دال	0.000	0.540	70	21	49	نعم	4س
			15	15	0	لا	
			85	36	49	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (10) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (31) فردا على السؤالين رقم (4 و 25) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.540)، أي يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

الجدول (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (5 و 26)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 26				
				الكفاءة المهنية	التخصص	امتلاك الصلاحيات	نعم	لا
غير دال	0.462	0.134	82	16	21	45	س5	
			4	1	2	1		
			86	17	23	46	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (11) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (86) فردا على السؤالين رقم (5 و 26) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.134)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

1-1- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على: "توجد علاقة بين الكفاءة المهنية والإتقان لدى الموظفين" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (1، 2، 3، 4، 5) من محور الكفاءة المهنية، و (22، 23، 24، 25، 26) من محور الإتقان، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح التفاعل بين التنوع لتعزيز الإبداع وسلوك الكياسة لدى الموظفين

باتصالات الجزائر

القرار	مستوى الدلالة	قيمة phi	أرقام الأسئلة المركبة
غير دال	0.520	0.069	السؤالين رقم (1 و 22)
غير دال	0.496	0.167	السؤالين رقم (2 و 23)
غير دال	0.351	0.156	السؤالين رقم (3 و 24)
دال	0.000	0.540	السؤالين رقم (4 و 25)
غير دال	0.462	0.134	السؤالين رقم (5 و 26)

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصا لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي المركبة بالنسبة للأسئلة (1، 2، 3، 4، 5) من محور الكفاءة المهنية، و (22، 23، 24، 25، 26) من محور الإتقان، حيث نلاحظ أن

هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه "لا توجد علاقة بين الكفاءة المهنية والإتقان لدى الموظفين"، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الاحصائية (ϕ) كانت كلها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، باستثناء السؤالين (4 و 25) جاءت قيمة الاختبار عندهما دالة، مما يجزنا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأنه "توجد علاقة بين الكفاءة المهنية والإتقان بين الموظفين"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (13): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (7 و 28)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 28			
				لا	نعم		
غير دال	0.894	-0.014	62	3	59	نعم	س7
			24	1	23	لا	
			86	4	82	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (13) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (86) فرداً على السؤالين رقم (7 و 28) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (-0.014)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (14): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (8 و 29)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 29			
				لا	نعم		
غير دال	0.896	0.018	61	2	59	نعم	س8
			25	1	24	لا	
			86	3	83	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (14) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (86) فرداً على السؤالين رقم (8 و 29) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.018)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (15): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (9 و 30)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 30			
				لا	نعم		
غير دال	0.786	-0.029	35	1	34	نعم	س 9
			51	1	50	لا	
			86	2	84	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (15) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (86) فردا على السؤالين رقم (9 و 30) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (-0.029)، أي أنه لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (16): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (10 و 31)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 31			
				لا	نعم		
دال	0.004	-0.306	34	18	16	نعم	س 10
			52	12	40	لا	
				30	56	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (16) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (86) فردا على السؤالين رقم (10 و 31) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (-0.306)، أي يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

الجدول (17): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (11 و 32)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 32			
				لا	نعم		
غير دال	0.229	-0.130	36	22	14	نعم	س 11
			50	24	26	لا	
			86	46	40	الإجمالي	



من خلال الجدول رقم (17) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (86) فردا على السؤالين رقم (11 و 32) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (-0.130)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

وتفسر الطالبة الباحثة هذه النتيجة إلى صغر حجم العينة، فكلما زاد حجم العينة كانت النتائج أكثر صدقاً وأكثر قابلية للتعميم، وعليه في دراستنا الحالية كان حجم العينة قليل، ومنه لم نتحصل على وجود علاقة بين الكفاءة المهنية والإتقان لدى الموظفين. حيث أن الإتقان لدى الموظفين لا يتأثر بالكفاءة المهنية، وإنما يعود لعوامل ومتغيرات أخرى.

ولم تجد الطالبة الباحثة أي دراسة تؤيد أو تعارض هذه النتيجة في حدود علمها. وتتفق هذه النتيجة مع الجانب النظري خاصة النظريات المفسرة للظاهرة المدروسة ومن بينها: **نظريات أخلاقيات الوظيفة:** حيث تتشكل أساساً لتفسير وفهم الجوانب الأخلاقية المختلفة في التصرف الإنساني أين تطورت أخلاقيات عديدة في هذا المجال وهو ما أشار إليه فولمير في تناوله أخلاقيات الإدارة والمتمثلة في النظريات التالية:

- **النظرية التجريبية:** "Emprocal theory": وتقوم على أن الأخلاق تشتق في التجربة الإنسانية، وأن ما هو أخلاقي أو ما هو غير أخلاقي يعتقد به من خلال الاتفاق العام، وهذا ما يتحقق إلا بالتجربة أو أن ما يعدد ويقاس من عوامل لهذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانياً.

- **النظرية العقلانية:** "Rational theory": وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو سيء، وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر استقلالاً عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقيات يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي، وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تأثير ذلك.



• **نظرية الوحي:** "Revelation theory": وترى هذه النظرية أن التمييز بين الخير والشر والصواب والخطأ مصدره الأول والأساسي هو الوحي الإلهي الذي يمد الإنسان بالمبادئ والقيم التي تساعده على التمييز بين ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي. وبذلك فإن طبيعة العمل تفرض على الموظف تطبيق أحد هذه النظريات بطريقة لا إرادية؛ حيث أن الدين الإسلامي حث على اتقان العمل لقوله تعالى: (مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِمَّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْتَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ)، كما أن الإنسان بطبيعته خير، محب للعمل.

1-2- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على: "توجد علاقة بين الدافعية والتعاون لدى الموظفين" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (7، 8، 9، 10، 11) من محور الدافعية، و(28، 29، 30، 31، 32) من محور التعاون، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): يوضح التفاعل بين تنمية العاملين وسلوك الإيثار لدى الموظفين باتصالات

الجزائر

أرقام الأسئلة المركبة	قيمة phi	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (7 و 28)	-0.014	0.894	غير دال
السؤالين رقم (8 و 29)	0.018	0.869	غير دال
السؤالين رقم (9 و 30)	-0.029	0.786	غير دال
السؤالين رقم (10 و 31)	-0.306	0.004	دال
السؤالين رقم (11 و 32)	-0.130	0.229	غير دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصا لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي المركبة بالنسبة للأسئلة (7، 8، 9، 10، 11) من محور الدافعية، و(28، 29، 30، 31، 32) من محور التعاون، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه "لا توجد علاقة بين الدافعية والتعاون لدى الموظفين"، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الاحصائية (phi) كانت

أغلبها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، باستثناء السؤالين (10 و 31) جاءت قيمتهما دالة عند ألفا (0.01)، مما يجزنا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأن "توجد علاقة بين الدافعية والتعاون لدى الموظفين" أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (19): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (12 و 16)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 16			
				لا	نعم		
غير دال	0.830	0.023	15	3	12	نعم	س12
			71	16	55	لا	
			86	19	67	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (19) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (86) فردا على السؤالين رقم (12 و 16) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.023)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (20): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (13 و 17)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 17			
				لا	نعم		
دال	0.000	0.563	84	4	80	نعم	س13
			2	2	0	لا	
			86	6	80	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (20) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (86) فردا على السؤالين رقم (13 و 17) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.563)، أي يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).



الجدول (21): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (14 و 18)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 18			
				لا	نعم		
غير دال	0.629	-0.052	83	6	77	نعم	س14
			3	0	3	لا	
			86	6	80	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (21) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (86) فردا على السؤالين رقم (14 و 18) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (-0.052)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (22): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (15 و 20)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 20			
				لا	نعم		
غير دال	0.783	-0.030	85	6	79	نعم	س15
			1	0	1	لا	
			86	6	80	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (22) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (31) فردا على السؤالين رقم (15 و 20) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (-0.030)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

وتفسر الطالبة الباحثة هذه النتيجة إلى صغر حجم العينة، فكلما زاد حجم العينة كانت النتائج أكثر صدقاً وأكثر قابلية للتعميم، وعليه في دراستنا الحالية كان حجم العينة قليل، ومنه لم نتحصل على وجود علاقة بين الدافعية والتعاون لدى الموظفين. حيث أن التعاون لدى الموظفين لا يتأثر بالدافعية وإنما يعود لعوامل ومتغيرات أخرى.

ولم تجد الطالبة الباحثة أي دراسة تؤيد أو تعارض هذه النتيجة في حدود علمها.



في حين تتفق هذه النتيجة مع الجانب النظري خاصة النظريات المفسرة للظاهرة المدروسة ومن بينها: **نظريات أخلاقيات الوظيفة**: حيث تتشكل أساسا لتفسير وفهم الجوانب الأخلاقية المختلفة في التصرف الإنساني أين تطورت أخلاقيات عديدة في هذا المجال وهو ما أشار إليه فولمير في تناوله أخلاقيات الإدارة والمتمثلة في النظريات التالية:

• **النظرية التجريبية: "Empirical theory"**: وتقوم على أن الأخلاق تشتق في التجربة الإنسانية، وأن ما هو أخلاقي أو ما هو غير أخلاقي يعتد به من خلال الاتفاق العام، وهذا ما يتحقق إلا بالتجربة أو أن ما يعدد ويقاس من عوامل لهذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانيا.

• **النظرية العقلانية: "Rational theory"**: وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو سيء، وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر استقلالا عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقيات يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي، وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تأثير ذلك.

• **نظرية الوحي: "Revelation theory"**: وترى هذه النظرية أن التمييز بين الخير والشر والصواب والخطأ مصدره الأول والأساسي هو الوحي الإلهي الذي يمد الإنسان بالمبادئ والقيم التي تساعده على التمييز بين ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي.

وبذلك فإن طبيعة العمل تفرض على الموظف تطبيق أحد هذه النظريات بطريقة لا إرادية؛ لأن الإنسان بطبيعته خير، محب للعمل، لديه دافعية قوية لتحقيق الذات، خاصة أثناء أداء عمله داخل مؤسسة خدماتية كالجامعة، فإنه يسعى جاهداً للتعاون مع مختلف العملاء وتلبية احتياجاتهم الخدمائية، وبالتالي إظهار الوجه الحسن للمنظمة.

1-3- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على: **"توجد علاقة بين الالتزام والالتزام بأنظمة العمل لدى الموظف"** وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (12، 13،

(15، 14) من محور الالتزام، و(16، 17، 18، 20) من محور الالتزام بأنظمة العمل، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): يوضح التفاعل بين الالتزام والالتزام بأنظمة العمل

أرقام الأسئلة المركبة	قيمة phi	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (12 و 16)	0.023	0.830	غير دال
السؤالين رقم (13 و 17)	0.563	0.000	دال
السؤالين رقم (14 و 18)	-0.052	0.629	غير دال
السؤالين رقم (15 و 20)	-0.030	0.783	غير دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على بالنسبة للأسئلة (12، 13، 14، 15) من محور الالتزام، و(16، 17، 18، 20) من محور الالتزام بأنظمة العمل، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه "لا توجد علاقة بين الالتزام والالتزام بأنظمة العمل لدى الموظف" بدرجة متوسطة، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الاحصائية (phi) كانت كلها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، باستثناء السؤالين (13 و 17) جاءت قيمتهما دالة عند ألفا (0.01)، مما يجرننا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الثالثة والقائلة بأنه "توجد علاقة بين الالتزام والالتزام بأنظمة العمل لدى الموظف"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

وتفسر الطالبة الباحثة هذه النتيجة إلى صغر حجم العينة، فكلما زاد حجم العينة كانت النتائج أكثر صدقاً وأكثر قابلية للتعميم، وعليه في دراستنا الحالية كان حجم العينة قليل، ومنه لم نتحصل على وجود علاقة بين الالتزام والالتزام بأنظمة العمل لدى الموظف. حيث أن الالتزام بأنظمة العمل لدى الموظف لا يتأثر بالالتزام كمفهوم محدد، وإنما يعود لعوامل ومتغيرات أخرى.

ولم تجد الطالبة الباحثة أي دراسة تؤيد أو تعارض هذه النتيجة في حدود علمها.



وتتفق هذه النتيجة مع الجانب النظري خاصة النظريات المفسرة للظاهرة المدروسة ومن بينها: **نظريات أخلاقيات الوظيفة**: حيث تتشكل أساساً لتفسير وفهم الجوانب الأخلاقية المختلفة في التصرف الإنساني أين تطورت أخلاقيات عديدة في هذا المجال وهو ما أشار إليه فولمير في تناوله أخلاقيات الإدارة والمتمثلة في النظريات التالية:

• **النظرية التجريبية**: "Empirical theory": وتقوم على أن الأخلاق تشتق في التجربة الإنسانية، وأن ما هو أخلاقي أو ما هو غير أخلاقي يعتد به من خلال الاتفاق العام، وهذا ما يتحقق إلا بالتجربة أو أن ما يعدد ويقاس من عوامل لهذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانياً.

• **النظرية العقلانية**: "Rational theory": وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو سيء، وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر استقلالاً عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقيات يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي، وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تأثير ذلك.

• **نظرية الوحي**: "Revelation theory": وترى هذه النظرية أن التمييز بين الخير والشر والصواب والخطأ مصدره الأول والأساسي هو الوحي الإلهي الذي يمد الإنسان بالمبادئ والقيم التي تساعد على التمييز بين ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي.

وبذلك فإن طبيعة العمل تفرض على الموظف تطبيق أحد هذه النظريات بطريقة لا إرادية؛ حيث أن الدين الإسلامي حث على الالتزام، حيث ذكرت كلمة الالتزام في القرآن الكريم في أكثر من موقع دليلاً على أهميته في قوله تعالى: (حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَىٰ وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ). لأن الإنسان بطبيعته خير، محب للعمل، اجتماعي، لديه مرونة للإندماج مع بيئة العمل، من خلال تنمية علاقاته الاجتماعية داخل وخارج العمل، إضافةً إلى أنه كلما زادت فترة بقاء الموظف داخل العمل زادت خبرة الموظف زاد ولائه والتزامه بأنظمة العمل مما يعود عليه وعلى منظمته بتحقيق الأهداف المسطرة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.



وعليه فإن التزام الموظف بأنظمة العمل يبقى ثابت لأنه من مبادئه وأخلاقه المهنية حتى وإن مورست عليه ضغوط مهما كان نوعها من طرف مرؤوسه أو خارج عمله.

2- التحليل السوسولوجي:

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة حيث أنه لا توجد علاقة بين الأداء الوظيفي والأخلاقيات.

وقد تعارضت النتائج التي توصلنا إليها مع نتائج الدراسة "دراسة عبد المالك محمد المهدي" (أثر أخلاقيات العمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي).

حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الأداء الوظيفي أمر طبيعي وهو موجود بين أفراد التنظيم كنتيجة حتمية للاختلاف في المهارات والقدرات لدى الموظفين، أما أخلاقيات المهنة فهي سلوك متواتر، ويختلف من موظف لآخر.

وعدم توافق العلاقة بين الأداء الوظيفي وأخلاقيات المهنة يعود إلى بروز الأنانية لدى بعض الموظفين وغياب السياسة العامة وعدم العدالة في التعامل، وكذا غموض المهام.

عدم احترام القانون الداخلي للمديرية لدى بعض الموظفين، وكذا القوانين الأخرى المنظمة للعمل وهذا راجع لعدم ترسيخ أخلاقيات المهنة لديهم وهذا ما أثر في العلاقة بين الأداء الوظيفي وأخلاقيات المهنة.

العلاقات غير الودية تحد من تعاون الموظفين بين بعضهم البعض والعمل الجماعي أثر على الأداء الوظيفي وأخلاقيات المهنة.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن بيئة العمل غير مناسبة بشكل كبير على أخلاقيات المهنة مما يؤثر على الأداء الوظيفي فبيئة العمل الداخلية للمديرية تتسم عموماً بالتفاهم، لكن هناك خصومات من حين لآخر وهذا ما أثر على العلاقة.

عدم شمولية الترقية يؤدي بالمنافسة غير الشريفة بين موظفين من منطلق أي هذه الترقيات تقتصر على أصحاب الوساطة والمحسوبية والمحاباة وكونها تمنح مزيداً من



الصلاحيات والنفوذ، وهذا ما يسعى الموظفون للحصول عليها، وهذا ما أكدناه في السؤال رقم (33) بتأثير صلة القرابة على أخلاقيات المهنة وسير العمل وبالتالي يؤثر ولا يحقق العلاقة بين الأداء الوظيفي وأخلاقيات المهنة.

في حين (دراسة عبد المالك محمد المهدي) كانت قد توصلت إلى النتائج التالية:

- أخلاقيات العمل متوفرة في بيئة البنك ولها أثر على الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر قيادات البنك كما أثبتت دراسة الفرضيات وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتطوير لمستوى تحسين وتطوير آليات العمل وأثره على تحسين مستوى الأداء الوظيفي بعدد الدورات التدريبية.

- كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمرونة اللوائح والأنظمة المعمول بها وأثر ذلك على تحسين مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمنصب الوظيفي.

الخطامة



الخاتمة:

حاولت هذه الدراسة تقديم طرح سوسيولوجي حول اخلاقيات المهنة بالاعتماد الأداء الوظيفي كأحد المدخلات المعتمدة والمختلفة، حيث يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميدان أن أخلاقيات المهنة تعد من أهم القضايا التي يثار حولها النقاش العلمي وذلك راجع إلى حداتها كالموضوع للدراسة والتقصي. وباعتبار أن الانسان مدني بطبعه في أنه لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الآخرين فلا بد من التعايش معهم والاختلاط بهم، وهذا الأمر قد يترتب عنه بعض الخلافات التي قد تتطور إلى بروز مراعاة داخل بيئة العمل وهذا يعيق العمل. وقد يعاني ويخل بالروابط بين الموظفين، مما ينعكس سلبا على الأداء الوظيفي وهو ما يتنافس على أخلاقيات المهنة.

ولذلك وجب الاستناد إلى التراث النظري في علم الاجتماع والتنظيم والعمل، وفي العلوم الأخرى ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأيضا اللجوء إلى الميدان للتأكيد من صدق الفروض الموضوعية للدراسة، وفق خطة منهجية وأدوات بحث مساعدة على القيام بها، وقد تم التوصيل إلى نتائج لها عديدة الدلالات بشأن الأداء الوظيفي وعلاقته بالأخلاقيات المهنة وذلك لاعتماد مؤشرات مختارة لدراسة الموضوع تجمع بين واقعة الفعل وما صرح به الباحثون عنه، كما أن هذه النتائج تم تفسيرها وتحليلها ومناقشتها مما أفضى إلى التأكيد من الفرص الذي وضعت لأجله فروض الدراسة وموقعها في البناء النظري المعتمد لها ومدى ارتباطها وتقاطعها مع الدراسات السابقة.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

1- الكتب:

1. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة، جامعة الإسكندرية، 2005.
2. أحمد عيادة مدخل المنهجية، البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
3. أحمد ماصر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
4. بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، عمان، دار المسيرة للنشر والطباعة، 2013.
5. جون سوليفان: أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحركة الشركات، مطابع معهد الإدارة العامة.
6. خضر كاظم حمود، ياسين كاسب الفرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
7. ذرة عبد الباري إبراهيم والصباح، زهير نعيم: إدارة المواد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. ربعي مصطفى عليان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
9. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008.
10. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
11. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، في الناحية العلمية والعملية، مصر، 2005.



12. عبد القادر جبريل فرج جبريل، الفساد الإداري عائق الإدارة والتنمية والديمقراطية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم، 2010.
13. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
14. محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
15. محمد عبد الفتاح ياخي: الأخلاقيات في الإدارة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012.
16. محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، ط1، دار النهضة، العربية، القاهرة، مصر، 1983.
17. مساعد بن عبد الله النوح: مبادئ البحث التربوي، كلية المعلمين، بالرياض، السعودية، 2010.
18. موريس انجرس: منهجية البحث العلمي، في العلوم الاجتماعية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
19. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤول الأعمال في شركات الأعمال، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005.
20. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية، دار الوراق، الأردن، 2006.
- 2- الرسائل الجامعية:
21. أبو كريم أيمن محمد، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع (2) غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2013.



22. أمينة بوزراع، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013.
23. بن زية إبراهيم، دور تقييم جدوة خدمات الموقع الإلكتروني "جامعة المسيلة"، دراسة ميدانية لعينة من طلبة جامعة المسيلة،، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 2020، ص28.
24. بوخفاف هشام، وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع، جامعة عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2010، 2011.
25. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009.
26. سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.
27. سعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
28. شهب وردة، الأخلاقيات الوظيفية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، مذكرة جامعة محمد بوضياف، 2016 / 2017.
29. صيام أمال نمر، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقة بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
30. طلال عبد الملك شريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003.



31. عبد القادر جبريل فرج جبريل، الفساد عائق الإدارة والتنمية والديمقراطية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، العربية البريطانية للتعليم، 2010.

32. محمد بوبقيرة، دور إدارة الجودة الشاملة في الارتقاء بالخدمات الصحية- دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي البليدة-، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، ص122.

33. المربع صالح بن سعد، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض، 2004.

34. المعتصم بالله هاني أبو الكاس، أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2018.

35. المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الغير الحكومية، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة وإدارة، جامعة الأقصى، 2018.

36. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ تقسيم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة لنيل درجة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة.

3- المجالات والمقالات:

37. أماني صبري حسن خليل سالم، تصور مقترح لميثاق أخلاقي لمهنة التدريس من وجهة نظر أساتذة التربية، باحثة ماجستير، مجلة كلية التربية، العدد الثاني والعشرون، جامعة بورسعيد، 2017.



38. السعيد بريش، نعيمة يحيوي: أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، الملتقى الدولي الثاني حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011.
39. عبد الرحمان، العايب، بالراقي تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول الحوكمة، وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، 18-19 نوفمبر، 2009.
40. هيبية طوال، تأثير الخدمات الجامعية (التعليمية، المكتبية، الإطعام، القاعات الصفية، السكن) المقدمة من جامعة الجلفة على رضا الطلبة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014، ص 63.

4- المعاجم:

41. عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس والتنظيم والإدارة، منشورات جامعة قاريونس، بن غازي، ليبيا، 1994.
42. مجاني الطلاب، باب الخاء "خدم"، ط4، منشورات دار المجاني، بيروت، لبنان، 1998.

5- المواقع الإلكترونية:

43. <http://www.scr.edr/ethics/pracctising/focusareas/presentation/business-ethics-history.html.15/03/201/.10;10>

6- المناشير الوزارية:

44. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد: 08، 2004.

7- المراجع الأجنبية:

45. waller. Business Ethics Society and Adam smith : Some observation in the liberal business Ethics, Journal of scout economics. Vole 25,N03, 1996.
46. لشهب وردة، Ethical attiudes km small businss and large corperation.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الاستبيان

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان "الأداء الوظيفي للموظف وعلاقته بأخلاقيات المهنة لدى موظفي الخدمات الجامعية بجامعة المسيلة"، يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه والمتعلقة بالدراسة وهذا بوضع علامة (X) أمام الاجابة المناسبة وأحيطكم علما أن كل المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الاحترام والتقدير على تعاونكم.

نعم لا

محور البيانات الشخصية:

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن : أقل من 30 سنة 30 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة
3. الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج مطلق أرمل
4. المستوى التعليمي : متوسط ثانوي تكوين مهني جامعي
5. منصب المهنة الوظيفي : عون تنفيذ عون تحكم رئيس مكتب



15. هل توافق على جميع قرارات مديرك؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟

المحور الثاني : أخلاقيات المهنة

أولا : الإلتزام بأنظمة العمل

16. هل يلتزم الموظفون بأنظمة العمل؟ نعم لا

17. هل تلتزم المديرية بكتابة مدونة أخلاقية؟ نعم لا

18. هل يلتزم الموظفون بالحفاظ على سرية المعلومات داخل المديرية؟ نعم لا

19. هل تساعد أخلاقيات العمل على تخفيض نسب الإحتراف السلوكي للموظفين؟ نعم لا

20. هل ترى أنك قادر على تولي مهام إضافية؟ نعم لا

في حالة إجابتك بنعم إلي ماذا يرجع :

- القدرة على القيام بمهام جديدة
- المستوى والقدرات أقل من المهام المفوضة
- المستوى والقدرات أقل من المهام المفوضة
- الوظيفة المفوضة تتلائم مع الإختصاص
- الوظيفة المفوضة عمل جديد

21. كيف يتابعك رئيسك عندما تباشر عمالك :

- التدخل أثناء إنجاز المهمة
- رفع تقارير المهمة إلي مكتبه
- متابعة عمالك عن بعد

ثانيا : الإلتقان

22. هل يتم تفويض المهام في إدارتكم؟ نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم فهل التفويض يكون : شفهي كتابي



23. ماهي الحالات التي يتم فيها تفويض المهام في إدارتكم:

- أثناء مهامكم الرسمية
- أثناء عطلة المرضية
- أثناء عطلة السنوية
- كل الحالات

24. تحديد المسؤوليات والصلاحيات لأداء المهام تساعدك على :

- زيادة التحكم والسيطرة أكثر في المهنة
- زيادة السرعة في التنفيذ
- الإتصال الجيد مع الزملاء

25. إتخاذ القرارات في المديرية يكون بصفة: فردية جماعية

26. إتخاذ القرارات في إعتقادك يتطلب :

- إمتلاك الصلاحيات
- التخصص
- الكفاءة المهنية

27. مشاركتك في إتخاذ القرار في مديرتك يزيد من إهتمامك وحماسك في العمل؟ نعم لا

ثالثا : التعاون

28. هل تشجع أخلاقيات العمل على التعاون بين الموظفين أثناء تأدية الواجب؟ نعم لا

29. هل يعمل الموظفون من أجل خدمة المصلحة العامة؟ نعم لا

30. هل يحرص الموظفون على التعاون لنجاح المهن؟ نعم لا

31. هل يشارك الموظف زملائه في حل مشاكلهم المتعلقة بأداء المهن؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك...: *بما يسهم في... فحينما بيننا*

32. ... هل تؤثر صلة القرابة على أخلاقيات المهنة وسير العمل؟ نعم لا

33. إذا كانت إجابتك بنعم لماذا.../.....



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: ايداع الوثيقة في الموظفين وعلاقتها بأخلاقيات المهنة

إعداد الطلبة:

1- ذوادي حسان - رقم التسجيل: 17-1735096657

2- رقم التسجيل:

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص علم الاجتماع التنظيم والادارة
إشراف: د. يوسف عمر الرتبة: أستاذ محاضر

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2021-2022 وأسمح
بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ (ة) المشرف (ة):

رئيس القسم



الدكتور:
جمال بن خالد

لتحميل الوثيقة يرجى نسخ الرمز



الموقع الإلكتروني: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/>
Face book: <https://www.facebook.com/FshsUnivMsila/>
الفايسبوك: <https://www.facebook.com/FshsUnivMsila/>
Tél / Fax : +213 35 35 3044 هاتف/ فاكس: 3044



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الإنسانية والالتزامية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES
Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Dean of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
ليابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2021/

تصريح شرعي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه:

السيدة(ة): روادى حنان

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 20 13 70 407

التصادرة بتاريخ: 03 04 2017 عن دائرة: المسيلة

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والتربوية علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيمي وعمل تحت رقم التسجيل: 171735096557

والمكلف بإنجاز أعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه) ..

عنوانها: (مذكرة ماستر) الأداء الوظيفي للموظفين

وعلاقتها بالبيئة (المسيلة)

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

المسيلة في:

امضاء المعنى(ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ