

الرقم التسلسلي:

مذكرة مكملة لنيل شهادة : الماستر

تخصص : استراتيجية وتسويق

العنوان

اثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين في المستشفيات
-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة -

إشراف الأستاذ:

عسلي نور الدين

إعداد الطالبة:

مباني سارة

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا
مشرفا ومقررا
ممتحنا

جامعة محمد بوضياف المسيلة
جامعة محمد بوضياف المسيلة
جامعة محمد بوضياف المسيلة

د.بركاتي الحسين
أ.عسلي نور الدين
أ.قروش عيسى

شكراً وتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات ويتوفيقه المقاصد

والغايات، أحمده سبحانه وتعالى وأشكره على أن وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع، وأسأله عز وجل أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، وأن يوفقني إلى ما فيه الخير والصلاح، وما يحبه ويرضاه في الدنيا والآخرة. أتوجه بالشكر الجزيل والعرفان الجميل إلى الأستاذ المشرف عسلي نور الدين الذي كان لإرشاداته القيمة و توجيهاته السديدة الفضل الأكبر لإنجاز هذا البحث .

كما أتوجه بوافر التقدير والإمتنان إلى:

- السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة وأشكرهم على تفضلهم بقبول الإشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه ؛
- كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل بالأخص مكتبة السفير "نصر خشاب".

وأخير أتوجه بخالص شكري وعظيم تقديري إلى الوالدين الكريمين - حفظهما الله - على عطائهم الكثير وصبرهم الطويل وإلى أخواتي وإخواتي جميعاً وإلى أغلى شخصين على قلبي: محمد ويوسف.

إهداء

لَكَ الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك.
إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لعلني لا املك أغلى منها أن
اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلي:

الذي يخفق له قلبي باستمرار، ضياء قلبي ونور بصري: "محمد صلى
الله عليه وسلم".

فضاء المحبة و بحر الحنان، وريحانة الدنيا وبهجتها: أمي
الغالية.

الذي علمني أن الحياة كفاح ونضال: أبي العزيز حفظه الله
ورعاه.

الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود: يوسف، علي، خديع الديه،
محمد، عبد الله، اسكندر، قيس، عمر، احمد، بشير، عز الدين، ع
الرزاق، عبد الفتاح، السنافر (الطيب، زنوبة، نسبية، ريتاج،
فارس)، أكرم، فارس، فيصل، ع الحميد، سعيد، حسك الراوي، عبد
الله، عبد الله، وآخرون .

الأزهار الفتية والمبتهجة أخواتي : شريك صيادي، حنيه يوسف،
تالا كرم، هروى، زينب الجبري، مريم، جهاد، ميللي، وردة، نور،
أبرار الهاشمي، وآخرون لانسج الصفحة لكتابتهم لكنهم بالقلب.
أستاذي الفاضل: عسلي نور الدين.

الذي أحاطوني بمساعدتهم وبحبهم: أهلي وأقاربي بالأخص
جدتي الله يرحمها.

المعادلة التي ترسم منحنى حياتي: صديقاتي خصوصا بدرة و
شريفة.

مع قضي زهرة شبابه في محراب العلم المقدس.
مع فتح هذه الرسالة وتصفح أوراقها بعدي.

سارة



تشكر
إهداء
فهرس المحتويات
قائمة الأشكال والجداول
مقدمة أ-ز
الفصل الأول: أخلاقيات المهنة	
تمهيد 09
1. الإطار المفاهيمي لأخلاقيات المهنة 10
1-1. أخلاقيات المهنة والمفاهيم المتعلقة بها 10
1-1-1. التطور التاريخي لأخلاقيات المهنة 10
1-1-2. تعريف الأخلاق، الأخلاقيات، أخلاقيات المهنة 15
1-1-3. أهمية اخلاقيات المهنة 17
2-1. الأسس النظرية لأخلاقيات المهنة 20
2-2-1. أهمية التطبيق والتنفيذ العملي لأخلاقيات المهنة 20
2-2-1. المهام والوظائف و الأخلاقيات التي يجب التحلي بها 23
3-2-1. أسباب الانهيارات الأخلاقية في عالم المهن 23
3-1. الخدمات الصحية 24
1-3-1. تعريف الخدمة، الخدمة الصحية 24
2-3-1. الالتزام بأخلاقيات المهنة 33
3-3-1. نتائج الالتزام بأخلاقيات المهنة 35

فهرس المحتويات

الفصل الثاني: عموميات حول أداء العاملين

39.....	تمهيد.....
40.....	1-2. إدارة أداء العاملين.....
40.....	1-1-2. الأداء، المفهوم والمحددات والأنواع.....
43.....	2-1-2. مفهوم إدارة أداء العاملين.....
44.....	3-1-2. سمات عملية إدارة أداء العاملين.....
46.....	2-2. تقييم أداء العاملين.....
46.....	1-2-2. ماهية تقييم أداء العاملين.....
47.....	2-2-2. أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين.....
49.....	3-2-2. الأسس العامة في تقييم الأداء.....
66.....	3-2. مداخل تحسين الأداء.....
66.....	1-3-2. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء.....
73.....	2-3-2. إعادة الهندسة كمدخل لتحسين الأداء.....
79.....	3-3-2. الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين.....
81.....	خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

83.....	تمهيد.....
84.....	1. منهجية البحث.....
84.....	1-1. المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية.....

فهرس المحتويات

84	2-1: مصادر جمع البيانات.....
85	3-1: عينة الدراسة.....
94	4-1: أداة البحث.....
97	1-4-1: أدوات الدراسة المستخدمة.....
102	2-4-1: تحليل نتائج أبعاد أخلاقيات المهنة.....
110	3-4-1: مناقشة الفرضيات.....
112	خلاصة الفصل الثالث.....
113	الخاتمة.....
116	قائمة المراجع.....

الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	أبعاد أخلاقيات المهنة	01
43	محددات الأداء	02
51	أسس تقييم الأداء	03
61	خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين	04

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نموزج التدرج البياني	52
02	نموزج القوائم	56
03	نموزج الاختيار الإجباري	57
04	نموزج التدرج البياني السلوكي	59
05	الاختلاف بين إعادة الهندسة وبرامج التطوير الأخرى	77
06	تعداد المستخدمين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مقررة	91
07	مصالح المؤسسة العمومية الاستشفائية لدائرة مقررة	92
08	الإحصائيات المادية والبشرية	93
09	معاملات ثبات محاور الدراسة	98
10	وصف أفراد العينة حسب الجنس	98
11	وصف أفراد العينة حسب العمر	99
12	وصف أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	99
13	وصف أفراد العينة حسب منصب العمل	100
14	وصف أفراد العينة حسب الخبرة	101
15	مدى طبيعية المجتمع	101
16	المتوسطات والانحرافات المعيارية بأخلاقيات المهنة اتجاه للزملاء على أداء العاملين	102
17	المتوسطات والانحرافات المعيارية بأخلاقيات المهنة اتجاه المرؤوس على أداء العاملين	103
18	المتوسطات والانحرافات المعيارية بأخلاقيات المهنة اتجاه المرضى على أداء العاملين	104
19	المتوسطات والانحرافات المعيارية بأخلاقيات المهنة اتجاه المجتمع على أداء العاملين	105
20	المتوسطات والانحرافات المعيارية بأخلاقيات المهنة اتجاه للمهنة على أداء العاملين	106
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء	107
22	يوضح الارتباط بين أبعاد أخلاقيات المهنة وأداء العاملين	108

مقدمة

أصبح موضوع أخلاقيات المهنة من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة نظرا لعدة أسباب عديدة، في مقدمتها تزايد الفضايح الأخلاقية والنقد الموجه للإدارات والمعايير التي تعتمد عليها بعيدا عن الإطار الأخلاقي. حيث إن تنمية الالتزام بالمثل والقيم الأخلاقية والاعتبارات القانونية والسلوكيات الإيجابية تعتبر من الفلسفات الرئيسية التي ينبغي وضعها في المقام الأول وأن تسير في فلكها جميع الفلسفات الأخرى المنشودة التي توصل جميعا نحو تحسين الأداء وبالتالي تحسين رفاهية المجتمع.

إن فعالية الإنسان وكفاءته ترتبط وتتأثر بإيمانه العميق واقتناعه بالقيم الأصيلة والمثل الأخلاقية العالية التي تدفعه لتنمية المعارف العلمية ومهاراته السلوكية والعلمية نحو تحسين الأداء ومن ثم فإن القيم الأخلاقية تؤثر في السلوك تماما كما تمثل المفاهيم العلمية والنظريات.

أخلاقيات الوظيفة العامة أو ما يطلق عليها أخلاقيات المهنة تتمثل بمدى التزام الموظف بواجباته الوظيفية كما يحددها القانون، حيث يعتبر الموظف مقيدا بقواعد المهنة وتعليماتها ولعل من أهم الصفات التي تمتاز بها حرص الموظف على المصلحة العامة والقبول بعد الخدمة والسؤال الذي يطرح نفسه هنا ما هي أخلاقيات المهنة؟ حيث اطلعت الدراسات الخاصة بأخلاقيات المهنة مكانة مرموقة في نطاق الإدارة العامة وفي نطاق القانون الإداري وشغلت الفكر الإداري والقانوني والاقتصادي في مختلف أرجاء العالم.

فالمنظمات عليها أن تقوم بتعزيز السلوك الأخلاقي لأفرادها وتعزيز ثقمتهم، وإعادة تشكيل ثقافة أخلاقيات المهنة وفقا لقيمتها، وعليها تفعيل القيم الأخلاقية في أنشطتها كافة لضمان الإنسانية في المهنة وتحقيق ولاء ورضا المستفيد، وهي كذلك تساعد في تحسين أداء المنظمات عن طريق تقييم أداء كل فرد والذي من خلاله يتم تقييم مستوى الفرد العامل داخل المنظمة ومدى التزامه اتجاه مهنته.

أولا: الإشكالية

المعضلة الفكرية لأخلاقيات المهنة في المنظمات تشير إلى أن الأخلاق تكاد تكون صعبة ومهمة كذلك في المنظمات المرتبطة بأداء الفرد العامل وهو مؤشر بدوره يعتبر مهم في مدى نجاح المؤسسة أو المنظمة. لذا من الضروري النظر للأخلاق على أنها مبادئ معيارية لا نظرية أو أسلوب يعطي وصف لأحكام معينة، فضلا أن التأثير على أداء الفرد العامل. لذا من الضروري على المنظمات الاهتمام بكل ماله علاقة بأخلاقيات المهنة، وبالتالي البحث عن أحسن

الطرق الفاعلة وأكفئها لضمان تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات لفترة طويلة دون انقطاع من هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا البحث دراسة وتطبيق هذه الأخلاقيات على أداء العمال، وإبراز مدى مساهمتها في التحسين انطلاقاً مما سبق تشكلت لدينا معالم الإشكالية الخاصة ببحثنا والتي يمكن صياغتها في السؤال التالي:

➤ هل يؤثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين في المستشفيات؟

من خلال التساؤل الرئيسي السابق يمكننا طرح التساؤلات الفرعية تمثلت في:

- 1- هل يؤثر الالتزام بأخلاقيات المهنة نحو الزملاء على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المدروسة؟
- 2- هل يؤثر الالتزام بأخلاقيات المهنة نحو الرؤوس على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المدروسة؟
- 3- هل يؤثر الالتزام بأخلاقيات المهنة نحو المرضى على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المدروسة؟
- 4- هل يؤثر الالتزام بأخلاقيات المهنة نحو المجتمع على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المدروسة؟
- 5- هل يؤثر تأثير الالتزام بأخلاقيات المهنة نحو المهنة على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية المدروسة؟

ومن أجل الإجابة على التساؤلات السابقة يمكن الانطلاق من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

الالتزام بأخلاقيات المهنة له تأثير فعال على أداء العاملين في المستشفيات

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير دال إحصائياً للالتزام بأخلاقيات المهنة نحو الزملاء على أداء العاملين في المستشفيات.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير دال إحصائياً للالتزام بأخلاقيات المهنة نحو الرؤوس على أداء العاملين في المستشفيات.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير دال إحصائياً للالتزام بأخلاقيات المهنة نحو المريض على أداء العاملين في المستشفيات.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير دال إحصائياً للالتزام بأخلاقيات المهنة نحو المجتمع على أداء العاملين في المستشفيات.

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد تأثير دال إحصائياً للالتزام بأخلاقيات المهنة نحو المهنة على أداء العاملين في المستشفيات.

➤ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية موضوع الدراسة (أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين) في أهمية المحورين اللذين يدور حولهما، وهما:

- محور أخلاقيات المهنة: إذ تعتبر الأخلاقيات من المصطلحات التي تحمل في طياتها الكثير من الغموض والنسبية، وبالتالي تكتسي دراستها خصوصية ترتبط بالمجتمع من جهة، وبميدان الدراسة من جهة أخرى.

- محور أداء العاملين: إذ يعتبر الركيزة التي تقوم المؤسسة من خلاله بمتابعة أدائهم ومدى إنتاجيتهم على المؤسسة، يقوم العاملون في أية منظمة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت سياسة المنظمة عليها، ويلعب الأداء دوراً مهماً في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيهـم.

➤ أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى:

1. التركيز على معرفة أخلاقيات المهنة.
2. التحقق من مدى إدراك المدراء في المؤسسة المبحوثة عن أخلاقيات المهنة وأثرها في تحسين الأداء.
3. تحديد أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين ورفع من مستوى أداء الخدمة في المؤسسة الاستشفائية، قصد زيادة القيم الايجابية ومنها الولاء والانتماء.

➤ مجال ومكان وحدود الدراسة:

يمكن تحديد مجال وحدود البحث بالبعدين التاليين:

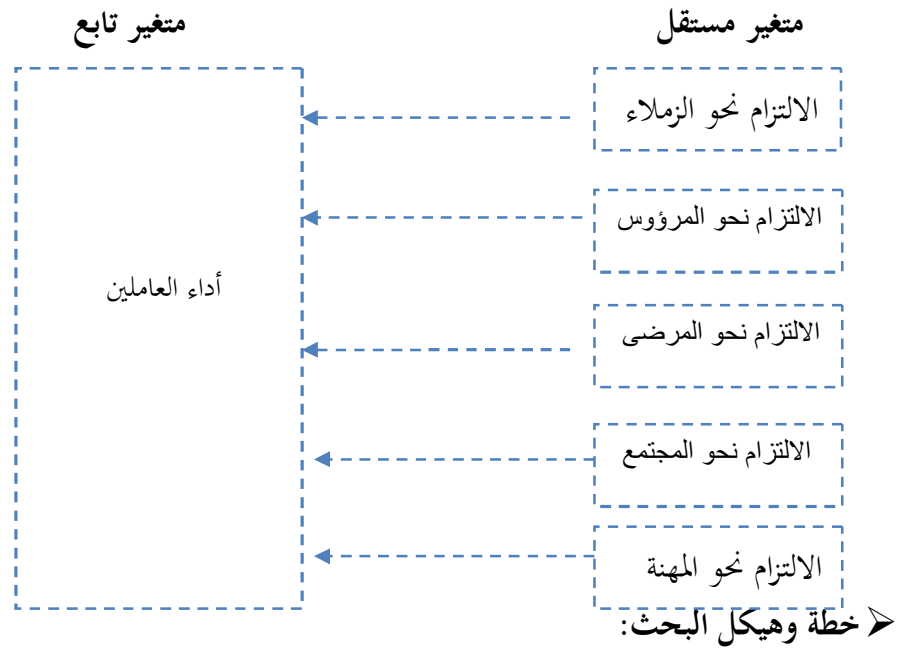
من حيث البعد المكاني: يتضمن البحث دراسة ميدانية كانت على مستوى مؤسسة العمومية الاستشفائية مقررة - ولاية المسيلة-، حيث تم أخذ عينة من مجتمع البحث المتمثلين في عمال المؤسسة (رؤساء ومرؤوسين) وأخضعناهم للدراسة وتم ذلك عن طريق طرح استبيان كوسيلة لجمع البيانات والقيام بتحليلها حتى نتمكن من التوصل إلى نتائج اصدق أو تكذب الفرضيات.

1. من حيث البعد الزمني: استغرقت مدة التبرص يومان من شهر سبتمبر إلى 9 ماي 2016.

➤ منهجية الدراسة:

قصد الوصول إلى أهداف البحث والإجابة عن مختلف الأسئلة السابق طرحها تم الاعتماد على منهجين، الأول وصفي لانجاز الجانب النظري والثاني منهج دراسة حالة باستخدام أداة الاستبيان، ولتدعيم موضوع البحث سيتم الاعتماد على عدة مراجع متاحة باللغة العربية وحتى الأجنبية والمتمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، المجلات، ومواقع الانترنت بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر.

➤ نموذج الدراسة:



لمعالجة إشكالية البحث المطروحة، وفي ضوء الفروض الأساسية التي وضعت سابقا، ارتأينا أن يشتمل مخطط بحثنا جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي، ومن هنا جاء تقسيم البحث إلى فصلين. حيث تم في المقدمة طرح الإشكالية وتبيان التصور العام لموضوع البحث، بينما الفصل الأول تم تقسيمه إلى جزئين، الجزء الأول تمحور حول أخلاقيات المهنة وتم تقسيمه إلى 03 عناوين رئيسية، أولها يستعرض المفاهيم التي لها علاقة بالأخلاق والأخلاقيات وأخلاقيات المهنة والتطور التاريخي لها قصد وضع أسس نظرية تساعد في فهم موضوع البحث، أما العنوان الرئيسي الثاني فقد جاء ليربط بين ما تم التطرق له في العنوان الذي يسبقه أي التطرق إلى الأسس التي تقوم عليها وكذا العوامل التي ساعدت في ظهورها. أما العنوان الرئيسي الثالث والأخير تمثل في أخلاقيات المهنة في الخدمة الصحية،

أما الجزء الثاني تم التطرق إلى أداء العاملين وتم تقسيمه إلى 03 عناوين رئيسية، أولها يستعرض المفاهيم التي لها علاقة بالأداء وكذا أداء العاملين، ثم تحدثنا عن تقييم أداء العاملين والطرق المتبعة لذلك، المصاعب... الخ. أما الجزء الأخير تم تناول مدخل لتحسين الأداء اندرجت ضمنه إدارة الجودة الشاملة وكذا إعادة الهندسة، أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة في أداء العاملين.

أما الفصل الثاني فقد تناول بالدراسة منهجية البحث وما تشمله من منهج أدوات الدراسة، وأدوات جمع المعلومات الميدانية، كما تم التطرق إلى تقديم ميدان البحث، المتمثل في المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة وذلك بالتعرض إلى اللوحة التاريخية للمؤسسة. وفي الأخير تم تحليل أسئلة الاستمارة، ليتم بالأخير الخروج بنتائج البحث، ويختتم البحث بمجموعة من التوصيات والاقتراحات.

➤ الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: حنان بنت حسين بوقس، أخلاقيات العمل الإداري، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1997.

هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل الإدارية للمنظمة الأكثر تأثيراً على سلوك الأخلاقي للموظف، وقد عاجلت الباحثة ذلك من خلال جانبين: نظري وتطبيقي (ميداني)، يركز الجانب النظري على توضيح ما يجب أن يكون عليه الموظف العام من خلال عرض موضوع الأخلاقيات من جانب الإسلام، وأهمية التمسك بواجبات الوظيفة كالالتزام أخلاقياً، وكذا العوامل المؤثرة في سلوك الموظف بصفة عامة، والتركيز على العوامل الإدارية الداخلية للمنظمة بصفة خاصة والتي تعتبر متغيرات وذلك في أدبيات الدراسة.

أما الجانب الميداني استهدف التعرف على أهم العوامل الإدارية الداخلية للمنظمة التي تؤثر على السلوك الأخلاقي للموظف، وجرى تصميم استمارة لجمع المعلومات المطلوبة، وتم توزيعها على موظفي الإدارات الوسطى لبعض المنظمات الصحية والتعليمية كعينة، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث القائلة: "أن السلوك الأخلاقي للموظف يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية الإدارية".

كما انتهت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في تحسين المناخ التنظيمي للمنظمات الحكومية، وللحد من الآثار السلبية المترتبة عن الانحراف الأخلاقي الوظيفي للموظف، ولمساعدة الموظف العام على نصح السلوك الأخلاقي السوي.

الدراسة الثانية: أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة غزة، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي.

قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الدراسة المكون من 1561 موظفاً، حيث تم توزيع 312 موظفاً بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المكون من 1561 موظف، حيث تم توزيع 312 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد 248 استبانة، وكانت نسبة المردود (79.48%) من حجم العينة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

● أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

● أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي: (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

● أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية و الابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها:

● زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لأن الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة.

● زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تساهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية.

● زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطورها.

الدراسة الثالثة: بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2012-2013.

هدفت الدراسة إلى تحليل أخلاقيات المهنة بمتغيراتها الفرعية ودورها في تحسين أداء العاملين. وقد تم اختيار عينة من البنوك التجارية الجزائرية مجتمعا لإجراء الدراسة.

وقد حاولت الدراسة إلقاء الضوء على متغيرين يمكن عددهما من التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الراهن الحاضر، وهما أخلاقيات الأعمال وتحسين الأداء. إذ تعد أخلاقيات المهنة عنصر النجاح الأول في المنظمات والطريق الأمثل لتحقيق تحسين الأداء وبالتالي تحسين أداء العاملين والمنظمة ككل .

من أهم نتائجها:

1- القيم الشخصية هي البعد الأكثر تأثيراً في البنوك محل الدراسة.

2-التناسب الطردي بين أخلاقيات المهنة وتحسين الأداء .

صعوبات البحث:

1-خوف العمال من التجاوب لعدم معرفتهم بأن الاستبيان مجرد ورقة يطرحون آرائهم فقط وليست خاصة بإدارتهم.

2- محو جميع المعلومات الخاصة بمذكرتي وإعادة جمع المعطيات في وقت قصير جداً.

3- التعرض لضغوطات ساهمت بجزء كبير في عدم فهم ما يدور من حولي .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لأخلاقيات

المهنة

تمهيد:

يعد موضوع أخلاقيات المهنة موضوع شائع في العالم، وهو مهم وأساسي في حياة الأفراد ومنذ القدم كان أساس حياة الأفراد، والإسلام تطرق إليه من جميع نواحيه ولم يترك ذلك أبدا . فهو لا يتعلق بالجوانب الفنية في العمل، وإنما بالأساس الأخلاقي له .

فهو لا يخاطب العقل فقط بل الضمير والوجدان أيضا، فهو حوار النفس قبل حوار الآخرين ومنذ القدم أهتم بهذا وعليها تقوم الحياة الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، علاوة على ذلك أنها وثيقة الصلة بالعقيدة الإسلامية بل لا يقوم إلا بها كما سيظهر لنا من خلال ما سنتطرق إليه من خلال الفصل . وتم تقسيمه حسب الترتيب التالي:

1-1: ماهية أخلاقيات المهنة

2-1: الأسس النظرية لأخلاقيات المهنة.

3-1: أخلاقيات المهنة في الخدمة الصحية.

1: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات المهنة

سنحاول من خلال هذا البحث التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات المهنة ، مبتدئين بعرض التطور التاريخي لها، وتحديد مفهومها مع الأخذ بعين الاعتبار الفصل بين مفهومي الأخلاق والأخلاقيات ثم تطرقنا إلى التطور التاريخي لأخلاقيات المهنة وكذا تحديد مفهوم لأخلاقيات المهنة وكذا الأخلاق، الأخلاقيات.

1-1: أخلاقيات المهنة والمفاهيم المتعلقة بها

سنترك في هذا المبحث إلى التطور التاريخي لأخلاقيات المهنة وكذا بعض المصطلحات والمتمثلة في:

1-1-1: التطور التاريخي لأخلاقيات المهنة

إن إحدى فضائل التاريخ هي أن يزودنا باستمرار بقدر أكبر من المعرفة في كل مرة جديدة نعود فيها إليه، ثم إن النظرة إلى المستقبل في موضوع أخلاقيات المهنة لا تساويها في الأهمية في أغلب الأحيان إلا نظرة في الماضي¹، وإن أي نظرة إلى المستقبل بدون مراجعة إلى الماضي لسوف يكون محكوما عليه أن يعيد هذا الماضي بكل أخطائه.

إن الأخلاقيات وهي مجموعة القيم التي تميز ما هو جيد عما هو سيء ظهرت مع الإنسان منذ البدء، واستمرت معه إلى وقتنا الحاضر وستلازمه طالما ظلت هناك حياة على سطح المعمورة ومن منظور التراث الغربي يعود تطور النظرية الأخلاقية إلى أفلاطون (427-347 قبل الميلاد)، وتعود جذور كلمة Ethics بمعنى (أخلاق) إلى الكلمة اليونانية (Ethos)، والتي تعني العادات والسلوك أو الصفات².

لكن نجم عبود نجم يرى أن الاهتمام بالأخلاق كان أقدم بكثير، فقد كانت الحضارة البابلية أول محطة جديدة بالتوقف عندها في مسار الأخلاقيات عبر التاريخ:

➤ الحضارة البابلية:

إن أقدم مدونة قانونية وجدت منذ أكثر من أربعة آلاف سنة في وادي الرافدين، وهي مدونة حامورابي، الذي قال عنها جون سارتون (G, SARTON): "إن قانون حامورابي هو احد المعالم البارزة في التاريخ البشري".

¹- بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة 2013، ص15.

²- بترج - نورث هاوس: القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعين، معهد الإدارة العلمية، الرياض، 2006، ص336.

فهذا القانون تضمن 282 مادة اشتملت على إرشادات وقواعد للتجار وواجبات المهنيين كالبنايين والأطباء وغيرهم، وكذا العقوبات المترتبة على عدم قيامهم بهذه الواجبات بشكل صحيح.¹

وبذلك يعتبر البابليون أول من اهتم بالأخلاق المهنية للبنايين والأطباء وغيرهم، وهي المهن التي كانت منتشرة آنذاك، وان دل ذلك على شيء فانه يدل على وعي الإنسان منذ القدم بضرورة تقنين الأخلاق المهنية .

➤ الحضارة الرومانية:

ترجع أصالة الرومان في تفكيرهم الاجتماعي والسياسي إلى الدور الكبير الذي لعبته روما في تطبيق المبادئ القانونية والسياسية والإدارة العامة تطبيقاً عملياً في الشعوب التي أخضعوها، ولهذا اتصفوا بالصرامة في الخلق، وقوة العزيمة، وخضوع تصرفاتهم لنظام دقيق في ظل القانون.²

فقد أقام الرومان أنساقاً من القوانين يستلزم احترامها، اعتبرت مقياساً للتنظيم الاجتماعي في العالم الذي عرفوه، هدف الجميع فيها هو تأدية الواجب مما يؤدي إلى العظمة وسيادة الوطن، والذي يصبح محور الجميع القيم، فالإنسان كان يعمل من أجل هذا الوطن، خاضعاً لقوانينه، والتي تحكم تصرفاته في الأسرة، والمجتمع، والعمل.

وقد عرف رجال الفكر والسياسة في روما عن تناول ما هو مثالي، وما ينبغي أن يكون عليه المجتمع والإنسان كما فعل رجال الفكر اليونانيين، وإنما اتجهوا إلى الملاحظة ووصف أخلاق الرجال، ودوافعهم وتحليل نفسياتهم في محيط الواقع، حيث أن الدولة كي يكتب لها البقاء عندهم لا بد أن تلتزم بالالتزامات والحقوق المتبادلة والتي تربط بين المواطنين، وفي ضوء هذا فالدولة مجتمع أخلاقي، أو جماعة من الأشخاص الذين يمتلكون الدولة وقوانينها ملكية مشتركة، وهي توحد لتحقيق للناس مزايا المعونة المتبادلة والحكم العادل.³

ويستخلص من ذلك أن نظرة الرومانيين كانت تتوسع لتتجه إلى العالمية وفكرة الدولة العظمى، فيشقى الإنسان من أجل عظمة هذا الكيان الذي يكون هدفه الأسمى العدالة وتحقيق سعادة هذا الإنسان، الذي يجب أن يسموا بأخلاقه كلها بدءاً من الأسرة والعمل والمجتمع لتحقيق الأهداف المشتركة للإنسان ودولته.

¹ - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2000، ص 46.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع الأخلاقي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 59.

³ - مرجع نفسه، ص 75.

➤ الشرائع السماوية:

كان المجتمع قبل نزول الشرائع السماوية يعيش حالة من الفوضى والفساد، فلا قانون، ولا عدل، ولا أمن، ولا نظام، وجاءت الديانات لعلاج هذا المجتمع، ووضع حد للفوضى التي تنخر في البناء الاجتماعي، وتغيير الاتجاه نحو الخير، والقضاء على الفساد الذي كان سائدا منذ بدء التاريخ لفساد النظم الاقتصادية والسياسية والطبقية التي كانت آنذاك.

وسنستعرض فيما يلي نظرة الديانات اليهودية، المسيحية، والإسلام للأخلاق وبالتالي الأخلاقيات المهنية للفرد في المجتمع.

➤ في الشريعة اليهودية:

لقد جاءت الشريعة اليهودية للقضاء على الفوضى والفساد الذي كان سائدا قبل ظهورها. فقد جاءت شريعة موسى عليه السلام شاملة بعض المبادئ التي تعطي الفرد قيمته، وتدعو إلى رعاية المرضى، وتحث على الاتحاد، وتطرق إلى الثروة وحث الناس على النظافة، واعتبرت الاتحاد عماد الحياة الاجتماعية.¹

أما بخصوص الأعمال التجارية، فقد كانت السائدة عند اليهود منذ القدم، وكان إقراض الأموال بفائدة مقبولا. وغير محظور عند اليهود، كما كان جمع الثروة واكتنازها سلوكا يهوديا مألوفاً.²

وقد ارتبطت اليهودية التلمودية بالربا في أوروبا خلال الفترة الممتدة إلى الثروة الفرنسية، وارتبطت صورة اليهودي بشخصية المرابي عبر التاريخ، وهي الصورة التي خلدها شكسبير في شخصية شلوك في مسرحية تاجر البندقية، حيث كان اليهود يتقاضون فوائد تراوحت بين 32,5% إلى 220%.³

➤ النظرة في الإسلام:

تطبع العرب في الجاهلية بدافع الفطرة السلمية إلى الكثير من الفضائل التي كانوا يتواصلون بها، ويفترون ويتوارثون، وتمثلت المثل العليا عند العرب في المروءة، الرأفة، الرحمة، الشجاعة في القتال، والصبر على الشدائد، والإصرار على الثار، وحماية الضعيف، والكرم، والإيثار. إلى أن جاء الإسلام فغير حياتهم كما غير حياة البشرية.

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 75.

² - نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 48.

³ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: تطور النظم الاجتماعية وأثرها على الفرد والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 201.

وتتميز الأخلاق الإسلامية عن الأخلاق التي تبنتها الفلسفات المختلفة، فالإسلام له نظامه الأخلاقي وفضائله الخاصة عن الأخلاق الفلسفية، فغاية الأخلاق في الإسلام ليست اللذة أو السعادة، بل السعادة الأخروية من خلال المنفعة العامة الدنيوية التي تصون الروح وتعنى الجسد.¹

فأخلاق المسلمين نابعة من القرآن والسنة والإجماع والقياس، وقد راعى رسول الله -صلى الله عليه وسلم- الآداب، فقد كان مثالا أعلى لها، وعمل على تأديب أمته بها، وقد أثنى الله تعالى عليه في قوله: "وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ". سورة القلم، الآية - 04

والأخلاق عند المسلمين هي وسط عدل، فهي المواكبة للطبيعة الإنسانية، ففي قوله تعالى: "وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ". سورة البقرة، الآية - 143.

فالإسلام دين الوسطية، حيث حقق الربط بين الخلق والعمارة، والربط بين الدنيا والآخرة: "ابْتَغِ فِي مَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا" سورة القصص، الآية- ص77. والربط بين العمل وواجبات المؤمن "رِجَالٌ لَا تُلْهِيهِمْ تِجَارَةٌ وَلَا بَيْعٌ عَن ذِكْرِ اللَّهِ" سورة النور، الآية-37.

إلى جانب الوسطية والاعتدال والتوازن فإن الإسلام يمثل أساسا لتكوين شخصية أخلاقية، فالأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر، الصدق، الاستقامة، الأمانة والوفاء بالعهود، إعطاء الحقوق والتقوى... الخ. كلها سمات أخلاقية عملية للإنسان المسلم، ومطلوب منه تجسيدها في الحياة.²

وتعرف كذلك: "الأخلاق هي السجية والمروءة والدين، وتعني ضمنا قوة راسخة في الإدارة تنتزع إلى اختبار ما هو خير واختبار ما هو شر، وتنطوي الأخلاق على تغلب ميل من الميول على الفرد أو المؤسسة على نحو مستمر ودائم"³.

1-1-2: تعريف الأخلاق، الأخلاقيات، أخلاقيات المهنة

لا شك أن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل، لهذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع، وفي استقراره والمحافظة على حياته الاجتماعية، "ويمكن تحديد مصادر الأخلاقيات في كل مجتمع كالآتي: المعتقدات

¹ - أحمد عبد الحليم عطية، الأخلاق في الفكر العربي المعاصر - دراسة تحليلية للاتجاهات الأخلاقية الخالية في الوطن العربي، بدون ذكر دار النشر، القاهرة، 1990، ص 187.

² - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 49.

³ - أبو سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 448.

الدينية، تاريخ المجتمع وخبراته وتقاليده الثقافية الوطنية، القبيلة والعشيرة والعائلة، النظراء والجماعات المرجعية.¹ وهو ما يجعلها لصيقة بالمجتمع مما يولد اختلافا في الأخلاقيات والنظرة إليها من مجتمع آخر.

وتبقى أخلاق المجتمع أساسا قوية لأخلاقيات المهنة، ليس فقط لأنها خلفية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذي يأتي منهم المدبرون والموظفون، ومصدرا لتكوين أخلاقيات المهنة، بل وأيضا لأن الإدارة لا تعمل في الفراغ، وإنما في بيئة حية ومتفاعلة، لا بد من اخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بعين الاعتبار في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تعاطف وتعاون الجمهور معها.

1-1-2-1: تعريف الأخلاق (Moral)

بدءا تشير القراءات اللغوية لمصطلح الأخلاق بأنها الخلق، والخلق كما ورد في القاموس المحيط للفيروز أبادي هو السجية والطبع والمروءة والدين أما الخلق اصطلاحا فهو قوة راسخة في الإدارة تنزع إلى اختيار ما هو خير أو اختيار ما هو شر². والخلق عموما صفة نفسية ذاتية لا شيء خارجي، أما المظهر الخارجي للخلق فيدعى السلوك أو المعاملة.

وقد عرف العلماء الأخلاق بتعريفات كثيرة لا يتسع المجال لذكرها لذلك سنذكر بعضها منها على سبيل الذكر وليس الحصر:

تعريف "J. Dewey" الأخلاق بأنها تمثل منطلقات في التمييز بين ما هو جيد (الفضيلة) وما هو سيء (الرذيلة) وبالتالي يعكس هذا المفهوم الأخلاق المثالية Ideal Ethics التي تتجسد في مقولته الشهيرة (إذا سرق جاري فإني سارق أيضا)³.

وتعرف كذلك بأنها: "صفة في النفس تظهر آثارها في الكلام والسلوك العملي والمظهر الخارجي والصحة المختارة"⁴.

¹ - نجم عبود نجم : مرجع سابق، ص18.

² - شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، بدون ذكر السنة، ص133، 134.

³ - أحمد علي صالح، زكريا الدوري، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي وإستراتيجي، دار البازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص432.

⁴ - سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل (ضرورة تنمية ومصلحة شرعية)، السنة25، العدد(242)، العام1431-2010، ص11.

1-1-2-2: تعريف الأخلاقيات (Ethics)

تشير الأخلاقيات بشكل عام إلى القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ. ويبدو أن المجتمعات قد طورت هذه القيم والمعايير لتشكيل وعاء حضاريا لها عبر فترات زمنية متعاقبة وفي هذا الإطار يمكن أن تنظر المجتمعات البدائية ومعاييرها الأخلاقية المتجددة المرنة وأخيرا المجتمع العالمي المعرفي ومعاييرها الأخلاقية النسبية التي تستوعب هذا التطور الهائل في مجمل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها. وتتعدد المصادر التي يستند عليها الأخلاقيات في أي مجتمع من المجتمعات كما أن لأهمية هذه المصادر النسبية وقدرتها على تشكيل المعايير والمبادئ الأخلاقية تختلف من مجتمع لآخر ومن فترة زمنية إلى فترة زمنية أخرى. إن الدين والتاريخ والتقاليد والأعراف والثقافة القومية والوطنية والتكوين القبلي والعائلي وظهور الجماعات المرجعية والقادة والأحزاب السياسية ووسائل الإعلام وتطورها والخبرة العلمية للمجتمع تعتبر كلها مصادر تساهم في تشكيل أخلاقيات المهنة في أي مجتمع من المجتمعات.

من خلال ما سبق يمكن طرح التعريف التالي للأخلاقيات: الأخلاقيات يتصف بها الفرد وهي مسؤولة عن سلوكاته وتصرفاته اتجاه المواقف التي تعترضه في ظل الظروف والمتغيرات التي يمر بها والتي تتفاعل مع مجموعة المبادئ والقيم التي يحملها"

1-1-2-3: تعريف أخلاقيات المهنة (Job Ethics)

أخلاقيات المهنة بأنها: "هي توجيهات مستمدة من القيم والمبادئ تعنى بكيفية التصرف اللائق للممارس الصحي عند مزاولته المهنية".¹

وتعني أيضا: "مجموعة من المبادئ والقواعد النابعة من القرآن والسنة النبوية الشريفة، والتي تشكل معيارا للسلوك الفردي سواء في التنظيم الإداري أم الاجتماعي كما هو حال مندوب واجب الإلتزام، أو حرام مكروه واجب الإبتعاد عنه، فضلا عن ما تمليه متطلبات كل وظيفة من شروط أخلاقية لا تتعارض مع هذه القواعد والمعايير".²

خلاصة: أخلاقيات المهنة بيان شامل للقيم والأخلاق والمبادئ التي ينبغي على الشخص التحلي بها، وممارستها في جل حياته المهنية والعملية كونها سلوك هادف إلى توظيف واجبات المهنة وتقديمها للشخص المستفيد والتمييز بين ما هو جيد وما هو سيء فهي تمثيل لمفهوم الصواب والخطأ في المسار المهني .

¹ جمال بن صالح الجار الله وآخرون، أخلاقيات الممارس الصحي، الهيئة السعودية للتخصصات الصحية إدارة التعليم الطبي والدراسات العليا، السعودية، الطبعة الثالثة 1434 هـ العدد 74669، ص 08. أنظر إلى: www.scfhs.org.sa

² محمد عبد الفتاح، ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص 15.

1-1-3: أهمية أخلاقيات المهنة وأهم العوامل التي ساعدت في نشأتها

لابد إلى أن لأخلاقيات المهنة أهمية كبرى سواء في حياة المنظمات أو في حياة الفرد لذا سيتم التطرق إلى بعض العناصر مع إبراز العوامل التي ساعدت في بروزها.

1-1-3-1: أهمية أخلاقيات المهنة

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد في الوظيفة أو في مهنة معينة، مجموعة، أو غيرها يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث أن الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ويبعد المنظمة أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير ولكنها ستكون بالتأكيد ذات أثر سلبي في الأمد الطويل .

وفي مجتمعاتنا النامية والإسلامية بشكل خاص فإن الإسلام يعتبر الوعاء الحضاري والإنساني الذي يطرح مفاهيم أخلاقية راقية، في مختلف مناحي الحياة استمد منها الأفراد والمنظمات قواعد عمل ومدونات أخلاقية نظريا على الأقل مقبولة وجيدة في حين يشير واقع الحال إلى وجود فجوة كبيرة بين هذا الوعاء الحضاري وبين الممارسات الفعلية لهؤلاء الأفراد والمنظمات، ولو أننا قد نجد ممارسات متشابهة في العالم المتقدم ولكن على نطاق أضيق، وإذا ما أردنا الإشارة إلى أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بالمنظور الأخلاقي القيمي (قيمة) في العمل والتي تعطي أهمية لهذا الالتزام فإننا يمكن أن نؤشر التالي¹:

✓ لا يمكن القبول بالمنظور التقليدي للعمل والذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة بالربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية والتي عرضت وكأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور التقليدي ففي إطار المنظور الحديث نجد ارتباطا ايجابيا بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد سوف يكون واضحا على المدى الطويل.

✓ تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا أيضا له مردود ايجابي على المنظمة.

✓ التوجهات الحديثة ترى أن تجاهل أخلاقيات المهنة في العمل هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة في حين أن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية للعمل يضعها في إطار المصلحة الذاتية المستنيرة ومن المعلوم أن ردود فعل سلبية على

¹ - عبد السلام علي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال الوظيفي (ضمن وظيفة الموارد البشرية)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، بدون ذكر السنة، ص 5 .

التصرف اللاأخلاقي قد تنشأ من قبل المنافسين وباقي فئات المجتمع وهذا يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة على المدى البعيد.

✓ إن الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة (مثل ايزو 9000 و ايزو 1400) يقترن بالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والاستهلاك والاستخدام والاعتراف والتوزيع بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومة.

1-1-3-2: العوامل التي ساهمت في نشأة علم (أخلاقيات المهنة)

هناك العديد من العوامل، والأحداث التي جعلت المنحى الأخلاقي محط أنظار المهتمين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ومن أهمها:

- ✓ ظهور صور عديدة من الفضائح الأخلاقية والفساد والانحرافات في شركات ومنظمات كبرى في أوروبا وأمريكا.
- ✓ شعور المنظمات والشركات بأنها لن تستطيع استثمار طاقات أفراد المنشأة وكسب ولائهم إلا من خلال قيم أخلاقية محددة، تنعكس إيجاباً على ثقة العميل والزبون في هذا المنتج.
- ✓ ظهور حالات معقدة يصعب التعامل معها والحكم فيها من الناحية القانونية، ولكنها تعتبر مشكلة من الناحية الأخلاقية.
- ✓ وجود بعض الممارسات التجارية الصحيحة، ولكن لها أضرار على الصالح العام.
- ✓ ظهور دعوات جادة في المجتمعات الصناعية للاهتمام بالقيم الأخلاقية الاجتماعية، والالتزام بها على الصعيد العملي والمهني¹.

1-1-3-3: أبعاد أخلاقيات المهنة

➤ نحو المجتمع والجمهور: الأخلاقيات عبارة عن قيم وأعراف وعادات وتقاليد متعارف بها لدى المجتمع، وهذه القيم مجموعة من المعايير والقيم التي يمكن للفرد التمييز بين ما هو صواب وبين ما هو خطأ، وهي بذلك عبارة عن نمط سلوكي إداري، أي أن السلوك الفردي الذي يتولد أساساً طبقاً لأخلاقياته ويخضع في الأخير إلى حكم وتحليل من قبل المجتمع لنوعيته أو تصرفاته .

¹ - خالد الجريسي : أخلاقيات الإدارة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 5 - 6.

➤ **نحو المهنة:** يجب أن يلتزم الموظفون بأخلاقيات العمل الشاق، والمتمثل ذلك في العمل المتواصل والمتفاني، وإصلاح المتقاعسين والمتخاذلين وتشجيع المتفوقين والتميزين منهم، وعليه أن يجتهد مقدما كل ما في وسعه لإنجاح عمله بما يري رب العالمين وكذلك ضميره. وأن يسعى إلى تقديم الأفضل للمؤسسة التي يشتغل بها وإعطاء صورة لها والمحاولة على تحسينها.

➤ **نحو المرضى:** على الفرد العامل اتجاه المرضى توفير الرعاية له، وهو ملتزم أمامه، وواجب عليه تحمل أفعاله . كذلك ملزم بتوفير المعلومات الكافية له كالتوقيع مثلا على تفويض لإجراء عمليات أو فحوصات لعلمه بخطورة الأمر وما تنتج عنه من مخاطر، توفير السلامة الأمنية، الحفاظ على حقوق زملائه، الحرص على راحته .

➤ **نحو المرؤوس:** إن القيادة الإدارية الناجحة باستطاعتها بناء إدارة قائمة على أساسها، فالمرؤوس له الدور الأكبر وكل المسؤولية تقع على عاتقه، وعلى الفرد العامل احترامه وتقديره وكذا الالتزام بكل الأوامر، الالتزام بالجانب الوظيفي فقط، وعي العامل بطبيعة وعادات المرؤوسين والتي ع أساسها يتم التعامل معهم.

➤ **نحو الزملاء:** يجب أن تكون العلاقة القائمة بين العامل وزملائه بمختلف تخصصاتهم على الأخوة والمحبة والاحترام، ويقتضي هذا مراعاة ما يلي:

✓ حسن التصرف وزملائه ومعاملتهم كما يجب أن يتعامل هو .

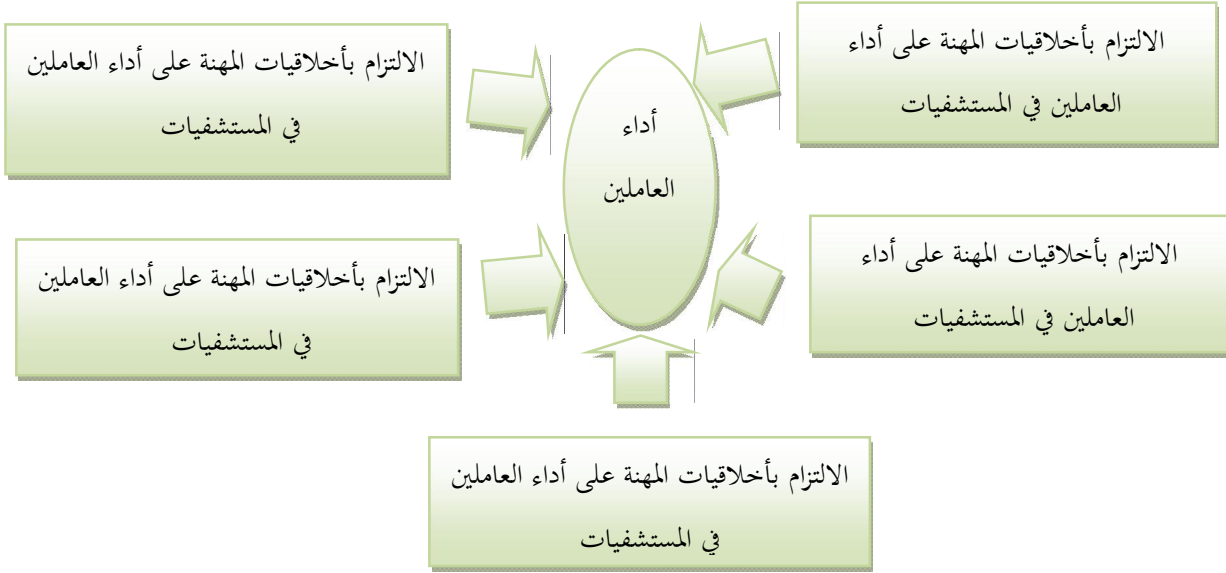
✓ عدم الوقوع في أعراضهم واكل لحومهم وتتبع عوراتهم، تجنب النقد المباشر للزميل أمام المرضى، خاصة إذا كان القصد صرف الناس عنه أو لحقد مقيت.

✓ التأكد من التزامهم بأخلاقيات المهنة.

➤ **نحو الأداء:** على العامل احترام مهنته التي يعمل بها ويبدل قصار جهده في التفاني قصد رفع مستوى أدائه وتطويره وإعطاء لنفسه فرصة الترقى لمنصب أعلى وبالتالي هذا يشجع على التزامه اتجاه مهنته التي يزاؤها¹.

¹ - من استنتاج الطالبة بالاعتماد على ما تم تناوله في هذا الجزء.

الشكل رقم (01): يوضح أبعاد أخلاقيات المهنة



المصدر: من إعداد الطالبة

2-1: الأسس النظرية لأخلاقيات المهنة:

لأخلاقيات المهنة أسس تقوم عليها لذا وجب إتباعها كي نضمن العيش في بيئة يخلوها الفساد ويحتلها الضمير الإنساني التي يساهم في نهوض الأمم وتطورها.

1-2-1: أهمية التطبيق والتنفيذ العملي لأخلاقيات المهنة

التنبه إلى أهمية أخلاقيات المهنة وبيان مكانتها ومنزلتها العظيمة وأثرها الكبير على الإتقان والإنتاج والثقة والمصدقية أمر مهم ومطلوب، حيث أن هناك ما هو أكثر أهمية وهو الحديث عن كيفية تنمية أخلاق المهن، على افتراض أنها موجودة ولكنها تحتاج إلى رعاية وتطوير وتأكيد وتقوية، أو كيفية إيجاد أخلاق المهن على افتراض أنها غير موجودة.

وأيا كان الافتراض فإن الكلام عن الكيفية يتجه نحو الوسائل والأساليب والممارسات التي تصب في حقل التطبيق وتخرج عن مجرد مفاهيم الاعتراف بأهمية أخلاقيات المهنة إلى الإطار التنفيذي، فانه قل أن يوجد أحد - من العقلاء- ينكر أهمية أخلاقيات المهنة، وهذا وحده -رغم أهميته- لا يكفي، بل يجب الانتقال إلى مرحلة التطبيق التي لا يكفي فيها أننا نريد تطبيق هذه الأخلاقيات، بل يجب أن نفعل ذلك حقيقة وأن نبحث عن الوسائل والطرق

الموصللة للتطبيق ,سواء أكانت هذه الوسائل (علمية نظرية)، أو علمية تنفيذية، وقبل الدخول إلى هذه الوسائل يحسن التنبيه إلى أمر مهم وهو ما يعرف عند بعض الإداريين بـ " ثقافة التنفيذ".

ثقافة التنفيذ مبدأ إداري يختص بكيفية تحويل المفاهيم والمبادئ والأخلاقيات والقيم والخطوط والاستراتيجيات إلى نتائج وإنجازات، ويعرف هذا المبدأ في الإسلام بالاستقامة .

أخذنا بقوله تعالى: "إن الذين قالوا ربنا الله ثم استقاموا تتنزل عليهم الملائكة ألا تخافوا ولا تحزنوا وابشروا بالجنة التي كنتم توعدون " سورة فصلت، الآية 30..

وقد تلا هذه الآية عمر بن الخطاب رضي الله عنه على المنبر ثم قال: "استقيموا والله بطاعته ولم يراوغوا روغان الثعلب"¹، وقال ابن العباس: (استقيموا على فرائضه)، وقال الحسن البصري: (ليس الإيمان بالتعالي ولا بالتمني ولكن ما وقر في القلب وصدقته الأعمال).

وكان مبدأ اقتزان القول بالعمل مبدأ مستقر عند المسلمين حتى حدثت متغيرات سلبية، أنتجت فرقة تسمى المرجئة وهي فرقة تقوم بعزل العمل عن الإيمان، وزعمت أنه يكفي الإنسان أن يتلفظ بالشهادتين أو يعرف الله بقلبه فيصبح مؤمنا، ولو لم يعمل من الأعمال الصالحة شيئا. أي أن المفهوم الإداري لا يكفي المدير والعاملين معه أن يعرفوا المفاهيم والمبادئ والخطط والقرارات واللوائح ليصبحوا بذلك أكفاء ومتميزين، ولو لم يحولوا هذه الأمور إلى أعمال ومنجزات.

ويظهر أن المفهوم الخاطيء الذي قالته المرجئة في تعريف الإيمان — حين جعلوه محصورا في الإقرار القلبي أو النطق بالشهادتين أي النطق السلبي — تمدد حتى وصل مع طول الزمن وتراكم العلل عند المسلمين إلى جوانب أخرى من حياتهم، ومنها الجانب الأخلاقي، وخاصة ما يتعلق منه بالعلاقات والتعامل والعمل.

ولذلك لا بد من تكثيف الجهد العلمي لترسيخ ثقافة التنفيذ بالمعنى الأوضح لهذه العبارة، وإذا كان الإنسان لا يستطيع تغيير أيامه الماضية فهذا لا يعني التوقف والرضوخ، ولكنه يوجب التغيير الايجابي في أيامه الآتية.

¹ - محمد بن جرير أبو جعفر الطبري، تفسير الطبري، جامع البيان عن تأويل آي القرآن، دار القلم، الجزء الأول، بدون ذكر السنة، الآية 24 / 114.

ومما يؤكد على أهمية ثقافة التنفيذ في ميادين الأعمال هو ما يلاحظه المراقب البصير في المؤسسات الرسمية وغير الرسمية من كثرة الخطط والاستراتيجيات والقرارات والترقيات، وقلة النتائج وضعف التطبيق وندرة الأعمال المنجزة بطريقة متقنة.

ولعل من الأسباب لهذه الإخفاقات المستمرة هو ضعف ثقافة التطبيق والاكتفاء بتديد الشعارات الجميلة والمفاهيم والمبادئ والقيم السامية، أو الاقتصار على التخطيط واللوائح المنظمة للعمل وهذا ما أشار إليه مؤلف كتاب "ثقافة التنفيذ" بعد أن درس حالات فشل المدراء وفرق العمل في الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة لهم، رغم وفرة الاجتماعات ووضع نظم للمكافآت، ووضع مؤشرات لقياس الأداء، وفعل كل ما توصي به كتب الإدارة، ليكتشف بعد كل ذلك وجود عجز واضح عن تنفيذ الخطط أو تحقيق الأهداف يقول: (بحثت عن سبب عدم تحول الخطط إلى نتائج، فاعتقدت أن الخطط تفشل بسبب فيها من أخطاء، لكن المشكلة لم تكن في التخطيط، بل في أننا نخطط للتخطيط، دون أن نخطط للتنفيذ، معظم المديرين يعتقدون أن مهمتهم تنتهي عند وضع بعض الأفكار والرسومات... وعرضها داخل غرف الاجتماعات ثم يقولون للموظفين: (وضعنا لكم الخطة وعليكم التنفيذ، ثم يقبعون في مكاتبهم بانتظار تحقق الأرقام المستهدفة للمبيعات، معتقدين أن هذا يكفي لتحويل الخطط غلى نتائج، فإذا ما غادروا مكاتبهم وصادفوا إحدى المشكلات التنفيذية فإنهم يتجاهلوها كما لو كانت ستحل من تلقاء نفسها، فإذا سألتهم لماذا لا يتصرفون، يخبرونك بأن المشكلة لم تكن في الخطة، وان حلها يحتاج لخطة جديدة داخل الخطة)، وبعد أن يستعرض المؤلف المهام الإدارية الأساسية وهي (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) نجد أن المهمة الرابعة التي هي (التوجيه) الشاملة للحفز والاتصالات والقيادة العملية والقوة التطبيقية هي أكثر المهمات تعرضا للتجاهل والإهمال، في حين أن التخطيط والرقابة يتم التركيز عليهما، وهي ذات طابع فكري وذهنى، ثم يخلص إلى أن (الثقافة التنفيذية هي المسؤولة عن نجاح أو فشل الخطط... ويعتبر التركيز على المهام الإدارية الذهنية خطأ قاتلا... فإذا أردت أن تحول النتائج المستهدفة إلى نتائج محققة فعليك التحول من القيادة الذهنية إلى القيادة التنفيذية)¹.

1-2-2: المهام والوظائف والأخلاقيات التي يجب التحلي بها:

لقد حددت الجمعية الأمريكية للإرشاد (A merican Counseling Association, 1995)،

المهام والوظائف والأخلاقيات التي على الفرد أن يتحلى بها، من خلال التالي:-

¹ - سعيد بن ناصر الغامدي ، مرجع سابق، صص 131 - 134.

✓ أن يحافظ الفرد على كرامته وأخلاقيات مهنته، بأن يراعي جميع المبادئ الأخلاقية عند استخدام الاختبارات والمقاييس والاستشارة النفسية .

✓ العمل على تطوير الخدمة والنمو المهني من خلال تحسين الأداء في مهنته، وتوضيح فلسفة لتلك الخدمة.

✓ أن يقدم الفرد العمل بأسلوب مهني اختصاصي، أكثر من كونه تجارياً أو دعائياً، فلا يجوز للمرشد أن يعرض أعماله على الناس في الأماكن العامة، وفي الجلسات العامة، وفي وسائل الإعلام، وإن حصل ذلك فعليه المحافظة على كرامة المهنة، ولا بد أن يسعى لها من يحتاجها، وكذلك يجب إتباع السلوك الشخصي المهني، الذي يتفق مع كرامة المهنة.

✓ العلاقة المهنية بين الفرد ومقدمها علاقة مهنية محكومة بعدد من المعايير الاجتماعية والأخلاقية والقانونية المعروفة، ولذا ينبغي أن تتطور إلى أي نوع آخر من العلاقات .

✓ الالتزام بالأخلاقيات المتعلقة بالقياس والتقييم، ومنها التأكد من صدق الاختبارات المستخدمة وثباتها، والتقيد بشروط إجرائها، وتوحي الدقة والموضوعية عند تفسير نتائج الاختبارات .

✓ أن يقسم قسم المهنة الذي من أهم بنوده مراعاة أخلاقيات المهنة.

✓ الحصول على رخصة من الجهات العلمية والمهنية والرسمية لمزاولة مهنة الإرشاد¹.

1-2-3: أسباب الانهيارات الأخلاقية في عالم المهن

أصبح موضوع أخلاقيات المهن على مستوى المؤسسات سواء كانت محلية أو عالمية (دولية) الشغل الشاغل لدى الكثير من فئات المجتمع. وتشير الدراسات إلى أن النشاطات غير الأخلاقية على مختلف المستويات تتم بشكل يومي ومتزايد من أهم العوامل المؤدية لهذا الانهيار:

✓ تقبل الرشاوي: التي تعتبر المصدر الرئيسي الذي ينقل كاهل المؤسسات، ومن اخطر التطورات غير الأخلاقية.

✓ تضارب المصالح: أي ترشيح المصالح الخاصة على المصلحة العامة.

✓ الافتقار للعدالة والنزاهة في المعاملة.

✓ المعلومات المظلمة والكاذبة.

✓ الضغوطات الممارسة من قبل بعض المديرين قصد الحفاظ على المناصب .

✓ الخوف والصمت إزاء تجاوزات المديرين في المؤسسة.

¹ - بدون ذكر الكاتب، درجة ممارسة المرشدين التربويين لأخلاقيات مهنة الإرشاد من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد الثاني، يونيو 2012، ص 586-587 .

✓ وجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات والصراعات.¹

1-3: أخلاقيات المهنة في الخدمة الصحية

بعد الارتقاء بمستوى الخدمات الصحية هدفا عاما بالنسبة لخطط التنمية الاقتصادية في أي دولة، والذي أسهم في تغيير وجهة النظر إلى المستشفيات من كونها فقط مكانا يمارس فيه الطبيب اختصاصه إلى نظرة أكثر شمولية تصف الكيفية التي تقدم بها هذه الخدمات الصحية إلى المتعاملين فيها كافة سواء داخل المستشفى أو خارجها.

1-3-1: الخدمات الصحية

سنتحدث في هذا المبحث عن تعريف الخدمات بعدها يتم التطرق إلى الخدمات الصحية، أهم تصنيفاتها، أنواعها... الخ.

1-3-3- الخدمات:

يرى الفرد مارشال أنه ما كانت السلعة لتظهر إلى الوجود لو لم تكن هناك سلسلة من الخدمة المعطاة لكي يتم إنتاج هذه المنتجات وتقديمها إلى المستهلك. إن الخدمات لا تشمل قطاع معين وإنما تتفرغ لعدة قطاعات، ومن بينها القطاع الصحي .

1-3-1: تعريف الخدمة:

وردت عدة تعاريف للخدمة، فعرفها P. kotler على أنها: "نشاط أو منفعة يمكن تقديمها لطرف آخر، وهي أساسا غير ملموسة، ولا يمكن نقل ملكيتها، وإنتاجها يمكن أن يرتبط أحيانا بسلعة"².

كما عرفت على أنها: "جميع النشاطات والعمليات التي تحقق الرضا لدى المستهلك مقابل ثمن ودون أن تتضمن تقديمها أي أخطاء"³.

¹ - من استنتاج الطالبة.

² - بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص32.

³ - بن نافلة قدور، مزريق عاشور، مؤتمر3، مداخلة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، بدون ذكر السنة،

ص5.

أما "Staton" فقد عرفها كذلك بأنها: "النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة الزبون أو العميل، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة، أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب دوما استخدام سلعة مادية"¹.

1-3-1-2: تصنيفات الخدمات

بسبب التداخل فيما بين الخدمة والسلعة، فإن مزيدا من الفهم لطبيعة الخدمة يمكن أن يحقق من خلال استعراض تصنيفات الخدمة كما يلي:

أ- من حيث الاعتمادية: تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على المعدات وأما على اعتمادها على الأفراد، كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل المحترفين أو مهنيين، وهنا يصبح طلب الخدمة يتأثر بالشخص الذي يتولى تقديمها. وكذلك في الخدمات التي تعتمد على المعدات إذا ما كانت المعدات ذات تسيير ذاتي أين يتم تشغيلها من قبل الإنسان وما إذا كان الذي يتولى تشغيلها وإدارتها من ذوي المهارات والخبرات أم أنه ليس كذلك.

ب- حسب أهمية حضور الزبون إلى أماكن تقديم الخدمة: تتطلب بعض الخدمات حضور الزبون ومشاركته للحصول على الخدمة، بينما توجد خدمات أخرى لا تتطلب إلا مشاركة رمزية أو بسيطة من قبل الزبون فيها.²

فخدمات الرعاية الصحية مثلا تحتاج ليس فقط إلى الوجود المادي للزبون وإنما أيضا إلى مشاركته الفعالة في عملية إنتاج وتقديم الخدمة، في حين ان هناك خدمات أخرى مثل الاستماع إلى الموسيقى لا تحتاج إلى أية مشاركة من قبل المستفيد للحصول عليها.

ت - حسب مشتري الخدمة: ويمكن تصنيفها إلى:

1- خدمات استهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع الحاجات الشخصية الصرفة مثل الخدمات السياحية والصحية، وخدمات النقل والاتصالات وحلاقة الشعر والتجميل، ولهذا سميت كذلك هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.¹

¹ - حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم. "الأسس العلمية للتسويق الحديث". دار النشر البازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2007، ص 169.

² - قحطان العبد لي وبشير العلق، التسويق أساسيات ومبادئ، دار زهوان للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 112.

(2) - خدمات المنشآت: هي خدمات موجهة لتلبية حاجات منظمات الأعمال كما هو الحال في خدمات الاستشارات الإدارية والمالية وصيانة المكائن والمعدات. وهناك خدمات تباع لكل من الأفراد والمنشآت معا ولكن بأساليب وسياسات متباينة مثل التأمين .

ج - من حيث باعة الخدمة: هناك ثلاث جهات تقوم بتقديم الخدمات وإدارتها:

- أفراد يقومون بتقديم الخدمات ويتقاسمون الأرباح ويتحملون الخسائر الناجمة عن أعمالهم .
- مؤسسات تقوم بتقديم الخدمات ولا تهدف من وراء ذلك إلى تحقيق الربح، وتدار من قبل الأفراد ومثال على ذلك المعاهد التعليمية، المتاحف.
- تقوم بعض المنظمات بتسويق الخدمات وتدار من قبل الحكومات وتشمل مصالح العامة كأنظمة الاتصالات، الحدائق، النقل، المتنزهات.

هذا بالإضافة إلى الإدارات المختلطة أين يتفاعل القطاع العام والخاص من قبل الاثنين .

وتعتمد المنظمات الخاصة التي تهدف إلى الحصول على الربح على بيع خدماتها في حين أن المنظمات العامة تحصل على دخلها من خلال بيع خدماتها جزئيا والبقية من الضرائب².

د- حسب طبيعة الخدمة: ويمكن تصنيفها إلى:

- خدمات كمالية: مثل التسلية والترفيه
- خدمات ضرورية: مثل الخدمات الصحية

1-3-1-3: تعريف الخدمة الصحية:

الخدمة الصحية مطلب أساسي لكل إنسان في الحياة، تسعى المجتمعات الإنسانية إلى تحقيقه مهما كان الاختلاف في أنظمتها السياسية والاقتصادية، كما نجد أن مختلف الدول تعمل على توفير الإمكانيات المناسبة في مؤسساتها الصحية، سواء كانت بشرية، أو تقنية، أو مالية، للارتقاء بمستوى أداء الخدمة الصحية وتعتبر الخدمة

¹ - زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص55.

² - زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص54.

الصحة سلعة اقتصادية غير ملموسة، شأنها شأن السلع الخدمية الأخرى، ولكنها تتميز بمجموعة من الخصائص التي تؤثر في الطلب عليها، الأمر الذي يتطلب تحديد هذه الخصائص .

لكن قبل هذا، نرى أنه من المفيد التطرق إلى مفهوم الخدمة الصحية فيما يلي:

- تعرف الخدمة الصحية بأنها: "عبارة عن جميع الخدمات، التي يقدمها القطاع الصحي على مستوى الدولة سواء كانت علاجية للفرد، أو وقائية موجهة للمجتمع والبيئة، أو إنتاجية مثل إنتاج الأدوية والمستحضرات الطبية والأجهزة التعويضية وغيرها، بهدف رفع المستوى الصحي للمواطنين وعلاجهم ووقايتهم من الأمراض المعدية".

وتعرف كذلك بأنها: "هي كل ما يؤدي إلى وقاية الناس من الأمراض والسرعة في تشخيص المرض وعلاجه وحسن متابعته بعد التشخيص والعلاج، فهي تمثل بذلك مجموعة من النشاطات المحددة للمحافظة على الصحة أو تحسينها أو منعها من التدهور.

من خلال ما تطرقنا إلى التعاريف السابقة نرى أنه من الأفضل استعمال لفظ "الخدمة الصحية" بدلا من "المنتج الصحي" لتغليب خاصية عدم الملموسية والتلازم على الخدمات¹.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن أن نصنف الخدمة الصحية إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

1- خدمات علاجية: التي تشمل على الخدمات المرتبطة بصحة الفرد بصورة مباشرة والتي تشمل خدمات التشخيص وخدمات العلاج، سواء تم ذلك بالعلاج الدوائي المباشر داخل المنزل، أو تم من خلا خدمات صحية مساندة تحتاج لرعاية سريرية داخل المستشفى، أو تم بالتدخل الجراحي التقليدي المعاصر، بالإضافة إلى خدمات الرعاية الصحية حتى يتم الشفاء وتهدف هذه الخدمات إلى تخليص الفرد من مرض إصابة أو تخفيف المعاناة من آلام المرض.

2- الخدمات الصحية الوقائية: هي الخدمات الصحية المرتبطة بصحة المجتمع أو كما يطلق عليه بالخدمات الصحية البيئية حيث ترتبط تلك الخدمات بالحماية من الأعراض المعدية والأوبئة والحماية من التدهور الصحي الناتج عن سلوك الأفراد والمشروعات التي تمارس أنشطة ملوثة للبيئة، ويرتبط هذا النوع من الخدمات الصحية بصحة الفرد بصورة غير مباشرة فهي بذلك تمثل خدمات صحية مانعة تهدف إلى وقاية الفرد من التعرض للمرض، وهي تشمل على

¹ - بتصرف

خدمات التطعيم ضد الأمراض الوبائية، وخدمات رعاية الأمومة والطفولة وخدمات مكافحة الحشرات والحيوانات الناقلة للمرض مثل البعوض والقران... وكذا خدمات الرقابة الصحية على متاجر تقديم الغذاء والمشروبات وخدمات الرقابة البيئية على وحدات الإنتاج الصناعي والزراعي، إضافة إلى خدمات الإعلام ونشر الوعي الصحي.

وترمي الخدمات الصحية إلى تحقيق هدف أساسي على المستوى الشخصي وهو الوقائية من المرض أو لا والشفاء من المرض إذا أصاب الفرد، فإن لم يكن فيتدنى الهدف إلى التخفيف من آلام المرض، وإن تحقق تلك الأهداف إنما يعود بشماره على الاقتصاد القومي. إذ أن تحسين الحالة الصحية لأفراد المجتمع سيضمن المحافظة على رأس المال البشري من جهة، ومن جهة أخرى فتحسين الحالة الصحية سيؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد ومن ثم زيادة الناتج القومي الإجمالي الفعلي. لذا فإن الاهتمام بالخدمات الصحية ليس مرجعه الدافع الإنساني أو الاجتماعي فقط وإنما مرجعه الدافع الاقتصادي كذلك .

ومما لا شك فيه فإن نظم الخدمات الصحية يمكن أن تحقق منتجات أخرى غير الصحة، إذ أن الخدمات الصحية يمكن أن تنتج الراحة وتحقق الأمان .

1-3-1-4: خصائص الخدمات الصحية:

كغيرها من الخدمات تتمتع الخدمات الصحية بمجموعة من الخصائص تميزها عن المنتجات الأخرى بكونها لا ملموسة، أي عدم إمكانية مشاهدتها ولمسها، تزامن إنتاجها مع استهلاكها أي أنها تنتج وتقدم للانتفاع بها في وقت واحد، التباين أي عدم القدرة على تقديم المستوى نفسه من جودة الخدمة، فالطبيب يصعب عليه التعهد بتقديم خدمات متماثلة ومتجانسة على الدوام، الهلاك أو التلاشي أي عدم إمكانية خزنها والاحتفاظ بها لحقبة من الزمن، عدم التملك أي عدم إمكانية الانتفاع بها أو التمتع بحق امتلاكها. وإضافة إلى هذه الخصائص يمكننا أن نخص الخدمات الصحية بمجموعة مزايا تعود إلى خصوصيتها ومن أبرزها نجد¹:

- أنها تتميز بوجود كونها على درجة عالية من الجودة فهي مرتبطة بحياة الإنسان وشفائه وليس بأي شيء آخر يمكن تعويضه أو إعادة شرائه.

¹ - بحدادة نجاة، تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تلمسان، الجزائر، 2011-2012، ص31.

- أن الخدمات الصحية تعد سلعا جماعية فالسلع الجماعية هي تلك السلع التي يرى المجتمع أنها تقدم منافع ليس فقط للفرد الذي يستهلكها ولكن للمجتمع ككل. وينطبق ذلك على الخدمات الصحية إذ أن تحسن صحة الفرد لا يفيد هذا الفرد فقط، ولكنه يفيد الأسرة والأصدقاء وصاحب العمل. وبالتالي فلتحسين صحة أفراد المجتمع آثار انتشار خارجية موجبة يستفيد منها المجتمع ككل سواء ذلك بتضاؤل فرص إصابة الآخرين بالمرض، أو تحرير الوقت المخصص من الأفراد الأصحاء لرعاية المرضى ليتحول إلى وقت منتج ومولد للدخل.

- يعد الطلب على الخدمات الصحية طلبا مشتقا، إذ يطلق اصطلاح "الطلب المشتق" عادة على السلع التي لا تطلب للاستهلاك المباشر ولكنها تستخدم في صناعة منتجات أخرى من أجل الاستهلاك النهائي وهكذا فان الطلب على هذه السلع والخدمات تساعد على إنتاجها، ويسمى الطلب على هذه السلع "الطلب المشتق". فإذا كانت كل الخدمات الصحية يمكن اعتبارها كمدخلات لإنتاج الصحة، يكون الطلب على الخدمات الصحية طلبا مشتقا من الطلب على الصحة .

فمثلا تمثل مباني المستشفيات ومعدات أشعة أكس مدخلات لإنتاج الخدمات الصحية، ويعتمد الطلب عليها على الطلب على الخدمات الصحية، ويعتمد الطلب على هذه الأخيرة بدوره على طلب الأفراد على الصحة. وكذلك فإن الطلب على العاملين في الخدمات الصحية طلب مشتق أيضا حيث يعتمد على الطلب على الخدمات الصحية .

- يتميز الطلب على الخدمات الصحية بالتذبذب وعدم الاستقرار وذلك استنادا إلى الظروف البيئية وحاجة المريض للعلاج والكوارث والحروب وغيرها من العوامل، فعلى سبيل المثال في موسم الشتاء نجد أن هناك طلبا عاليا على الأدوية والعناية الصحية فيما يتعلق بالزكام، وفي فترة أخرى من السنة على الأخص في بداية الصيف يكون هناك طلب على الأدوية والعناية الصحية، وعندما تحدث كوارث طبيعية في منطقة ما فان الطلب سوف يزداد على حملات الإغاثة والتلقيح ضد الأمراض التي تخشى إدارة الصحة العامة من انتشارها.

تخضع أسواق الخدمات الصحية إلى جانب كبير من التدخل والتنظيم الحكومي، تبدأ بالتدخل الحكومي التقليدي لوضع القواعد المهنية في الخدمات الصحية والتي تضعها الحكومة لحماية المرضى مثل تراخيص مزاولي المهنة وتنظيمها والقواعد المحددة بدفع مقابل الخدمات الصحية، ويتسع التدخل الحكومي في مجال الإنتاج المباشر للخدمات الصحية من خلال وحدات إنتاج مملوكة للدولة، وفي معظم دول العالم يرجع النصيب الأكبر لإنتاج الخدمات الصحية إلى الحكومات ونادرا ما تترك أسواق هذه الخدمات إلى قواعد السوق الحر بصورته المطلقة.

- الخدمات الصحية تعد إنفاقاً استهلاكياً، فالسلع الاستهلاكية هي السلع التي يشتريها المستهلك عادة من أجل الإشباع (المنفعة) التي تقدم إما مباشرة عادة، بينما جهاز قياس الضغط الشخصي أو جهاز قياس السكر يقدم خدمات على مدى فترة زمنية طويلة .
- تتميز بعض الخدمات الصحية بكونها شخصية أي تقدم لشخص واحد ونجد لكل طبيب تخصص في مجال معين من الخدمات الصحية، هذا إلى جانب كون الطبيب لا يستطيع معالجة أكثر من مريض واحد وبنفس تخصصه.
- في حين نجد أن بعض الخدمات الأخرى تقدم لعدد من الأشخاص في أن واحد على خلاف حملات التوعية الصحية من مرض معين الموجهة لأفراد المجتمع¹.

- إن الخدمات الصحية تتطلب السرعة في الأداء لأنها غير قابلة للتأجيل وهذا يتطلب انتشار منافذ تقديم الخدمة في المناطق السكانية واستقبال الحالات المختلفة في أي فترة زمنية.
- الخدمة الصحية تتكون من عناصر تكمل بعضها بعضاً حيث نجد أن خدمات الفحص والتشخيص والخدمات العلاجية والوقائية والتمريض والفندقية والخدمات الإدارية مكملات لبعضها البعض.

1-3-2: الالتزام بأخلاقيات المهنة في الخدمة الصحية:

الالتزام بأخلاق العمل واجب في المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء نظراً لأهميتها البالغة في حياة الفرد والمنظمة.

1-2-3-1: مدى مساهمة أخلاق المهنة في الخدمة الصحية

إن إصلاح نظام الخدمة الصحية أو ما يطلق عليه أيضاً مصطلح الرعاية الصحية وهو عملية إلزامية لتعزيز أداءه من خلال مبادئ الكفاءة والفعالية للاستجابة العادلة للتغيرات الحالية والمستقبلية للبيئة².

إن الأهداف الأساسية لأي قطاع للخدمة الصحية هي الحفاظ على الصحة وتحسينها وتوفير تغطية صحية أولية شاملة. وتشجيع الاستخدام الكفء للموارد المحدودة وهنا تلعب أخلاقيات المهنة دور أساسي كونها على

¹ - بحدادة نجاه، مرجع سابق، ص 32.

² - بدون ذكر الكاتب، محاضرة بعنوان: أخلاقيات المهنة 107 سلم، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الدراسات الإسلامية، الفصل الثاني، 1435 - 1436، ص 32.

الشخص المقدم للخدمة الحفاظ على سلامة الشخص المستفيد، كونه يعتبر مبدأه الذي أقسم عليه في بداية ممارسته للمهنة، لذا يجب الالتزام به فأخلاقيات المهنة تساعد على حل الاختلافات المتفاوتة بين القطاعات. لقد تجلّى الاهتمام بدراسة أخلاقيات المهنة وتدريسها على المستوى الأكاديمي بعد أن سيطر العلم على مقاليد الأنشطة الحياتية، وفجر منها سياسات وآليات ومنتجات لم تخطر على البال قبل، ثم بعد أن انفتح العالم على الفضائيات وشبكات الاتصالات، فصارت الحاجة داعية لدراسة أخلاقيات المهنة بعناصرها الأربعة: العامل، صاحب العمل، المستفيد، المجتمع.

- **العامل:** ازدادت حاجته إلى خلق الرحمة، والإحسان، والرعاية، بعد أن استغنى عن الأيدي البشرية في بعض المهن والوظائف، بإتباع نظام الميكنة والآلة، ومع دخول الآليات الخطرة والمعقدة، فضلا عن تضحية العامل بالابتعاد عن أهله ووطنه، فانتشرت الهجرة للعمل.

- **صاحب العمل:** ازدادت حاجته إلى خلق الصدق، الأمانة، المبادرة، ملاحقة للتطوير السريع، فلا مكان للتكاسل.

- **المستفيد:** ازدادت حاجته إلى خلق الإتقان، النصح، اللياقة، بعد أن تعددت المنتوجات وتشابحت أشكالها وتفاوتت قيمتها وقيمتها، وازدادت الإجراءات المتبعة.

- **المجتمع:** ازدادت حاجته إلى خلق التعاون، والعلم، وحسن السمعة، نظرا لارتباط نسبة الصادرات بحسن السمعة الإنتاجية، والإتقان، التي لا تكون إلا بإتباع القواعد العلمية مع تعاون العاملين والمؤسسات للصالح العام. هذا، (وقد كشفت نتائج إحدى الدراسات وجود علاقة دالة بين نسق (القيم) أو - الأخلاقيات - والقدرات الإبداعية، كما كانت هذه العلاقة من الوضوح بحيث تشير إلى انتظام الأخلاقيات كعناصر هامة وأساسية في البناء الشخصي للفرد المبدع، أو كمناخ نفسي تنتظم في ظله ممارسة الأداء الإبداعي، فقد تبين أن لمرتفعين في الأداء الإبداعي يحصلون على درجات مرتفعة على عدد من الأخلاقيات، مثل: الإنجاز، الاستقلال، والصدق، و الاعتراف مقارنة بالمنخفضين في الأداء الإبداعي)).

1-3-2-2: آلية تحسين وتنمية الاعتبارات الأخلاقية في الخدمة الصحية

نظرا إلى أن الأخلاق تلعب دور هام في حياة كل فرد فإن هناك عدة آليات تساهم في تحسين ذلك تمثلت في النقاط التالية¹:

- ✓ التحديد الواضح لسلطات الموظفين الإداريين: إن تحديد سلطة كل موظف يساعد في السير الحسن داخل المؤسسات ويخلق جو من التفاهم داخل أوساط أفراد العمل.
- ✓ مراجعة التعليمات الإدارية القديمة المتعلقة بالسلوك الأخلاقي .
- ✓ وضع عقوبات ردية اتجاه كل من يرتكب خطأ أخلاقي من طرف الموظفين.
- ✓ الاعتراف والتقدير بالأداء الأخلاقي المتميز للموظفين عن طريق تخصيص المكافآت والحوافز .
- ✓ الاستفادة من كل الوسائل المتاحة التي تعزز احترام العمل الأخلاقي ويجب أن يتم التركيز على دراسة الأخلاق فيما يتعلق بفهم فضائل الديمقراطية وتشكيل السلوك لزيادة المهارات وتعليم الأخلاقيات والسلوك بشكل رسمي.
- ✓ الاستفادة من الطرق غير الرسمية التي يمكن من خلالها غرس السلوك الأخلاقي الذي يقوم على العقل والضمير الذاتي مما يضمن الاستمرارية وتشكيل جمعيات اجتماعية ودينية مهنية وبعض القنوات لغرس القيم الأخلاقية .
- ✓ الشفافية والمساءلة والقدوة الحسنة.

1-3-2-3: وسائل تنمية الوعي بالمعايير الأخلاقية في العمل الحكومي ودور الأجهزة الحكومية

يتمثل دور الأجهزة الحكومية فيما يلي²:

- ✓ الأخذ في الحسبان تحقيق اهتمامات جميع الأطراف المرتبطة بهم من عاملين ومتعاملين وذلك بصورة عادلة ومتوازنة دون تحيز استنادا إلى الأصول الأخلاقية المتعلقة (بمبدأ المساواة والعدالة) المتضمنة بالشرائع السماوية.
- ✓ إرساء جذور التعاون والتماسك والولاء بين الفريق الإداري وبين العاملين والإدارة وبين العاملين وبعضهم والأطراف المتعاملة سعيا لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- ✓ الأخذ بالحسبان المساهمة في تحقيق الاهتمامات المجتمعية كالمساهمة في رفع المستوى التعليمي والإسكاني والصحي وحماية الأطراف المتعاملة سعيا لتحقيق الأهداف المرغوبة.
- ✓ احترام الالتزامات التي تتعهد بها الإدارة، وعليها اتخاذ السبل اللازمة لاحترامها من جانب جميع الأطراف المرتبطة.
- ✓ المساهمة في تنمية المثل والسلوكيات الإيجابية على المدى الطويل وعلى نطاق واسع بالبيئة العريضة للمنظمة.

¹ - محمد زفاني، دراسة السلبات الأخلاقية في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام - مجلة التنمية الإدارية -، العدد 45، سنة 1989، ص 40.

² - مصطفى كميل أبو حديد، الوجيز في شرح قانون العاملين المدنيين بالدولة، جامعة القاهرة، بدون ذكر دار النشر، بدون ذكر السنة، ص 88 .

✓ وضع سياسات وظيفية شاملة وصحيحة وخاصة للوظائف العليا مدعما بالتدريب والإشراف الجيد والعدالة في توزيع المكافآت والقدوة القيادية الحسنة.

✓ تقوية الأساس الأخلاقي للإدارة العامة وأنه لا يتحقق بتشديد العقوبات ولكن إتباع سياسات توظيفية جيدة وبالتدريب السابق واللاحق للعمل الحكومي الذي يوضح واجبات الموظف العام وفي تقوية الإدارة وتعزيز درجة الديمقراطية فيها وزيادة التفاعل واتصال الموظفين بالمواطنين وتعريفهم بالإنجازات المحققة والتركيز على النصوص الأخلاقية الإيجابية.

✓ توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم السلوك الأخلاقي ويعتمد على أن تكون المنظمة أو المؤسسة تعتمد على سياسة أخلاقية واضحة اتجاه موظفيها تتضمن اعتبار المسؤولية الاجتماعية في تحسين مستوى المعيشة لهم .

1-3-3: نتائج الالتزام بأخلاقيات المهنة في الخدمة الصحية:

إن الالتزام بأخلاقيات المهنة تؤدي إلى نتائج متمثلة في:

1-3-3-1: السلوك الأخلاقي الذي يتوجب توافره لدى الموظف العام

تتمثل أخلاقيات الخدمة العامة في مجموعة المعايير التي يمكن في ضوئها الحكم على السلوك باعتباره صحيحا أو خاطئا من الوجهة الإنسانية وأن الفساد الإداري يحدث بسبب الانحراف عن القواعد والمعايير الأخلاقية لتحقيق مآرب شخصية غالبا ما تكون على حساب المصلحة العامة¹.

وما يفيدنا في هذا المجال أن هناك عدة دراسات تناولت هذا الموضوع على نوع من الصفات التي يجب

توافرها لدى الفرد العامل متمثلة في:

➤ **المساواة في المعاملة:** وهي قاعدة العدالة المتضمنة عدم التحيز في المعاملة بين الناس على اختلاف دياناتهم وأجناسهم وألوانهم والبعد عن المحاربة والتمييز وهذه القاعدة تتطلب تحليلا دقيقا لحقوق مختلف الأطراف ذات المصلحة. ومحاولة تحقيق التوازن بينهما حتى لا تتحقق مصلحة طرف على حساب طرف آخر وفي ضوء المصلحة

¹ - رأفت عبد الرشيد، حقوق وحرمان الموظف العام، مؤسسة الطوبجي للتجارة والطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2005، ص 50.

العامة ومما تجدر الإشارة إليه في هذا الشأن التنويه عن ماهية المصلحة العامة حيث اختلف المحللون بالمقصود بالمصلحة العامة وإنما اجمعوا على المضمون الذي تشمله المصلحة العامة وهو:

- وجوب تقديم الخدمات للجميع بشكل يحقق المساواة وعدم التمييز.
- وجوب احترام المؤسسات الشعبية الممثلة للمواطنين.
- وجوب انسجام بين العمل في الأجهزة الحكومية وأنماط السلوك المثالي.

➤ **معاملة الآخرين بالطريقة التي يحبها الإنسان لنفسه:**

هذه القاعدة يمكن اعتبارها القاعدة الذهبية لمعايير السلوك الأخلاقي على مر العصور، وفي مختلف المذاهب والديانات الإسلامية والمسيحية وغيرها.

➤ **الحرص على المصلحة العامة والولاء للوحدة الإدارية:**

المحافظة على المصلحة العامة تتطلب من الإنسان أن يكون لديه درجة مناسبة من الولاء للوحدة الإدارية التي يعمل بها متفهماً لسياساتها وأهداف المجتمع ككل. إلا أن هذه الدرجة من الولاء تحتاج إلى مناخ تسوده العدالة لأن إحساس الفرد بعدم العدالة يؤدي إلى تدهور ولائه واتجاه المصلحة العامة وهذا يساعد بدوره على انتشار الاتجاهات السلبية حيث تصبح فردية وبالتالي التركيز على المصلحة الذاتية وهي النمط المسيطر في العلاقات الاجتماعية ويؤثر في النهاية على المجتمع ككل¹.

1-3-2: أهمية الالتزام بأخلاقيات المهنة في الخدمات الصحية

يعتبر الالتزام بأخلاقيات المهنة في الخدمة الصحية موضوع هام في الحياة، وهو موضوع شقي وجب الاهتمام به ومعرفة مدى درجة التزام العاملين بها والتجاوب معه، ومن بين أهم النتائج التي يتم التوصل إليها ما يلي:

- أهمية الوظيفة في إحداث التنمية الشاملة .
- رفع ثقة المواطنين في مقدم الخدمة.
- مواجهة فجوة الأداء.
- التقليل من التكاليف العامة.
- الأمانة والبعد عن الغش.
- استشعار المسؤولية الفردية.

¹ - رأفت عبد الرشيد، مرجع سابق، ص 51.

- النصح للموظفين والإبداع في الوظيفة .
- الكفاءة والإتقان في العمل (الجودة الشاملة).
- توجيه أخلاق المهن الإيجابية نحو الإبداع والتطوير .
- الابتعاد عن التصرفات غير اللائقة والتي تتنافى في الإسلام، القوانين، تقاليد المجتمع.
- القضاء على الوساطة من خلال الاعتماد على أخلاق الموظف الشخصية وترسيخ زملائه له.
- تفعيل دور المحاكم الإدارية والتحقيق القانوني.
- تقوية الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق وإبعاد المؤسسة عن رؤية مصالحها من منظور ضيق.
- تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية¹ .

1-3-3-3: ميثاق أخلاقيات المهنة الصحية في الجزائر

حسب علمنا وبعد إجراء البحث والدراسة يوجد ميثاق أخلاقيات المهنة للأطباء وجراحي الأسنان بينما لا يوجد ميثاق أخلاقيات المهنة للممرضين وغيرهم من أعوان الصحة العمومية .

● صدر ميثاق أخلاقيات المهنة للأطباء وجراحي الأسنان في المرسوم التنفيذي المؤرخ يوم 7 محرم عام 1413 الموافق لـ 8 يوليو 1992، في الجريدة الرسمية العدد 52.و الذي يحتوي على العديد من المواد التي تضبط أخلاقيات وممارسات وسلوك الأطباء والجراحين نحو مهنتهم ونحو زملائهم ونحو المجتمع.و رغم أن الأطباء ليس لديهم أي أداء لقسم الالتزام لأخلاقيات المهنة.

من خلال اطلاعنا على ميثاق أخلاقيات المهنة للأطباء نذكر بعض المواد التي نراها مهمة في دراستنا:

المادة (7): تتمثل رسالة الطبيب وجراح الأسنان في الدفاع عم صحة الإنسان البدنية والعقلية، وفي التخفيف من المعاناة، ضمن احترام حياة الفرد وكرامته الإنسانية دون تمييز من حيث الجنس، السن، العرق، الدين والجنسية والوضع الاجتماعي والعقيدة السياسية أو أي سبب آخر في السلم أو الحرب.

المادة (10): لا يجوز للطبيب وجراح الأسنان أن يتخلوا عن استقلالهم المهني تحت أي شكل من الأشكال.

¹ - من إعداد الطالبة.

المادة(20): يجب أن لا تمارس مهنة الطب وجراحة الأسنان ممارسة تجارية، وعليه يمنع كل طبيب أو جراح أسنان من القيام بجميع أساليب الإشهار المباشرة أو غير مباشرة .

المادة (42): للمريض حرية اختيار طبيبه أو جراح أسنانه أو مغادرته . وينبغي للطبيب أو جراح الأسنان لأن يحترم حق المريض هذا، وأن يفرض احترامه، وتمثل حرية الاختيار هذه مبدأ أساسيا تقوم عليه العلاقة بين الطبيب والمريض والعلاقة بين جراح الأسنان والمريض. ويمكن الطبيب أو جراح الأسنان والمريض .

المادة(43): يجب على الطبيب أو جراح الأسنان أن يجتهد لإفادة مريضه بمعلومات واضحة وصادقة بشأن أسباب كل عمل طبي .

المادة (46): ينبغي أن يتقيد الطبيب أو جراح الأسنان على الدوام بالسلوك المستقيم وحسن الرعاية، وأن يحترم كرامة المريض .

المادة (57): يجب أن يجتهد الطبيب أو جراح الأسنان في تسهيل حصول مرضاه على الامتيازات الاجتماعية التي تتطلبها حالتهم الصحية، دون أن ينقاد لأي طلب مبالغ فيه . ويمنع كل تحايل أو إفراط في تحديد السعر أو إشارة صحيحة للأتعاب أو الأعمال المنحجرة.

المادة(59): تعتبر الزمالة واجبا أساسيا في العلاقة التي تربط بين الأطباء وجراحي الأسنان وينبغي ممارستها تحقيقا لمصلحة المرضى والمهنة.

المادة (101): يمكن أن يترتب على كل تصريح متعمد الخطأ، يقوم به طبيب أو جراح أسنان أمام الفرع النظامي المختص، ملاحظات تأديبية¹.

¹ - الجريدة الرسمية، العدد 52 / السنة التاسعة والعشرون، المؤرخ يوم 7 محرم عام 1413، الموافق ل 8 يوليو، 1992، ص ص 13_20.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما ذكر سابقا لاحظنا أن لأخلاقيات المهنة دور فعال في الخدمة الصحية، أي أن الاهتمام بأخلاقيات المهنة يساعد الفرد على اكتشاف أخطائه، ومحاولة تصحيحها والمضي قدما قصد الحصول على مناصب أعلى. ومن ثم تقديم الأفضل للمؤسسة مما ينعكس إيجابا، وبالتالي يساهم هذا في تحسين أداء العاملين وخلق لديهم الرغبة في إبراز كل طرف مدى مقدرته على الالتزام بواجب المهنة، وإبراز وجوده أمام الزملاء، مما يخلق أثر إيجابي لدى الفرد العامل ويجعله محفزا لإبراز جل قدراته وطاقاته قصد إرضاء المرؤوس، وإرضائه ضميره بالدرجة الأولى .

الفصل الثاني

عموميات حول

أداء العاملين

تمهيد

بعد التطرق لمفهوم أخلاقيات المهنة في الفصل السابق، سنتناول من خلال هذا الفصل الأمور والقضايا الأساسية المتعلقة بأداء العاملين. فالمعروف أن الإنسان يختلف عن الآلة بالقدرة الالاهائية لعقله، فالآلة لها أداء معين مهما زدنا في القوة المحركة أو المواد الخام، في حين أن الإنسان أو العامل له طاقة لا حدود لها لدى توفر المناخ الصالح، المناخ الأخلاقي والاجتماعي السائد داخل المنظمة، فالحاجة أصبحت ملحة لتوضيح العلاقة بين أخلاقيات المهنة وأداء العاملين.

لذا في دراستنا هذه سنتناول:

1-1: مفاهيم أساسية حول الأداء وأداء العاملين

2-1: نظرة على قيم وتحسين أداء العاملين

3-1: أثر أخلاقيات المهنة في تحسين أداء العاملين

2-1: إدارة أداء العاملين

يعد موضوع الأداء من المواضيع الرئيسية بل والأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري من الناحية العلمية، ويعتبر من أهم القضايا العلمية أو الميدانية بالنسبة للمديرين في تحقيق المؤسسة لأهدافها النهائية.

2-1-1: الأداء: المفهوم، المحددات والأنواع

أولاً: مفهوم الأداء

1- المفهوم اللغوي:

الأداء لغة يقابل الكلمة اللاتينية *performare* التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية *performance* التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه¹. أما قاموس اللغة الفرنسية الشهير *la rousse* فقد اعتبر كلمة الأداء *performance* كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة *parformet* المأخوذة من فعل *parformet* والذي يعني أتم أو أجز أو أدى *accomplir*².

2- المفهوم الاصطلاحي:

لقد وردت الكثير من التعاريف للأداء يمكن سرد أهمها في ما يأتي: يشير الأداء إلى: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"³. ويشير إلى: "تأدية عمل، أو القيام بمهمة، أو إنجاز نشاط، ومن ثمة فالأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف الكفاء المدرب"⁴.

¹ - إسمهان بلوم، فعاليات أداء العامل بين الأطر النظرية و المحددات الامبريقية، بدون ذكر دار النشر، الطبعة الأولى، الجزائر 2005، ص 16.

² - Dictionnaire Larousse de la langue Française, 2001,P 766.

³ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 215.

⁴ - قوي بوحينة و سلمى، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، المجلة العلمية للإدارة م(1)، ع (1)، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض، 2006، ص 94.

يمكن تعريف الأداء بأنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"¹.

ثانيا: المفاهيم القياسية المرتبطة بالأداء

الملاحظ أن العديد من الكتابات التي تناولت قضية الأداء نذكر بأن الأداء كثيرا ما يرتبط بالمفاهيم القياسية المتمثلة في الإنتاجية من الناحية الاقتصادية والكفاءة الإدارية، والفعالية المنتظرة وجودة الخدمات، وهذا ما سيتم شرحه في ما يلي:

1- الإنتاجية: الأداء يتعلق بمؤشرات قياس الإنتاجية $productivité$ على مستوى المنظمة ويكون ذلك عن طريقة العلاقة النسبية بين مخرجات هذه المنظمة ومدخلاتها.

وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات²: الإنتاجية = المخرجات / المدخلات، أي أن الإنتاجية = كمية المنتجات أو الخدمات المنتجة / كمية الموارد المستخدمة.

ويمكن أن تقاس الإنتاجية على مستوى الوحدات التنظيمية وعلى مستوى الفرد أو العامل.

2- الكفاءة: تشير الكفاءة $Efficiency$ إلى العلاقة بين الموارد والناتج، وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة³. وهي كذلك الطريقة الاقتصادية التي يتم فيها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة لدى التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (الإنتاجية والتكاليف).

وحسب (Wincent Plauchet) الكفاءة هي "قدرة مردودية المؤسسة أي تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترّب من معنى الإنتاجية"⁴.

¹ - نور الدين شنوبي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 17.

² - سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات " مدخل النظم"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 146.

³ - Souterain gean, François et philippe farcet, ORGANISATION et l'entreprise, paris, Berti, 2007, p 18.

⁴ - الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء في: مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، 2009، ص 220.

3- الفعالية: تعني الفعالية *Efficacité* بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، وفي تعريف آخر: "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة"¹.

قد تعني خاصية ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من الجهود، إلا أن الفعالية مصطلح يستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة ومقارنتها بالأهداف، وتحسب كالتالي:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية (المحققة)}}{\text{المخرجات المخططة (المحددة)}}^2$$

ويعرفها M.Kalika: "الفعالية هي درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة بل إنها تتضمن الكفاءة"³.

4- الجودة: يقصد بالجودة هنا ملائمة السلعة أو الخدمة للمواصفات والشروط المحددة لها، أي مدى مطابقة السلعة أو الخدمة للمواصفات والمعايير الموضوعية لها، والدرجة التي بموجبها تتم تلبية متطلبات ورغبات الراغبين فيها⁴.

ثالثاً: محددات الأداء

تسعى كل مؤسسة إلى زيادة إنتاجها وذلك من خلال توفير الأجواء الملائمة والمناسبة التي تجعل العامل أو الموظف أحسن أداءاً لعمله. و أداء الأفراد يمكن تحديده في ثلاثة عوامل رئيسية وهي الدافع، القدرات، الإدراك ويمكن صياغته في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} + \text{القدرات} + \text{الإدراك}$$

ومن أجل فهم هذه المعادلة سيتم التطرق إلى كل عامل على حدى.

01-الدافع: يعرف الدافع على أنه: "القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو بآخر ويتابع القيام بهذا النشاط".

¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة " النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، دار حامد، عمان، الطبعة 1، 2006، ص 344.

² - عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور -، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص 48.

³ - Kalika Michel, Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performances :Edition economic .Paris, 1995, p328.

⁴ - حسين حريم، مرجع نفسه، 343.

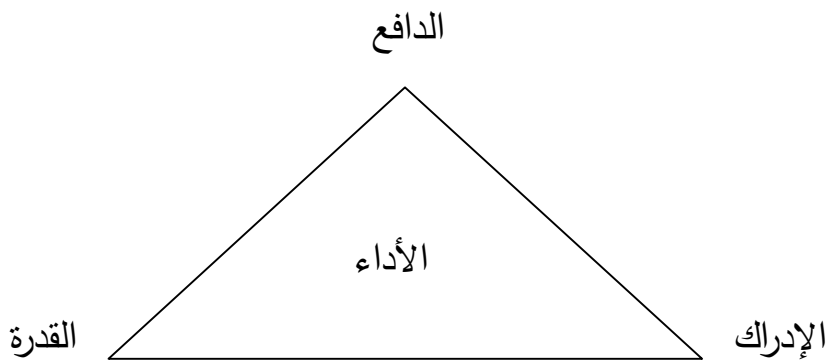
من خلال هذا التعريف الذي أبرز بوجه جلي أن الدافع هو عامل داخلي لا يمكن ملاحظته ولا قياسه، وهذا ما جعله محل اختلاف خبراء الإدارة (أو المختصين في الإدارة) في تحديد مفهومه ودرجة تأثيره على أداء الفرد¹.

02- القدرة: تشير القدرة إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال، فهي مرتبطة أيضا بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية.

03- الإدراك: يعرف الإدراك عامة على أنه عملية ذهنية ومعرفية يمكننا من فهم وتفسير ما يحيط بنا ومن هنا فالفرد في المنظمة يخضع للعديد من المؤثرات تنتهي بتكوين وتفسيرات معينة لكيفية أداء عمله².

ويمكن تلخيص أركان الأداء في المخطط التالي:

الشكل(02):محددات أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة .

2-1-2: مفهوم إدارة أداء العاملين

إن مصطلح إدارة الأداء مستخدم اليوم بكثرة، ولكن لا يوجد تعريف مشترك له، ففي بعض المنظمات يعتبر تسمية أخرى الأداة بالأهداف، وفي أخرى يعتبر العملية التي تستخدم فقط في تقدير أو تقييم الأفراد، أما بعض المنظمات فتترجم عملية إدارة الأداء في معلومات أو أحداث سنوية تجمع التكوين والتطوير، أو أيضا في إجراء يربط الأداء بالأجر، ولكن هذه التعريفات لإدارة الأداء تبدو ضيقة وتقتصر على بعض الجوانب فقط، وفي المقابل يمكن أن

¹ - رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة جانيت، الطبعة الأولى، 2003، ص ص 60-62.

² - محمد الصبري، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005، ص 127.

ننظر إلى إدارة الأداء بأنها تتعلق بإجراءات أو عمليات عامة التي يمكن أن تجمع كل هذه العناصر وأيضا عناصر أخرى¹.

تعرف إدارة الأداء بأنها: "عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع".

وتعريف شامل لما سبق يمكن أن نصف إدارة الأداء بأنها "إجراء أو مجموعة من الإجراءات توجه إلى إنشاء فهم أو إدراك مشترك للأهداف، والتي تعمل على تحريك ودفع الأفراد بأمل رفع احتمالات تحقيق هذه الأهداف.

2-1-3: سمات عملية إدارة الاداء الناجحة وعناصر إدارة الأداء

ينبغي أن يتم من خلال عملية إدارة الاداء الناجحة والفاعلة التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ وضع أهدافا واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف تحقيقه. قياس ومراجعة هذه الأهداف.
- ✓ تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.
- ✓ قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه.
- ✓ تطوير ما يطلق عليه ثقافة الاداء التي تمنح النتائج من خلال أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.
- ✓ إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.
- ✓ تطوير بيئة عمل تعليمية. انفتاحا يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية.
- ✓ جعل المؤسسة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج.
- ✓ التشجيع على التطوير الذاتي².

¹ - A .Mitrani ,M.Dalziel ,A.Bernard,Des competences et des hommes :Le management des ressources humaines en Europe,Les édition d organisation,paris ;p89

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 125 .

من ناحية أخرى، على الرغم من أن النتائج السابقة تبدو وكأنها دربا من الكمال ولن يتم تحقيقها جميعا إلى المستوى الأمثل، فإنها تمثل جزئيات يمكن من خلالها تحقيق بعض التطورات الملموسة في حالة ما إذا تم تنفيذ العملية على وجه صحيح¹.

2-1-4: عناصر إدارة الأداء

نرى من التعاريف السابقة لإدارة الأداء أنها تعطي نطاقا واسعا لتحديد العناصر الأساسية التي تتطلبها إدارة الاداء وهي:

✓ تعريف الوظائف وتصميم العمل بطريقة سليمة تحدد الاداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين إتمام التنفيذ.

✓ توفير مستلزمات الاداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من مورد يستلزمها التنفيذ السليم للعمل.

✓ توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، إعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.

✓ متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الأفراد أثناء العمل، وتزويدهم بالمعلومات المتجددة والمساندة بما يساعدهم على تصحيح مسار التنفيذ وتخط ما قد يصادفهم من عقبات.

✓ رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم.

ومن ثم فإن المنطق يتبلور ف شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفجوة التي قد تقل بين المستويين، ثم العمل على تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

2-2: تقييم أداء العاملين

يعد تقييم الأداء مرحلة مهمة في أي مؤسسة والتي من خلالها يتم التعرف على أداء الأفراد، ومحاولة تحسينه بشتى الطرق .

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 125.

2-2-1: ماهية تقييم أداء العاملين

تعريف (01): "أنه نظام رسمي لقي أنه: يتم تأثير خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع"¹.

تعريف (02): كما عرف التقييم على أنه²: "إصدار حكم لغرض ما، ويستخدم المعايير لتقييم مدى دقة وفعالية الأشياء".

تعريف (03): "تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى"³.

2-2-3: أهمية تقييم الأداء وأهداف تقييم عملية أداء العاملين

يعتبر تقييم الأداء أمر مهم وضروري في أي مؤسسة وله أهمية بالغة ويتضح ذلك من خلال:

أولا: يمكن تلخيص أهمية تقييم أداء العاملين بالاتي⁴ :

- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية
- ✓ يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والالتزام بها، فيساعد على التحقق من قيام المؤسسة بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- ✓ ترتبط أهميته ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات في المؤسسة.
- كما يساعد تقييم الأداء على ما يلي:
- ✓ توجيه العاملين في أداء أعمالهم
- ✓ توجيه إشراف الإدارة العليا

¹ - عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2004-2005، ص14.

² - علاء نجد، مدى مساهمة برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك المدارس الثانوية للكفاءات الإدارية www.upu.edu.samajalathumanitiesroi.fr أطلع عليه يوم 2016/4/25 على الساعة 00:00 .

³ - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص257.

⁴ - المرجع نفسه، ص369.

✓ توضيح سير العملية الإنتاجية

✓ تحقيق التنسيق بين أنشطة المؤسسة (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد)

- تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج.

إن تقييم الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسة موضوع التقييم، مما يستدعي دائماً إن تكون عملية اختيار المؤشرات أو المعايير متفككة مع تنظم لوحدها، وإمكاناتها المتاحة، بما يتناسب مع طبيعة النشاط الذي تزاوله وحسب النظام الذي تعمل به، والخصائص الفنية التي تتميز بها الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن تحديد هذه المؤشرات يتوقف على نوعية ومقدار المعلومات والبيانات المتوفرة.

وعلى ضوء هذه الاعتبارات يجب أن تتم عملية التقييم حتى يمكن أن تتحقق نتائج موضوعية وواقعية، هذا مع ضرورة التأكيد على نقطة هامة هي:

إن المحاولات التي تعتمد في أسس كفاءة الأداء في المؤسسات والتي تعتمد على النواحي التجارية والمحاسبية غير كاف للحكم على كفاءة المؤسسة ونجاحها، والسبب هو أن مؤسسة صناعية قد تضحى بمعيار الربحية التجارية في المدى القصير لاعتبارات أخرى تحققها في المدى الطويل.

علما أن عملية تقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية والمعتمد على النواحي التجارية تعد مؤشراً جيداً للحكم على نجاح المؤسسة من وجهة نظرها لوحدها، وتطغى المعايير الاقتصادية على المعايير الربحية المالية وخاصة في المؤسسات التي تمتلكها الدولة¹.

ثانياً: أهداف عملية تقييم أداء العاملين

هناك عدة أهداف لعملية تقييم الأداء وهذا نظراً لأهميتها في سياسات إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه الأهداف ما يلي²:

أولاً: على مستوى المؤسسة

✓ يساعد على نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين ويكون على أساس ومعايير موضوعية، والأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

¹ -Rebert Houdayer, évaluation financière des projets, 2 _ eme édition, economica édition, France, 1999, P 32.

² - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 240.

- ✓ رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراته بما يساعدهم على التقدم والتطور
- ✓ ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء وبذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهد وكفاءة العامل في عمله.
- ✓ إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد باحتمال تعدد شكاوي المستخدمين اتجاه المؤسسة.
- ✓ يساعد الإدارة في التعرف على المستخدمين ذوي المواهب والكفاءات العالية، وتوجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق وإمكاناتهم وقدراتهم.
- ✓ يعد من أهم المؤشرات التي تعتمدها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية ودرجة رضا المستخدمين، وهذا لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية.

ثانيا: على مستوى أداء المديرين

- ✓ تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي¹.
- ✓ تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.
- ✓ تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين.
- ✓ التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي.

ثالثا: على مستوى أداء المستخدمين

- من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون تحقيقها على مستوى المستخدمين هي:
- ✓ رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا المكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- ✓ اقتراح الطرق المناسبة لتطور سلوك المستخدمين وتحديد بيئتهم الوظيفية.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 369

- ✓ توفر نتائج التقييم للأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته فيتوقع أن يتولد لديه دافع رغبة لتطوير أدائه وتحسين.
- ✓ تستخدم في جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المؤسسة وترقية المستخدمين ذوي المهارات والقدرات العالية.
- ✓ تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين والإدارة، فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة الثقة للمستخدمين اتجاه الإدارة.

2-2-3: الأسس العامة في تقييم أداء العاملين

هناك مجموعة من الأسس العامة التي يجب اعتمادها في تقييم الأداء هي:

1- تحديد أهداف المشروع: إن الغاية الأساسية لأي مؤسسة هي تحقيق هدف رئيسي وجملة من الأهداف الثانوية الأخرى، ولما كانت إحدى وظائف تقييم الأداء هي التعرف على إمكانيات تحديد تلك الأهداف التي يفترض أن تكون محدودة وواضحة لكافة العاملين بالمؤسسة، فإن الاعتماد على المؤثرات العلمية والعملية في دقة تلك الأهداف أمر مهم.

وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المشروع التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها إلى ما يلي¹:

- ✓ المجال التسويقي
- ✓ مجال التحديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية.
- ✓ القيمة المضافة.
- ✓ الموارد الأولية والمادية الخاصة بالتوريد.
- ✓ الربحية.
- ✓ أداء العاملين وتطويرهم.
- ✓ المسؤولية اتجاه المجتمع.
- ✓ الموازنة بين الأهداف القصيرة، المتوسطة والطويلة المدى.

2- تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المؤسسة: إن استمرارية العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة يتطلب وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات الوحدة الإنتاجية، وبيان الموارد والطاقات البشرية والمادية التي

¹ - عقيل جاسم عبدالله، مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1999، ص 194.

تستخدم لتنفيذها وكيفية الحصول عليها، حيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، إضافة لمرونتها لا جراء التعديلات عليها عند الضرورة، حيث تحدد الخطط التفصيلية في ضوء ما يلي :

✓ وضح الرؤيا بالنسبة لتلك الأهداف حيث تكون محدودة ويمكن الوصول إليها بعيدا عن الغموض والاجتهاد والحكم الشخصي.

✓ أن تغطي الأهداف كل أوجه النشاط الاقتصادي المرتبط بعمل المؤسسة.

✓ ضرورة التنسيق بين أهداف النشاطات المختلفة للمؤسسة.

✓ إن يشترك في صياغة الأهداف واستيعابها وقبولها.

✓ أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف إلى جانب الالتزام بتنفيذها.

3- تحديد مراكز المسؤولية: من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة اقتصادية أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات.

ولما كانت عملية تقييم الأداء لا تقتصر على معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، بل يتعدى ذلك إلى تفسير الانحرافات وتحليلها وتشخيص أسبابها ومن ثم ردها إلى الجهات المعنية بها، مما يستدعي تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية لكي يتم ربط الانحرافات بالمركز الذي أحقق في إنجازها بالمستوى والكفاءة المطلوبة منها ومن ثم مساهمة تلك المراكز في وضع الحلول العلمية الناجحة للتغلب عليها أو الحد منها.

4- تحديد معايير الاداء الاقتصادي: إن عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم، ولكن تعدد هذه المعايير أصبح يمثل مشكلة في الوقت الحاضر، حيث أصبحت هناك استحالة تطبيقية في استخدام كافة المعايير، فهناك عدة أمور تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المعايير، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعايير المناسبة لدراسة كفاءة الاداء الاقتصادي، حيث تختلف المعايير من مؤسسة لأخرى حسب العملية التي تؤديها، واختلاف الأهداف حسب الفترات.

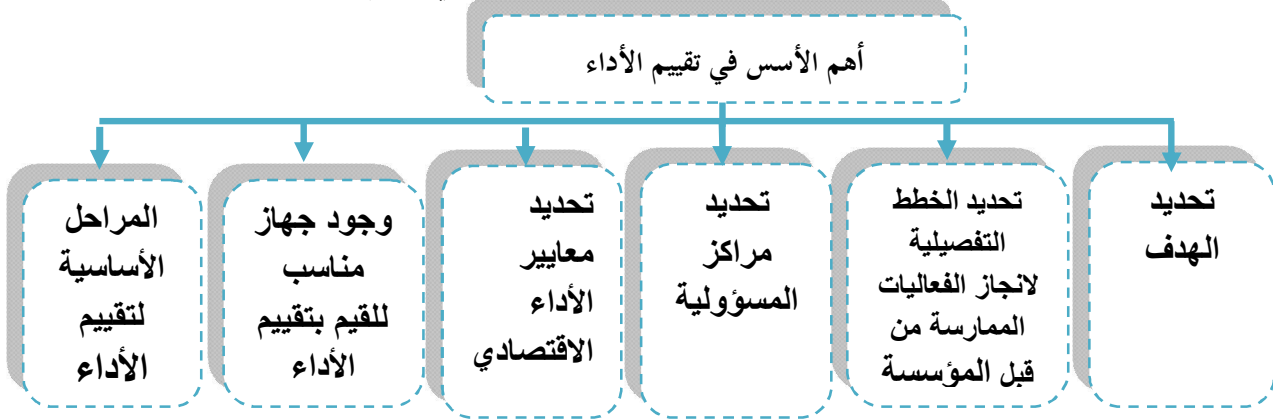
5- وجود جهاز مناسب للقيم بتقييم الأداء: عملية تقييم الأداء تستلزم وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط الوحدة من كل جوانبها، ويسجل نتائج التنفيذ.

ونظرا للصلة الوثيقة بين فاعلية الرقابة بين فاعلية الرقابة ومدى دقة وصحة البيانات والمعلومات المسجلة، فان تطوير أجهزة الاتصال في المشروع يعتبر أمرا ضروريا بغية الحصول على المعلومات المطلوبة لمختلف الأغراض وبالذقة الأزمة.

6- المراحل الأساسية لتقييم الأداء: يمكن تلخيصها فيما يلي :

- ✓ التعرف على البرامج (خطة التنفيذ)
- ✓ التعرف على مقاييس الأداء ومعاييرها.
- ✓ قياس الأداء الفعلي (النتائج) ومقارنتها بالأداء المخطط.
- ✓ تحديد الإنحرافات والإختلافات و الفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية.
- ✓ إتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الأهداف المخططة. هناك بعض الاعتبارات التي يمكن أن تساعد المؤسسة على اختيار وسيلة التقييم الفعالة ومنها 1:
- ✓ التركيز على دعم الايجابيات وتقديم معلومات مرتدة على الاداء تكون مرتبطة بالواقع الفعلي وليس نماذج عامة تستخدم في جميع المواقف على السواء.
- ✓ تشجيع وتدعيم الابتكار والقدرات الخلاقة.
- ✓ زيادة الاعتماد على النظم الحديثة لتقييم الاداء مثل استخدام أنظمة المعلومات الآلية.

الشكل (03): من خلال ما تطرقنا إليه استطعنا تلخيص أهم الأسس في تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة .

¹ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999، ص 355 .

عيوب هذه الطريقة:

- التقييم للعاملين يكون وفقا لأحكام المشرفين فيها ونوعية العمل مما يقلل من موضوعية الطريقة
- من الصعب على العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.
- الصفات التي تقيم تكون عامة في الغالب فمن الصعب وضع خطط عمل دقيقة.

(2)-طريقة الترتيب البسيط

و هي أبسط وأقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الجيد إلى الضعيف ويكون ذلك بمقارنة العاملين بعضهم ببعض ويكون التقييم على أساس الأداء الكلي للشخص.

مزايا هذه الطريقة :

- بسيطة وغير معقدة وسهلة التطبيق.
- التفريق بين العاملين الأكفاء وغير الأكفاء بطريقة واضحة.

عيوبها:

- تتصف هذه الطريقة بلا موضوعية أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره يترتب عليها نتيجة التقييم
- لا يمكن تطبيقها إذا احتوت المنظمة على عدد كبير من المستخدمين.
- لا تعطي صورة دقيقة عن أداء المستخدمين فهي لا تظهر نواحي الضعف والقصور في الأداء ولا نواحي القوة.

1- طريقة مقارنة الأزواج بين المستخدمين.

من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل مستخدم في قسم أو مجموعة معينة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة فيقوم بمقارنة الفرد مع كل واحد منهم، ويقيم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج، الجودة والتعاون مع الرئيس والزملاء¹.

مزايا هذه الطريقة:

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دون ذكر مكان النشر، 2000، ص 349.

➤ تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

➤ سهولة عملية التقييم على المقيم ذلك أنه يقارن بين اثنين فقط ويختار الأفضل من بينهما.

عيوب الطريقة:

➤ يصعب استخدامها في المنظمة التي تحتوي عدد كبير من العمال.

➤ لا تحدد جوانب القوة والضعف للعاملين.

➤ يتصف التقييم بعدم الموضوعية نظرا لأنه يعتمد على تشخيص المقيم بين العاملين.

4- طريقة التوزيع الإجباري

تعتمد هذه الطريقة على مبادئ التوزيع الطبيعي، حيث يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي بينما تأتي المجموعة الممتازة حول إحدى أطراف تقابلها المجموعة الضعيفة حول الطرف الآخر، فيكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، وهو توزيع يرى أن الغالبية تأخذ درجة وسطية من المقاييس وتبدأ النسبة في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية، والشكل الموالي يوضح النسب المحددة للمستويات المختلفة طبقا للمستوى العام لأداء كل مستخدم وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم¹.

مزايا هذه الطريقة:

➤ سهولة وبساطة عملية تقييم الأداء

➤ لا يبذل جهدا في التقييم

➤ سرعة التقييم وتفادي التساهل والميل إلى تعميم تقييم العاملين

عيوب هذه الطريقة:

➤ نقص الموضوعية بسبب التوزيع الإجباري للعاملين مما يظهر جليا الرأي الشخصي للمقيم في نتائج التقييم.

➤ لا يوجد تفصيل لمعايير التقييم والأساس الذي تم عليه هذا التوزيع.

¹ - صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 417.

5- طريقة التدرج¹

يتم وضع حسب هذه الطريقة تصنيفات للأفراد العاملين وفي مثل كل تصنيف درجة محددة للأداء قد تكون كالآتي: أداء مرضى، أداء متميز ويكون لكل عمال درجة تتوافق وأدائه.

مزايا الطريقة :

- سهولة وبساطة عملية التقييم.
- يستفاد منها أكثر إذا كان الهدف هو التركيز على مجموعة محددة من المستخدمين.

عيوب الطريقة:

- لهذه الطريقة تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين بأثر مستديم.
- لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن هذا التصنيف مما يخفي العدالة في التقييم.

6- طريقة القوائم

بموجب هذه الطريقة يستخدم الرئيس (المقيم) قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك والصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية، يختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، وهي تتضمن جانبين للإجابة إما بنعم أو لا أمام كل جملة وصفية، وما على المقيم إلا أن يضع علامة (X) أمام الصفة التي تنطبق على المستخدم، هذه القوائم تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية ويتولى قسم شؤون المستخدمين بتحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم وفي ذلك لضمان عدم التحيز في التقدير ويكون التحيز بوضع عدد من الأسئلة المكررة ولكن بأسلوب مختلف ومن ثم تزيد درجة الدقة والتقدير².

مزايا الطريقة:

- تقلل من التحيزات كون المقيم والمسؤول يحدد صفات مختلفة في أداء العاملين وتكرار الأسئلة بأسلوب مختلف يقلل من التحيز.
- تمتاز بسهولة الاستخدام.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 416.

² - سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، مرجع سابق، ص 254.

عيوبها:

➤ تكلفتها العالية حيث تتطلب إعداد قوائم بعدد الأقسام الموجودة داخل المنظمة وكذلك التدرج الوظيفي لديها.

➤ صعوبة التمييز بين العبارات والصفات من خلال التقييم.

الجدول (05): نموذج القوائم

الأسئلة	نعم	لا
هل لديه اهتمام كبير بعمله		
هل يواظب على الحضور		
هل لديه معلومات كافية عن العمل		
هل يتبع التعليمات بدقة		
هل يتهرب من المسؤولية		
هل يقدم أفكار طيبة		
هل يهتم بمشكلات ومتاعب معاونيه		
هل يتأكد من أن معدات العمل بحالة جيدة دائما		

المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسن علمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 1999، ص ص 255.

7- طريقة الاختبار الإجباري:

يتم وفق هذه الطريقة وضع مجموعات عديدة من العبارات، وتتكون كل مجموعة من أربع عبارات، عبارتان تمثل الصفات المرغوبة وغير المرغوبة في أداء الفرد، تتولى إدارة الموارد البشرية بوضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم، يقوم المشرف (المقيم) في كل مجموعة باختيار جملتين فقط، واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس والأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة، والهدف من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهريا أن كل جملة لها هدف ولكن الحقيقة أن لكل جملة وزن وقيمة حقيقية يجعلها

المشرف من خلالها لا يستطيع المرؤوس التقييم تقييماً حسناً أو سيئاً ولهذا فإنه يختار الجملة التي تصف فعلاً سلوك الشخص في الوظيفة وأما الحقيقة فهناك واحدة من الصفتين تكون كصفة مرغوبة في التقييم أو مدمومة فيه¹.

الشكل (06) نموذج الاختيار الإجباري

إختر عبارة واحدة من المجموعتين²؟

المجموعة 02		المجموعة 01	
اختيار	الصفة	اختيار	الصفة
	لا يوجد أولويات لأهداف العمل		ابتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها
	لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه		يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل

المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص122.

مزايا هذه الطريقة:

- تكون ذات مصداقية كبيرة نظراً لكبر الجانب الموضوعي فيها.
- تجبر المقيم على تحليل أداء عامليه وسلوكهم بشكل جيد لتحديد نقاط الضعف والقوة.

عيوب هذه الطريقة:

- لا تحدد جوانب النقص بشكل دقيق في أداء العاملين حيث لا يعرف مقيم والفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله.

(8) - طريقة الوقائع الحرجة:

حيث تركز هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها المستخدم، فيتم تسجيل وقت و متى وأين و لماذا حدث هذا التصرف ولكن في هذه الطريقة لا يتم التركيز على الحدث في ذاته بل يتم التركيز على التصرف والسلوك الذي أظهره العامل إتجاه الحدث فمن خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل الوقائع التي تطرأ خلال العمل سواء كانت جيدة أو فاشلة وذلك في ملف المستخدم وبعد الإنهاء من التقييم تقوم الإدارة

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص245.

² - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص122.

بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها واستخراج معدل يعبر عن كفاءة الفرد¹.

تجدر الإشارة إلى أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردودية إيجابية أو سلبية وتحتاج هذه الطريقة إلى قدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين ذلك أنها تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيهم ووقوف على أحداث والمواقف وتحليلها ومقارنتها مع الوقائع المحددة.

مزايا هذه الطريقة:

- عدم التمييز والتركيز على كفاءة وقدرة العاملين واكتشاف الإمكانيات وقدراتهم من خلال الأحداث والحوادث .
- تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء المستخدمين.

عيوبها :

- تتطلب جهد كبير ومستمر من طرف المرؤوسين وتقدير الرؤساء للمواقف والأحداث وطريقة تصنيفهم ووصفهم لها.
- إن مراقبة المشرف لمرؤوسيه باستمرار يضايق المستخدمين، ويشعرهم بأنهم مراقبون وأن المشرف يتصيد أخطاءهم ويقيد حركتهم.

1: الطرق الحديثة²

إن الطرق التقليدية المذكورة سابقاً كلها اعتمدت على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم إلى أن جاءت الطرق الحديثة التي اتجهت في البحث عن الطريقة الأفضل لتقييم أداء الفرد وفيما يلي يتم عرض أهم الطرق الحديثة:

1- طريقة التدرج البياني السلوكي

استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني وطريقة المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً

¹ -مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 211.

² - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 256-258.

كما هو الحال في طريقة التدرج البياني ويقوم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي، كما يتم ربط وتفسير المستويات المختلفة لسلوك ودرجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف، وهذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

الجدول (07): نموذج التدرج البياني السلوكي

درجة القياس	الرتبة	الحالة
ممتاز	-10 -09	يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية وينجز كل المهام بطريقة ممتازة
جيد جدا	-08 -07	يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية وينجز معظم المهام بطريقة جيدة
جيد	-06 -05	قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية وينجز معظم المهام
متوسط	-04 -03	يواجه صعوبة في استخدام المهارات الفنية وينجز معظم المهارات متأخرا
ضعيف	-02 -01	يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات وينجز المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات

المصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 258.

مزايا هذه الطريقة:

- تقلل من الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد التقييم.
- ربط أداء العمل الفعلي بالأداء المطلوب.
- الاتصاف بأكبر الموضوعية والصدق في هذا المقياس.
- المساهمة في تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين بدقة وبذلك يكون هدف التقييم أكثر فعالية خاصة فيما يتمثل بالتحفيز والتدريب وغيرها.

عيوبها:

- ارتفاع التكلفة والجهود المطلوبة في تنفيذها إضافة إلى الوقت المستغرق.

➤ لا يمكن استخدامها إلا بالنسبة للأعمال الممكن ملاحظتها المتضمنة القوات الجسمية لا المحتويات الذهنية والإبداعية.

2- طريقة الملاحظات السلوكية:

هذه الطريقة نتيجة تطوير طريقة التدرج البياني السلوكي السابقة حيث يتم وفق هذه الطريقة التركيز على السلوك الملاحظ والمتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم يقوم بمراقبة ومتابعة سلوك الأفراد العاملين ويكون تقييم الأداء اعتمادا على النتائج المحققة فعلا، فتحدد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال وملاحظة سلوك الأفراد يتم بالاعتماد على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد، وتجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في تقييم أبعاد العمل¹.

3- طريقة مراكز التقييم :

وفقها يتم قياس مهارات وصفات سلوكية معينة للعامل، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتطوير أداء المديرين وبصورة خاصة للأفراد المرشحين للإدارة العليا².

مزايا هذه الطريقة :

- تركز على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد في المهام الإدارية.
- توفر معلومات محددة ومؤكدة يمكن أن تساعد في وضع خطط للتنمية الإدارية للأشخاص
- توفر معلومات عن جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد.

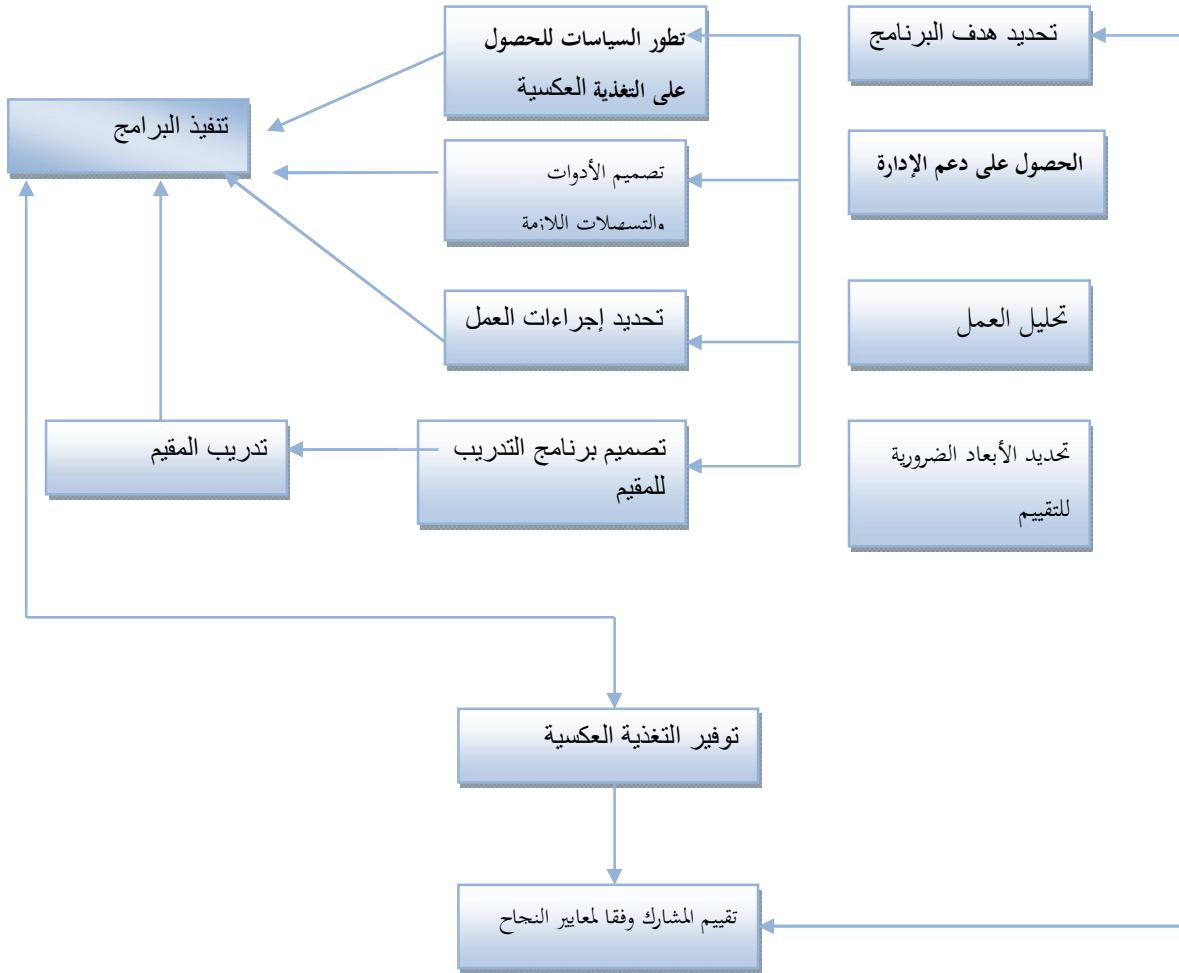
عيوبها:

- كلفتها العالية وصعوبة وضع معايير دقيقة للمهارات والسلوكات.
- نتائج التقييم يكون تأثيرها على شخصية العامل نظرا لتركيزها على سلوكه ومهاراته بدلا من نتائج عمله.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 280.

² - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر للجامعة قالم، 2004، ص 133.

الشكل (08): خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين



مصدر: سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 267.

4- طريقة التقرير المكتوب

في هذه الطريقة المشرف يقوم بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف موضحاً فيه جوانب القوة والضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها الموظف ويمكن تطويرها مستقبلاً وإمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الشخص الموظف¹.

عيوبها:

➤ عدم اتصافها بالموضوعية واتصافها بالرأي الشخصي للمشرف (المقيم).

¹ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص 220-221.

- عدم وجود مواصفات ومعايير خاصة بهذا التقرير ومكوناته.
- الاحتياج لجهد ووقت كبيرين لإتمام التقارير خصوصا إذا كان حجم العمال كبيرا.

5- طريقة الإدارة بالأهداف:

تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب التوصل لها، ويتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازه مع ما أنجز فعلا، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

- ✓ تحديد الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي يتم قياس الأداء عليها.
- ✓ تحديد الأهداف مشاركة مع الرئيس والمرؤوس
- ✓ وضع خطط عمل لبلوغ الهدف
- ✓ تحديد المعايير التي ع أساسها يتم قياس نتائج الأداء

مزايا الطريقة:

- طريقة موضوعية لاعتمادها على الأداء الفعلي والمحدد في شكل كمي.
- إطلاع الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي إمكانياتهم.
- تسهيل عملية التخطيط والتنسيق بين الأهداف.
- تعزيز العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وكذا تحسين المناخ والظروف المناسبة للعمل.

عيوبها:

- صعوبة المقارنة بين أداء الأفراد نظرا لارتباط كل فرد بتحقيق الأهداف المسطرة له.
- تتطلب مهارات إدارية كبيرة وعالية وخاصة في تحديد الأهداف شكل واضح عند تداخل النشاطات بين العاملين.

6- طريقة تقييم المجموعة :

في هذه الطريقة يتم تقييم المرؤوسين بواسطة مجموعة من المشرفين كما تساعد المجموعة الرئيس المباشر في مناقشة معدلات أداء العاملين والأداء الفعلي لمرؤوسيه وأسباب مستويات هذا الأداء وطرق تحسين الأداء المتاح داخل إدارته.

مزايا الطريقة:

- استخدام أكثر من عضو في الحكم على الأداء يساعد على التخلص من عيوب التحيز الشخصي والأخطاء الفردية الأخرى.
- تكون هذه الطريقة مفيدة في حالة الشك في التحيز الشخصي.

عيوبها:

- تأخذ الكثير من الوقت
- لا يمكن عمل المقارنات بين الأفراد المقيمين نظرا لأنها ليست من الطرق الكمية.

7- طريقة إدارة الجودة الشاملة في الأداء

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العمال وائتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح¹.

مزايا الطريقة:

- تظهر الأداء في صورة جودة
- تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتجة
- تزويد العمال بمعلومات مرتدة حول التحسين الممكن لأدائهم.

عيوبها:

- الإعتماد على التقييم من خلال الخصائص الذاتية(المبادرة، الإبداع، التعاون) التي يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة.
- صعوبة تطبيق هذه الطريقة نظرا لصعوبة إيجاد توازن سليم بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 287، 288.

2-2-5: المصاعب التي تواجه عملية التقييم، وكيفية التغلب عليها

كون تقييم الأداء حكم بشري يصدره شخص بشأن شخص آخر، فلا يمكن أن يخلو من المشاكل أو الأخطاء، والتي قد تؤدي إلى فشل عملية التقييم، وستعرف فيما يلي على أهم المصاعب التي تواجه عملية التقييم، وأسس التقييم الفعال.

1-1: مشاكل وأخطاء تقييم أداء العاملين

من أهم مشاكل وأخطاء تقييم أداء العاملين ما يلي¹:

✓ تأثير الهالة (ميل الرئيس أو معد التقييم إلى التعميم): فقد تأثر الرئيس بصفة وحيدة ي أداء العامل ويعممها على باقي صفات الاداء، مثلا إذا كانت كمية العمل هي العامل الأول في وسيلة التقييم وكان أداء العامل جيدا في هذه النقطة بالذات، قد تأخذ جميع العوامل التالية تقديرات أعلى مما تستحق أو العكس.

✓ التساهل أو التشدد أو التوسط في إعطاء التقديرات: فيميل بعض الرؤساء إلى التساهل مع مرؤوسيه وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وإعطاء تقديرات منخفضة لجميع العاملين، ويرجع ذلك عاد إلى طبيعة شخصية القائم بعملية التقييم واعتقاده بان من يقيمهم اقل منه كفاءة ومهارة. ومن ناحية أخرى قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف في أداء العاملين ويتعمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة للجميع.

✓ التحيزات الشخصية: قد يميل الرؤساء أو القائمين بعملية التقييم إلى بعض المرؤوسين ويؤثر ذلك تأثيرا ملحوظا على التقديرات التي يمنحونها لهم ويكون التحيز عادة بسبب السن، الجنس، القرابة، الصداقة، المستوى التعليمي... الخ.

✓ عدم فهم مقاييس التقييم: فإذا كان المقياس مقسما مثلا إلى ممتاز، جيد جدا، مقبول، متوسط، وضعيف فما معنى كل درجة وما هي حدودها؟ فالأمر قد يكون غير مفهوم، أو أن فهمه يختلف من رئيس أو مدير إلى آخر.

5- تأثير معدي التقييم بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم، عادة تعد تقارير أداء العاملين في

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص 287-

نماية كل فترة معينة (عادة سنة)، وقد يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة، ولا يتذكر الأعمال الجيدة أو السيئة لهم طوال السنة

1-2: مشاكل متعلقة بنظام التقييم¹

✓ عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الاداء: فإحداهم أسباب عدم كفاءة نظام تقييم أداء العاملين هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء.

✓ استخدام طريقة للتقييم لا تتلاءم مع جميع الوظائف: فعادة ما تستخدم بعض المنظمات أو الدول طريقة واحدة للتقييم وتعممها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن مستوى وطبيعة الوظائف.

✓ عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج التقييم دورا فعالا في نجاح عملية التقييم ووجود نماذج واضحة وشاملة وسهلة قد يشجع معد التقرير على تعبئته في وقته وبإتقان.

✓ عدم وجود أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع في المنظمات أو الدول ككل يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى فشل نظام التقييم.

✓ إعطاء ثقل موحد لجميع عوامل التقييم: فتفرض بعض وسائل التقييم أن كل بلد يجري تقييمه له نفس الأهمية، (فقد يعطي بند " القدرة على التعلم " نفس الثقل والوزن مثل بند "التعامل مع الأشخاص" حتى ولو كان 95 % من وقت الشخص الذي ينقضي في مقابلة الأشخاص).

✓ صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء العامل، خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف.

✓ سرية التقييم وتغلب الصفة العقابية عليه.

✓ التركيز على جانب مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه في أداء الشخص الخاضع للتقييم من غير الجوانب الأخرى.

1-3: مشاكل متعلقة بالموارد البشرية

تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم الأداء العاملين المسؤولة عن متابعته والتأكد من وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها. ولعل أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل نظام تقييم الاداء والمتعلقة بالإدارة ما يلي²:

¹ - كول بليز جراهام، إدارة المنشآت العامة، ترجمة: محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص 201 - 202 .

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية تانيس سابقا الإبراهيمية، الإسكندرية، 2004، ص 286.

في الوقت الحاضر وفي المستقبل¹. وهي خلق التكامل بين الأساليب الإدارية الجوهرية للجهود الحالية لتحسين الأداء والوسائل التقنية وجعلها تعمل في نموذج نظامي موّحد لتحقيق التحسين المستمر².

كما يعرفها كاتب آخر بأنها مدخل الإدارة المنظمة الذي يركز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة والمجتمع³.

وبناءً على التعاريف السابقة يمكن أن تعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميّز في جودة أداء المنظمة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين.

إنطلاقاً من هذا التعريف لا يمكن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة إلاّ من خلال ترسيخ المفاهيم التالية في أذهان كافة العاملين في المنظمة :

- ✓ إن الجودة الشاملة تتحقق من خلال التحسين التدريجي والمتواصل في أداء العاملين.
 - ✓ إن الجودة الشاملة هي تعاون وجهد مستمرين وعلى كافة المستويات الإدارية.
 - ✓ إن الجودة الشاملة لا بدّ وأن تكون مبنغى جميع العاملين.
 - ✓ إن الجودة الشاملة هي تعاون وجهد مستمرين وعلى كافة المستويات الإدارية.
 - ✓ إن الجودة الشاملة هي حافز لاستنباط الأفكار وأساليب العمل المتطورة والجديدة⁴.
- ناهيك عن ضرورة تنسيق النقاط سالفة الذكر بما يلي :

✓ يجب التركيز عند بداية إدارة الجودة الشاملة (TQM) على العمل الجماعي من خلال تعيين ممثل الإدارة للجودة في كل إدارة ودائرة كما يجب إعطاؤهم التدريب اللازم من خلال عقد الدورات التدريبية المختلفة في كيفية بناء نظام لطرق العمل ومن ثمّ تطبيقها لتكون المرجع والدستور لأي نشاط والدليل التعريفي لأي مؤّظف جديد.

يجب إشراك كافة شرائح الموظفين في بناء الأنظمة حيث يتم تشكيل فرق عمل متخصصة من الإدارات والدوائر ذات العلاقة بالعمل على تحليل النشاطات المختلفة والخروج بطرق وتعليمات عمل تمت مراجعتها بشكل

¹ - ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص 306 .

² - علي السلمي: إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة المتميزة، القاهرة، 2002، ص 165 .

³ - عبد الباقي صلاح الدين: مرجع سابق، ص 413.

⁴ - الصبري محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر، الأردن 2003، ص 193.

دقيق كما يتم وضع آلية لتعديل أي نظام تدعو الحاجة على تطويره في المستقبل من خلال استقبال اقتراح تطويره من قبل أي موظف ومناقشته، وبهذه الطريقة (فرق العمل) يتم بناء النظام من خلال موظفي المنظمة أنفسهم وبتوجيه من الإدارة العليا مما يسهل عملية تطبيق النظام حيث يشعر الموظفون أنهم بناة النظام وأبناءؤه

2-1-3-2: لماذا الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة؟

تعود أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة (TQM) إلى :

- 1- إن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- 2- إن نظام الجودة الشاملة يمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.
- 3- في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها منظمات الأعمال يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في السوق.
- 4- إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل: (ISO 9000)
- 5- المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويُسر.
- 6- تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنظمة ككل.
- 7- التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتج ذا جودة عالية.
- 8- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- 9- توفير مزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.
- 10- زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة بمنتجاتها وأهدافها.
- 11- إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة لجميع إدارات المنظمة.
- 12- تحسين سمعة المنظمة في نظر العاملين والعملاء.¹

2-1-3-3: متطلبات ومراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، أو بالأحرى دعامة أساسية من دعائم تحسين الأداء، كونها أسلوب يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العمال لتمكينهم من إرضاء العميل، حيث تركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم أداء العمال، يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل إلى الاهتمام

¹ - عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سابق، ص 156

بمختلف الاتجاهات التي تبحث باستمرار على مدى قدرة وكفاءة المنظمة على إدارة التغيير بفعالية. لاتخاذ القرارات الصحيحة في بناء الكفاءات البشرية ، من خلال رفع مستويات الأداء للعامل وهذا ما تؤكد طريقة إدارة الجودة الشاملة من مناقشة الأداء الأفضل المطلوب تحقيقه عند كل عامل، بما يفيد في الوصول إلى أهداف المجموعات الأخرى من العمال في كل المستويات والوظائف¹.

أ- متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتنفيذ العملي:

1- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فيجب على الإدارة العليا بالمنظمة أن تدرك مسؤولياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة وما ترتب على ذلك من اشتداد حدة المنافسة وتأخذ على عاتقها مسؤولية قيادة التغيير، فالكثير من اللوائح والأعمال الروتينية يجب أن تتطور باعتبارها من ضمن العقبات التي تحد من الوصول إلى تطبيق الجودة الشاملة.

فبدون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه، فتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين، والتطوير الذي يترجم في صورة خطط ومواصفات واختبارات ثم يلي ذلك التنفيذ الفعلي.

2- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها باعتبار أنّ تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة.

3- إنّ الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها يجب أن تكون موجهة لاحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل

الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير، فضلا عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل.

4- التأكيد على تعامل كافة الأقسام بالمنظمة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتجلى في هذه الوظيفة أكثر من أي وظيفة أخرى ضرورة التوحيد والتنسيق في الجهود، ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك بالقول أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لا يتطلب فقط إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي، بل ضرورة إيجاد ذلك النوع بين التعاون بين إدارة المنظمة والجهات الاستشارية المتخصصة في تنفيذ الجودة الشاملة.

¹ - شنوفي نور الدين، مرجع سابق، ص 151.

5- ضرورة إدخال التحسينات والتطورات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج وأهمها:-

✓ العصف الذهني

✓ تحليل السبب والأثر.

✓ تحليل البيانات والأساليب الإحصائية الأخرى.

6- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

7- إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم ودون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة

أثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله، فالفكرة الأساسية لدى بعض العاملين أنّ الإدارة دائماً تطلب المزيد منهم ومن الصّعب إرضاؤها في جميع الأحوال، مما يترتب على ذلك من فشل في تحقيق الأهداف المحددة وانخفاض الجودة بصفة عامة.

8- ارتباطا بالنقطة السابقة يجب ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف والتي قد تتمثل في شكل أو آخر بما يلي :

✓ الخوف من التقدم بأفكار جديدة.

✓ إمكانية أداء العامل مهمته بطريقة أفضل، ولكن عدم معرفته بالمرحلة التالية لها وخوفه من السؤال بما يؤثر على هذا الأداء.

✓ الخوف من انخفاض معدّل الأداء.

✓ الخوف من المساهمة بأقصى جهد ممكن.

✓ الخوف من عقوبات الإدارة، فهناك رئيس العمل الذي يؤمن بالتخويف حتّى يمكنه السيطرة على العاملين لديه.

✓ عدم القدرة على خدمة مصالح المنظمة بطريقة أفضل، لمجرد الالتزام بإتباع أو قواعد أو لوائح معينة.

9- التدريب المستمر، فجميع العاملين بالمنظمة بحاجة إلى التدريب الذي يجعلهم في وضع أفضل بخصوص الإلمام بجميع العمليات التي تتم في المنظمة بمختلف مراحلها، ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير التدريب بالمنظمة بشكل أفضل وفي كل الأحوال ينبغي أن يشتمل التدريب على دورات تنشيطية في المواد التدريبية التي تتعلق بإدارة الجودة

الشاملة علاوة على الطرق، والأساليب المتقدمة التي تؤدي إلى تحقيق مستويات جديدة من الجودة وتمكين المنظمة من التصدي لمشكلات تتسم بمزيد من التحدي.

10- النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات، حتى تكون سلبية لاحتياجات المستهلك النهائي، وهذا يتطلب تأسيس حلقات رقابة الجودة كما هو مطبق بالمنظمات اليابانية.¹

ب- مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي على النحو الآتي :

1- مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة: وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المنظمة رغبتها في تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنظمات بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته، والمبادئ التي يستند عليها.

ويفضل أن تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة في هذا الشأن حتى يتحقق الهدف المنشود من ورائها على أن تقوم طبقة الإدارة العليا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى العاملين بالمنظمة ككل.

2- مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والمواد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة أيضا يتم اختيار :

✓ الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة.

✓ المقررين

✓ المشرفين.

و يتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

3- مرحلة التقييم: غالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات العامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

✓ ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟

¹ - عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998، ص 157.

✓ ماذا يجب على المنظمة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟

✓ ما هي المداخل المطبقة حالياً بالمنظمة والتي تستهدف تحسين الأداء؟

هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلا من المداخل المعمول بها في الوقت الراهن لا تحقق الأهداف؟

✓ ما هي المنافع التي يمكن أن تحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

✓ ما هي متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنظمة؟

✓ ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق النظام؟

4- مرحلة التنفيذ: وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم عملية التنفيذ، ويتم تدريبهم على إحداث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنظمة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة¹.

ويمكن أن يحدّد هذا بوضوح كافي إذ أنّ الكثير من المنظمات لا تعرف من عملائها؟ بالضبط، ويحتوي التقييم والمراقبة عند هذه المرحلة على التحقق من صحة أنّ كل فرد يعرف بالفعل، من إحدى النواحي، من هم عملاؤه، ومن ناحية أخرى من هم شركاؤه الداخليين في التدفّيقين الأعلى والأسفل، وتأتي الخطوة التالية في هذه المرحلة عندما يتم تعريف احتياجات العملاء الكامنين، ومتطلباتهم، وبعد ذلك تحدد المواصفات المرتبطة بالمنتج والخدمات المصاحبة له، لعلاقات العميل والمنظمة والإجراءات الإدارية اللازمة لطلب المنتج، وتسليمه وإصلاحه، وتعديله، وتجديده والدفع له. لذلك يكون الهدف النهائي للمراقبة في هذه المرحلة التحقق من صحة أنّ للمواصفات التي تم استخلاصها السعة اللازمة لتحقيق الحاجة التي صمم من أجلها المنتج².

¹ - عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص 163.

² - جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: إبراهيم سرور علي، دار المريخ للنشر، الرياض 2004، ص 354.

2-3-2: إعادة الهندسة كمدخل لتحسين الأداء

سنتطرق من خلال هذا الجزء إلى مفهوم إعادة الهندسة أو ما يصطلح عليها (الهندرة)، أهم متطلبات تنفيذها وكذا مداخل تحسين الأداء.

1-2-3-2: منهجية ومراحل إعادة الهندسة :

قبل التطرق إلى منهجية إعادة الهندسة نقف أولاً عند مفهوم إعادة البناء أو إعادة الهندسة. فقد عرّفها بعض الباحثين على أنها إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء.¹

فيما عرّفها آخرون بأنها إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة بصورة خارقة.²

ومن وجهة نظر أخرى تعني إعادة هندسة المنظمات التخلص من نظم العمل القديمة والمعمول بها حالياً بشكل جذري وتصميم نظم جديدة بدلا منها.³

كما يعرفها البعض بأنها مفهوم يعتمد على مبدأ التغيرات الجذرية في العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الجودة والتغيير الجذري في أداء المؤسسة إلى الأفضل وذلك في وقت قصير.⁴

وبناءً على الهندسة السابقة يمكن أن تعرف إعادة بناء أو هندسة المنظمات بأنها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تحسين جذري وسريع في المنظمات من خلال إعادة تصميم العمليات الإستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات المساعدة بشكل غير تقليدي.

¹ - محمد المرسي وجمال الدين، مرجع سابق، ص 68.

² - حسن راوية، مرجع سابق، ص 17.

³ - علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 77.

⁴ - محاضرة: بثينة جمجوم، هندسة العمليات أو الهندرة، بدون ذكر دار النشر وسنة النشر، ص 06 .

2-3-2-2: ماهية إعادة الهندسة:

يحتاج مدخل إعادة الهندسة إلى رؤية واضحة ومنهجية منظمة لتحقيق الأهداف المحددة، وهذه المنهجية خصائص محددة تتلخص فيما يأتي:

- ✓ تحديد أهداف واستراتيجيات المنظمة في الأجل القصير والطويل مع اعتبار العميل هو نقطة البداية والنهاية في تحديد هذه الأهداف والإستراتيجيات.
- ✓ التركيز على العمليات بشكل أكثر من التركيز على الوظائف.
- ✓ الاهتمام بالعمليات ذات القيمة المضافة والمردود المتميز والعمليات المساعدة.
- ✓ وضع رؤية واضحة لتحسين الأداء هدفها إحداث التغيير اللازم بشكل جذري وليس تدريجي.
- ✓ إعداد خطة عمل تحدّد فيها المهام والموارد والجدول الزمني المناسب لتنفيذها¹.

2-3-2-3: مراحل إعادة الهندسة

تتكون إعادة الهندسة من خمس مراحل:

المرحلة الأولى: التحضير

وتهدف هذه المرحلة إلى الاستعداد وتهيئة وتنظيم الأفراد الذين سيقع عليهم إعادة البناء (الهندسة).

المرحلة الثانية: تحديد ما تريده المنظمة

و يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء والعمليات ذات القيمة المضافة، والأنشطة المساعدة والهياكل التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة مادياً وبشرياً.

المرحلة الثالثة: التخطيط

وتهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية كفيلة بتحقيق التغيير الجذري السريع وهي إيضاح مفصل لأهداف إعادة الهندسة.

¹ - محمد المرسي جمال الدين، مرجع سابق، ص 65 .

المرحلة الرابعة: وضع الخطة موضع التنفيذ

وفيها يتم وضع الخطة التفصيلية موضع التنفيذ حيث تقوم فرق العمل بمساعدة الإدارة العليا بإنجاز المهام المسندة إليها ومحاولة القضاء على أية صعوبات قد تحول دون إحداث التطوير المطلوب.

المرحلة الخامسة: متابعة الخطة

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من مدى تحقيق خطة إعادة البناء (الهندسة) من تحقيق الأهداف اللازمة لإجراء التطوير والتحسين الجذري للمنظمة من حيث :

- ✓ مدى رضا العملاء.
- ✓ زيادة المبيعات.¹

2-3-2-4: عوامل نجاح إعادة الهندسة

أجمعت آراء كتاب وخبراء الإدارة المهتمين بتنفيذ الهندسة الإدارية على ضرورة توفر العوامل التالية كأساس لنجاح هذا المدخل:

- 1- إيمان الإدارة العليا بعملية إعادة الهندسة، فبدون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية التغيير الجذري والسريع الذي قد تحتاجه المنظمة فإن أي جهود أخرى تبذل لن تحقق الهدف المطلوب بإحداث عملية إعادة الهندسة تبدأ بإحساس الإدارة العليا بجمية التغيير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها.
- 2- تحديد احتياجات العميل تحديداً واضحاً، فالعميل يجب أن يكون عنصراً أساسياً في عملية إعادة الهندسة باعتباره المحور الأساسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة بالمنظمة، فلا يمكن لأي منظمة أن تستمر في السوق دون دراسة احتياجات ورغبات العملاء ومحاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون.
- 3- وجود نوع من التنسيق والترابط والتكامل بين إدارات المنظمة المختلفة نحو تحقيق أهداف عملية إعادة الهندسة.
- 4- اتصالاً بالنقطة السابقة يتطلب نجاح مدخل إعادة الهندسة تكوين فرق عمل مدربة مكونة من جميع إدارات المنظمة وتزويدهم بالسلوكيات الإيجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب والتي تتمثل فيما يلي:

¹ - عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سابق، ص 211.

- ✓ المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد قبل الاجتماعات.
 - ✓ المشاركة والتطوع.
 - ✓ الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة.
 - ✓ الإستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين.
 - ✓ الالتزام بجدول الأعمال.
 - ✓ الإيجابية والتفاؤل اتجاه الفريق.
 - ✓ إنتقاد الأفكار وليس الأشخاص.
 - ✓ لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك.
 - ✓ الإنفتاح العقلي والانتباه.
 - ✓ أخذ المواقف والمشكلات بالجدية المناسبة.
 - ✓ الإحترام والأمانة والثقة.
 - ✓ حتى ينجح مدخل إعادة الهندسة في المنظمات فلا بدّ من الأخذ في الاعتبار أهمية العنصر البشري من حيث حسن اختياره وتدريبه وتحفيزه خاصة وأنّ، المنطلقات الأخرى للنجاح بدأت تفقد ميزاتها يوماً بعد يوم.
 - 5- ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية إضافة إلى المتخصصين من داخل المنظمة.
 - 6- ضرورة توفرّ نظام فعّال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة حالة القيام بإعادة الهندسة.
 - 7- مجرّد التعديلات السطحية مع بقاء النظام الحالي كما هو لا تحقق في معظم الأحوال الهدف المنشود، فلا يمكن استخدام تصحيح المسار في الوقت الذي يتحتم فيه الانفصال الكامل للأجزاء غير المطلوبة¹.
- 2-3-2-5: أسباب فشل إعادة الهندسة**
- إنّه لمن الأهمية بما كان الإشارة إلى الاختلاف في الحاصل بين مدخل إعادة الهندسة وغيره من برامج التطوير الأخرى قبل التطرق إلى أسباب فشل إعادة الهندسة وما يؤخذ عليها في هذا المطلب.

✓ الاختلاف بين مدخل إعادة الهندسة وبعض برامج التطوير الأخرى :

¹ - Nicole Aubert et Michael Hoffmann – Herve, livres bibliographie ,Edition eyolles, P240, P245.
- Jacques – Henri Jacot, et Jean – François Troussier, Travail ,compétitivité,performance, Edition Amazon,1992 , P203.

- ✓ التركيز على مهام العمل الرسمية وعدم الاهتمام بإنسانية الأفراد.
- ✓ عدم فعالية نظام الإدارة التقليدية فضلا عن عدم كفاءة نظم وإدارات اتخاذ القرارات الإدارية.
- ✓ ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.
- ✓ طرق تقييم الأداء وأساليبه تتسم بالعمق والتعقيد وكثرة النماذج والتوقعات.
- ✓ عبودية العاملين لحرفية النصوص.
- ✓ تسلط الإدارات المالية واستبدادها.
- ✓ تضخم أجهزة الرقابة وتعقدتها.
- ✓ غياب نظم التقييم والمتابعة.
- ✓ الانحراف، التسبب، والإهمال وتغليب المصالح الشخصية.

7-2-3-2: متطلبات إعادة الهندسة ومعوقاتها:

أولا: من أهم ما يمكن الاستفادة منه حالة تنفيذ مدخل إعادة الهندسة مراعاة المتطلبات الآتية:

أ- القيام بإجراء تغيير استراتيجي وجوهري من خلال إعادة تعريف الرسالة الإستراتيجية للمنظمة وكذلك إعداد الاستراتيجيات طويلة الأجل بغرض إحداث ثورة في المنظمة ككل والاستجابة للتغيرات العالمية والتكنولوجية وحاجات المستهلك.

ب- التركيز على الهدف الأكبر من إعادة الهندسة للمنظمة استراتيجيا وهو إعادة توجيه جهودات العاملين لتحقيق النمو في مجال النشاط ككل.

ج- التركيز على عدد محدد من العمليات أو الأنشطة الحرجة والجوهرية لتحقيق رسالة المنظمة والمبادرة بوضع أهداف أداء واضحة لكل من هذه الأنشطة.

د- البحث عن الفرص التي تمثل مصدرا جديدا للنمو وتحقيق أهداف المنظمة.

هـ - يجب أن يعتمد برنامج إعادة الهندسة على رئيس المنظمة وعليه أن يقوم بالآتي:

- ✓ تكوين رؤية مستقبلية
- ✓ إعداد رسالة واضحة للمنظمة
- ✓ وضع أهداف محددة بشأن عملية أو نشاط معين داخل المنظمة

- ✓ المبادرة بتنفيذ عملية إعادة الهندسة بمهمة ونشاط مع التركيز على إصلاح العمليات وتغييرها تماما.
- ✓ عدم تجاهل قيم الأفراد وثقافة المنظمة وقبول النتائج الطفيفة.
- ✓ إزالة العراقيل أمام إعادة الهندسة والتركيز على الجوهر
- ✓ تخصيص الموارد اللازمة والكافية لإعادة الهندسة والحد من تغيير القيادات وإعطائهم الفرص لمواصلة إعادة الهندسة
- ✓ تشجيع الأفراد على الابتكار والتجديد ووضع الخطط الإستراتيجية.

ثانيا: معوقات تطبيق الهندسة الإدارية ببعض المؤسسات

تمثلت بعض العوائق في ¹:

- ✓ عدم وجود أهداف محددة وواضحة تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- ✓ مركزية الإدارة والسلطة.
- ✓ انفصالية الوحدات الإدارية
- ✓ تداخل الإدارات والمسؤوليات
- ✓ الاعتبارات الشخصية تحكم الأوضاع التنظيمية
- ✓ اتصاف الوظائف بالبيروقراطية، ودون وجود حدود تعرف واسعة لشاغلي الوظيفة.
- ✓ عدم كفاءة أساليب التخطيط والرقابة الحالية

3-3-3: الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين

يعتبر موضوع أخلاقيات المهنة ثقافة مستمدة من قيم الفرد التي تدفعه لأن يكون مسؤولاً عن العمل الذي يمارسه، والذي بطبيعة الحال يساعده في أداء مهنته على أكمل وجه.

3-3-3-1: المراحل التي يمر بها العمال للوصول إلى المستوى المقبول لأخلاقيات المهنة

- ✓ يساهم في تحسين المجتمع بصفة عامة، حيث تقل الممارسات غير العادلة، ويتمتع الناس بتكافؤ الفرص، ويتحلى كل امرئ ثمره جهده، أو يلقي جزءا تقصيره، وتستند الأعمال للأكثر كفاءة وعلما وتوجه الموارد لما هو أنفع ونضيق الخناق على المحتالين والانتهازيين والطفيليين وتتسع الفرص أمام المجتهدين، كل هذا وغيره يتحقق إذا التزم الجميع بالأخلاق.

¹ - سامي عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد، التطوير التنظيمي، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، صص 223-224.

- ✓ يدعم الرضا والاستقرار الاجتماعيين بين غالبية الناس، حيث يحصل كل ذي حق على حقه ويسود العدل في التعاملات والعقود والإسناد وتوزيع الثروة... الخ، وكل هذا يجعل غالبية الناس في حالة رضا واستقرار.
- ✓ يزيد ثقة الفرد بنفسه وثقته بالمنظمة والمجتمع ويقلل القلق والتوتر بين الأفراد.
- ✓ يقلل تعريض المؤسسات للخطر لأن المخالفات تقل والجرائم تقل والمنازعات تقل حيث يتمسك الجميع بالقانون الذي هو أولاً وأخيراً قيمة أخلاقية¹.

3-3-2: أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على تحسين الأداء

تقوم الوظيفة العامة لتقديم خدمات المجتمع، والموظف هو جزء من المجتمع لذا يجب أن يحقق التوافق بين المصالح الشخصية والمصالح العامة، فقد يلجأ الموظف العام إلى استغلال وظيفة لتحقيق مصالحه الشخصية. إن عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة سوف يؤدي إلى ضعف دور الحكومة لأنه يقلل من مصداقية وصورة الحكومة في أذهان الجمهور فضلاً عن الآثار السلبية الناشئة عن فقدان الثقة من الحكومة والتي تنعكس بشكل مباشر في عدم الاستقرار السياسي، كذلك هناك آثار اقتصادية تتمثل في ضعف سمعة البلد في معاملاته الاقتصادية والإقليمية والدولية وتبديد الثروات والمساعدات والقروض كما حدث في العراق بعد الاحتلال فضلاً عن آثار قانونية، إدارية، أخلاقية، إجتماعية :

من خلال ما تم قوله سابق نجد هناك مجموعة من المبررات تدفع المنظمات على اختلاف أنواعها باتجاه تحسين الأداء هي :

- 1- إن الالتزام بالمعايير الأخلاقية للوظيفة العامة سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسن الأداء.
- 2- تطور القدرات المهنية والتعرف على آخر المستجدات في مجال عمله سوف تؤدي إلى تحسين الأداء.
- 3- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية وقواعد السلوك الوظيفي عامل أساس في تحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمة.
- 4- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية يعزز من أداء المنظمات من خلال العمل كفريق واحد.
- 5- ضمان حرية الرأي والتفكير للعاملين سوف يعزز من ولائهم تجاه المنظمة التي يعمل بها وبالتالي تحسين أدائهم².

¹ - مقال بعنوان، المدونات الأخلاقية، أنظر إلى www.pdf factory.com اطلع عليه يوم 25-4-2016 على الساعة 23:00

² - أنمار أمين حاجي، محفوظ حمدون الصواف، أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال، جامعة الموصل، العراق، بدون ذكر السنة، ص 8-9 .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الثاني تم تناول الأداء والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، ومعاييره، كما ورد بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء التي يوصي القيام بإجراءاتها للمختصين ذو الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد لمحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها ورسالتها ضمن عالم العمليات المدارة من خلال أداء أفرادها العالمي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم، وعليه فالأداء يكتسي مداخل ومفاهيم مختلفة منها مداخل تقييم الأداء من زاوية رضا المشتركين والعدالة الاجتماعية، وبالبرامج والخطط التنفيذية ومدخل وفق ثنائية، ومداخل وفق الأطر الحديثة وتحسين الأداء، ومن بين المفاهيم القياسية للأداء الإنتاجية، الفعالية، الكفاءة، الجودة، ومن بين أنواع تقييم الأداء الوظيفي حسب معيار المصدر والشمولية، وكذلك تم التطرق إلى الطرق اللازمة لتقييمه منها طريقة المقارنة بين العاملين وطريقة التمثيل البياني وطريقة الأحداث الحرجة وطريقة الإدارة بالأهداف وطريقة الاختيار الإجباري وكذلك أهم المداخل التي من خلالها يتم تحسين أداء العاملين.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية للمؤسسة

الاستشفائية العمومية

مقرة-المسيلة-

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بأخلاقيات المهنة وأداء العاملين، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة عينة الدراسة، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى توضيح المنهج المستخدم ومصادر جمع المادة العلمية، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه أخلاقيات المهنة في تحسين أداء العاملين.

وبهدف تحقيق هذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث أجزاء وهي:

1-1: التعريف بميدان الدراسة

1-2: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-3: عرض وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بالاستمارة

1: منهجية البحث:

سيتم في هذا الجزء توضيح مجموعة من المعلومات التي بإمكانها مساعدة القراء على بناء تصور واضح للإطار النظري للدراسة.

1-1: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية:

إن القيام بأي دراسة علمية وللوصول إلى حقيقة ما يتطلب منهج علمي يساعد الباحث على تشخيص البحث، والتحقق من صحة الموضوع ميدانياً.

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم والمستخدم للبحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية، وحيث أن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعه على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث للوصول إلى معرفة كيفية المساهمة في تأثير أخلاقيات المهنة على أداء العاملين، بالتطبيق على عينة اقتصادية بولاية المسيلة.

لذا تم استخدام المنهج التحريبي الذي يستند إلى الدراسة الميدانية والوثائق والإحصائيات بهدف تحديد وقياس العوامل المؤثرة على سلوك الظاهرة ومن ثم التنبؤ بمسارها مستقبلاً. والمنهج التقويمي وفيه تبرز الدراسة الجوانب الإيجابية في الموضوع (لزيادته والاستمرار فيه) والدلالة على أوجه القصور والخلل (لتفاديه).

2-1: مصادر جمع البيانات:

الهدف في هذا الجزء هو توضيح الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة حيث تم الاعتماد في جمع بيانات الدراسة على مصادر ثانوية ومصادر أولية، بهدف معرفة نوع الصيانة المستخدمة من طرف المؤسسة وكيفية تطبيقها، والقيام فيما بعد بتقييم أدائها.

● **مصادر ثانوية:** حيث تم استخدام المصادر أو البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للموضوع وقد تمثلت في مختلف المراجع باللغة العربية (الكتب، الرسائل والأطروحات)، المراجع باللغة الفرنسية (الكتب، الرسائل، مواقع الانترنت).

• مصادر أولية: يقصد بها مختلف الأدوات التي تم استخدامها لمعالجة الجانب التطبيقي للموضوع والتي تمثلت في استخدام الاستبيان.

1-3: عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في المؤسسة الاستشفائية العمومية مقرة بولاية المسيلة، حيث تتعلق الدراسة بدرجة التزام تأثير أخلاقيات المهنة داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال أداء العاملين بها، ويرجع السبب في اختيار هذه المؤسسة إلى كونها محل دراسة جديد والتي نقدمها باختصار فيما يلي:

1-1- تقديم المؤسسة محل الدراسة

يرتكز القطاع الصحي في الجزائر على نوعين من المؤسسات، مؤسسة استشفائية عمومية وأخرى للصحة الجوارية، وقد تم فصل المؤسسات العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية في السنوات الأخيرة قصد التخفيف الضغط وتحسين الخدمة المقدمة، وسيتم التعرف في هذا الجزء على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة.

1-1-1: التعرف بالمؤسسة محل الدراسة

يتم التعرف في هذا المبحث عن المؤسسة محل الدراسة وكذا سيتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي الخاص بها.

أولاً: الموقع الجغرافي والحدود

➤ تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة ببلدية مقرة حيث يحدها من:

الشمال: ملكية خاصة.

الجنوب: أرض شاغرة عمومية.

الشرق: الطريق الولائي الرابط بين عين الخضراء ومقرة.

الغرب: أرض شاغرة عمومية.

المساحة الإجمالية: 56.077م².

مساحة الهيكل: 9.726 م².

تاريخ التسجيل: 2007/06/03.

تاريخ الانفتاح: 2015/03/15.

تتوفر المؤسسة على:

- بئر ارتوازية.

- خزان ماء سعته 450 م³.

- مولد كهربائي Kva400.

- التدفئة المركزية متوفرة.

➤ تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة في الطريق الرابط بين عين الخضراء ومقرة.

ثانيا: الإطار القانوني

تم إنشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية بمقرة بموجب قرار رقم 234 المؤرخ في 29 شوال عام 1435 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية.

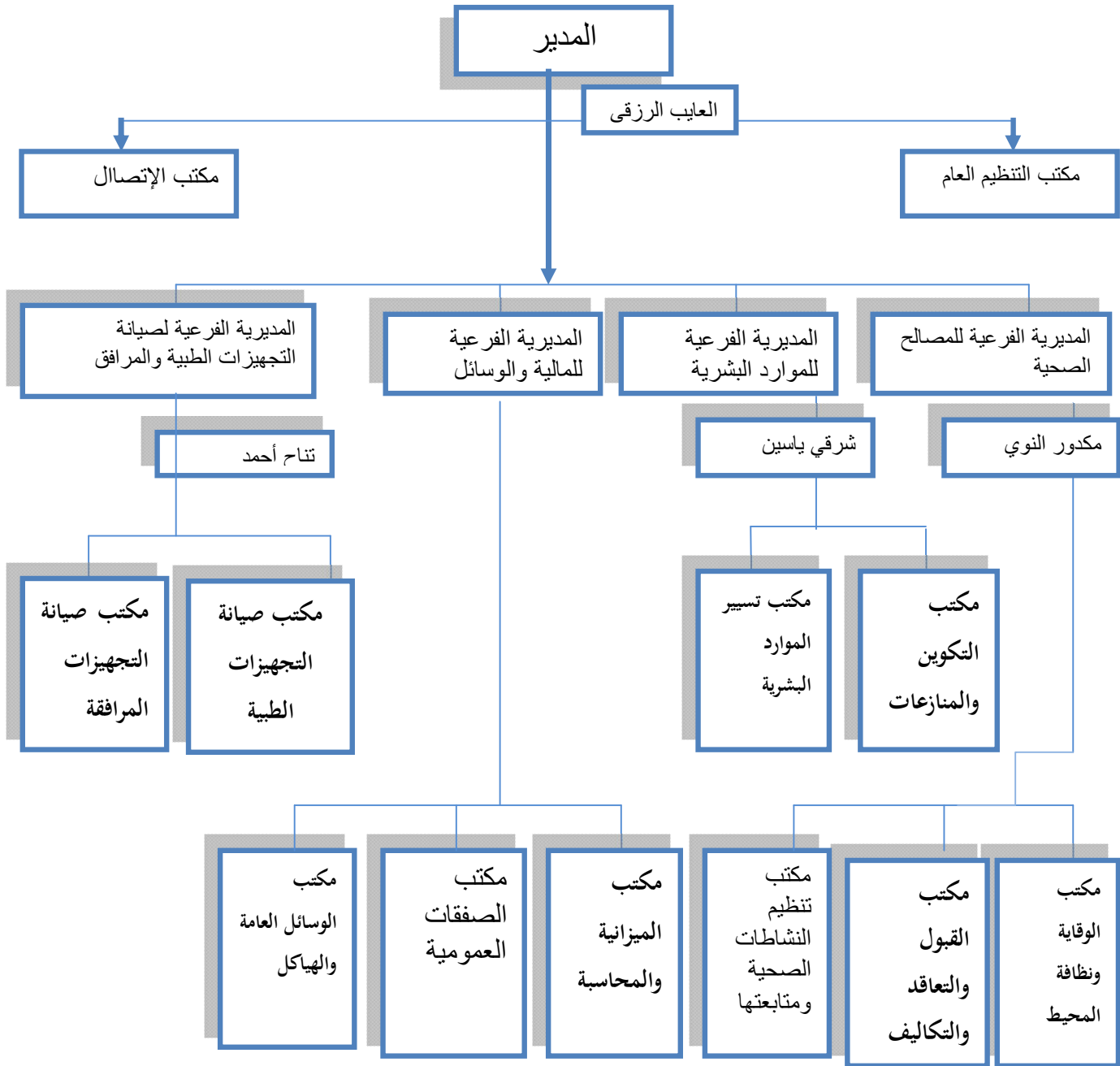
بموجب المرسوم 07-140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

بموجب المرسوم 07-140 المؤرخ في 19 ماي المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، حيث تم بموجبه تحويلها من قطاع صحي إلى مؤسسة عمومية استشفائية.

➤ الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة تتمكن من خلاله من معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع المؤسسة وهو يساعدنا كذلك في تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة.

الشكل رقم(06): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية مقرة



المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة ولاية المسيلة.

حسب شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإنها تتكون من:

أولاً: مكتب المدير العام

يعين المدير بقرار وزاري و تسند له مهمة تسيير المؤسسة ماليا وإداريا، كما له سلطة الرقابة على مستخدميه في الإطار القانوني الذي يخول له الصلاحيات، كما تنهى مهامه بقرار وزاري وفقا للأكال القانونية التي تم تعيينه بها.

ثانيا: مكتب التنظيم العام

يقوم هذا المكتب بالأشغال الموكلة والمباشرة بمكتب المدير من استلام الرسائل والرد عليها، ويقوم بحفظ جميع الوثائق الصادرة والواردة من وإلى الإدارة، كما يلعب دور الوسيط بين مكب المدير وباقي المديريات الفرعية التابعة للمؤسسة داخليا وخارجيا وهو بمثابة الجبهة ذات الصلة الدائمة أو المؤقتة للمؤسسة، كما ينبغي عل القائمين عليه صفة حفظ الأسرار المهنية.

ثالثا: مكتب الاتصال

يقوم هذا المكتب بإجراء جميع الاتصالات داخليا ويتحصل على المعلومات بغية نشرها محليا، أما الاتصالات التي تكون خارج هذا النطاق فتكون تحت إشراف مديريةية الصحة والسكان للولاية كونها البيئة الوصية على المؤسسة.

رابعا: المديريات الفرعية

للمؤسسة أربع مديريات فرعية وهي:

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تقوم هذه المديرية بتقدير حاجيات المؤسسة بالنظر إلى الإيرادات والصفقات، سواء تعلق الأمر برواتب العمال، العتاد، تجهيزات، أثاث... الخ، حيث تقوم بإعداد الميزانية لتنفيذها، كما تسهر على إبرام الصفقات، والاتفاقيات وغيرها من المناقصات لصالح المؤسسة.
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تسهر هذه المديرية على القيام بنشاطات التغطية الصحية على مستوى كل الهياكل التابعة للمؤسسة وتشرف على تسييرها، والتكفل بالطب المدرسي، وتنفيذ المخططات الصحية المحلية والوطنية.

- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية: دور هذه المديرية إصلاح جميع الأعطال للأجهزة الصحية والعتاد المرفق لها، غير أن المؤسسة تفتقر لهذه المديرية نتيجة انعدام الإطار القانوني لتوظيف العنصر البشري المؤهل لهذه الوظيفة، لذا تلجأ المؤسسة لنظام التعاقد مع المتعهدين بالصيانة و إصلاح الأعطال.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية: هذه المديرية تحظى بمتابعة المسار المهني للموظفين ابتداء من تاريخ تنصيبهم إلى غاية الإحالة على التقاعد أو الانفصال من العمل، كما تقوم بمتابعة المنازعات التي تنجم جراء الإخلال بالالتزامات والواجبات، كما تسهر على أداء الحقوق وتطبيق القوانين السرية المفعول، كما تقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من خلال رصد اليد العاملة لسد النقص أو العجز من خلال عمليات التوظيف داخليا وخارجيا، كما تسهر على تكوين الموظفين لرفع المستوى وبالتالي تحسين القدرات.

1- تسيير المؤسسة العمومية للصحة العمومية للصحة الجوارية بمقرة

بموجب المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في: 19. 5. 2007 المتضمن إنشاء العمومية للصحة الجوارية بسكرة خصوصا المادة 06 منه وما يليها خاصة المتعلقة بتسيير المؤسسة نجد:

➤ المدير:

يستمد سلطة تعيينه من الوزير المكلف بالصحة وحسب الأشكال نفسها تنتهي مهامه، كونه المسؤول الأول عن سير المؤسسة يقوم بتمثيل المؤسسة في جميع الأعمال أمام مختلف الهيئات، كما يعد الأمر بالصرف، يحضر مشروع الميزانية التقديرية ويعد الحسابات ويشرف على التنظيم الداخلي، كما يسهر على تنفيذ مداورات مجلس الإدارة، ويقوم بإعداد تقرير سنوي بعد موافقة المجلس يرسله للجهات الوصية.

➤ المساعدون:

يساعد المدير أربع مدراء فرعيين يكلفون بتسيير المديرية التالية:

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل.
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية.

➤ مجلس الإدارة:

- يتكون من مجموعة أشخاص طبيعيين يمثلون مختلف الهيئات بالولاية ولهم ارتباط بالمؤسسة وهم:
- ممثل عن الوالي يرأس المجلس.
- ممثل عن الإدارة المالية وممثل عن التأمينات الاقتصادية.
- ممثل عن الضمان الاجتماعي وممثل عن المجلس الشعبي الولائي.
- ممثل عن الشعب البلدي.
- منتخب من المستخدمين الطبيين ومنتخب من المستخدمين شبه الطبيين.
- منتخب من العمال.
- رئيس المجلس الطبي، وحضور مديري المؤسسة المعنية لمداولات المجلس ليقدموا الاستشارات ويتولون أمانة المجلس. وأهم ما يتداوله المجلس نجد:

- مخطط تنمية المؤسسة.
- دراسة مشروع الميزانية.
- الحسابات التقديرية والحساب الإداري.
- اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات و عقود الإيجار.

➤ المجلس الطبي:

- هذا المجلس يعد مجلسا استشاريا لمجلس الإدارة يتكون من رئيس و نائب، حيث ينتخبان من أعضاء المجلس لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد وهم على النحو التالي:
- مسؤول المصالح الصحية.
 - صيدلي مسؤول عن الصيدلية، جراح أسنان.
 - ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين.
- ومهامه تكمن في دراسة المسائل الطبية والتقنية بإبداء الرأي خصوصا في:
- تنظيم العلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
 - مشاريع بناء المصالح الصحية وتجهيزها وإنشائها وإغائها.
 - برامج الصحة والسكان والتظاهرات العلمية والتقنية.

الجدول رقم (06): تعداد المستخدمين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة.

التعداد	الأسلاك	المصالح
01	المدير	مكتب المدير
01	عون إداري رئيسي	
01	متصرف رئيسي لمصالح الصحة	المديرية الفرعية للموارد البشرية
01	عون إدارة	
02	تقني سامي في الإعلام الآلي	
01	متصرف رئيسي لمصالح الصحة	المديرية الفرعية للمالية والوسائل
01	متصرف	
01	محاسب إداري رئيسي	
01	مهندس دولة في الإعلام الآلي	
01	عون حفظ البيانات	
01	عامل مهني من المستوى الأول	
01	متصرف إداري	
01	تقني سامي في الإعلام الآلي	
01	متصرف إداري	مكتب القبول
01	كاتب	
01	عون إداري رئيسي	
01	عون حفظ البيانات	
03	عامل مهني	
01	عون حفظ البيانات	المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية
01	عامل مهني من المستوى الأول	

المصدر: بالاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة.

الجدول رقم (07): مصالح المؤسسة العمومية الاستشفائية لدائرة مقرة

التعداد	الأسلاك	المصالح	
02	صيدلي عام في الصحة العمومية	مصلحة الصيدلة	
03	مساعد تمريض للصحة العمومية		
01	مساعد طبي للصحة العمومية		
01	تقي سامي في الإعلام الآلي		
01	ممارس أخصائي في الطب الداخلي	مصلحة الاستعجال	
01	مساعد أخصائي في الجراحة العامة		
11	طبيب عام في الصحة العمومية		
15	ممرض للصحة العمومية		
02	مساعد تمريض للصحة العمومية		
02	ممرض مؤهل		
02	ممرض حاصل على شهادة دولة		
01	الاستقبال والتوجيه		
02	عمال نظافة		
02	طبيب عام في الصحة العامة		مصلحة أمراض النساء والتوليد
05	قابلة		
04	ممرض للصحة العمومية		
04	مساعد تمريض		
01	مساعد طبي للصحة العمومية		
01	نفساني عيادي للصحة العمومية		
03	عمال النظافة		
06	ممرض للصحة العمومية		
01	نفساني عيادي للصحة العمومية		
03	عمال نظافة	مصلحة المخبر	
01	مخبري للصحة العمومية		
01	بيولوجي في الصحة العمومية	مصلحة بنك الدم	
01	مخبري للصحة العمومية		
01	طبيب عام في الصحة العمومية		

02	مرض للصحة العمومية	
07	مشغل أجهزة التصوير الطبي	مصلحة الأشعة
01	عامل مهني من المستوى الأول	الحراسة
06	حارس	
08	السائقين	السائقين
01	عامل مهني من المستوى الأول	المساحات الخضراء
01	عون خدمة من المستوى الأول	

المصدر: من الوثائق الرسمية للمؤسسة الاستشفائية مقرة.

الجدول رقم (08): يوضح الإحصائيات المادية والبشرية

المصالح	عدد الأسرة	الوحدات
1 - الاستعجالات	08	1- الاستقبال والتوجيه 2- الاستشفاء
2- طب أمراض النساء والتوليد	16	1-أمراض النساء 2- التوليد
3- الأشعة المركزية		1-الأشعة 2- التخطيط بالصدى
4- المخبر المركزي		1- علم الأحياء المجهرية 2-الكيمياء الحيوية
5- الصيدلة		1- تسيير المواد الصيدلانية 2- توزيع المواد الصيدلانية
6- الطب الداخلي	28	1-استشفاء الرجال 2-استشفاء النساء 3-تصفية الدم
7- طب الأطفال	28	1-طب الأطفال 2-حديثي الولادة
8- علم الأوبئة		1-المعلومات الصحية 2-النظافة الاستشفائية
9- الجراحة العامة	16	1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء 3- قسم العمليات

المصدر: من الوثائق الرسمية للمؤسسة

المصالح والوحدات الاستشفائية والتقنية المكونة للمؤسسة العمومية الاستشفائية مقررة حسب القرار الوزاري رقم 314 مؤرخ في 09 أكتوبر 2014 المتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة بولاية المسيلة.

تصميم أداة البحث:

تعد الدراسة المنهجية لأدوات البحث والتعمق في إيجابياتها وسلبياتها وحتى تكتمل الدراسة التطبيقية علميا وعمليا وعلى ضوء طبيعة الدراسة أتضح لنا أن أسلوب " الاستمارة " هم أنسب أدوات البحث وأكثرها ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة.

اختيار " الاستبيان " راجع لطبيعة الدراسة الاستكشافية في ميدان البحث والتي تمثل نقطة البداية في البحث العلمي ومهما بلغت دقة المناهج والإجراءات التي يصطنعها الباحث في مراحل لاحقة فسوف تكون عديمة القيمة إذا كانت البداية غير صحيحة أو ليست ملائمة، وتهدف الدراسة الاستطلاعية من خلال أداة الاستبيان الحصول على معلومات.

ومكنتنا توزيع الاستبيان من الحصول على إجابات لجميع الأسئلة التي وردت في الاستمارة، واستطعنا ترتيب الأسئلة والملاحظات وفق أهداف البحث والربط مع الجانب النظري وأعطتنا الاستمارة القدرة على التحكم في مدتها وإجراء الدراسة ميدانيا.

أما الخطوة الثانية فكانت تصميم دليل الاستمارة، وبعد هذا التصميم جاءت الخطوة الثالثة بالمؤسسة محل الدراسة بمقررة ولاية المسيلة حيث تأكدنا من أن دليل الاستمارة بما فيه من أسئلة أصبح صالحا للتطبيق ويستجيب لمتطلبات الدراسة، كما سمحت لنا هذه الدراسة.

1- تصميم دليل الاستبيان(مخطط دليل الاستبيان):

إن دليل أو مخطط الاستبيان هو الأداة التي تركز عليها مقابلة البحث، يتضمن كل الأسئلة التي يحتمل طرحها أثناء مقابلة الشخص المستجوب، إنه يحوي أيضا على كل ما نريد معرفته تماشيا مع هدف الدراسة.

يتكون هذا الدليل من عدة أسئلة عامة وفرعية، إذ قمنا في بداية التصميم بإدراج وكتابة تقديم المقابلة والذي يحتوي على عدة جوانب هي تاريخ ومدة المقابلة وموضوعها، ثم قسمنا المقابلة إلى خمسة محاور أساسية وذلك تماشيا

مع الدراسة وحتى يكون هناك ربط بين ما هو نظري وما هو تطبيقي ويندرج تحت كل هدف مجموعة من الأسئلة وتنوعت الأسئلة على حسب كل هدف.

والملاحظ في هذا الدليل أن الأسئلة جاءت مفتوحة وبسيطة لتمكين الشخص المستجوب من الإجابة بالأسلوب الذي يختاره، ويهدف الحصول على المعلومة من خلال معلومات يدلي بها المستجوب، حيث نرى أنه أثناء عملية الاستبيان قد يتطرق الشخص المستجوب لبعض المعلومات المهمة المتعلقة بالبحث، والشكل الآتي هو عبارة عن ملخص لمخطط دليل الاستمارة.

➤ مخطط دليل الاستبيان

المكان: المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة

الزمان: 2016/05/08 الى 2016/05/09.

1-2: تصميم أداة الدراسة

1-2-1: تعريف الاستبيان

هو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات تم وضعها مسبقا حول المجتمع المدروس أو لكشف صفات في هذا المجتمع التي قد يكون من الصعب الوصول إليها بغير الاستبيان، أو للإجابة على أسئلة البحث، وعند تصميم الاستبيان يجب مراعاة بعض الشروط حتى تضمن دقة النتائج وصحتها، ومن أهم هذه الشروط:

- يجب أن تكون أسئلة الاستبيان بسيطة ومفهومة للجميع بشكل موحد ولا تكون غامضة.
- يجب على الباحث أن يتعد عن تلك الأسئلة التي توحى بالإجابة. وغالبا ما تكون الأسئلة المنفية موحية بالإجابة لذلك ينصح بعدم طرح أسئلة بصيغة النفي.
- يجب تحديد الكميات أو الوحدات عندما تكون الإجابات أرقاما.
- يجب أن تكون الأسئلة مباشرة وواضحة وألا يحتاج المجيب للتفكير بعمق ليجيب عليها.
- يجب أن يكون الاستبيان قصيرا قدر الإمكان، فقد لا يكون عند المجيب وقتا طويلا للإجابة على أسئلته.
- يفضل أن يوزع الاستبيان على مجموعة صغيرة للتجريب وتعديل الأخطاء قبل التطبيق النهائي.

- يجب أن يكون الاستبيان صادقا وثابتا (محققا لمعايير الصدق والثبات)، فإن لم يكن صادقا فلن تكون المعلومات دقيقة، أما إذا لم يكن الاستبيان ثابتا فلن نستطيع تعميم النتائج المستخلصة من الاستبيان على المجتمع المدروس، ولن يكون قرارنا صالحا لفترة من الزمن.

- لا ينصح بالتوسع بعدد الأسئلة المطروحة و محاورها، فقد يتم طرح سؤال لا يتعلق بهدف الدراسة بشكل مباشر يكون سببا بإحجام المجيب على أسئلة الاستبيان أو عدم الإجابة بشفافية، فالأسئلة الكثيرة والواسعة النطاق تسبب تخوفا لدى الكثير من المجيبين.

➤ شكل الاستبيان (سلم ليكارت)

تم استخدام سلم ليكارت الخماسي المتكون من: موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة. ويتوزع المتوسط الحسابي إلى:

- غير موافق بشدة من 1 - 1.79 .

- غير موافق من 1.8 - 2.59 .

- موافق من 2.6 - 3.93 .

- موافق بشدة من 4.2 - 5 .

1-2-2: تصميم الاستبيان

تم استخدام الاستبيان كأداة دراسة، وقد تم تقسيمه إلى 03 محاور وهي:

المحور الأول: تضمن بيانات عامة (شخصية) متمثلة في: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، منصب العمل، العمر.

المحور الثاني: تضمن الالتزام بأخلاقيات المهنة متمثلة في:

البعد الأول: تضمن الالتزام نحو الزملاء العبارات من 01 - 04 .

البعد الثاني: تضمن الالتزام نحو الرؤوسين العبارات من 05 - 10 .

البعد الثالث: تضمن الالتزام نحو المرضى العبارات من 11 - 17 .

البعد الرابع: تضمن الالتزام نحو المجتمع العبارات من 18 - 21 .

البعد الخامس: تضمن الالتزام نحو المهنة العبارات من 22-30.

المحور الثالث: تضمن العبارة من 31-43 الخاصة بأداء العاملين بصفة عامة.

1-2-3: الأدوات الدراسية المستخدمة في الدراسة:

لقد استخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات المختلفة والتي تم جمعها سواء في الإحصاء الوصفي لتحديد لقراءات عامة عن خصائص وملامح هيكل مجتمع الدراسة و توزيعه، إذ تم استخدام النسب المئوية، المتوسط الحسابي لبيان مدى تركيز إجابات عينة الدراسة لمجموعة الفقرات المتمثلة في متغيرات الدراسة الفرعية والرئيسية، كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات المنبثقة عن الرئيسة، الانحراف المعياري .

1- النسب المئوية: يتم حسابها بالطريقة التقليدية بواسطة استعمال Excel مثلا:

$$\begin{array}{l} 80 \longrightarrow 100 \\ 30 \longrightarrow X \end{array} \quad x = \frac{30 \times 100}{80} = 3.75$$

2- المتوسط الحسابي: ويتم حسابه لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين.

3- الانحراف المعياري: و يتم حسابه لمعرفة انحراف إجابات المبحوثين.

4- اختبار التوزيع الطبيعي للعينة المدروسة.

5- اختبار ويلكسون لمعرفة درجة معنوية التوزيع المستخدم .

6- الارتباط سيرمان لدراسة ارتباط المتغيرات.

صدق الاستبيان (ثباته): وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من صحة الإجابة والتي ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد. وقصد التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستمارة) ، ثم حساب معامل ألفا كرونباخ على نفس العينة المحسوبة سابقا، حرصا على انسجام وارتباط فقرات كل محور بعضها البعض والتحقق من صلاحية الاستبيان كأداة للدراسة مرة أخرى.

الجدول التالي رقم (09): يوضح معاملات ثبات محاور الدراسة

محاور الاستمارة	عدد العبارات	ثبات محاور الاستمارة
الالتزام بأخلاق المهنة نحو الزملاء على أداء العاملين في المستشفيات	4	0.791
الالتزام بأخلاق المهنة نحو المرؤوس على أداء العاملين في المستشفيات	5	0.640
الالتزام بأخلاق المهنة نحو المرضى على أداء العاملين في المستشفيات	7	0.709
الالتزام بأخلاق المهنة نحو المجتمع على أداء العاملين في المستشفيات	4	0.586
الالتزام بأخلاق المهنة نحو المهنة على أداء العاملين في المستشفيات	9	0.792
أداء العاملين	13	0.846
معامل الثبات العام	42	0.863

لقد أظهر الجدول قيمة ثبات المحور الأول (الالتزام بأخلاقيات المهنة نحو الزملاء على أداء العاملين في المستشفيات) يساوي (0.791)، وقيمة ثبات المحور الثاني (الالتزام بأخلاق المهنة نحو المرؤوس على أداء العاملين في المستشفيات) يساوي (0.640)، قدر معامل ثبات المحور الثالث (الالتزام بأخلاق المهنة نحو المرضى على أداء العاملين في المستشفيات) بـ (0.709)، والمحور الرابع (الالتزام بأخلاق المهنة نحو المجتمع على أداء العاملين في المستشفيات) بـ (0.586)، والخامس (الالتزام بأخلاق المهنة نحو المهنة على أداء العاملين في المستشفيات) قدر بـ (0.792) والأداء قدر معامل ثباته بـ (0.846).

1-3-1: عرض وتحليل نتائج الدراسة

➤ وصف خصائص عينة الدراسة:

يبين الجدول (10) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص التعريفية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة، منصب العمل).

الجدول رقم (10): وصف أفراد العينة حسب الجنس

النسب المئوية%	التكرارات	البيانات	الجنس
38.5%	31		ذكور
61.5%	49		إناث
100%	80		المجموع

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد العينة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة إناث، وهم يمثلون ما نسبته 61.5% من الحجم الإجمالي من العينة البالغ عددها 147، في حين بلغ عدد الذكور 31 أي ما نسبته 38.5% من الحجم الإجمالي للعينة. وهذا يعكس لنا تركيبة الموارد البشرية في مستوياتها الثلاث (الإدارة العليا، الإدارة الدنيا، الإدارة الوسطى).

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

العمر	البيانات	التكرارات	النسب المئوية
من 20-35 سنة	61	76.3%	
من 36-50 سنة	19	23.8%	
أكثر من 50 سنة	00	00%	
المجموع	80	100%	

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد العينة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 76.3 من الحجم الإجمالي للعينة تقل أعمارهم عن 30 سنة و 23.8 تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة، حيث يلاحظ أن غالبية أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30 وهذا ما يشكل نسبة عالية.

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	البيانات	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من ثانوي	15	18.8%	
ليسانس	17	21.3%	
تقني سامي	08	10%	
ماستر	01	1.3%	
دكتوراه	05	6.3%	
مساعد تمريض	03	3.8%	
شهادة ممرض دولة	24	30%	
أخرى	07	8.8%	
المجموع	80	100%	

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد العينة.

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة إلى تقسيم مفردات العينة حسب المؤهل العلمي إلى 07 مجموعات تمثلت في: مستوى أقل من ثانوي، ليسانس، تقني سامي، ماستر، دكتوراه، مساعد تمريض، شهادة ممرض دولة، أخرى. يلاحظ أن أغلبية الأفراد العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية مقرة من حملة الشهادات الجامعية حيث تحصلت فئة المستوى شهادة ممرض دولة على أعلى نسبة تمثلت في 30% من إجمالي العينة محل الدراسة أما أضعف نسبة تحصل عليها مستوى الماستر بنسبة 1.3%.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل

النسب المئوية	التكرارات	البيانات	منصب العمل
23.8 %	19		إداري
6.3 %	5		طبيب
8 %	10		مساعد ممرض
8.8 %	7		عون شبه طبي
31.3 %	25		عامل متعاقد
16.3 %	13		ممرض
3.8 %	3		أخرى
100 %	80		المجموع

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة العمال المتعاقدين حصلت على أعلى نسبة تمثلت في 31.3 %، ثم تليها نسبة المنصب الإداري الذي حاز على نسبة 23.8 %، في حين كانت نسبة كل من الطبيب، العون شبه طبي والممرض ومساعد الممرض على النحو التالي: 6.3 %، 8.8 %، 16.3 %، وأضعف نسبة حصلت عليها من يمارسون مناصب أخرى وتمثلت في 3.8%.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة المهنية البيانات
71.3 %	57	أقل من 3 سنوات
22.5 %	18	من 4 إلى 10 سنوات
1.3 %	1	11 إلى 15 سنة
5 %	4	أكثر من 15 سنة
100 %	80	المجموع

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد العينة.

من خلال ما جاء في الجدول نلاحظ عدم استقرار للموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع إلى سيطرة الفئة ذو الخبرة أقل من 3 سنوات بنسبة تفوق 71.3% في حين كانت باقي النسب جاءت مقسمة على الفئات المتبقية حيث حصلت الفئة من 4 إلى 10 سنوات على نسبة 22.5%، تليها الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 1.3% ثم الفئة الأكثر من 15 سنة بنسبة 5%.

1-3-2: تحليل نتائج أبعاد أخلاقيات المهنة

الجدول رقم (15): يوضح مدى طبيعية المجتمع

المحاور	الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الالتزام نحو الزملاء على أداء العاملين	0.202	.000
الالتزام نحو الرؤساء على أداء العاملين	0.145	.000
الالتزام نحو المرضى على أداء العاملين	0.166	.000
الالتزام نحو المجتمع على أداء العاملين	0.109	.020
الالتزام نحو المهنة على أداء العاملين	0.136	.001
أداء العاملين	0.109	.019

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول نلاحظ أن أخلاقيات المهنة وأداء العاملين لا تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، لذلك سوف نقوم بتطبيق اختبار ويلكسون لمعرفة المعنوية المحاور السابقة.

أولاً: نتائج فقرات مجال علاقة العامل بزملائه

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المستجوبين مرتبة تنازليا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة w^1 .	الرتبة	الدالة الإحصائية
يحترم زملائه ويقدر مشاعرهم	4.5125	0.69344	0.00	1	دال
يحرص على مشاركة زملائه ويتعاون معهم أثناء العمل	4.350	0.57313	0.00	2	دال
يحافظ على أسرار زملائه ويساهم في تسوية المشاكل بينهم .	4.137	0.91541	0.00	3	دال
يحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائه ويقدم النصائح لهم .	4.025	1.133	0.00	4	دال
المجموع	4.37	0.671	/	/	/

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد العينة.

يتضح من الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن بنود البعد الأول: (علاقة العامل بالزملاء) تراوحت ما بين (4.02 و4.51)، إذ جاءت الفقرة: (يحترم زملائه ويقدر مشاعرهم) في المرتبة الأولى، ونالت متوسطا بمقدار (4.51). ويعزو الباحث ذلك إلى رغبة العامل في إقامة علاقات اجتماعية مع زملائه، ويحرص دوما على تلميحها وتعزيزها، وينبع هذا من صلب عقيدتنا السمحة الداعية إلى المودة، علاقة الحب، المحبة. ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعت له باقي الأعضاء بالسهرة الحمى". رواه الألباني وأخرجه زهير الشاويش 1408هـ، 1437. وجاءت الفقرة (يحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائه ويقدم النصائح لهم) في المرتبة الأخيرة ونالت متوسط حسابي مقداره (4.02) وقد يعزى ذلك كون العامل بحكم تخصصه، ويحاول تجنب الوقوع في المشكلات مع زملاء المهنة. وبما أن مستوى المعنوية = 0.00 فهو أقل من 0.05 أي أنه دال إحصائيا.

¹ W- يقصد بها إختبار ويكلكسن

ثانيا: نتائج فقرات مجال علاقة العامل بمرؤوسه

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المستجوبين مرتبة تنازليا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية W	الرتبة	الدالة الإحصائية
يتعامل مع رؤسائه بكل ثقة واحترام	4.0250	0.980	0.00	3	دال
يحرص على تنفيذ أوامر و تعليمات المسؤول	4.0875	0.844	0.00	1	دال
يلتزم بمواعيد العمل الرسمي ويتحاشى الغياب	3.9500	0.8448	0.00	4	دال
يتقبل المهام الإضافية الموكلة إليه	3.7375	1.166	0.00	5	دال
يتقبل النقد من مسؤوله ويقدم النصح	4.0375	0.877	0.00	2	دال
المجموع	3.97	0.643	/	/	/

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد العينة.

يتضح من الجدول (17) أن المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن بنود البعد الثاني: (علاقة العامل بالمرؤوس) تراوحت ما بين (4.0250 و 3.7375)، لقد جاءت الفقرة الثانية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره 4.0875، بينما الفقرة الخامسة جاءت بالترتيب الثاني بمتوسط يقدر ب(4.0375)، تليها الفقرة الأولى والتي جاءت بالترتيب الثالث بمتوسط يقدر ب (4.0250)، وأخيرا جاءت الفقرة الثالثة بالترتيب الأخير بمتوسط مقداره (3.7375).

ثالثا: نتائج فقرات مجال علاقة العامل بالمرضى

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المستجوبين مرتبة تنازليا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة W	الرتبة	الدلالة الإحصائية
يتعامل مع المرضى بصدق وأمانة	4.700	0.35722	0.00	1	دال
يتعامل مع المرضى بعدل ومساواة ويحترم مشاعرهم	4.512	0.8112	0.00	3	دال
يقدم الخدمة لكل الأفراد دون اعتبارات المحسوية	4.137	1.133	0.00	7	دال
يحرص على ضبط النفس والتصرف بلباقة مع المرضى و مشاكلهم	4.412	0.83732	0.00	4	دال
يتفانى في عمله ويقدم أقصى مجهود ممكن	4.5625	0.54758	0.00	2	دال
يتحلى بالصبر ويقدم النصائح للمرضى	4.2750	0.913	0.00	5	دال
لا يقبل الهدايا من المرضى أثناء تقديم الخدمة الصحية	4.1750	1.09977	0.00	6	دال
المجموع	4.40	0.525		/	/

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد العينة.

يتضح من الجدول (18) أن المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن بنود البعد الثالث: (علاقة العامل بالمرضى) تراوحت ما بين (4.700 و 3.137)، لقد جاءت الفقرة الأولى بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره 4.700، بينما الفقرة الخامسة جاءت بالترتيب الثاني بمتوسط يقدر ب(4.5625)، تليها الفقرة الثانية والتي جاءت بالترتيب الثالث بمتوسط يقدر ب (4.512)، جاءت الفقرة الرابعة بالترتيب الرابع بمتوسط مقداره (4.412)، تليها الفقرة السادسة بالمرتبة الخامسة بمتوسط قدره (4.275)، ثم جاءت الفقرة السابعة بالترتيب السادس بمتوسط قدره (4.175)، وأخيرا الفقرة الثالثة بالترتيب الأخير بمتوسط قدره (4.137).

رابعاً: نتائج فقرات مجال علاقة العامل بالمجتمع

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المستجوبين مرتبة تنازلياً

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة W	الرتبة	الدالة الإحصائية
يكون مظهره لائق وسلوكه يدل على أنه يحترم مهنته أمامه	4.3625	0.579	0.00	2	دال
التواضع والتحلي بالصبر والمرونة أثناء التعامل مع الزوار	4.300	0.817	0.00	3	دال
يوظف علاقاته الشخصية في خدمة مصلحة المرضى	3.700	1.256	0.00	1	دال
يشارك المجتمع المحلي في كل أنشطته وحملات التوعية والحماية من الأمراض .	3.7875	1.039	0.00	4	دال
المجموع	4.04	0.688	0.00	/	/

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتماداً على إجابات أفراد العينة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الفقرة الثالثة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.300)، تليها الفقرة الأولى بالمرتبة الثانية بمتوسط قدره (4.36)، ثم الفقرة الثانية بالمرتبة الثالثة بمتوسط قدره (4.300)، تليها الفقرة الرابعة بالترتيب الأخير بمتوسط قدره (3.78).

خامسا: نتائج فقرات مجال علاقة العامل بالمهنة

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المستجوبين مرتبة تنازليا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية W	الرتبة	الدالة الإحصائية
يعتز بمهنته ويؤدي عمله على أكمل وجه.	4.487	0.746	0.00	3	دال
يلتزم بقسم أخلاقيات المهنة ويحترم العهد والأمانة.	4.637	0.660	0.00	1	دال
يعمل باستمرار على تحديث معلوماته وتبادل الخبرة .	4.400	0.820	0.00	5	دال
يقر بخطئه المهني ويعمل على تصحيحه .	4.412	0.669	0.00	4	دال
مستعد للعمل التطوعي ويقدم المساعدة للارتقاء	4.150	0.942	0.00	9	دال
يحافظ على الأدوات والأجهزة الطبية	4.600	0.564	0.00	2	دال
يعمل على تحسين صورة المستشفى لدى فرد المجتمع	4.222	0.940	0.00	8	دال
مستعد لتقديم المساعدة لاستمرار المستشفى في أداءه	4.312	0.935	0.00	7	دال
يتجنب الكذب والغش والتدليس ومحارب الإشاعة	4.362	0.996	0.00	6	دال
المجموع	4.40	0.504	/	/	/

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد العينة.

يتضح من خلال الجدول أن الفقرة الأولى احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (4.48)، تليها الفقرة الثانية بالمرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.63)، ثم الفقرة الثالثة بالترتيب الخامس بمتوسط قدره (4.40)، ثم الفقرة الرابعة بالترتيب الرابع بمتوسط قدره (4.41)، تليها الفقرة الخامسة بالترتيب التاسع بمتوسط (4.15)، ثم الفقرة السادسة بالترتيب الثاني بمتوسط قدره (4.60)، احتلت الفقرة السابعة بالترتيب الثامن بمتوسط قدره (4.31)، الفقرة الثامنة بالترتيب السابع بمتوسط (4.22)، والفقرة الأخيرة بمتوسط قدره (4.15).

سادسا: نتائج فقرات الأداء

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة المستجوبين مرتبة تنازليا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية W	الرتبة	الدلالة الإحصائية
يحرص العاملون على أداء المهام بجودة عالية	4.2875	0.93041	0.00	2	دال
يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد	4.0875	0.95723	0.00	6	دال
توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية إنجاز الأعمال اليومية	4.0500	1.01757	0.00	7	دال
يوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل وتعليمات الرؤساء	4.000	1.0236	0.00	9	دال
توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات الطوارئ في العمل.	4.325	0.82332	0.00	1	دال
يحافظ العاملون على الالتزام بالأوقات الرسمية	3.9625	2.47234	0.00	12	دال
تتوافر لدى العاملين الرغبة و الحماسة لإنجاز مهام العمل	4.0250	1.01850	0.00	8	دال
يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة جيدة وصحيحة.	4.1625	0.81821	0.00	3	دال
تتوفر لدى العاملين المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة المؤدية	3.887	1.11371	0.00	13	دال
يتم التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل المطلوب .	4.000	0.95467	0.00	10	دال
يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع وتطوير العمل .	4.100	1.00127	0.00	5	دال
هناك انخفاض في معدل الغيابات وترك العمل.	3.9750	0.99333	0.00	11	دال
يسعى العاملون إلى تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء العمل	4.1625	0.93381	0.00	4	دال
المجموع	4.078	0.688	/	/	/

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد العينة.

يتضح من خلال الجدول أن الفقرة الأولى جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط قدره (4.28)، والفقرة الثانية المرتبة السادسة بمتوسط قدره (4.087)، والفقرة الثالثة جاءت بالترتيب السابع بمتوسط (4.05)، والفقرة الرابعة جاءت بالترتيب التاسع بمتوسط (4.00)، والفقرة الخامسة جاءت بالترتيب الأول بمتوسط (4,32)، والفقرة السادسة بالترتيب الثاني عشر بمتوسط (3.96)، والفقرة السابعة بالترتيب الثامن بمتوسط (4.02)، الفقرة الثامنة بالترتيب الثالث بمتوسط (4.16)، والفقرة التاسعة بالمرتبة الثالث عشر بمتوسط (3.88)، والفقرة العاشرة بالترتيب العاشر بمتوسط (4.00)، والفقرة الحادي عشر بالترتيب الخامس بمتوسط (4.1)، والفقرة الثاني عشر بالترتيب الحادي عشر بمتوسط (3.97) والفقرة الثالث عشر بالمرتبة الرابعة بمتوسط 4.16.

الارتباط: يتم حسابه بمعامل سييرمان

الجدول رقم (22): يوضح الارتباط بين أبعاد أخلاقيات المهنة وأداء العاملين

المحاور	الارتباط r	النتيجة
الالتزام بأخلاق المهنة نحو الزملاء على أداء العاملين في المستشفيات	0.39	متوسط
الالتزام بأخلاق المهنة نحو المرؤوس على أداء العاملين في المستشفيات	0.21	ضعيف
الالتزام بأخلاق المهنة نحو المرضى على أداء العاملين في المستشفيات	0.49	جيد
الالتزام بأخلاق المهنة نحو المجتمع على أداء العاملين في المستشفيات	0.153	ضعيف جدا
الالتزام بأخلاق المهنة نحو المهنة على أداء العاملين في المستشفيات	0.22	ضعيف

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على إجابات أفراد العينة.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المحور الأول (الالتزام بأخلاق المهنة نحو الزملاء على أداء العاملين في المستشفيات) قدرت نسبة ارتباطه ب (0.39) وهي متوسطة، بينما المحور الثاني (الالتزام بأخلاقيات المهنة نحو المرؤوس على أداء العاملين في المستشفيات) فكانت نسبة ارتباطه ب (0.21) وهي ضعيفة جدا، بينما المحور الثالث (الالتزام بأخلاق المهنة نحو المرضى على أداء العاملين في المستشفيات) قدرت نسبة ارتباطه ب (0.49)، وهي جيدة، بينما المحور الرابع (الالتزام بأخلاق المهنة نحو المجتمع على أداء العاملين في المستشفيات) قدر ارتباطه ب (0.153) وهو ضعيف جدا، والمحور الأخير (الالتزام بأخلاق المهنة نحو المهنة على أداء العاملين في المستشفيات) قدر ارتباطه ب (0.22)، وهي ضعيفة لحد ما.

➤ عرض نتائج السؤال المقترح:

قمنا بطرح سؤالين مفتوحين يتعلقان بمدى الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين في المستشفيات فكان التقدير التالي: كانت أغلبية الإجابات متوسطة. حيث أن العاملين يرون أن الالتزام بأخلاقيات المهنة في مستشفى مقرة لا يرقى إلى المستوى المطلوب وذلك لتجسيد في بعض التصرفات لا أخلاقية من بعض العمال مثل:

- عدم الإجابة بصدق على محتوى الاستبيان.
- التهرب من إعطاء المعلومات المتعلقة بالمؤسسة .
- أما السؤال الثاني والذي يوضح رأي الباحثين حول إسهام أخلاقيات المهنة على أداء العاملين في المستشفيات فكانت اقتراحاتهم كما يلي:
- إذا سار الموظفون وفق أخلاقيات المهنة حتما تساهم في تحسين في أداء العاملين.
- الإحترام والثقة و التعاون و المبادرة الجماعية يساعدون في تحقيق العمل.
- عدم العمل بصدقة وبأقصى جهد.
- البحث المستمر والانضباط والمعاملة الحسنة والتنسيق مع الآخرين.
- كثرة المحسوبية، والتعامل بالرشاوي.
- التكاليف لخدمة المرضى.
- إحترام العمل و الالتزامات بالواجبات وعدم تعدي حدود الغير.
- استحضار الضمير المهني في العمل.
- الإحساس بالمسؤولية و صدق الأمانة العلمية وكذا حفظ السر المهني وزيادة النوعية.

مناقشة الفرضيات:

يظهر أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية وكذا الإشكالية الرئيسية للبحث، ويتم في هذا الجزء الإجابة على جميع التساؤلات من خلال مناقشة الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

أولاً: مناقشة الفرضيات الفرعية

1- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

✓ يوجد تأثير للالتزام بأخلاقيات المهنة نحو الزملاء على أداء العاملين في المستشفيات.

توصلنا بعد إجراء الدراسة الميدانية والاختبارات الإحصائية إلى أنه لا يوجد تأثير للالتزام أخلاقيات المهنة نحو الزملاء على أداء العاملين في المستشفيات ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه يوجد تناقض بين أداء الموظف، وجود التزام شخصي، عدم الاهتمام بموضوع الدراسة، لذلك فإن الفرضية الأولى غير صحيحة.

2- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

✓ يوجد التزام بأخلاقيات المهنة نحو المرؤوس أداء العاملين في المستشفيات.

وتوصلنا بعد إجراء الدراسة الميدانية والاختبارات الإحصائية إلى أنه لا يوجد تأثير للالتزام أخلاقيات المهنة نحو المرؤوسين على أداء العاملين في المستشفيات ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه لا يوجد تنسيق بين الفرد العامل ومرؤوسه، عدم وجود مبادرات جماعية، عدم الإحساس بالمسؤولية لذلك فإن الفرضية الثانية غير صحيحة.

3- مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

✓ يوجد التزام بأخلاقيات المهنة نحو المرضى على أداء العاملين في المستشفيات.

توصلنا بعد إجراء الدراسة الميدانية والاختبارات الإحصائية إلى أنه يوجد تأثير للالتزام أخلاقيات المهنة نحو المرضى على أداء العاملين في المستشفيات ويمكن تفسير هذه النتيجة كون العامل يسعى دائماً احترام المرضى، العمل بصدق، التحلي بأخلاقيات المهنة وواجباته كموظف، وجود ثقة بين مقدم الخدمة والمستفيد، عدم الاهتمام بموضوع الدراسة، لذلك فإن الفرضية الثالثة صحيحة.

4- مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

✓ يوجد التزام بأخلاقيات المهنة نحو المجتمع على أداء العاملين في المستشفيات.

توصلنا بعد إجراء الدراسة الميدانية و الاختبارات الإحصائية إلى أنه لا يوجد تأثير لالتزام أخلاقيات المهنة نحو المجتمع على أداء العاملين في المستشفيات ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه يوجد تناقض بين أداء الموظف، وجود التزام شخصي، عدم الاهتمام بموضوع الدراسة، غياب الاحترام، لذلك فان الفرضية الرابعة غير صحيحة.

5- مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة:

✓ يوجد التزام بأخلاقيات المهنة نحو المهنة على أداء العاملين في المستشفيات.

توصلنا بعد إجراء الدراسة الميدانية والاختبارات الإحصائية إلى أنه لا يوجد تأثير لالتزام أخلاقيات المهنة نحو المهنة على أداء العاملين في المستشفيات ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه يوجد تناقض بين أداء الموظف، عدم المبالاة بالعمل، عدم العمل بمصادقية، لذلك فان الفرضية الخامسة غير صحيحة.

ثانيا: إثبات الفرضية الرئيسية

✓ الالتزام بأخلاقيات المهنة له تأثير فعال على أداء العاملين في المستشفيات.

لا يوجد تأثير فعال للالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين في المستشفيات، وبالتالي لم تثبت صحة الفرضية نظرا لتخوف العمال من الإجابة على الاستبيان، ربما المقابلة تقيس مدى الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين في المستشفيات بصورة أحسن، إعادة صياغة الاستبيان.

خلاصة الفصل الثالث

بعد إجراء عملية التحليل ومقارنة نتائج الدراسة مع الجانب النظري تم الوصول إلى نتائج مهمة ساعدتنا على الإجابة عن إشكالية البحث والتي سنوضحها بشكل مفصل في الخاتمة العامة مع بعض الاقتراحات.

ما يمكن أن نشير إليه في هذه الخلاصة هو أن هذه الدراسة التي تمت في ميدان البحث ما هي إلا دراسة نوعية أولية استكشافية وممهدة لدراسات في المستقبل.

خاتمة

خاتمة:

لقد قمنا من خلال هذا البحث بدراسة مدى تأثير الالتزام بأخلاقيات المهنة عن طريق أداء العاملين في المستشفيات، وكان الغرض من ذلك محاولة معرفة كيفية تأثير الالتزام بأخلاقيات المهنة على تحسين أداء العاملين وتعرف على مستوى أداء كل عامل من خلال المؤسسة محل الدراسة، ولقد توصلنا إلى بعض النتائج التي ساعدتنا في الاختبار، في بداية الدراسة والتي من خلالها يمكن الخروج باقتراحات نأمل أن يأخذ بها المسيرين والإطارات في المؤسسات محل الدراسة وإتباع نظام ميثاق أخلاقي يساهم في مدى تحسين أداء الفرد العامل وكذا القضاء على الفساد الإداري الذي يعرقل حصول ذلك .

❖ نتائج الدراسة:

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية تم التوصل إلى النتائج التالية:

● نتائج اختبار الفرضيات:

توصلنا أثناء اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

- بخصوص الفرضية الأولى المتعلقة بـ: "يوجد تأثير بالالتزام بأخلاقيات المهنة نحو الزملاء على أداء العاملين في المستشفيات"، أثبت أنه لا يوجد هناك تأثير بالالتزام بأخلاقيات المهنة نحو الزملاء.
- بخصوص الفرضية المتعلقة الثانية بـ: "يوجد تأثير بالالتزام بأخلاقيات المهنة نحو مرؤوسين على أداء العاملين في المستشفيات"، أثبت أنه لا يوجد هناك تأثير بالالتزام بأخلاقيات المهنة نحو المرؤوس.
- بخصوص الفرضية الثالثة المتعلقة بـ: "يوجد تأثير بالالتزام بأخلاقيات المهنة نحو المرضى على أداء العاملين في المستشفيات"، أثبت أن هناك تأثير بالالتزام بأخلاقيات المهنة نحو المرضى.
- الخامسة المتعلقة الرابعة المتعلقة بـ: "يوجد تأثير بالالتزام بأخلاقيات المهنة نحو المجتمع على أداء العاملين في المستشفيات"، أثبت أنه لا يوجد هناك تأثير بالالتزام بأخلاقيات المهنة نحو المجتمع.
- بخصوص الفرضية الخامسة المتعلقة بـ: "يوجد تأثير بالالتزام بأخلاقيات المهنة نحو المهنة على أداء العاملين في المستشفيات"، أثبت أنه لا يوجد هناك تأثير بالالتزام بأخلاقيات المهنة نحو المهنة.
- بخصوص الفرضية الرئيسية المتعلقة بـ: "يوجد أثر فعال للالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين في المستشفيات"، فإنه لم يثبت أنه يوجد أثر فعال بينهم.

❖ التوصيات والاقتراحات:

- استنادا لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ونظرا للنقائص التي تم ملاحظتها أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية فإنه يمكن اقتراح بعض التوصيات التي تعد بمثابة أهداف تضمن عدم الإطاحة بقوانين وأنظمة المؤسسات الساعية لتحسين مركزها بين باقي المؤسسات، يمكننا تلخيص هذه التوصيات كما يلي:
- وضع قوانين ومدونات خاصة بقواعد أخلاقيات المهن .

- توعية الأفراد العاملين بأهمية أخلاقيات المهنة والأثر الناتج عن الالتزام بها خاصة على الأداء
- ضرورة وضع برامج ردعية للحد من ظاهرة الفساد الإداري كون ذلك يحفز العاملين على الالتزام بأخلاقيات المهنة
- رفع المستوى الواعي بأهمية أخلاقيات المهنة، وجعل الوسط الطبي مدركاً لفوائد الالتزام بها.
- تطوير ميثاق أخلاقي يلزم العمال الإداريين التقيد به أثناء ممارسة المهنة .
- خلق مكاتب ولجان أخلاقية متخصصة في هذا الميدان مع إعطاء استقلالية لهذه الإدارات وتخصيص إطارات تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب.

❖ أفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا لموضوع أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين، تبادرت إلى أذهاننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات بحث في هذا المجال أبرزها:
- مدى تبني أخلاقيات المهنة في سياسات التوظيف.
 - أخلاقيات المهنة وسلوك المورد البشري.
 - دور أخلاقيات المهنة في التقليص من الفساد الإداري .
 - مدى علاقة الالتزام بأخلاقيات المهنة ونظام المكافآت في الأداء .
 - مدى ترسيخ القواعد الأخلاقية في المجال الصحي.
 - العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات .

الملاحق

أولاً: المراجع باللغة العربية:

◀ الكتب:

1. ابو سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
 2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دون ذكر مكان النشر، 2000
 3. أحمد عبد الحليم عطية، الأخلاق في الفكر العربي المعاصر - دراسة تحليلية للاتجاهات الأخلاقية الحالية في الوطن العربي، بدون ذكر دار النشر، القاهرة، 1990.
 4. أحمد علي صالح، زكريا الدوري، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي وإستراتيجي، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
 5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية تانيس سابقا الإبراهيمية، الإسكندرية، 2004.
 6. إسمهان بلوم، فعاليات أداء العامل بين الأطر النظرية و المحددات الامبريقية، بدون \ذكر دار النشر، الطبعة الأولى، الجزائر 2005.
 7. بترج - نورث هاوس: القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيون، معهد الإدارة العلمية، الرياض، 2006.
 8. بثينة جمجوم، محاضرة، هندسة العمليات أو الهندرة، بدون ذكر دار النشر وسنة النشر. 8.
 9. بدون ذكر الكاتب، مداخلة بعنوان: أخلاقيات المهنة 107 سلم، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الدراسات الإسلامية، الفصل الثاني، 1435 - 1436.
 10. بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
 11. جمال بن صالح الجار الله وآخرون، أخلاقيات الممارس الصحي، الهيئة السعودية للتخصصات الصحية إدارة التعليم الطبي والدراسات العليا، السعودية، الطبعة الثالثة 1434 هـ العدد 74669 .scfhs.org
- www
12. جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: إبراهيم سرور علي، دار المريخ للنشر، الرياض 2004.
 13. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة " النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، دار حامد، عمان، الطبعة 1، 2006

14. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: تطور النظم الاجتماعية وأثرها على الفرد والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993.
15. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع الأخلاقي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2002.
16. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
17. حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم. "الأسس العلمية للتسويق الحديث". دار النشر اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2007.
18. خالد الجريسي : أخلاقيات الإدارة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
19. ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996.
20. رأفت عبد الرشيد، حقوق وحرقات الموظف العام، مؤسسة الطوبجي للتجارة والطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2005.
21. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999.
22. رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة جانيت، الطبعة الأولى، 2003.
23. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
24. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
25. سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل (ضرورة تنموية ومصلحة شرعية)، السنة 25، العدد (242)، العام 1431-2010.
26. سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات " مدخل النظم"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
27. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، بدون ذكر السنة.
28. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
29. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدارالجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
30. الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر، الأردن 2003

31. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998.
32. عقيل جاسم عبدالله، مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1999.
33. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والتشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
34. قحطان العبد لي وبشير العلاق، التسويق أساسيات ومبادئ، دار زهوان للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
35. كول بليز جراهام، إدارة المنشآت العامة، ترجمة: محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996.
36. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005.
37. محمد بن جرير أبو جعفر الطبري، تفسير الطبري، جامع البيان عن تأويل آي القرآن، دار القلم، الجزء الأول، بدون ذكر السنة.
38. محمد عبد الفتاح، ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012.
39. مصطفى كميل أبو حديد، الوجيز في شرح قانون العاملين المدنيين بالدولة، جامعة القاهرة، بدون ذكر دار النشر، بدون ذكر السنة. .
40. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار محلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.
41. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2000.
- أنظر إلى:
- سامي عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد، التطوير التنظيمي، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- انمار أمين حاجي، محفوظ حمدون الصواف، أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال، جامعة الموصل، العراق، بدون ذكر السنة.
- 42- علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة المتميزة ، القاهرة ، 2002 .

➤ المقالات والملتقيات:

1- مقال بعنوان المدونات الأخلاقية، أنظر إلى www.factory.com.pdf

- اطلع عليه يوم 25-4-2016 على الساعة 23:00.

المذكرات والأطروحات الجامعية:

1. بجدادة نجاة، تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تلمسان، الجزائر، 2011-2012.
2. عبد السلام علي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال الوظيفي(ضمن وظيفة الموارد البشرية)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، بدون ذكر السنة.
3. عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2004-2005.
4. عمر تيمحجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية – دراسة حالة مؤسسة كوندور –، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.
5. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2005.
6. بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مجموعة من البنوك، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2012-2013.

الكتب باللغة الفرنسية:

1. Nicole Aubert et Mickael Hoffmann – Herve, livres bibliographie ,Edition eyolles,
2. A.Mitrani, M.Dalziel, A.Bernard, Descompetences et des hommes :Le management des ressources humaines en Europe, Les édition d organisation, paris .
3. Dictionnaire Larousse de la langue Française, 2001 .
4. –Jacques –Henri Jacot, et Jean – François Troussier, Travail ,compétitivité, performance, Edition Amazon,1992 , P203.
5. Kalika Michel, Structures d enterpries :Réalités ,déterminants ,perfomences :Edition economic .Paris ,1995 .

6. Rebert Houdayer, évaluation financière des projets, 2 _ eme édition, economica édition, France, 1999.
7. Southerain gean, François et philippe farcet, ORGANISATION et l'entreprise, paris, Berti, 2007 .

➤ المجالات والمؤتمرات والملتقيات:

1. بدون ذكر الكاتب، درجة ممارسة المرشدين التربويين لأخلاقيات مهنة الإرشاد من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد الثاني، يونيو 2012.
 2. بن نافلة قدور، مزريق عاشور، مؤتمر 3، مداخلة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، بدون ذكر السنة.
 3. الجريدة الرسمية، العدد 52 / السنة التاسعة والعشرون، المؤرخ يوم 7 محرم عام 1413، الموافق ل 8 يوليو، 1992.
 4. الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء في: مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، 2009. سنة 1989.
 5. قوي بوحينة وسلمي، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، المجلة العلمية للإدارة م(1)، ع (1)، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض، 2006
 6. محمد رفاعي، دراسة السلبيات الأخلاقية في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام – مجلة التنمية الإدارية، العدد 45.
- المواقع الالكترونية: .
- 1- علاء نجد، مقال بعنوان: مدى مساهمة برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك المدارس الثانوية للكفاءات الإدارية www.upu.edu.samajalathumanitiesroi.fr أطلع عليه يوم 2016/4/25
- على الساعة 00:00

فهرس المحتويات

استمارة الاستبيان الموجهة للعاملين

الالتزام بأخلاقيات المهنة على أداء العاملين في ميدان الصحة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

في البداية نشكركم على ما خصصته لنا من وقتك الثمين ونشكر لك حسن تعاونك مسبقا ..
نظرا لأهمية هذا البحث نرجو منكم التعاون في الإجابة على هذا الاستبيان الذي يهدف إلى تقييم كفاءة أداء
مؤسسات الخدمات الصحية، لذلك نأمل من حضرتكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان .علما بأن جميع المعلومات
الواردة بهذه الاستبيان سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم وإتاحة الفرصة
للاستفادة من خبراتكم في هذا البحث مع تقديرنا المسبق لجودة آرائكم.
نرجو وضع علامة X في الإجابة التي توافق رأيكم ... وشكرا

البيانات العامة

الجنس : ذكر أنثى

العمر : من 20 إلى 35 سنة من 36 إلى 50 سنة من 51 إلى 65 سنة

المستوى التعليمي : أقل من الثانوي ليسانس تقني سامي ماستر دكتوراة

مساعد ممرض ممرض شهادة دولة أخرى أذكرها :

منصب العمل : إداري طبيب مساعد ممرض عون شبه طبي

ممرض شهادة دولة ممرض عامل متعاقد أخرى :

الخبرة المهنية : أقل من 3 سنوات من 4 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	العبرة
				يحترم زملائه ويقدر مشاعرهم
				يحرص على مشاركة زملائه ويتعاون معهم أثناء العمل
				يحافظ على أسرار زملائه ويساهم في تسوية المشاكل بينهم
				يحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائه ويقدم النصائح لهم
				يتعامل مع رؤسائه بكل ثقة واحترام
				يحرص على تنفيذ أوامر وتعليمات المسؤولين و يلتزم بالأنظمة واللوائح المتعلقة بالعمل
				يلتزم بمواعيد العمل الرسمي ويتحاشى الغياب
				يتقبل المهام الإضافية الموكلة إليه وينجزها بكل دقة
				يتقبل النقد من مسؤوليه ويقدم النصائح لهم والمشورة لتطوير العمل
				يتعامل مع المرضى بصدق وأمانة
				يتعامل مع المرضى بعدل ومساواة ويحترم مشاعرهم دون تمييز عرقي أو ديني أو جهوي
				يقدم الخدمة لكل الأفراد دون اعتبارات المحسوبية
				يحرص على ضبط النفس والتصرف بلباقة مع المرضى ومشاكلهم
				يتفانى في عمله ويقدم أقصى مجهود
				يتحلى بالصبر ويقدم النصائح
				لا يقبل الهدايا من المرضى أثناء تقديم الخدمة الصحية
				يكون مظهره لائق وسلوكه يدل على أنه يحترم مهنته أمام المجتمع
				التواضع والتحلي بالصبر والمرونة في أثناء التعامل مع الزوار
				يوظف علاقاته الشخصية في خدمة مصلحة المرضى
				يشارك المجتمع المحلي في كل أنشطته وحملات التوعية والحماية من الأمراض
				يعتز بمهنته ويحترمها ويؤدي عمله على أكمل وجه
				يلتزم بقسم أخلاقيات المهنة ويحترم العهد والأمانة
				يعمل باستمرار على تحديث معلوماته وتبادل الخبرات
				يقر بخطئه المهني ويعمل على تصحيحه
				مستعد للعمل التطوعي ويقدم المساعدة للإرتقاء بمهنته
				يحافظ على الأدوات والأجهزة الطبية
				يعمل على تحسين صورة المستشفى لدى أفراد المجتمع
				يتجنب الكذب والغش والتدليس ويحارب الإشاعات

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	العبارة
				أنا مستعد بأن أقدم بمجهود كبير لإنجاح عمل المؤسسة
				أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد الأفراد العاملين في المؤسسة
				لا أفكر في ترك العمل مهما كانت الظروف
				تحمي كثيرا سمعة وعلامة المؤسسة لدى الآخرين
				هذه المؤسسة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية الأداء
				ثقتي قوية في زملائي العاملين في المؤسسة
				احصل على مكاسب مادية ومعنوية مهمة عند انتمائي للمؤسسة
				مستعد للعمل خارج أوقات العمل لتحسين أداء المؤسسة
				تسمح المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة الإبداع وتقليل المشاكل في العمل
				أشارك في اتخاذ القرارات التي تخص العمل وأتحمل مسؤولية تنفيذها
				أشعر بأهميتي عندما يسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات
				اعتبر المشاركة في العمل أحد أساليب الإدارة الفاعلة
				تسعى الإدارة إلى تعزيز مشاركة كل الأطراف العمل لتحسين الأداء
				راتبي يتلاءم مع ما أبذله من جهد
				أشعر بعدالة نظام الترقية في المؤسسة
				تتم المؤسسة بتقديم التحفيز المادي والمعنوي للموظفين الأكفاء
				يوجد تعاون بين الموظفين لإنجاز العمل
				يتبادل الموظفون الخبرة والمعلومات ومصادر المعرفة
				تحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين
				تحول الإدارة للعاملين الصلاحيات اللازمة لتسهيل العمل
				توجد عدالة في تعامل الإدارة مع العاملين
				من خلال مهنتي أشعر بالثقة في نفسي وبأن لدي مكانة اجتماعية متميزة
				المكان الذي أعمل فيه ملائم للعمل
				توفر الإدارة كل الوسائل والإمكانات الضرورية للعمل

العبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
يحرص العاملون على أداء العاملين بجودة عالية في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة				
يتم النجاح العمل المحدد في الوقت المحدد				
توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية إنجاز الأعمال اليومية				
يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل وتعليمات الرؤساء				
توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل				
يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية				
تتوافر لدى العاملين الرغبة والحماسة لإنجاز مهام العمل				
يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة جيدة وصحيحة				
تتوفر لدى العاملين المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها				
يتم التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل المطلوب				
يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع وتطوير العمل واكتساب المهارات التي تساعدهم على تحسين جودة عملهم				
هناك انخفاض في معدل الغيابات وترك العمل				
يسعى العاملون إلى تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء العمل				

• في رأيك ما مدى التزام العاملين بأخلاقيات المهنة ؟

جيدة جدا جيدة متوسطة ضعيفة

• هل تساهم أخلاقيات المهنة في تحسين أداء العاملين في المستشفيات ؟ في رأيك

.....

.....

.....

.....

• في رأيك كيف ذلك

.....

.....

.....

وفي الأخير نشكرك على ما خصصته لنا وقتك الثمين ونشكر لك حسن تعاونك ...