



جامعة زيان عاشور - الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس والفلسفة
تخصص علم النفس تنظيم وعمل



عنوان المذكرة

أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الاستشفائي الجهوي لمكافحة الأمراض السرطانية (CAC) بولاية
باتنة

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس التنظيم والعمل

إشراف

د. بلول أحمد

من إعداد الطالب

عبد العزيز سالم

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د/ غريب حسين	أستاذ دكتور	جامعة زيان عاشور - الجلفة	رئيسا
د/ بلول أحمد	دكتور	جامعة زيان عاشور - الجلفة	مشرفا ومقررا
د/ درماش أسيا	دكتور	جامعة زيان عاشور - الجلفة	مناقشا

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

بعد الشكر لله تعالى أتوجه بالشكر الجزيل الى الأستاذ المشرف أحمد بلول، لقبوله التأيير والإشراف على هذه المذكرة، كما أتوجه بالشكر الجزيل الى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز هذه المذكرة.

كما أشكر الأستاذة حمود سعيدة ، و أتوجه بالشكر الموصول لأخي وصديقي مصطفى تناح على يد المساعدة التي مد بها لي دائما هنا بجامعة الجلفة؛ فله مني كل التقدير والاحترام، كما أشكر الأستاذ جلود رشيد ، و لا يفوتني أن اتقدم بالشكر الجزيل الى كل الطاقم الإداري بجامعة الجلفة على تعاونهم معنا من قريب أو بعيد وعلى رأسهم السيد رئيس القسم.

محمد العزيز سالم

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ب	*مقدمة
الفصل الأول- الإطار العام للدراسة	
19	أولاً- إشكالية الدراسة
21	ثانياً- أهمية الدراسة
21	ثالثاً- أسباب اختيار الموضوع
22	رابعاً- أهداف الدراسة
22	خامساً- فرضيات الدراسة
23	سادساً- مفاهيم الدراسة
28	سابع- الدراسات السابقة
40	* خلاصة الفصل
الفصل الثاني- ماهية أخلاقيات المهنة	
41	*تمهيد
42	أولاً- مفاهيم ونظريات متعلقة بأخلاقيات المهنة
42	1 - علاقة أخلاقيات المهنة بالمفاهيم الأخرى
45	2 - نظريات أخلاقيات المهنة
54	ثانياً- أهمية وأهداف أخلاقيات المهنة
54	1 - أهمية أخلاقيات المهنة
56	2 - أهداف أخلاقيات المهنة
58	ثالثاً- طرق تفعيل أخلاقيات المهنة في المؤسسة
58	1 - طرق ترسيخ أخلاقيات المهنة في المؤسسة
60	2 - أخلاقيات المهنة في الإدارة العمومية الجزائرية
67	* خلاصة الفصل
الفصل الثالث- الأداء الوظيفي	
69	*تمهيد

70	أولاً- عناصرالأداء
74	ثانياً- معدلات ومعايير الأداء الوظيفي
81	ثالثاً تقييم الأداء الوظيفي
81	رابعاً - مراحل تقييم الأداء الوظيفي و طرقه
87	خامساً - طرق تقييم الأداء الوظيفي
90	سادساً- المشكلات المصاحبة لاستخدام مقابلات تقييم الأداء
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع- الإجراءات المنهجية للدراسة	
93	*تمهيد
94	أولاً-مجالات الدراسة
94	1 - المجال الزمني
95	2 - المجال المكاني
95	3 - المجال البشري
96	ثانياً- مجتمع الدراسة وعينته
97	ثالثاً- المنهج المستخدم في الدراسة
98	رابعاً-أدوات الدراسة
100	خامساً- أساليب معالجة وتحليل البيانات
102	* خلاصة الفصل
الفصل الخامس- عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية وعرض نتائج الدراسة	
104	*تمهيد
105	أولاً- تحليل وتفسير وعرض البيانات الميدانية
126	ثانياً - عرض نتائج الدراسة
126	ثالثاً- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى
127	رابعاً- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية
127	خامساً- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة
128	نتيجة العامة
129	خلاصة
131	خاتمة
133	قائمة المراجع

140	الملاحق
145	ملخص عربي
147	ملخص انجليزي

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل عدد العاملين بالمستشفى	96
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس (النوع)	105
03	يوضح توزيع لأفراد العينة حسب السن	106
04	ويوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	107
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	108
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	109
07	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	110
08	يبين مغادرة الموظف لمكان العمل قبل انقضاء الوقت المحدد	111
09	يبين مدى التزام الموظف بالتعليمات في انجاز العمل في الوقت المحدد	111
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب أن الموظف ملتزم بالأعمال الموكلة إليه في الوقت المحدد	112
11	يبين الالتحاق بالعمل رغم المشاكل التي تصادف الموظف	113
12	يبين أسباب المواظبة على العمل	113
13	يبين قيام الموظف بانجاز مهام أخرى خارج مسؤولياته	114
14	احساسك بالمسؤولية في العمل يزيد من فعالية الأداء	115
15	يبين التزام العامل بعمله قبل مغادرته لمكان العمل	115
16	تعويض ساعات العمل	116
17	وجود مكانة للموظف بين زملائه بالعمل	116
18	حدوث مشاحنات بين العمال في العمل	117
19	انتقاد الموظف لخطأ الزملاء	117
20	ثقافة الاعتذار	118
21	احترام مواعيد العمل	119
22	الالتحاق بالعمل رغم المشاكل	119
23	التزام الحدود في العمل	120
24	تدخل في علاقات وطيدة مع زملائك في العمل	120
25	تجاذب أطراف الحديث مع أقاربك حول ما يحدث في العمل	121

121	التقاء زملاء العمل باماكن عامة يتم الحديث حول	26
122	اخبار الزملاء بكل أوامر المدير	27
123	أداء العمل بسرية تامة	28
123	مغادرة الموظف العمل عند الغضب من زميله	29
124	تصادف أشخاصا خارج العمل يخبرونك بكل التفاصيل عن العمل	30
124	تشاع أخبار خاطئة في العمل	31
125	إصغاء المدير لأقوابلكم	32
125	تسمح بالاطلاع على الوثائق الموجودة في المكتب	33

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم شكل
105	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس (النوع)	01
106	أعمدة بيانية توضح توزيع لأفراد العينة حسب السن	02
107	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
108	أعمدة بيانية تمثلتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	04
109	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	05
110	أعمدة بيانية تمثل أفراد العينة حسب الوظيفة	06

ملخص الدراسة باللغة العربية:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعامل، حيث تهدف إلى إبراز تأثير الأخلاق المهنية على الاداء الوظيفي للموظف بالمؤسسة، وكشف دور الالتزام المهني والتعاون والاحترام والسر المهني في تقديم الخدمة، وزيادة فعالية الانجاز للمهام، حيث شملت عينة الدراسة 60 عاملا وهي عينة عشوائية منتظمة، واعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة موضوعيا عن طريق البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستمارة التي اعتمدت كأداة رئيسية في جمع البيانات، والتي تضمنت أربعة محاور شملت 31 سؤالا.

كما اعتمدنا أداة الملاحظة والمقابلة كأداتين للمساعدة في البحث، واعتمدنا أسلوبين في اختبار الفرضيات أسلوب كمي يشمل التكرارات والنسب المئوية، وأسلوب كفي يشمل على تفسير وتحليل البيانات.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية:

This study came under the title of professional ethics and its relationship to the worker's job performance, as it aims to highlight the impact of professional ethics on the employee's job performance in the institution, and to reveal the role of professional commitment, cooperation, respect and professional secrecy in providing service, and increasing the effectiveness of task completion, as the study sample included 60 workers. systematically random, and we relied on the descriptive approach that describes the phenomenon objectively through the data collected through the questionnaire that was adopted as the main tool in data

collection, which included four axes that included 31 questions.

We also adopted the observation and interview tool as two tools to assist in the research, and we adopted two methods for testing hypotheses, a quantitative method that includes frequencies and percentages, and a qualitative method that includes interpretation and analysis of data.

مقدمة:

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وبمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات صحية أو اقتصادية أو خدمية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور. وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء كل ذلك يتطلب من المؤسسات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمؤسسات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العاملين (البلوي، 2008)

وينظر للأداء على أنه من العمليات الإدارية الأساسية، ومن المواضيع الحساسة التي لا بد من الاهتمام به عند التفكير، والتخطيط لعمليات التطوير في أية مؤسسة، فمن خلاله تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المنظمة، واحتياجاتها، وقدراتها الفعلية، (Arnold & Publick, 2003).

وفي الأونة الاخيرة ازداد الاهتمام ، بالعلاقة بين أخلاقيات المهنة و الاداء الوظيفي، ذلك لأن أخلاقيات المهنة أصبحت من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة نظرا لعدة أسباب عديدة، في مقدمتها تزايد الفضائح الأخلاقية والنقد الموجه للإدارات لمختلف المهن والمعايير التي تعتمد عليها بعيدا عن الإطار الأخلاقي ، حيث أن تنمية الالتزام بالمثل والقيم الأخلاقية والاعتبارات القانونية والسلوكيات الايجابية 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 .

وقد عملنا في هذه الدراسة على إبراز علاقة أخلاقيات المهنة بالأداء الوظيفي لدى بالمركز الجامعي

الاستشفائي الجهوي لمكافحة الأمراض السرطانية (CAC) بولاية باتنة.

وقد احتوت الدراسة على جانبين جانب نظري وجانب آخر ميداني تركزا على خمس فصول متسلسلة

على النحو التالي: **الجانب النظري** وتضمن:

الفصل الأول الإطار العام وتناولنا فيه إشكالية الدراسة، دوافع وأسباب اختيار الموضوع أهمية الدراسة،

أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني- أخلاقيات المهنة؛ وشمل على العناصر التالية ؛ مفاهيم ونظريات متعلقة بأخلاقيات

المهنة، أهمية وأهداف أخلاقيات المهنة ، طرق تفعيل أخلاقيات المهنة في المؤسسة

الفصل الثالث:الأداء الوظيفي وشمل على العناصر التالية؛ ماهية الأداء الوظيفي. عناصر الأداء

الوظيفي، معدلات ومعايير الأداء الوظيفي، مراحل تقييم الأداء الوظيفي، طرق تقييم الأداء الوظيفي

ومصادره

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة؛ وقد احتوى على العناصر التالية:مجالات الدراسة، مجتمع

الدراسة وعينته، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الاحصائية في الدراسة

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، وفي الاخير خاتمة الدراسة

، الملاحق المعتمدة في الدراسة ، قائمة المراجع .

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ب	*مقدمة
الفصل الأول- الإطار العام للدراسة	
19	أولاً- إشكالية الدراسة
21	ثانياً- أهمية الدراسة
21	ثالثاً- أسباب اختيار الموضوع
22	رابعاً- أهداف الدراسة
22	خامساً- فرضيات الدراسة
23	سادساً- مفاهيم الدراسة
28	سابع- الدراسات السابقة
40	* خلاصة الفصل
الفصل الثاني- ماهية أخلاقيات المهنة	
41	*تمهيد
42	أولاً- مفاهيم ونظريات متعلقة بأخلاقيات المهنة
42	1 - علاقة أخلاقيات المهنة بالمفاهيم الأخرى
45	2 - نظريات أخلاقيات المهنة
54	ثانياً- أهمية وأهداف أخلاقيات المهنة
54	1 - أهمية أخلاقيات المهنة
56	2 - أهداف أخلاقيات المهنة
58	ثالثاً- طرق تفعيل أخلاقيات المهنة في المؤسسة
58	1 - طرق ترسيخ أخلاقيات المهنة في المؤسسة
60	2 - أخلاقيات المهنة في الإدارة العمومية الجزائرية
67	* خلاصة الفصل
الفصل الثالث- الأداء الوظيفي	
69	*تمهيد

70	أولاً- عناصرالأداء
74	ثانياً- معدلات ومعايير الأداء الوظيفي
81	ثالثاً تقييم الأداء الوظيفي
81	رابعاً - مراحل تقييم الأداء الوظيفي و طرقه
87	خامساً - طرق تقييم الأداء الوظيفي
90	سادساً- المشكلات المصاحبة لاستخدام مقابلات تقييم الأداء
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع- الإجراءات المنهجية للدراسة	
93	*تمهيد
94	أولاً-مجالات الدراسة
94	1 - المجال الزمني
95	2 - المجال المكاني
95	3 - المجال البشري
96	ثانياً- مجتمع الدراسة وعينته
97	ثالثاً- المنهج المستخدم في الدراسة
98	رابعاً-أدوات الدراسة
100	خامساً- أساليب معالجة وتحليل البيانات
102	*خلاصة الفصل
الفصل الخامس- عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية وعرض نتائج الدراسة	
104	*تمهيد
105	أولاً- تحليل وتفسير وعرض البيانات الميدانية
126	ثانياً - عرض نتائج الدراسة
126	ثالثاً- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى
127	رابعاً- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية
127	خامساً- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة
128	نتيجة العامة
129	خلاصة
131	خاتمة
133	قائمة المراجع

140	الملاحق
145	ملخص عربي
147	ملخص انجليزي

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل عدد العاملين بالمستشفى	96
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس (النوع)	105
03	يوضح توزيع لأفراد العينة حسب السن	106
04	ويوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	107
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	108
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	109
07	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	110
08	يبين مغادرة الموظف لمكان العمل قبل انقضاء الوقت المحدد	111
09	يبين مدى التزام الموظف بالتعليمات في انجاز العمل في الوقت المحدد	111
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب أن الموظف ملتزم بالأعمال الموكلة إليه في الوقت المحدد	112
11	يبين الالتحاق بالعمل رغم المشاكل التي تصادف الموظف	113
12	يبين أسباب المواظبة على العمل	113
13	يبين قيام الموظف بانجاز مهام أخرى خارج مسؤولياته	114
14	احساسك بالمسؤولية في العمل يزيد من فعالية الأداء	115
15	يبين التزام العامل بعمله قبل مغادرته لمكان العمل	115
16	تعويض ساعات العمل	116
17	وجود مكانة للموظف بين زملائه بالعمل	116
18	حدوث مشاحنات بين العمال في العمل	117
19	انتقاد الموظف لخطأ الزملاء	117
20	ثقافة الاعتذار	118
21	احترام مواعيد العمل	119
22	الالتحاق بالعمل رغم المشاكل	119
23	التزام الحدود في العمل	120
24	تدخل في علاقات وطيدة مع زملائك في العمل	120
25	تجاذب أطراف الحديث مع أقاربك حول ما يحدث في العمل	121

121	التقاء زملاء العمل باماكن عامة يتم الحديث حول	26
122	اخبار الزملاء بكل أوامر المدير	27
123	أداء العمل بسرية تامة	28
123	مغادرة الموظف العمل عند الغضب من زميله	29
124	تصادف أشخاصا خارج العمل يخبرونك بكل التفاصيل عن العمل	30
124	تشاع أخبار خاطئة في العمل	31
125	إصغاء المدير لأقوابلكم	32
125	تسمح بالاطلاع على الوثائق الموجودة في المكتب	33

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم شكل
105	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس (النوع)	01
106	أعمدة بيانية توضح توزيع لأفراد العينة حسب السن	02
107	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
108	أعمدة بيانية تمثلتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	04
109	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	05
110	أعمدة بيانية تمثل أفراد العينة حسب الوظيفة	06

ملخص الدراسة باللغة العربية:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعامل، حيث تهدف إلى إبراز تأثير الأخلاق المهنية على الاداء الوظيفي للموظف بالمؤسسة، وكشف دور الالتزام المهني والتعاون والاحترام والسر المهني في تقديم الخدمة، وزيادة فعالية الانجاز للمهام، حيث شملت عينة الدراسة 60 عاملا وهي عينة عشوائية منتظمة، واعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة موضوعيا عن طريق البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستمارة التي اعتمدت كأداة رئيسية في جمع البيانات، والتي تضمنت أربعة محاور شملت 31 سؤالا.

كما اعتمدنا أداة الملاحظة والمقابلة كأداتين للمساعدة في البحث، واعتمدنا أسلوبين في اختبار الفرضيات أسلوب كمي يشمل التكرارات والنسب المئوية، وأسلوب كفي يشمل على تفسير وتحليل البيانات.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية:

This study came under the title of professional ethics and its relationship to the worker's job performance, as it aims to highlight the impact of professional ethics on the employee's job performance in the institution, and to reveal the role of professional commitment, cooperation, respect and professional secrecy in providing service, and increasing the effectiveness of task completion, as the study sample included 60 workers. systematically random, and we relied on the descriptive approach that describes the phenomenon objectively through the data collected through the questionnaire that was adopted as the main tool in data collection, which included four axes that included 31 questions.

We also adopted the observation and interview tool as two tools to assist in the research, and we adopted two methods for testing hypotheses, a quantitative method that includes frequencies and percentages, and a qualitative method that includes interpretation and analysis of data.

مقدمة

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وبمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات صحية أو اقتصادية أو خدمتية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور. وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء كل ذلك يتطلب من المؤسسات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمؤسسات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العاملين (البلوي، 2008)

وينظر للأداء على أنه من العمليات الإدارية الأساسية، ومن المواضيع الحساسة التي لا بد من الاهتمام به عند التفكير، والتخطيط لعمليات التطوير في أية مؤسسة، فمن خلاله تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المنظمة، واحتياجاتها، وقدراتها الفعلية، (Arnold & Publick, 2003).

وفي الأونة الأخيرة ازداد الاهتمام ، بالعلاقة بين أخلاقيات المهنة و الاداء الوظيفي، ذلك لأن أخلاقيات المهنة أصبحت من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة نظرا لعدة أسباب عديدة، في مقدمتها تزايد الفضائح الأخلاقية والنقد الموجه للإدارات لمختلف المهن والمعايير التي تعتمد عليها بعيدا عن الإطار الأخلاقي ، حيث أن تنمية الالتزام بالمثل والقيم الأخلاقية والاعتبارات القانونية والسلوكيات الايجابية 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 .

وقد عملنا في هذه الدراسة على إبراز علاقة أخلاقيات المهنة بالأداء الوظيفي لدى بالمركز الجامعي الاستشفائي الجهوي لمكافحة الأمراض السرطانية (CAC) بولاية باتنة.

وقد احتوت الدراسة على جانبين جانب نظري وجانب آخر ميداني تركزا على خمس فصول متسلسلة على النحو التالي: الجانب النظري وتضمن:

الفصل الأول الإطار العام وتناولنا فيه إشكالية الدراسة، دوافع وأسباب اختيار الموضوع أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني- أخلاقيات المهنة؛ وشمل على العناصر التالية ؛ مفاهيم ونظريات متعلقة بأخلاقيات المهنة، أهمية وأهداف أخلاقيات المهنة ، طرق تفعيل أخلاقيات المهنة في المؤسسة

الفصل الثالث:الأداء الوظيفي وشمل على العناصر التالية؛ ماهية الأداء الوظيفي. عناصر الأداء الوظيفي، معدلات ومعايير الأداء الوظيفي، مراحل تقييم الأداء الوظيفي، طرق تقييم الأداء الوظيفي ومصادره

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة؛ وقد احتوى على العناصر التالية:مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الاحصائية في الدراسة

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، وفي الاخير خاتمة الدراسة ، الملاحق المعتمدة في الدراسة ، قائمة المراجع .

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

أولاً- اشكالية الدراسة:

ان أكثر ما يميز المنظمات المعاصرة هو سرعة الأداء التنظيمي والتغير في بيئة الأعمال والذي أصبح السمة المميزة لمؤسسات العالم و ما نشأ عنه من حدة المنافسة بين المنظمات ، والسعي لإيجاد واكتساب مزايا تنافسية، وتزايد معدلات الأداء و التغير التنظيمي، بالإضافة إلى ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، مما جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء و الاستمرارية والنمو الذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم خدمات ومنتجات تمكنها من ذلك.

حيث يعتبر التغير في الوقت المعاصر ميزة أساسية لجميع أوجه النشاط البشري وإدارتها لمختلف المنظمات، كما ساهمت الآثار المتنوعة للعولمة وسيطرة الاتجاه المادي إلى انتشار ظاهرة الانحراف الأخلاقي الذي أصبح واضحا في جميع المنظمات نتيجة تجاوز قيم الحق والخير والعدل، بل أصبح استغلال الأخلاق سمة مميزة لإدارة المنظمات وسلوك الأفراد فيها من أجل تحقيق أغراض ومصالح معينة.

فأخلاقيات المهنة تبرز أهميتها من خلال اعتبارها عاملا أساسيا في التطور الحضاري لمختلف المجتمعات، حيث نجد أن نجاح أي منظمة مرتبط بامتلاك العاملين بها لأخلاق مهنية يلتزمون بها في أداء مختلف مهامهم الموكلة لهم، فهي شرط من شروط النجاح لأي سلوك من السلوكات التي يقوم بها الأفراد، فالمنظمات تسعى إلى تحقيق الجودة في الأداء الوظيفي عن طريق تشجيع العاملين على الصفات والأخلاق الايجابية، فالأداء الفعال يشترط فيه التواصل الفعال والتعاون والاحترام، حيث كيفية التعامل بين العاملين بعضهم البعض داخل المنظمة، يعكس صورة القيم والمبادئ التي يحملونها.

وعلى ذلك يختلف العاملون في مختلف القطاعات في أخلاقهم المهنية التي تحكم الأداء في انجازهم لمختلف المهام كما تعكس واقع السلوك التنظيمي داخل المنظمة، والمنظمات الجزائرية عموما

مرت بتطورات وتغيرات ساهمت في تغيير مفاهيمها وبيدولوجياتها، وبالتالي تغيير الصفات المميزة للعاملين بها وعليه أمكن القول بوصولنا إلى مرحلة التشكيك في امتلاك العمال أخلاقا مهنية، إضافة إلى اعتبارهم عمالا يقدمون جهودا أقل مقارنة بالمهام الموكلة إليهم داخل المنظمة، هذه الصورة التي أصبح يتميز بها العامل الجزائري بمختلف القطاعات والمنظمات، والتي تؤثر بدورها على الأداء التنظيمي للعامل داخل المنظمة أو بالأحرى على بيئة العمل بالمنظمة ككل، وخاصة عندما تعلق الأمر بالمنظمات الصحية.

وقد عملنا في هذه الدراسة على إبراز علاقة أخلاقيات المهنة بالأداء الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة الاستشفائية العمومية (CAC) مكافحة الأمراض السرطانية باتنة، فالأداء الفعال يشترط فيه التواصل الفعال والتعاون والاحترام، وكيفية التعامل بين العاملين بعضهم البعض داخل المنظمة ؛ وعلى ذلك يختلف العاملون في مختلف القطاعات في أخلاقهم المهنية التي تحكم الأداء في انجازهم لمختلف المهام كما تعكس العلاقة بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي للعامل.

ومن خلال ما تم تقديمه تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي:

ما علاقة أخلاقيات المهنة بالأداء الوظيفي للعامل بالمركز الجامعي الاستشفائي الجهوي

لمكافحة الأمراض السرطانية (CAC) بولاية باتنة.

وتندرج ضمنه تساؤلات فرعية تشمل:

➤ هل يساهم الالتزام والتعاون في العمل على التقليل من غياب العامل بالمركز الجامعي

الاستشفائي الجهوي لمكافحة الأمراض السرطانية (CAC) بولاية باتنة.

➤ هل يساهم احترام الزملاء في العمل في رفع الأداء للموظف (فعالية الانجاز) بالمركز

الجامعي الاستشفائي الجهوي لمكافحة الأمراض السرطانية (CAC) بولاية باتنة.

➤ هل يساهم تحفظ العامل بسر المهنة في الرفع من انجاز الموظف بالمركز الجامعي الاستشفائي الجهوي لمكافحة الأمراض السرطانية (CAC) بولاية باتنة.

❖ ثانياً - أهمية الدراسة:

وتشمل أهمية الدراسة على اعتبار أخلاقيات المهنة حديث الساعة نظراً للانحرافات الإدارية المتنوعة التي تشهدها مختلف المنظمات، إضافة إلى التطور السريع في الإدارة وأساليبها الإدارية، ويمكن ايجاز أهمية الدراسة في:

❖ توضيح ما يترتب عن تركيز متخذي القرار على متغير الدراسة المستقل وهو أخلاقيات المهنة لإعطائه الأولوية والأهمية الكبرى لتأثيره على الاداء الوظيفي للعامل.

الكشف على درجة الوعي والحس الأخلاقي للموظف العامل ومدى تأثيره على الاداء الوظيفي للعامل

بالمركز الجامعي الاستشفائي الجهوي لمكافحة الأمراض السرطانية (CAC) بولاية باتنة.

الوقوف على مدى تطبيق أخلاقيات ومعايير الإدارة والالتزام بها في المنظمة موضوع البحث " بالمؤسسة

العمومية الاستشفائية مكافحة الامراض السرطانية (CAC) باتنة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

1 - أسباب ذاتية:

❖ الرغبة الشخصية للباحث في دراسة الموضوع

معرفة مدى تطبيق الأخلاق المهنية " بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مكافحة الامراض السرطانية

(CAC) باتنة؟

❖ الرغبة في تطوير الكم المعرفي حول موضوع البحث.

❖ ارتباط موضوع البحث بمجال البحث وطبيعة التخصص.

2-أسباب موضوعية:

❖ قابلية الموضوع للدراسة وإمكانية النزول للميدان لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات.

❖ أهمية الموضوع بانتمائه إلى علم الاجتماع والعمل والتنظيم خصوصا.

❖ معرفة مدى اهتمام المؤسسة العمومية مكافحة الامراض السرطانية بولاية باتنة بموضوع أخلاقيات المهنة

رابعا: أهداف الدراسة:

وتهدف الدراسة إلى:

❖ إثراء الجانب النظري (مفاهيمي ومعرفي) والجانب العملي (التطبيقي) حول أخلاقيات المهنة.

❖ التأكيد على توظيف وتفعيل البعد الأخلاقي بإدارة مستشفى مكافحة الأمراض السرطانية ب ولاية باتنة والذي من شأنه تقليص الانحرافات ورفع مستوى الاداء التنظيمي.

❖ توضيح طبيعة العلاقة بين متغير الدراسة المستقل وهو أخلاقيات المهنة ومتغير الدراسة التابع وهو الاداء الوظيفي.

خامسا: فرضيات الدراسة

من خلال الجولة الاستطلاعية والزيارة الاستكشافية للمؤسسة العمومية مكافحة الامراض

السرطانية (CAC) بولاية باتنة والتي هي ميدان الدراسة الحالية، وما تضمنته الإشكالية والأسئلة المندرجة

ضمنها وما تم عرضه في الجانب النظري، تم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

- الفرضية الرئيسية:

للأخلاق المهنية علاقة بالأداء الوظيفي بالمركز الجامعي الاستشفائي الجهوي لمكافحة الأمراض

السرطانية (CAC) بولاية باتنة.

الفرضية الأولى:

يساهم الالتزام والتعاون في العمل بالمؤسسة في التقليل من الغياب لدى الموظف العامل بالمركز

الجامعي الاستشفائي الجهوي لمكافحة الأمراض السرطانية (CAC) بولاية باتنة.

الفرضية الثانية:

يساهم احترام الزملاء في رفع الأداء (فعالية الانجاز) للموظف بالمركز الجامعي الاستشفائي

الجهوي لمكافحة الأمراض السرطانية (CAC) بولاية باتنة.

الفرضية الثالثة:

يساهم تحفظ الموظف بسر المهنة في الرفع من انجاز الموظف بالمؤسسة العمومية بالمركز الجامعي

الاستشفائي الجهوي لمكافحة الأمراض السرطانية (CAC) بولاية باتنة.

سادسا: مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم الأخلاق:

لغة:

"أخلاق، جمع خُلُق، طبع وسجية، طريقة تصرف يتميز بها الإنسان" (أنطوان ، 2001، ص 418)

اصطلاحا:

عرفها علماء التربية على أنها: "هيئة للنفس راسخة عنها تصدر الأفعال بسهولة ومن غير حاجة إلى

فكر ورؤية". (أخلاقيات المهنة، 2015).

أي أنها صفة موجودة في النفس وهي المسؤولة عن تصرفات وأفعال الشخص أ كل شخص يتصرف حسب ما وجد من صفات نفسه.

وعرفها صديق محمد العفيفي بأنها: " ما يجب عليك فعله وبتحديد أكثر أن تعرف ما التصرف الصحيح وما التصرف الخطأ ثم فعل ما هو صحيح" (صديق، 2005، ص 17)

بمعنى أنها التفرقة الفعلية بين السلوكيات الصحيحة والسلوكيات الخاطئة والقيام بالأمر بالشكل الصحيح.

2 - المهنة:

لغة:

" الخَدْقُ بالخدمة والعمل ونحوه "

اصطلاحاً:

يعرفها عبد الله محمد نوري على أنها: " الحرفة التي تشتمل على مجموعة من المعارف العقلية ومجموعة من الممارسات والخبرات التدريبية يؤديها الفرد من خلال ممارسته للعمل" (عبد الله 2013، ص 119)

بمعنى أنها لا تكون إلا من صنع الإنسان وقد تكون بدنية أو ذهنية تحتاج إلى التدريب المستمر من أجل الممارسة والإتقان.

ويعرفها قاموس علم الاجتماع على أنها: " مجموعة من الأنشطة تتركز حول دور اقتصادي تستهدف ضمان توفير الحاجيات الأساسية للحياة ويطلق هذا المصطلح على الأعمال التي تتم في الميادين التجارية والفنية. (فاروق، 2003، ص 261)

بمعنى أنها مجموعة المهام التي يقوم بها الفرد في مجال اقتصادي معين قصد تلبية احتياجاته الأساسية مما توفره له من دخل.

3- الأخلاق المهنية:

وتمثل في جوهرها أحد الأركان الأساسية في ثقافة المنظمة، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تثبت كينونتها دون تواجد مجموعة منظمة من المعايير التي تعمل على توجيه سلوك أعضائها، ومن خلالها يتحقق الهدف، وفي هذا الصدد نجد العديد من التعاريف للأخلاق المهنية نذكر منها:

عرفها أحمد شفيق السكري على أنها: " مجموعة المبادئ والمعايير التي تعتبر أساسا لسلوك أفراد المهنة والتي يتعهد أفراد المهنة بالتزامها" (السكري، 2000، ص 184)

بمعنى أنها مجموعة الضوابط والقواعد التي لا بد للفرد الالتزام بها في ممارساته المهنية.

ويعرف " أحمد زكي " أخلاق المهنة " .. إنها المبادئ والمعايير المعبرة أساسا عن سلوك أفراد مهنة

معينة.. متعهدين بالالتزام بها". (بدوي، 1980، ص 439)

ويؤكد هذا التعريف على اعتبار أخلاق المهنة بمثابة مبادئ ومعايير ثم التعهد على الالتزام بها من

طرف أفراد التنظيم أو مهنة محددة دون غيرها.

وعرفت كذلك على أنها : " تلك التوجيهات النابعة من القيم والمبادئ التي يؤمن بها أفراد المجتمع

والتي ينبغي للشخص التحلي بها أثناء ممارسته للمهنة" (الدرشيوي، 2008، ص، ص 124، 125)

بمعنى أنها سلوكيات وتصرفات يظهرها الفرد وفق شعور داخلي أثناء قيامه بمهنته التي يكون مصدرها

إيمانه بها.

وعرفها سعيد الغامدي على أنها: " مجموعة من القيم والنظم المحقة للمعايير الايجابية العليا المطلوبة

في أداء الأعمال الوظيفية والتخصصية، وفي أساليب التعامل داخل بيئة العمل، ومع المستفيدين، وفي

المحافظة على صحة الإنسان وسلامة البيئة". (سعيد، 2013، ص 110)

أي أنها الصفات النفسية والسلوكية الحسنة للعامل والضوابط والشروط التي تحكم الأداء الوظيفي والمهني في صورة لوائح وقوانين محددة للأساليب العملية والسلوكية لأداء العمل.

- التعريف الإجرائي:

يقصد بالأخلاق المهنية التزام الموظف (العامل) بأداء المهام الموكلة إليه، واحترام الآخرين والتعاون معهم أثناء تنفيذ الأعمال.

- مفهوم الأداء :

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم:

• المفهوم اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء:أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به (بوخمخ، 2002، ص 126).

• اصطلاحا:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

"الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به" (بدوي،1984،ص166).

• ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة.

وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (حسن،203، ص209).

• "الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج "والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية" (مزهودة، 2001، ص86).

• "الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي "بالتالي يشير إلى

درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (أنور سلطان(أ)، 2003، ص219) .

من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي : القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام (بوخمخ ، دس ، ص 126) .

ويلقي **توماس جلبرت** الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا (عبد الباقي، 2005، ص75) .

• يرى **علي السلمي** أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء (ص280) .

• **تعريف توماس** : "الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس (درة، 2003، ص25) .

❖ ويعرفه "مصطفى عشوي:

• "بأنه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة ، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".
(عشوي، 1992، ص14)

- وعرفه " أحمد زكي بدوي" في كتابه : علاقات العمل في الدول العربية على أنه : تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل ، وفقا لأحكام القانون وأنظمة العمل (بدوي،1985، ص101) .
 - من خلال مجموعة التعريفات يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة
- مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة من خلال جملة من المعايير وذلك من أجل تحديد سلوك الأفراد وضمان الاستقرار التام للمؤسسة وذلك لتحقيق أهدافها.

❖ التعريف الإجرائي للأداء:

يعبر عن تلك المخرجات والأهداف التي تسعى مؤسسة مكافحة الامراض السرطانية CAC بولاية باتنة إلى تحقيقها عن طريق العاملين بها، فهو لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط بل على قدرات الموظفين ومهاراتهم.

سادسا: الدراسات السابقة

*الدراسات المتعلقة بأخلاقيات المهنة

الدراسة الأولى:

دراسة " عوض خلف العنزي " بعنوان: " إدراك الموظفين للمسلك الوظيفي والأخلاق المهنية" دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بدولة الكويت"

وتمحورت الإشكالية حول التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى إدراك الموظفين للواجبات الوظيفية والمسؤولية الإدارية والاجتماعية الملقاة على عاتقهم؟

وتفرعت عنها تساؤلات محورية:

◀ ما مدى إدراك الموظفين لواجباتهم الوظيفية؟

◀ ما مدى إدراك الموظفين لمسؤولياتهم الوظيفية والاجتماعية؟

وتم اختيار هذا الموضوع لأهميته، وتزايد الاهتمام بالسلوك الوظيفي لدى الموظفين وأخلاقهم المهنية.

وتمحورت أهداف الدراسة حول:

- مدى إدراك الموظفين للواجبات الوظيفية.
 - مدى استيعاب الموظفين للمسؤولية الإدارية والاجتماعية الملقاة على عاتقهم.
 - مدى معرفة الموظفين بأن متلقي الخدمة هو الأصل وأن الموظف تابع له.
 - أخلاقيات الوظيفة من خلال الوعي بالواجبات والحقوق الوظيفية والمسؤولية الإدارية والاجتماعية.
- واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت أداة الاستبيان التي توفر الجهد والوقت والتكلفة للوصول إلى نتائج.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- وجود فئات من الموظفين لا تدرك واجباتها الوظيفية حيث لا تمنع من تأدية معاملاتها الخاصة أثناء وقت العمل الرسمي.
- لا تتحرج من تبادل المصالح فيما يخص أعمالهم الخاصة مع زملاء لهم في إدارات ووزارات أخرى.
- هؤلاء الموظفون يميزون المعارف والأصدقاء في أثناء زيارتهم لهم في مقر العمل.
- معيار الالتزام بالأنظمة والتعليمات قائم على أساس مصالحهم الشخصية.

• يقدمون معاملات تفضيلية للمراجعين الذين يرتبطون معهم بمصالح معينة، ولا يتحرج هؤلاء الموظفون عندما يحضرون إلى مقر أعمالهم متأخرين ويجدون المراجعين في انتظارهم، وتكون علاقاتهم مع رؤسائهم قائمة بالدرجة الأولى على أساس مصلحي.

• يفهمون الوظيفة على أنها لا تتعدى الحضور والانصراف مع تأدية الجهد القليل من العمل، ولا يجد هؤلاء الموظفون ما يمنع من ممارسة التجارة وهم على رأس المال.

وتشترك هذه الدراسة مع دراستنا حول: " أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة " في المنهج حيث نجد ان الدراسة اعتمدت المنهج الوصفي وهو المنهج المعتمد في دراستنا، كما ساعدتنا في الإلمام بأبرز المراجع حول موضوع البحث، إضافة إلى مساهمتها في إعانتنا حول البناء المنهجي للاستثمار.

*الدراسة الثانية:

لأسامة محمد خليل الزيناتي 2014 وهي مذكرة ماجستير بعنوان: " دور أخلاق المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية" دراسة ميدانية بمجمع الشفاء الطبي وتمحورت الإشكالية حول:

ما دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة؟
واندرجت ضمنها أسئلة فرعية كالتالي:

• ما واقع أخلاق المهنة لدى أصحاب المواقع الإشرافية نحو الإدارة العليا في مجمع الشفاء الطبي بغزة؟

• ما واقع أخلاق المهنة لدى أصحاب المواقع الإشرافية نحو المرؤوسين فيمجمع الشفاء الطبي بغزة؟

• ما واقع أخلاق المهنة لدى أصحاب المواقع الإشرافية نحو زملاء العمل فيمجمع الشفاء الطبي بغزة؟

- ما واقع أخلاق المهنة لدى أصحاب المواقع الإشرافية نحو المجتمع المحلي ؟
 - ما واقع المسؤولية الاجتماعية لدى أصحاب المواقع الإشرافية نحو المجتمع المحلي ؟
 - ما واقع المسؤولية الجماعية لدى أصحاب المواقع الإشرافية نحو المجتمع المحلي ؟
 - ما واقع المسؤولية الدينية والأخلاقية لدى أصحاب المواقع الإشرافية في مجمع الشفاء الطبي بغزة؟
 - ما واقع المسؤولية الوطنية لدى أصحاب المواقع الإشرافية في مجمع الشفاء الطبي بغزة؟
- ووقع اختيار الباحث لهذا الموضوع لأهميته وتزايد الاهتمام بأخلاقيات المهنة والمسؤولية الاجتماعية كمفاهيم أساسية من مفاهيم الإدارة الحديثة، كما أن أخلاق المهنة تساهم في تحسين علاقة المنظمات بالجمهور ومساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها، كما تساهم أيضا في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى أصحاب المواقع الإشرافية للعاملين في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة.
- وتهدف الدراسة إلى:
- ❖ اكتشاف العلاقة بين ممارسة أخلاق المهنة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة.
 - ❖ التعرف على مدى ممارسة أصحاب المواقع الإشرافية لأخلاق المهنة في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة.
 - ❖ رصد درجة إلمام أصحاب المواقع الإشرافية بالمسؤولية الاجتماعية في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة.
 - ❖ الوقوف على المعوقات التي تحول دون ممارسة أصحاب المواقع الإشرافية لأخلاق المهنة في مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة.

واعتمد الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي حاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها وتبين العلاقة بين مكوناتها كما اعتمد أداة الاستبيان من أجل حصر وتجميع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى نتائج:

- يشارك المسؤولون الموظفين في حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل وتسود لديهم روح الفريق.
 - يخاطب المسؤولون زملائهم ألقاباً محببة لديهم، حيث أن المجتمع الفلسطيني يغلب عليه روح الأخوة التي تسود بين العاملين الذين يعملون ليل نهار
 - يحاول المسؤولون على عدم التدخل في حال ثم رؤية أحد الزملاء يسبب الأذى للآخرين.
 - يعتقد معظم أفراد العينة أن المسؤولين يتعاونون بشكل كبير لإنجاح العمل.
 - يرى معظم أفراد العينة أن المسؤولين لا يحافظون على ترشيد الكهرباء في مكان عملهم.
 - يشعر المسؤولون بأن لهم دور محدود في المجتمع.
 - يعتقد بعض أفراد العينة بأن المسؤولين يعملون على تنفيذ تعليمات رؤسائهم بشكل كبير.
- وتشترك هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في متغير الأخلاق المهنية، وكذلك المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي، وقد مكنتنا هذه الدراسة من تحديد المفاهيم المتعلقة بالمتغير المستقل.

*الدراسة الثالثة:

ل: " سكر وعلوان " بعنوان: " دور أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة في تنمية وتعزيز أخلاقيات مهنة التدريس لدى طلبتهم المعلمين.مجلة جامعة الأقصى غزة.

وهدفت الدراسة للتعرف على أهم أخلاقيات مهنة التدريس لدى الطلبة المعلمين خريجي كلية التربية، وتحديد مستوى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة في تنمية وتعزيز تلك الأخلاقيات لدى طلبتهم.

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، أما الادوات المستخدمة فقد تم الاستعانة بالاستبانة المكونة من (32) فقرة على عينة قدرت بـ: (300) طالب.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

• أن هناك تدنيا ملحوظا في مستوى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة في تنمية وتعزيز تلك الأخلاقيات لدى طلبتهم.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الطلبة حول درجة مساهمة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأقصى بغزة في تنمية وتعزيز تلك الأخلاقيات لدى طلبتهم تعزى إلى متغير الجنس أو التخصص أو المستوى الأكاديمي.

وتتشترك الدراسة مع موضوع بحثنا في الجانب أو المتغير المتعلق بأخلاقيات المهنة، إضافة إلى اعتماد هذه الدراسة منهج البحث الوصفي وهو منهج البحث بدراستنا، إضافة إلى اعتمادها أداة الاستبيان وهي الأداة الأساسية في العمل الميداني بموضوع بحثنا.

2- الدراسات التي تناولت موضوع الأداء في المؤسسة:

❖ الدراسة الثالثة من إعداد ساعد بن عيسوس، بعنوان " الرقابة التنظيمية والأداء "دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيدة ، 2007/2006.

تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى مساهمة الرقابة كنمط لمتابعة انجاز المهام المنوطة بالأفراد في تحقيق نتائج العمل المطلوبة ، وقصد ضبط هذه الدراسة قام الباحث بصياغة إشكالية عامة كانت بمثابة الموجه الرئيسي للدراسة ميدانية ، متنوعة بسؤالين جزئيين، وكانت الصياغة كالتالي:

➤ **التساؤل الرئيسي:** هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الرقابة التنظيمية وبين معدلات الأداء؟

التساؤلات الفرعية:

1- هل هناك علاقة ارتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية والأداء؟

2- هل ترتبط الرقابة الفورية لواجبات العمل بزيادة الأداء؟

➤ **الفرضية العامة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بلىن طبيعة الرقابة التنظيمية وبين معدلات الأداء.

➤ **الفرضيات الجزئية:**

1- هناك علاقة ارتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية والأداء.

2- ترتبط الرقابة الفورية لواجبات العمل بزيادة الأداء.

➤ **منهج وعينة الدراسة:**

ولاختيار هذه البيانات اعتمد الباحث في جمعه للبيانات على طريقة المسح بالعينة وقد قام باختيار عينة

طبقية منتظمة مكونة من 130 عامل، وقد تم تقسيم العينة إلى 3 فئات :

✚ فئة عمال مهرة : وتمثل 23 من 102 من مجموع عمال المؤسسة .

✚ فئة عمال أنصاف مهرة : وتمثل 53 فردا من 235 عاملا.

✚ فئة عمال بسطاء : وتمثل 54 عاملا من بين 243 من عمال المؤسسة

➤ **أدوات جمع البيانات:**

لقد استخدم الباحث في جمع المعلومات كل من الاستمارة والمقابلة الحرة.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

• هناك علاقة ارتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية وبين زيادة الأداء.

• وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين:

• وضوح القواعد البيروقراطية وزيادة الأداء .

• مراقبة نشاطات العمل وزيادة الأداء.

• إتباع القواعد المنظمة للعمل وزيادة الأداء.

كما أظهر التحليل الإحصائي في البحث وجود ارتباطات بين :

• وضوح القواعد وانجاز الأنشطة ، تحديد المهام والأداء ، الرقابة الصارمة وزيادة الأداء ، الإشراف المباشر وانجاز المهام، الإلمام بجوانب العمل وزيادة الأداء ، حيث تحققت بهذه النتائج الفرضية الأولى بدرجة كبيرة من الإيجابية أي كلما كانت التعليمات والأوامر والقواعد والإجراءات واضحة كلما زاد الأداء

• كما تحققت الفرضية الثانية والتي من خلالها أنه كلما زاد انضباط العامل ومواظبته على العمل ، كلما زاد تقيده بالنظام ، وتقبله للتعليمات وتنفيذها، فضلا عن تكيفه مع ظروف العمل.

❖ **الدراسة الرابعة:** من إعداد الطالب السعيد بلوم ، بعنوان "الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات و السوناكوم (SONACOM) رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة منتوري قسنطينة ، 2008/2007. من خلال إشكالية الدراسة حاول الباحث ، من خلال هذه الدراسة معرفة أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، وعليه تتمحور إشكالية الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده هل تساهم أساليب الرقابة بأنواع في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم في مساره تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها ؟
- 2- هل تساهم أساليب الرقابة المختلفة إلى تقييم فعال لأداء المؤسسة الاقتصادية ؟
- 3- هل تساهم أساليب الرقابة في التنمية الفعالة للمؤسسة؟
- 4- هل أساليب الرقابة ترتبط بين عملية التخطيط والأداء الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية ؟
- 5- هل تساهم أساليب الرقابة في ضمان احترام القوانين وحماية المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية؟
- 6- هل تساهم الرقابة في معاونة التنظيم في المؤسسة على تحقيق النجاح ؟
- 7- هل تساهم أساليب الرقابة في اكتشاف الأخطاء ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها؟

❖ **تلخصت أهداف الدراسة في ما يلي:**

✚ الكشف عن الظاهرة المدروسة "ميدانيا" ونعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة .

✚ تشخيص كل أساليب الرقابة، المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها .

✚ محاولة تتبعه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين الفعالية وأداء المؤسسة وذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانياً.

❖ فرضيات الدراسة:

وقد صيغت الفرضيات العامة والتي اشتقت من عنوان البحث وهي كما يلي :

✚ كلما كانت هناك رقابة فعالة أدى ذلك إلى تقييم جيد لأداء مؤسسة الاقتصادية.

✚ كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية.

✚ كلما كانت الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة أدى ذلك إلى تقييم ناجح للأداء المؤسسة الاقتصادية.

❖ منهج و أدوات الدراسة:

لقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي فحسبه لان طبيعة موضوع الدراسة تتطلب ذلك.

وقد اعتمد في هذه الدراسة للوصول لأكبر عدد ممكن من المعلومات على الأدوات التالية:الملاحظة،المقابلة الاستمارة.

➤ عينة الدراسة:

إن أفراد العينة في هذه الدراسة ينقسمون إلى ثلاث فئات وهم الإداريين والعمال والتقنيين ويقدر عددهم

ب:1386 عامل وموظف ونظرا إلى أن مجتمع الدراسة كبير ويتكون من طبقات مختلفة فقد تم اعتماد خطوتين أولاهما تحليل المجتمع الأصلي العينة العشوائية الطبقية والثانية الاختيار العشوائي،على أساس صفت المجتمع الأصلي ،وتكون الخطوة الأولى سبيل إعداد المجتمع الأصلي،الظاهرة في صورة طبقات أو مجموعات وأهم الطرق المستعملة في تحديد حجم العينات المسحوبة من طبقات المختلفة هي طريقة التوزيع المتساوي ،وطريقة التوزيع المناسب،وطريقة التوزيع الأمثل.

➤ أبرز نتائج الدراسة:

- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي بها يمكن الاستغناء عليها في أي مؤسسة اقتصادية كالخطيط والتنظيم والتوجيه.

- ضعف العملية الرقابية في مؤسسة بالسوناكوم من ناحية الموارد البشرية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما أثر على الاستقرار العام للمؤسسة .
- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة .
- تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية الاقتصادية.
- ضعف الوسائل والأساليب التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء أثر على الإنتاج وعلى التطور والاستقرار العام في المؤسسة .
- عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات والسوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية.

خلاصة الفصل الاول

يتناول الفصل الاول كأهم فصل التعريف بموضوع الدراسة، انطلاقا من إشكالية البحث إلى أهمية الموضوع، أسباب اختيار الموضوع، إضافة إلى أهداف البحث المنتظرة، ويعتبر هذا الفصل نقطة انطلاق للبحث بعد تحديد المشكل ومنطلق لمعرفة باقي الخطوات المنهجية والعلمية للدراسة.

الفصل الثاني أخلاقيات المهنة

تمهيد -

أولاً- النظريات المفسرة لأخلاقيات المهنة

ثانياً- علاقة أخلاقيات المهنة بالمفاهيم الأخرى

ثالثاً- أهمية وأهداف الأخلاق المهنية

رابعاً - طرق تفعيل اخلاقيات المهنة:

أولاً- النظريات المفسرة لأخلاقيات المهنة:

1 - النظريات الكلاسيكية:

أ- نظرية التكوين الإداري - لهنري فابول (1841 - 1925)

يعتبر " هنري فابول " من أبرز رواد نظرية التكوين الإداري ، ويركز هذا الاتجاه على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تقوم بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف.

ويؤكد على تسلسل الهيكل الإداري حيث تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل نتيجة عملية

التفويض، وقد وجد " فابول" أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى مجموعات ست رئيسية تشمل:

المجموعة الأولى: الأنشطة الفنية.

المجموعة الثانية: الأنشطة التجارية

المجموعة الثالثة: الأنشطة الأمنية.

المجموعة الرابعة: أنشطة المحاسبة

المجموعة الخامسة: الأنشطة الإدارية

المجموعة السادسة: الأنشطة المالية

إضافة إلى أنه صاغ أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة وهي:

• مبدأ تقسيم العمل والتخصص.

• مبدأ السلطة.

• مبدأ نظام الحوافز.

• مبدأ الانضباط في العمل.

- مبدأ وحدة الهدف.
- مبدأ إخضاع المصلحة الذاتية للمصلحة العامة.
- مبدأ المركزية واللامركزية.
- مبدأ وحدة الأمر.
- مبدأ التوجيه المادي والاجتماعي.
- مبدأ العمل لتحقيق الاستقرار.
- مبدأ الإنصاف والعدل.
- مبدأ روح الفريق والعمل الجماعي.
- مبدأ وحدة المعنى. (حمدي، د.ت، ص 72)

وما يمكن قوله عن النظرية أن صاحبها ركز على التنظيم الإداري وحدد مجموعة مبادئ يتعين إتباعها لتحقيق أداء فعال من طرف العاملين، إلا أنه كان أكثر اهتماماً بمبدأ روح الفريق والعمل الجماعي وكذلك مبدأ إخضاع المصلحة الذاتية للمصلحة العامة، ولكن ضمن إطار صيق ورسمي يهتم بتنفيذ الأوامر وتدرج السلطة.

ب- النظرية البيروقراطية: لماكس فيبر (1864 - 1920)

ومن الرواد الأوائل للنظرية الألمانية " ماكس فيبر " وكان هدفه من وصفها تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل من المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وكان للتطبيق السيء لمفاهيم النظرية في فترة ما الأثر الواضح على تشويه مفاهيم البيروقراطية كالتعقيد في معالجة المشاكل الإدارية وغيرها، لكن المعنى العلمي لنظرية البيروقراطية بعيد عن تلك

التشوهات حيث يشير إلى مجموعة من المبادئ والأسس الإدارية القادرة على ضبط الأمور بدقة في المؤسسات الكبيرة من الأجهزة الحكومية.

وقد ركز " ماكس فيبر " على النظرية البيروقراطية باعتبارها نموذج جيد لإدارة المؤسسات الكبيرة، حيث يؤدي الأخذ بالنظرية البيروقراطية إلى تحقيق سير العمل بسهولة وبسرعة ويسر وعدم الاختلاف في كيفية أداء العمل الواحد نتيجة اختلاف الظروف أو العمال أو الإدارة. (علاء، 2010، ص، ص، 88،

(89

ويمكن تلخيص المجالات الرئيسة المرتبطة بتطبيق البيروقراطية في:

- التقسيم الواضح للعمل حيث يتم تقسيم الأعمال تبعاً لنشاطات ومهام كل عمل بشكل واضح ومحدد.
- القواعد والإجراءات: تكون موثقة ومكتوبة، حيث يجري العمل بموجب خطوات رسمية محددة وقواعد يلزم بها المديرين والأفراد العاملين في سلوكهم وقراراتهم.
- هرمية السلطة: تحديد السلطة والمسؤولية لكل موقع وظيفي ضمن سلسلة واضحة ومتدرجة في حق إصدار الأوامر وتحمل المسؤولية.
- العلاقات غير الشخصية: حيث تشترط الموضوعية وعدم التمييز والمحاباة.
- الاستحقاق على أساس المهنة: حيث يتم اختيار وترقية العاملين مهنياً وفقاً لقابليتهم ومستوى

أدائهم للعمل. (صلاح، 2008، ص 65)

ومن خلال محتوى النظرية يتبين أنها جاءت بمبادئ تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإدارية فقط، ولكنها لم تولي اهتماماً بالفرد وتحقيقه لأهدافه وحاجاته، وأهملت طبيعته الإنسانية من امتلاكه الأحاسيس والمشاعر، حيث اعتبرته آلة يقوم بالعمل تبعاً لخطط ومبادئ مسطرة مسبقاً، ومن هذا المنطلق يتبين عدم

اهتمامها بالأخلاق المهنية رغم أنها أكدت على الانضباط في تحديد أسس واضحة في العمل استناداً إلى مجموعة من القوانين والتعليمات.

2 - النظريات النيوكلاسيكية:

2-1- نظرية العلاقات الإنسانية: لإلتون مايو (1927 - 1932)

وبرزت هذه النظرية أو مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل على اتجاه الغدرة العلمية والتكوين الإداري، ويعتبر " إلتون مايو " المؤسس الأول لهذا الاتجاه من خلال العمليات والأبحاث التي قام بها على مصانع هاوتورن من سنة 1927 م إلى غاية 1932م، والتي بينت أن تأثير العوامل السيكولوجية والاجتماعية على الطاقة الإنتاجية للعمال أقوى من تأثير العوامل المادية، وقد أثرت المتغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري، وأدت إلى توسيع نطاق عمل الباحثين عند النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات. (خليل، 2007، ص، ص، 68، 69)

ومن أبرز نتائج التجارب التي أجريت بمصنع هاوتون حصيللة مهمة شملت على تأكيد وجود علاقة مباشرة بين تحسين الإنتاجية والعوامل الاجتماعية، التي تسمح بتأسيس علاقات بين الأفراد العاملين مع بعضهم مما يكون له انعكاسات ايجابية على الأداء، كما ظهرت اهتمامات لاحقة بمفاهيم واتجاهات جديدة في الإدارة منها:

❖ مفهوم الرضى الذي يعكس درجة قناعة ورضا العاملين عن العمل.

❖ مفهوم العلاقات الشخصية التي تجري داخل المنظمة.

❖ مفهوم علاقات الجماعة التي تتشكل نتيجة العلاقة بين الأعضاء في جماعة العمل.

وتم التوصل إلى أن الإدارة الفعالة هي تلك التي تتفهم علاقات الأفراد مع بعضهم، وتتيح لهم فرص إقامة الروابط والعلاقات وتبادل الآراء، مما شكل بداية التوجه نحو دراسة السلوك، وبشكل خاص سلوك جماعات العمل وأثرها على الأداء. (صلاح، 2008، ص، ص، 68، 69)

ومن المبادئ التي تأسست عليها النظرية نذكر:

- ❖ الحوافز غير المادية تلعب دورا في الدافعة والروح المعنوية في زيادة الإنتاج.
 - ❖ التركيز على تشجيع تدريب الجماعات في موقع العمل، وتوفير القيادة الديمقراطية من أجل إعطاء فرصة المشاركة وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات.
 - ❖ التركيز على إشباع الرغبات الإنسانية كأداة لتحسين الإنتاجية.
 - ❖ التخصص الكامل هو الأساس لزيادة الإنتاجية. (فاضل، الأردن، 2007، ص 114)
- وما نلمسه من خلال محتوى النظرية أنها مثلت اتجاه اختلف في نظريته للعامل على عكس النظرة الكلاسيكية فهي اعتبرته أكثر من أداة إنتاج، حيث اهتمت بنفسية العمال والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة وأعطت أهمية لفرق العمل في تحقيق الأهداف.
- إضافة إلى أنها فتحت المجال للتنظيم غير الرسمي ودوره الذي يمثله داخل التنظيم الرسمي، فالعمل الجماعي يساعد على التعاون ما بين العمال وتزيد التزاماتهم في أداء المهام وسرعة تنفيذها، إلا أنها أغفلت بعض الجوانب الأخرى لأن العمال كما تجمعهم مصالح مشتركة داخل الجماعة الواحدة هناك اختلاف موجود فيما بينهم اجتماعيا ونفسيا، وانه بإمكانهم التخلي عن أخلاقهم المهنية من أجل المصلحة الخاصة، وبالتالي تظهر الاعتمادية بدل التغيب والتعاون عن العمل لأن أداء الجماعة سيغطي عن غياب العمل.

2-2- نظرية الحاجات - لأبراهام ماسلو:

وتسمى هذه النظرية باسم: " نظرية سلم الحاجات " عند عالم النفس ابراهام ماسلو 1943م، والتي طورها في أربعينيات القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته في كل سلوكياته وتتحصر حسبها إلى مجموعات خمس، وتبقى الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة بالسلوك الإنساني والتي تعمل

على تحقيق الفعالية التنظيمية في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة على السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل هرم أو سلم، وتحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته لتتبعها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى، وتنقسم تلك الحاجات إلى: (محمد، 2004، ص 88)

❖ الحاجات الفيزيولوجية: الطعام، الشراب، المسكن، الراحة والنوم.

❖ حاجات الأمان: الحماية من المخاطر الجسدية والنفسية وتخفيف شعور الفرد بالقلق.

❖ حاجات الانتماء: تتضمن الصداقة، الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة

للفرد. (عادل، 2008، ص 277)

❖ حاجات الاحترام والتقدير: وتتمثل في المركز الاجتماعي والشهرة واحترام الآخرين له والإحساس بالثقة بالنفس والاستقلالية.

❖ حاجات تحقيق الذات: وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته باستخدام مهاراته وقدراته في تحقيق إنجاز عالي يلبي طموحاته. (عادل، 2008، ص 278)

ومن خلال محتوى نظرية الحاجات يتبين أن ماسلو تمكن من وضع سلم لحاجات الأفراد تتدرج حسب الأهمية، لكن الحاجات لا تكون مرتبة بالضرورة كما اعتقد " ماسلو " ، ولكنه تمكن من خلال نظريته التأكيد على أن العامل في عمله يبحث عن الشعور بالاحترام والتقدير وتحقيق الذات، وأن متطلباته لا تتوقف على العوائد المادية فحسب، ويكون ذلك عن طريق التعاون وإيجاد بيئة ملائمة تساعد على الالتزام في عمله وتنفيذ مهامه بأكل وجه.

3 - النظريات الحديثة:

3-1 - نظرية التبادل الاجتماعي:

وبرز هذا الاتجاه في نهاية الخمسينيات من القرن العشرين عندما نشر كتاب بعنوان: " علم النفس الاجتماعي للجماعات" لكل من " آج كيللي " و " جي تيبوت " سنة 1959م، وكتاب " السلوك الاجتماعي" ومن خلال هذين المؤلفين وضع رواد نظرية التبادل الاجتماعي المنطلقات الفكرية للاتجاه، وتم تحديد المبادئ الأساسية للتبادل، وأن تفسير الظواهر الاجتماعية يكون من منطلقات تفاعلية تعتمد على التبادل في الأخذ والعطاء.

إضافة إلى أن النظرية تعمل على تفسير الجوانب المادية للعلاقات التبادلية بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات، وتفسير الجوانب الاعتبارية والقيمية والإنسانية والأخلاقية للعلاقة التبادلية بين هؤلاء، فهي ترى بأن العلاقة بين الفرد والمنظمة لا تقوم على اعتبارات مادية فحسب بل تقوم على اعتبارات أخلاقية ومعنوية وقيمة. (إحسان، 2010، ص، ص، 184، 185)

وتقوم نظرية التبادل الاجتماعي على مجموعة من المبادئ تشمل:

- ❖ الحياة الاجتماعية التي نعيشها في أخذ وعطاء بمعنى تبادل بين فردين أو فئتين أو جماعتين.
- ❖ العطاء المقدم من طرف الفرد أو الجماعة للفرد الآخر أو الجماعة الأخرى، وهو الواجبات الملقاة على عاتقه، في حين أن الاخذ الذي يتحصل عليه الفرد من الفرد الآخر فهو الحقوق المتمتع بها بعد القيام بالواجب.
- ❖ إذا حدث توازن بين الأخذ والعطاء بمعنى بين الحقوق والواجبات المحاطة بالفرد والجماعة تعمقت العلاقات وازدهرت واستمرت.
- ❖ أن الموازنة بين الحقوق والواجبات لا تتحدد بالمجال المادي بل تتحدد بالمجالات القيمية والمعنوية والروحية والاعتبارية. (إحسان، 2008، ص 186)

ومن خلال مضمون نظرية التبادل الاجتماعي يؤكد أصحابها أن العلاقات في المنظمات هي علاقات تبادلية لا بد فيها من الأخذ والعطاء ما بين الأفراد فهي تؤكد أن تكرار التفاعلات والاتصالات بين أفراد

الجماعة الواحدة في العمل يؤكد على أن التعاون والتكاتف هو الذي يحكم قيامهم بمهامهم، ويكون التعاون هنا متبادل بمعنى أنه يتعلق بما يقدمه كل فرد للآخر، كما أن فعالية الأنشطة التي يقوم بها الأفراد مرتبطة بما يحصل عليه من مكافئات للأفراد الذين يكونون علاقات اجتماعية أو يقومون بأداء أنشطة، لأنها تعتبر التعاون في أداء المهام والحصول على احترام الآخرين من أبرز مؤشرات الأداء الفعال بالمنظمة.

3-2- نظرية العدالة:

ووضعت هذه النظرية على اعتبار بأنه هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المؤسسة، وقد وضع النظرية " آدمز " عام 1963م، ومن خلال النظرية نجد أن العامل يقيس درجة العدالة من خلا مقارنة نسبة الجهود التي يبذلها العامل بالمكافئات والحوافز التي يحصل عليها من تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس الظروف وبنفس المستوى.

وتتنضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي عندما يشعر العاملون بأن مكافئات المؤسسة كاحترام والتقدير والمشاركة والراتب، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة الاستحقاق لكل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم. (ابراهيم، 2011، ص 79)

وحسب مضمون ومحتوى نظرية العدالة فإن العاملين إذا أدركوا وأحسوا بانعدام العدالة، يتوقع منهم الأخذ بأحد الخيارات التالية:

- ❖ لا يبذل الجهد الكبير في مهامه (تغيير المدخلات)
- ❖ تخريب الإدراك الذاتي (مثال: كنت أعتقد أنني أعمل بأريحية ولكني بينت الآن أنني أعمل بجهد أكبر من الآخرين).
- ❖ تخريب إدراكه للآخرين (مثل عمل س ليس مرغوبا به كما كنت أعتقد). (ماجدة، 2003، ص

وحسب هذا الاتجاه أو النظرية أمكن القول أن " آدمز " يرى أن أداء العاملين مرتبط بمدى عدالة الحوافز فيما بينهم، فالعامل يقارن ما بين المكافآت والحوافز التي يتحصل عليها مقابل الجهود التي يقدمها بالحوافز والمكافآت التي يتلقاها عاملين آخرين يبذلون نفس الجهود في نفس الظروف، ويقصد هنا المكافآت والحوافز المادية، في حين نجد المعنوية منها كالاحترام والتقدير والتعاون المقدم للعاملين أو الذي يقدمه العاملين لبعضهم البعض، وأن العامل إذا أدرك أنه هناك عدم عدالة في تقدير مجهوداته أو احترامه وتقديم المساعدة له على حسب الجهود التي يبذلها فإنه يعتمد إحدى الخيارات التالية: أنه ينقص من المجهود المبذول ولا يؤدي مهامه على أكمل وجه، أو أن يضع في ذهنه أنه يعمل بجهد كبير وأنهم لا يقدرون مجهوداته، أو أنه ينقص احترامهم وتقديرهم لأعمال الآخرين على اعتبارهم يبذلون مجودات أقل منه.

ثانياً - علاقة أخلاقيات المهنة بالمفاهيم الأخرى:

بعد تناولنا لمفهوم أخلاقيات المهنة على اختلاف الاتجاهات المهنية يجدر بنا تناول مفهوم أخلاقيات المهنة بالنسبة للمفاهيم الأخرى ومن بينها أخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة.

أ - أخلاقيات العمل:

ويستخدم هذا المصطلح للدلالة على المبادئ والمعايير المعبرة أساساً على سلوك أفراد مهنة معينة متعهدين بالالتزام بها. (بدوي، 1978، ص 439)، ولأن المعايير تحدد ما يجب أن يفعل من سلوكيات تنظيمية فإن هذه الأخيرة تعني أيضاً جل ما يتعلق بالعمل من مبادئ ومثل خلقية عليا. في حين يرى البعض بأن أخلاقيات العمل يقصد بها: " مفهوم الواجبات المعنوية التي تفرض على أعضاء المؤسسة أو تنظيم ما، بمعنى جماعة اجتماعية ملتفة حول مشروع مشترك قائمة على الهرمية خاضعة إلى سلطة مكلفة بتحديد مبادئ العمل الواجبة الاحترام تحت طائلة الجزاءات التأديبية" (سعيد،

2009، 2010، ص، ص 294، 295)

أما الحدود الفاصلة بين الاثنين فتتمثل في أن أخلاقيات المهنة تحدد السلوكيات القيمة والمقبولة التي يتصف بها ممارسو مهنة معينة، بحيث يمكن أن تشترك جميع المهن فيها، في حين أن أخلاقيات العمل تحدد ما يجب أن يفعل من السلوكيات الصادرة عن جهة تنظيمية معينة.

ب- أخلاقيات الإدارة

تعرف أخلاقيات الإدارة حسب العديد من المداخل ونجد " ريو بيارز " يعرف أخلاقيات الإدارة على أنها: " مجموعة معايير ومبادئ تهيمن على السلوك الإداري وترتبط بما هو صحيح أو خطأ " (نجم، 2006، ص 20)

في حين يرى " إيفانسيج " أن أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطا توجيهية للمسؤولين في صنع

القرار (نجم، 2006، ص 20)

وما يمكن قوله عن هذا التعريف أن الصحيح والخطأ معايير نسبية تختلف من مجتمع لآخر ما لم تحكمها مرجعية عليا تعترف لكمالها جميع المجتمعات البشرية، أما ما جاء به " إيفانسيج " فيتفق مع سابقه في مبدأ النسبية، إذ أن الخطوط التوجيهية هي سياسات عامة لا بد لها من استراتيجية متكاملة تشق منها، وفي نفس الوقت تسعى لتحقيقها.

ويركز " بيتر دروكر " على البعد الموضوعي لأخلاقيات الإدارة ويعرفها على أنها: " العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف. (بيتر، 1995، ص، 488)

ومن خلال ما تم تقديمه يمكن التفريق بين أخلاقيات المهنة والتي تشمل في مجملها السلوكيات الحسنة أو المتفق عليها في المهنة، في حين تعتبر أخلاقيات الإدارة البناء الذي يحتوي مجموعة القيم والمبادئ والمعايير التي تشق من الثقافة التنظيمية وتحكم السلوك الإداري لتحقيق كفاءة المنظمة ورضا أصحاب المصلحة.

ج- ثقافة المنظمة:

يعرفها الأستاذ " قاسم " في معناها العام بأنها: " مجموعة القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة

داخل المنظمة والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها" (قاسم، 2005، ص 166)

وأعطى " محسن طاهر " تعريفاً تنظيمياً لثقافة المنظمة بقوله: " أنها ذلك الإطار القيمي والأخلاقي

والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف" (محسن، 2008، ص 182)

كما تمثل حكماً على سلوك الأفراد والجماعات وهم يتخذون مواقف مختلفة حيال الفئات الأخرى.

(المرجع نفسه، ص 187)

ويمكن تقديم الحدود الفاصلة بين أخلاقيات المهنة وثقافة المنظمة في:

- الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم التنظيمية بينما أخلاقيات المهنة هي ذلك الجزء الذي يعبر عن مجموعة القيم المتصلة بثقافة العمل.

- الثقافة التنظيمية هي مجموع الاتجاهات التنظيمية التي تربط أعضاء المؤسسة، بينما أخلاقيات المهنة تعمل من أجل توحيد الاتجاهات المتعلقة بالعمل قصد خلق نوع من الانسجام الداخلي بين أعضاء المؤسسة.

د- القيم التنظيمية:

ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من المبادئ والقوانين تضبط سلوك العامل داخل المؤسسة وأن يلتزم

بأخلاقيات العمل بدورها تدفعه للقيام بمهامه الوظيفية بأمانة وإخلاص. (سعيد، 2010، ب. ص)

كما يقصد بها القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها خلال النفوذ والقيم التي تتبع هذه الإدارة)

(القوة، الصفة، المكافأة، الفعالية، الكفاءة، العدل، والنظام)

ويمكن القول أنها تحتل مكانة مركزية إذ كل الصفات التي يتصف بها العامل داخل المنظمة وتكون

مرغوب فيها من طرف المؤسسة، وهي في الأصل مجموع السلوكيات الأخلاقية الخاصة بالمهنة

ثالثاً - أهمية وأهداف الأخلاق المهنية

ويتناول المبحث الثاني من هذا الفصل مطلبين أساسيين شمل المطلب الأول أهمية أخلاقيات المهنة في حين شمل المطلب الثاني أهداف الأخلاق المهنية.

1 - أهمية أخلاقيات المهنة

تبرز أهمية أخلاق العمل في الأخلاق في حد ذاتها سواء ارتبط الأمر بالعامل أو صاحب العمل في إطار العمل أو خارجه، لأن الأصل في الإنسان التمسك بالقيم التي تدعو إلى مكارم الأخلاق. وتدعو إليها الفطرة السليمة، فالبشر كانوا ولا يزالون يعتبرون الصدق والوفاء بالعهد والجود والشجاعة والصبر أخلاقاً أصيلة يستحق صاحبها الثناء والتكريم، ولا يزالون يعتبرون الغدر والجبن أخلاقاً سيئة ترفضها العقول السليمة، وتذم صاحبها، والشريعة جاءت داعية وناهية من منطلق الأخلاق.

(أحمد، 1990، ص 158)

ولا تتجسد الأخلاق في التعامل والمعاملات فحسب بل هي العمل في حد ذاته وذلك بالعمل على اتقانه حيث قال صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"

(موقع موسوعة النابلسي: <http://www.nabulsi.cm> 2022/04/12 14 :00 h)

ونظراً للتقدم الهائل والسريع والتطورات التي تشهدها المنظمات في السنوات الأخيرة والإمكانيات المالية الضخمة التي تخصص وتستثمر في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتنمية، فقد أصبح لزاماً أن يكون هناك منظور أخلاقي ينظم ويحكم مثل هذا التوجه والذي يهدف إلى:

- تغيير النظرة التقليدية داخل المؤسسة للأخلاق المهنية، حيث أن النظرة الحديثة ترى ترابطاً إيجابياً بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المؤسسة. (طاهر، 2008، ص، ص 137)

❖ المحافظة على نزاهة المؤسسة وموظفيها أثناء عمليتي التغيير والإصلاح.

❖ تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي والإنتاجية من خلال بناء قنوات حوار مفتوحة والتعامل

الواضح بين الأفراد.

- ❖ دعم النمو الوظيفي.
- ❖ تعزيز صورة المؤسسة في المجتمع.
- ❖ الانسجام بي السلوك الفردي وقيم المؤسسة مثل الجودة وخدمة الزبائن.
- ❖ تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية.
- ❖ تراجع النظرة التقليدية للعمل، والذي يرى تعارض بين تحقيق مصالح المنظمة المتمثلة في تحقيق الربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية وكأنها تقلل الكفاءة ضمن هذا المنظور، ولكن في الإطار الحديث نجد ارتباطا ايجابيا بين الالتزام الاخلاقي والمردود المادي الذي بدأت تحققه المؤسسات وإن لم يكن على المدى القصير فإنه يكون بالتأكيد على المدى البعيد. (طاهر محسن منصور، ص 137)
- ❖ إن اتساع نطاق المنظمات وتنوعها والزيادة الكبيرة في إعداد العمال والمديرين فيها، جعلها عرضة لانتهاكات وممارسات أخلاقية مخلة بالمصلحة العامة خصوصا المؤسسات العامة مع أنها تعتبر الأكثر امتثالا للقوانين، لكن جرائم الفساد الإداري فيها دفعها إلى الاهتمام بأخلاقيات المهنة.. ووضع مدونات سلوك خاصة بها. (نجم عود نجم، ص 18)
- ❖ كثرة القرارات التي تتخذ من قبل المسؤولين لا تتم عن استيعاب كاف لأخلاقيات العمل، وخصوصا عندما تمتد أثارها إلى خارج المؤسسة وتتصل بالمجتمع، لذا وجب على المسؤولين مراعاة تلك الأخلاقيات في اتخاذ القرار من خلال عدة أوجه، أولاها تثبيت مكانة المؤسسة ومنفعتيها وتقديم المجتمع قبل أن يسعى لتحقيق منفعتي الشخصية. (ثامر، 2001، ص، ص، 140، 141)

2 - أهداف أخلاقيات المهنة:

وتبرز المشكلة الأخلاقية عندما يجد العامل نفسه محصورا بين مصالحه الخاصة أو الشخصية وواجباته المهنية، أو عندما يتم تقديم المصالح الخاصة على المصالح العامة، أو عندما يستغل العامل وظيفته لتحقيق مصالح شخصيته، كل ذلك يؤدي إلى فقدان أو ضياع ثقة العملاء بالمؤسسة.

ومن خلال هذا المنطلق يمكن حصر أهداف أخلاقيات المهنة في:

❖ تهدف أخلاقيات المهنة إلى تحديد ما هو خطأ وما هو صواب، وما يجب أن يكون عليه سلوك

العامل.

❖ تهدف إلى إرساء المعايير والقواعد والمبادئ الأساسية لأداب الوظيفة، وثقافة مهنية عالية لدى

العمال، وتعزيز التزام العمال بهذه المعايير والقواعد والقيم، وترسيخ أسس الممارسات الجيدة للوظيفة

والقيادة الرشيدة التي على أساسها تتطور المؤسسة وتحقق أهدافها. (بن حنين، 2015، ص 45)

❖ تهدف إلى ضمان تصرف العامل في الشؤون العامة بشكل موضوعي ونزيه وغير متحيز، وذلك

عن طريق التوفيق بين مفهومي السلطة والمسؤولية في الإدارة.

❖ توجيه العمالة نحو الاخلاقيات الوظيفية السليمة وأطر الانضباط الذاتي والرقابة الذاتية التي تحكم

سير العمل في المؤسسة.

❖ إخضاع العمال للقوانين والأنظمة السارية، وذلك من خلال بيان واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية

ودورهم في تحسين الخدمات وتعزيز المصداقية في العمل والأمانة.

❖ وتهدف أيضا إلى غرس مكارم الأخلاق لدى العامل للنأي بنفسه عن مواطن الشبهات التي قد

تتال من شرف الوظيفة وسمعة المؤسسة.

❖ كما تهدف إلى توجيه العمال إلى ضرورة تقديم خدمات بأعلى درجات المهنية حيث أن ترسيخ

هذه القواعد السلوكية والأخلاقية من شأنها أن تعزز الأداء الوظيفي وسلوك العمال ومكافأة العامل

المجتهد. (سعيد ، 2010، ص 250)

❖ تطبيق قانون العقوبات الذي يضبط كل التجاوزات المخافة للقانون العمل أو تهدد كيان المؤسسة

أو تعرقل مصالح العمال أو المصلحة العامة، حيث أن طرح وبناء منظومة أخلاقيات العمل في شتى

مجالات الحياة العملية يعزز من ترابط الموظفين وتفاعلهم بشكل أفضل مع بعضهم البعض، فوجود

قوانين وتشريعات يساعد على تهدئة الاضطرابات والاختلافات الناشئة بسبب الطبيعة الإنسانية وسبب

البيئة العملية المتغيرة، كما تهدف إلى المحافظة على أمن واستقرار المؤسسة والقضاء على مختلف

النزاعات العمالية والصراع التنظيمي. (عرفات، 2011، ص 64)

❖ تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين الفئة العمالية على اختلاف ترتيبهم الوظيفي فعلى الجميع احترام

قانون العمل في المؤسسة وتأدية واجباته المهنية بنزاهة وإخلاص.

❖ كما تسعى المنظمة أن تجعل الكل يلتزم بأخلاقيات العمل بناء على لائحة أو ميثاق يوضح

أخلاقيات العمل من منظور المنظمة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين، وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة

لمن يخالفها.

❖ إرساء أخلاقيات العمل في المنظمة من خلال تحديد ما هو أخلاقي وغير أخلاقي في عرف

المؤسسة.

❖ تنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة بين العمال – روح التعاون – وبين الإدارة والعاملين والعلاقة

بين العاملين والإدارة مبنية على أساس الثقة، عندما يشعر العاملون بأن إدارة المؤسسة تفي بوعودها

وتضمن حقوقهم فإن هذا يكون محفزا للعمال على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة، ويوفر كثير من

الوقت الضائع في النزاعات والإضرابات. (عبد الله، 2008، ص 235)

أما العلاقة بين العاملين فعندما يكون الصدق والتعاون والاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين

العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين من جهة تشكيل فرق عمل قوية تواجه

كل الصعوبات والتحديات المهنية ولا مجال للنزاعات والصراعات التنظيمية، ولا بد أن تعامل روح العداة

والإيذاء بين العاملين بالجزاء الرادع، وعدم ترك كل موظف يتصرف حسب ما اعتاد عليه، فلا يمكن ترك

الموظفين يتبادلون الألفاظ البذيئة والتعامل بحزم مع كل إخلال بهذه.

رابعاً - طرق تفعيل اخلاقيات المهنة:

وشمل المبحث مطلبين أساسيين شمل الأول طرق ترسيخ أخلاقيات المهنة في المؤسسة في حين شمل المطلب الثاني أخلاقيات المهنة في الإدارة العمومية الجزائرية.

1 - طرق ترسيخ أخلاقيات المهنة في المؤسسة

➤ إرساء أخلاقيات المهنة في المؤسسة:

إن اتباع الأخلاق عامل أساسي يشترط توفره في كل شخص، ولكن المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات المهنة بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فعدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي يتعين الحرص على تطبيقها.

لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المؤسسة وثقافتها حتى يلتزم به الجميع، لأنه وفي غياب ذلك كل عامل تكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من عامل لآخر، على اعتبار أن كل عامل ملتحق بالمنظمة تكون له شخصيته المستقلة وأفكاره الخاصة المستوحاة من بيئته الاجتماعية والدينية والثقافية وحتى الاقتصادية منها، لذلك يتعين التعامل بصرامة وحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات، خاصة عدم الصدق في التقارير الإخبارية وفي البيانات والمعلومات الإدارية، وكذا نشر روح العداة والإيذاء بين العاملين، حيث لا يمكن ترك الحرية للعامل في التصرف حسب ما اعتاد عليه، ولا يمكن ترك العاملين يتبادلون ألفاظ بذيئة، كما لا يمكن التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات العمل، كما لا يمكن القبول أن يكون للعمال مصالح متداخلة مع مصالح المؤسسة، أو تكون روح العداة هي المسيطرة على جو العمل التنظيمي. (بووي، د.ت، ص، ص 141، 142)

إن الحرص على أخلاقيات المهنة أمر أخلاقي وديني وإداري ، إلا أن إهمالنا لأخلاقيات المهنة يجعل العاملين في المنظمة لا يتعاونون بينهم والشركات لا تنفق في بعضها البعض، لذلك فأخلاقيات المهنة

ضرورة للتطور بل يتعين أن يكون لها أولوية أكبر بين الموظفين والمدراء مما يستوجب التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات المهنة بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف ومكانته الإدارية. (بووي،

د.ت، ص، ص 143، 144)

➤ ترسيخ أخلاقيات المهنة في المؤسسة:

إذا كان إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة أمراً مهماً، فإن ترسيخها لا يقل عنه أهمية حيث أنه لا يوجد هناك شك في وجود خلل في تطبيق هذه الأخلاقيات سواء في القطاع العام أو الخاص، والدليل على ذلك الإحصائيات العالمية والوطنية والمحلية في مختلف المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها الخدمائية والاقتصادية والتجارية، ومثال ذلك أن الكثير من منتسبي الدوائر الحكومية يحكمهم الانسياق في عملهم كما يخرجون أثناء الدوام الرسمي لقضاء مصالح شخصية فضلاً عن الخروج قبل نهاية الدوام.

وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة في المؤسسة:

◀ **تنمية الرقابة الذاتية:** فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقب المسئول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا ترسخ هذا المفهوم لدى الموظف فسوف ينجح وتتجج المؤسسة بلا شك.

◀ **وضع الانظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:** لأن الممارسات غير السوية تنتج

أحياناً من ضعف النظام أو عدم وضوحه، ويمكن للمؤسسة أن تخصص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاق المهنة يشرف عليه مجموعة من الموظفين، ولهذا الجهاز رقم خاص للتبليغ عن أي خلل بالأخلاق.

◀ **القدوة الحسنة:** إذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فسيشكلون مسلكه.

◀ **تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة:** إذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة، وإن العمل وسيلة

للتنمية الوطنية وازدهار الوطن وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق الوظيفة.

◀ محاسبة المسؤولين والموظفين: محاسبة المخالفين للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام.

◀ التقييم المستمر للموظفين: يحفز التقييم للموظفين على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييما صحيحا وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسئول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم. (بوي نورمان، د.ت، ص، ص، 144، 145)

2 - أخلاقيات المهنة في المؤسسة العمومية:

يكون لأخلاقيات الإدارة دور فعال في تقوية البعد الإنساني، حيث تكمن عوامل الروح في الالتزام بالقيم والمبادئ والاتجاهات الأخلاقية من أجل التصدي لجميع السلوكات السلبية، إذ نجد هناك أخلاقيات لا تحمي فقط المنظومة القيمة للجماعة وحسب، بل إنها تخلق ذلك الإحساس العميق في نفوس الأفراد (موظفين كانوا أم عامة أفراد المجتمع) بالفخر والرضا وما يعنيه هذا من التزام أكبر بالأداء من قبل الموظفين رضا وتعاون أكبر من المواطنين في دعم برامج وأنشطة المؤسسات.

2 - 1- مفهوم الإدارة العمومية:

تعرف الإدارة العمومية بأنها: " الإدارة التي تختص بتنفيذ السياسة العامة للدولة من خلال عمليات متكاملة ومترابطة وفق تسلسل معين. (مصطفى، د.ت، ص 43)

في حين نجد " كيفن براون" يوسع هذا المفهوم - الإدارة العمومية - ليشمل: " مجموعة آليات السياسات والقواعد والإجراءات والأنظمة والهياكل التنظيمية والأفراد...الخ)...تمولها ميزانية الدولة والتي تتولى تنظيم شؤون أفراد المجتمع. (كيفن، 2009، ص 03)

ونجد " فادي عياش" يقول بانها تشمل كل هيئة عامة، مركزية أو محلية أو كلية إليها السلطة السياسية ووظيفتها تلبية الاحتياجات العامة، على اختلاف صورها...وتشمل أيضا أسلوب هذه الهيئات وطابع علاقتها فيما بينها وعلاقتها بالأفراد. (فادي، 2012، ص 50)

2 - 2 - خصائص الإدارة العمومية:

تشمل خصائص الإدارة العمومية على: (أيمن، 2013، ص، ص، 23 - 24)

- تعتبر الإدارة العامة (العمومية) ظاهرة تسود كافة المجتمعات المدنية على اختلاف الابدولوجيات كونها تؤدي وظائف محددة لا يمكن إلا الوفاء بها.
 - قوة الإدارة العامة على ممارسة السلطة وفرض سياساتها بالقوة القانونية.
 - تحظى نشاطات الإدارة العامة بالأولوية بالنسبة لغيرها من المصالح الخاصة.
 - تمثل الإدارة العامة أكبر منظمة متعددة الأغراض والخدمات تقدم مجموعة واسعة من الخدمات.
 - تتحمل الغدارة العامة مسؤولية نشاطاتها وأدائها أمام القيادة السياسية العليا في الدولة.
 - خضوع الإدارة العامة للتأثيرات السياسية العامة.
 - ارتفاع مستوى التوقعات الاجتماعية الملقاة على عاتق الإدارة العامة من حيث رفع سوية الأداء.
- ومن هذا المنطلق أمكن القول أن الإدارة العمومية تشتق أهدافها وتضع سياستها في إطار السياسة العامة للدولة.

2 - 3 - مبادئ الإدارة العمومية:

تتمثل مبادئ هذه الإدارة في الآتي: (أيمن، د.ت، ص، ص، 24، 25)

▪ **الشرعية القانونية:** أي الأصل في ممارسة كافة الأعمال والأنشطة هو إسنادها إلى القوانين والأنظمة.

▪ **المؤسسية:** وهي سيادة العمل التنظيمي القانوني المنضبط بالإجراءات والقواعد المحايدة البعيدة عن الأحكام والتأثيرات والأمزجة الشخصية المتغيرة ، مما يضمن درجة مقبولة من الاستمرارية والثبات والموضوعية.

- **المسؤولية العامة:** الالتزام الموضوعي بأهداف ومتطلبات وواجبات محددة بموجب القوانين والتقاليد والأعراف التي تحكم العمل العام، حيث يتم تعزيز هذه المسؤولية من خلال إجراءات ووسائل قانونية محددة، بالإضافة إلى الرقابة الذاتية للأفراد.
- **المساءلة:** الوقوف على إمكانية التحقق وبيان مسؤولية الأفراد والمؤسسات وتحديد الأخطاء تمهيدا لاتخاذ الإجراء المناسب بشأنها.
- **الخدمة العامة:** النظر إلى العمل الحكومي كخدمة وواجب مجتمعي، وليس كمنصب للممارسة القوة والنفوذ وتحقيق المآرب الذاتية والعائلية.
- **المهنية:** اعتبار الإدارة العامة (العمومية) حقل مهني متميز المتطلبات والمهارات والتأهيل العلمي والفني والسلوكي وغيرها.
- **نظام الجدارة:** أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك وفقا لمؤهلاته وخبراته ضمن إطار المعايير القانونية والموضوعية المتبعة.
- **النظرة النظامية المفتوحة:** لنشاطات الإدارة العامة مشكلاتها وعلاقتها على كافة المستويات، وبالتالي الاهتمام بعلاقتها البيئية المحلية والخارجية.
- **النظرة المستقبلية الفاحصة:** وتعني استشراف المستقبل بناء على خطط واستراتيجيات ملائمة للمستجدات وتقدير مستقبل الأحداث بناء على نظام معلومات معاصرة وشامل.
- **الإبداع:** في المفاهيم والأساليب التكنولوجية المناسبة للإنجاز الأفضل المتميز.

2 - 4 - المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للإدارة:

تعتبر المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية من المواضيع الحديثة نسبيا ، ويشير هذا المفهوم إلى جميع القرارات أو السلوكيات داخل المؤسسة التي تعتمد على القيم والمثل، ويمكن تعريف المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية على أنها: " مفهوم منبثق من مفاهيم التضامن في المجتمع الذي من خلاله تسعى

المؤسسات لتقديم الحلول لأبناء المجتمع للمشكلات التي يعانون منها وتقديم المنفعة لهم وعدم الإضرار بهم عند ممارسة الأنشطة بواسطة الإمكانيات المادية والبشرية لتلك المؤسسات". (كسنة، 2009، ص، ص، 151 - 152).

وتتضمن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية نقاط أساسية تشمل:

1 - نشاطات المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للإدارة:

ويمكن حصر المجالات التي يمكن للمؤسسة من خلالها ممارسة نشاطها الخاص بمسؤوليتها

الأخلاقية والاجتماعية اتجاه البيئة الخارجية في: (كسنة، مرجع سابق، ص 152)

- ❖ عدم الإضرار بالبيئة من حيث التلوث.
- ❖ احترام التشريعات والقوانين المتعلقة بحماية العمال.
- ❖ إنتاج سلع وخدمات ذات جودة تلبية حاجات أبناء المجتمع.
- ❖ المساهمة في المشاريع الخيرية التي تعود على المجتمع بالفائدة.
- ❖ تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين داخل المؤسسة تؤثر ايجابيا في تحقيق مستوى معيشي جيد لهم واحترامهم وتقدير جهودهم.

2 - سلوكيات وأخلاقيات شاغلي الوظائف الإدارية:

يقضي شاغلو الوظائف الإدارية وقتا يكاد يتساوى مع الوقت الذي يقضونه مع الأهل والأصحاب حيث أن سعادتهم الشخصية تعتمد على علاقاتهم داخل العمل إلى حد كبير، ولهذا يمكن القول بأن نجاح شاغلي الوظائف الإدارية في العمل يعتمد على مدى التعاون فيما بينهم، كما ان نجاح المؤسسة ككل يعتمد على درجة الكفاءة التي يعمل بها الأشخاص كفريق عمل، ويمكن تلخيص أطرافها على النحو التالي:

(عبد، الرحمان، 2006، ص 74)

← السلوك مع الذات:

- البعد عن مصادر الشبهات وكل ما يثير الشك والريبة.
- أن تكون لديه رقابة ذاتية نابعة من ضميره.
- الالتزام والانتظام بمواعيد العمل.

◀ السلوك مع الزبائن:

- حسن الاستقبال والترحيب مع أدب المجاملة.

◀ السلوك مع الزملاء:

- المعاملة الحسنة لكافة الزملاء، ومراعاة شعورهم.

◀ الالتزامات الأخلاقية لأعضاء الهيئة الإدارية:

يتعين أن تستند الهيئة الإدارية في ممارستها لأدوارها إلى مجموعة من الالتزامات الاخلاقية

تشمل: (كنسة، مرجع سابق، ص 156)

- الالتزام مع المؤسسة.
- الانتماء للمؤسسة.
- الحرص على أموال وموارد المؤسسة.
- عدم الانتفاع شخصيا من عضوية المؤسسة وهو ما يعبر عنه بنزاع المصالح.
- الإيمان بضرورة تداول عضوية الهيئة الإدارية.
- احترام النظام الداخلي.
- التصرف بمهنية وشفافية لخدمة المؤسسة.
- تقديم المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة.
- العمل مع باقي اعضاء الهيئة الإدارية بروح الفريق.

2 - 6 - المحددات- (قانونية لأخلاقيات المهنة في الإدارة الجزائرية:

تشمل المحددات القانونية في ظل القانون رقم 03.06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون

الأساسي العام للوظيفة العمومية: (هاشمي، 2013، ص، ص، 256 - 280)

واجبات الموظف وحقوقه:

إن موضوع واجبات الموظفين وحقوقهم من أهم المواضيع المرتبطة مضمونا وشكلا بالخصائص

المميزة لنظام الوظيفة العمومية. فواجبات الموظف تتفاوت من وظيفة لأخرى إلا أنها تكاد كمرجعية

لأخلاقيات المهنة لا تختلف من مؤسسة إلى أخرى وحتى من نظام إلى آخر.

فهي ليست مجرد قائمة واجبات قانونية فحسب ولكنها مرجعية للعمل لأخلاقيات المهنة تتمحور حولها

سلوكيات الموظفين جميعا بمناسبة مباشرتهم للعمل، وحتى خارج العمل ويتعرضون للدعوى الإدارية أو

القضائية عند خروجهم عن حدودها.

ويمكن التمييز بين نوعين من الواجبات الأول **الواجبات والأولواجبات وظيفية بحثة** وتتمثل في مجموعة الالتزامات

التي تجب على الموظف اتجاه وظيفته والتي منها القيم بالعمل الملقى على عاتقه بدقة وأمانة، إضافة إلى

الامتناع عن ممارسة نشاط مواز للنشاط العمومي، مع واجب الطاعة المرؤوس للرئيس.

والثانية واجبات مرتبطة بأخلاقيات المهنة حيث نجد أن الوظيفة العمومية لا تختلف عن غيرها من

النشاطات المهنية في هذا الميدان فبحكم طبيعة الوظائف التي يمارسونها باسم المنظمة، ولحسابها فإن

الموظفين مطالبون باحترام أخلاقيات مهنية متنوعة المصادر والمضمون، ونذكر أبرزها والتي تشمل

الإخلاص والتفاني في الخدمة إضافة إلى الالتزام بسر المهنة.

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً- ماهية الأداء الوظيفي.

ثانياً- عناصر الأداء الوظيفي.

ثالثاً- معدلات ومعايير الأداء الوظيفي.

رابعاً- مراحل تقييم الأداء الوظيفي.

خامساً- طرق تقييم الأداء الوظيفي ومصادره

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات عديدة وقد أجمعوا على أن أداء الفرد في المنظمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها وبطبيعة الحال تصبو كل المنظمات إلى تحقيق الأهداف المسطرة في أوقات قصيرة وبطرق غير مكلفة، ومن هنا زاد الاهتمام بالأداء الوظيفي وكيفية تقييمه وتحسينه ومدى ارتباطه بالمناخ التنظيمي السائد بالمنظمة.

لذا سنحاول في هذا الفصل مناقشة متغير الأداء الوظيفي وأهم العناصر المرتبطة به وعملية تقييم الأداء.

أولاً- عناصر الأداء:

أما إذا نظرنا إلى عناصر الأداء نجد أنه يتكون من عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف

بالأداء

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المهارة المهنية و المعرفة الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة

والمجالات المرتبطة بها.

2-نوعية العمل: و تشمل الدقة و النظام و الإتقان والبراعة و التمکن الفني على تنفي و تنظيم العمل و

التحرر من الأخطاء.

3-كمية العمل : و تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الانجاز .

4-المثابرة و الوثوق : و يدخل فيها التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية و انجاز

الأعمال في مواعيدها و مدى الحاجة للإشراف و التوجيه.

5-الموظف : و ما يمتلكه من معرفة ومهارات و اهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع.

6-الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي(المعاني،1999،ص22).

ثانيا - معدلات ومعايير الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على محددات الأداء يمكن الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه كغيره من الظواهر التنظيمية، يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك :

1-حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين : الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

أ-الأداء الداخلي : ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

ب-الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق القيمة التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.

ت-الأداء التقني : و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ج-الأداء المالي : و يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2-الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في

إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي

تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو

السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.

3-حسب معيار الشمولية :

فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي و الأداء الجزئي:

أ-الأداء الكلي :

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية و الشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب-الأداء الجزئي " :

وهو الأداء الذي يتحقق على المستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق (عيشي ، 2002، ص ص 18-19).

4-حسب المعيار الوظيفي :

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي: الإنتاج

المالية،التسويق،والموارد البشرية، و يتم تقسيم الأداء إلى:

5-أداء الوظيفة المالية :

تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي و تحقيق المردودية الربح العائد على الاستثمار

باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة.

6-أداء وظيفة التسويق :

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات،

الحصة السوقية، رضا العملاء ، شهرة العلامة ومدى توقعها.

7- أداء وظيفة الإنتاج :

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الأخرى من خلال إنتاج بجودة عالية ويتكالف أقل تسمح لها بالمنافسة.

8- أداء وظيفة الأفراد :

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، و هذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب (مزهودة ، 2001 ، ص 98).

ثانيا - تقييم الأداء الوظيفي:

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي ومازال بال الباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية. ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعاً للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله ، نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم ، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أدائهم.

1-تعريف تقييم الموارد البشرية" الأفراد":

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام

بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى (عبد الباقي، دس، ص285).

من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد أنه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتائج عمله من جهة وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم (سلطان، 2003، ص294).

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم (ماهر، 2005، ص284).

و يرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول ضعيف ، ضعيف جدا (حنفي، 2006، ص361-362).

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

ثالثا - مراحل تقييم الأداء الوظيفي و طرقه:

1- خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي:

أ- تحديد المقاييس :

و يقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم ، فمن المتعارف عليه أن أي عملية

تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء و السلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

ب- اختيار طريقة التقييم :

هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي ، و هذه الطرق منها ما هو تقليدي و منها ما هو حديث.

ت- تحديد دورية التقييم :

يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم و آخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها، و عند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا و لا قصيرا بل معتدلا.

ث- تحديد المقيم :

المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد و سلوكه المراد أو الخاضع للتقييم ، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته و سلوكه بشكل صحيح و دقيق ، وقد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع مرؤوسيه.

ج- تدريب المقيم :

إن نجاح أي عملية التقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة و تخطيطها (درة وآخرون ، 2008 ، ص ص 28 - 280) .

لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها ، و تزويدهم بالمعلومات و الإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم ، إذ لا يوجد شيء يسيئ إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح ، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمرا مهما.

2- علنية نتائج التقييم :

يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة منهم أم لتبقى النتائج سرية.

3- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين :

تتناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، و تحديد مضمون هذه المقابلة و الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

4-التظلم من نتائج تقييم الأداء :

و تناقش هذه الخطوة موضوع تساءل معين هو :هل يفتح باب الشكوى و التظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا ؟ ، لقد وجد في الممارسة العملية أنه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة ، لأن فتح باب التظلم لجميع العاملين سيحدث نوعا من سوء استخدام هذا الحق ، و الفائدة من التظلم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية و موضوعية في عملية التقييم ذلك أنهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم ، بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم.

5-تصميم استمارة التقييم :

استمارة التقييم هي ترجمة الطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، و الإدارة التي يعمل فيها، و مقاييس التقييم ، و هناك حقا خاصا ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء و السلوك و نقاط القوة و مقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء ، ثم تاريخ تنفيذ التقييم ، و عند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح ، البساطة و سهولة الاستخدام.

رابعا - طرق تقييم الأداء الوظيفي :

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم

كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية، ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

1-1 طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات. ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقدها للناحية الموضوعية،

واستنادها إلى التقدير الشخصي (عبد الباقي، 2002، ص387).

2-1 طريقة التوزيع الإجمالي:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي **normal distribution**، ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية: (ص272).

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق ، أي اختيار 10% بدرجة

امتياز ، 20% بدرجة جيد ، 40% بدرجة مقبول ، 20% بدرجة ضعيف ، 10% ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين (عبد الباقي، 2002،

ص37).

3-1 طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام

للعمل-**all performance over** ، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية،

...وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا

لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف ، متوسط ، جيد ممتاز .

ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة

لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة أيضا أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر

أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى،

أو أحسن أو اضعف منه (فلية، دس، ص272).

4-1 طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة ، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة ، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى، وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين (ص ص 273-772).

وبلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر.

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي:

✓ تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل

فالتقييم، وقد يكون دافعه في ذلك منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة

أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة

إعطاء تقدير ضعيف.

✓ التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب

العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

✓ تأثير الحداثة ، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة، حتى يتمكن من

التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم في ملاحظته لأداء المرؤوس بالفترة الأخيرة قبل إجراء

التقييم، فالفرد يتذكر عادة بوضوح الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة.

✓ التحيز الشخصي للمقيم :بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد -أو مع -بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن ،مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ التشابه بين الرئيس والمرؤوس :حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس،إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديرا أعلى مما يستحق، ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

- ✓ إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.
- ✓ وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد ، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.
- ✓ ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس،ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل.
- ✓ إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج "Immature" على الاستمرار في عدم نضجه.
- ✓ إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري ، وهو افتراض غير سليم.

2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء:نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال،الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تنفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

1-طريقة الاختيار الإجباري: "Forced choice":

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل ، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على

أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه ، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

✓ صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

• صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

• ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

3- طريقة الأحداث الحرجة: Critical Incidents:

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم (عبد الباقي، دس، ص388).

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجمعّة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير. وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة... الخ (المرسي، دس، ص388).

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد.

كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى -تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة ، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف (عبد المجيد، دس، ص275) .

4- طريقة التقييم المشتركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري ، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري ، وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه .وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

5- طرق تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة ، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي ، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها ، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه ، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها،

تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة (ص276).

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة، موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء. يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.

- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه ، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه. انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.

- تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.

ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل (المرسي، دس، ص ص 433-434).

ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة عديدة من بينها:

- إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف، وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.
 - يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية ، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي (ص434).
 - وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجه التالي: (ص437).
 - مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.
 - محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.
 - قد يعطى المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية... الخ.
 - عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعية للأداء .
 - في الوظيفة الحالية، وهي بدورها، أي عناصر الوظيفة الحالية وهي بدورها، لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى.
- وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

6- النموذج المغلق لتقييم الأداء:

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي ، الذي ينظر إلى للمؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر

بالبيئة المحيطة ، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

- مبدأ الترشيح والمنطق: Rationality.
- مبدأ الرجل الاقتصادي: Economic Man.
- مبدأ رجل الرفاهية: Welfare Man.
- ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، مايلي:
- التقييم الاقتصادي للأداء: Econmic Evaluation .
- التقييم القانوني والتشريعي للأداء: Judicial Evaluation.
- تقييم القيم المتعارضة: Value Coinflict Evaluation .

من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا

يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان (فليه، دس، ص ص 276-277) .

7- النظام المفتوح لتقييم الأداء:

الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة ، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم.

8- طريقة التقييم الذاتي:

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة ، التدريب ، التكوين ...الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي

اعتماد طرق أخرى، وللاشارة لاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة

والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

خامسا - أغراض تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض: إستراتيجية

وإدارية وتنموية ، وسنتاولها بشيء من الشرح فيما يلي:

1-أغراض إستراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو

الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال الإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة ، وأنماط السلوك

ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي

سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فان النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف

والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فان غالبية

أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي.

ففي دراسة حديثة ، تبين أن % 13 فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف

العاملين بأهداف المنظمة.

2-أغراض إدارية :

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء ، خاصة تقييم الأداء،في اتخاذ العديد من القرارات

الإدارية أبرزها :إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، والإستغناءات عن

العاملين ، تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لا بد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين. ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

3- أغراض تنمية:

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ .

ومن الغريب أن يشعر المديرين والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين وأيضاً تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أغراضهم، ومن خلال كل هذا وانطلاقاً من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.

- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية ، زيادة الأجور...الخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيره.
- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والالتزام الدقيق.
- تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

3- القائمون بعملية تقييم الأداء:

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

- ✓ المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
- ✓ التقييم عن طريق الزملاء.
- ✓ التقييم عن طريق المرؤوسين.
- ✓ التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
- ✓ التقييم عن طريق العملاء.

4-التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال

المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما، وفي حقيقة الأمر، فإن هذه العملية هي جزء من

مسؤوليات

المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على

متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد اتضح

من

خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95% من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد

القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان

كمدخل للتقييم 6% بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6% (حنفي، دس، ص ص

366-367).

1- التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في

مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك رؤوسهم أو المواقف التي

تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك ، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء

تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة ، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة

أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في

ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص (مرسي،

دس، ص ص 444 445) .

2- التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم):

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد (حنفي، دس، ص 367).

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة، وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات .

3- التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث

تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.... الخ.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل من ناحية أخرى إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضاء العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل.

كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين (المرسي، دس، ص445).

8-التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة..إلخ. فإن المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف، وبدلاً من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.

لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت ، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة ، كما يقوم قسم "خدمة العملاء" بشركة Whirpool بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء،الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم،ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة (المرسي، دس، ص 446-447).

سادسا - عملية تقييم الأداء الوظيفي:

مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

كما تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم " وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات وخاصة المنظمات الصناعية -إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل (سلطان، دس، ص 294).

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه (وسيلة، 2002، ص 362).

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة، كما أنها تعد " عملية تقييم الأداء " استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل (بلوط، 2002، ص 362).

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص مؤهلين للقيام بهذه العملية وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

سابعاً - المشكلات المصاحبة لاستخدام مقابلات تقييم الأداء:

على الرغم من المزايا المتعددة لمقابلات تقييم الأداء بالنسبة لكل من الموظف والرئيس والمنظمة إلا أن

غالبية المديرين يقاومون مثل هذه المقابلات، نظرا للمشكلات المتعددة التي قد تترتب على استخدامها، فقد أوضح التطبيق العملي لمقابلات الأداء وجود العديد من العقبات التي تنشأ عند إجراء المقابلة أو بعدها وتحد بالتالي من تحقيق المزايا المتوقعة منها، ومن ابرز هذه العقبات (المرسي، دس، ص ص 449-450) .

الموقف الدفاعي للمرؤوسين، فعندما يوجه المدير بعض الملاحظات فان المرؤوس ينظر إليها باعتبارها انتقادا لأدائه، وهو ما يؤثر سلبيا على إدراكه للحاجات العليا مثل احترام الذات وتقدير الآخرين والأهمية والثقة بالنفس. ويعلق على ذلك "ماجريجور بقوله "إن مقابلة التقييم انتهاك لشخصية الفرد، ففيها يحتل الرئيس مركز القوة ويبدو أشبه بمن يحاكم المرؤوس ويحكم على شخصيته ، وفي ذلك تأثير سلبي على إدراكات العاملين لأهمية المقابلة، والنفع الذي قد يتحقق من ورائها، وفرص تحسين الأداء." قد يوجد اتجاه في تمادي المشرف في انتقاد السمات الشخصية في المرؤوس وخاصة تلك التي تضايقه منها. فمثلا قد ينتقد الرئيس احد المرؤوسين الأكفاء بالعمل لعدم الابتسام أو الظهور بمظهر انطوائي في العمل ، ولما كانت هذه السمات غير مؤثرة بالمرّة على مستوى الأداء فان انتقادها قد يثير نوعا من الكراهية للعمل والتي تنعكس في النهاية على انخفاض مستوى الأداء.

رغم أن العاملين غالبا ما يعبرون عن رغبتهم في معرفة النتائج التي حققوها في أعمالهم كما يراها رؤسائهم، إلا أن مطلبهم الحقيقي هو الشعور بالأمان والتشجيع والرضا وهذا ما تفنقر إليه مقابلات التقييم.

قد يعترض المرؤوس على تقدير رئيسه ، وقد يستطيع مهاجمته على نقده له، لكنه يدرك جيدا أن ذلك لن يكون في صالحه بسبب السلطة المخولة لرئيسه والتي تعطي له الحق في توقيع الجزاء عليه ، وعلى

أية حال فإن المقابلة في هذه الحالة تصبح غير مجدية لكلا الطرفين، فبالنسبة للمرؤوس نجد انه إذا قبل توجيهات رئيسه فإنه سوف يقبلها ظاهريا دون أن يكون لها رد فعل ملموس، أما بالنسبة للرئيس فإنه يسيء تقدير هذا السلوك السلبي ويعتقد أن مرؤوسه متفق معه تماما، وفي كلا الحالتين يوجد تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.

هذا وقد أعدت كثير من المداخل الحلول لهذه المشاكل حتى تصبح مقابلات تقييم الأداء وسيلة هامة لتعرف الرئيس على مشاكل مرؤوسيه والحلول العلمية لها، وتتوقف هذه الحلول على ظروف كل موقف، وطبيعة الوظيفة وطبيعة الشخص والأهداف المطلوب تحقيقها.

ثامنا - مشكلات تقييم أداء العاملين:

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى، كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي: (ص453-454).

1- تأثير الهالة :

إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة.

فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة .

2- الميل للتساهل أو التشدد :

يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيهـم، إن ذلك يعتبر خطأ شائعاً بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سبباً في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير. ويمكن التغلب على ذلك جزئياً من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب، وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيهـم.

3-الاتجاه الوسط في التقدير:

يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيهـم عند نهاية المقياس المدرج ، فإذا كان المشرف يدرك جيداً أن سياسة الإدارة تملئ عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالباً إلى ناحية الوسط في التقدير وغالباً ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعاً إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة ، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم، وفي مثل هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلاً مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

4-العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز)

إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيهـم سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها، إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي: (ص445).

- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.

- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها .
- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

أدرك الخبراء في مجال تقويم الأداء - منذ سنوات - أن عملية تقويم الأداء عرضة للخطأ.

ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق . ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة - أيضا - عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقويمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة .وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني " الأداء الجيد " بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لآخر، والانضباط بالنسبة لثالث.

كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقويم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم ، وأخيرا من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء (سيزلاقي، وولاس، دس، ص 386) .

تاسعا : أنواع الأداء الوظيفي :

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية ، ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض

اختيار معيار التقسيم لذلك فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية (عشي، 2002، ص ص 05-06).

1- حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ-الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

ب-بالأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ت-الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ث- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

2- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

1- حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ- الأداء الكلي :

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية، الريح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب-الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق (الشيلي،1988،ص 56).

عاشرا - أبعاد الأداء:

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

أ- الجهد المبذول.

ب-كمية الجهد.

ت-نمط الأداء.

1-كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2-الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة (سلطان، دس، ص 220).

أحدا عشر - محاور تقييم الأداء:

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي:

1- محور معدلات الأداء :

حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم ، ويؤخذ على

هذا المحور أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع

الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة.

مما يضيفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وانه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم

الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

2- محور الصفات الشخصية :

حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم ، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه ، كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج ، أو دقته في الأداء ، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه، ومما يؤخذ على هذا المحور : صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمة ، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

3-محور الهادفية :

حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

3-محور الفعالية العامة :

حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة، ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المحور :عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة ، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة ، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

4- العوامل المؤثرة على محددات الأداء الوظيفي :

تتحدد العوامل الأساسية السابقة" القدرة، الإدراك، الدافعية "هي الأخرى بعوامل أخرى تعكس الطبيعة المعقدة للعنصر البشري.

1-4- العوامل المؤثرة على إدراك الفرد : يتأثر الفرد لدوره الوظيفي بعاملين هما:

أ-غموض الدور :

يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات والاختصاصات والسلطات لما هو فرق بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم ودون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه أو التأكد من أنه أتم العمل بالشكل الصحيح ويتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني التخصصي وإذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثير على شعور الفرد بغموض الدور كالثقة في النفس لأن الشخص الواثق بنفسه أقل شعوراً بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه (ماهر ، 2003 ، ص 253).

إلا أن أهم مسببات غموض الدور تتمثل في عدم وجود توقعات تعليمات وتوجيهات عمل محددة أو أنها موجودة ولكن غير واضحة ومن الأمور التي بإمكانها القضاء على غموض الدور هي ضمان وجود ووضوح الوصف

الوظيفي لمسؤوليات وصلاحيات العمل ومعايير وأهداف الأداء بالإضافة إلى توفير تغذية مرتدة ومستمرة عن أداء الفرد لتعزيز إدراكه.

ب-صراع الدور :

يقصد بصراع الدور أو تعارض الدور تعرضا يطال العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها ولصراع الدور أسباب عديدة لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات متضاربة ومزدوجة ومتكررة من رئيسه أو من أكثر من رئيس وقد يؤدي ذلك إلى شعور الفرد بالتوتر والضغوط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل مما يؤثر على أدائه بالسلب (ماهر، 2003، ص 257).

5- العوامل المؤثرة على قدرة الفرد:

أ-التعليم :

ويمثل ذلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة وكلما كان ذلك ارتباط بين ما تعلمه الفرد وبين مهامه كلما زاد إدراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب.

ب-التدريب :

يعرف التدريب على أنه جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وأرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي.

ت-الخبرات :

إن للخبرات علاقة بأقدمية للفرد في العمل حيث يحمل من خلالها قدرة هائلة من المعلومات والمعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل مما ينعكس على اهتماماته بالجانب المهني والتخصصي في الأداء وفي بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض التعليم.

6- العوامل المؤثرة على أداء الأفراد:

أ-الأجور والمكافآت :

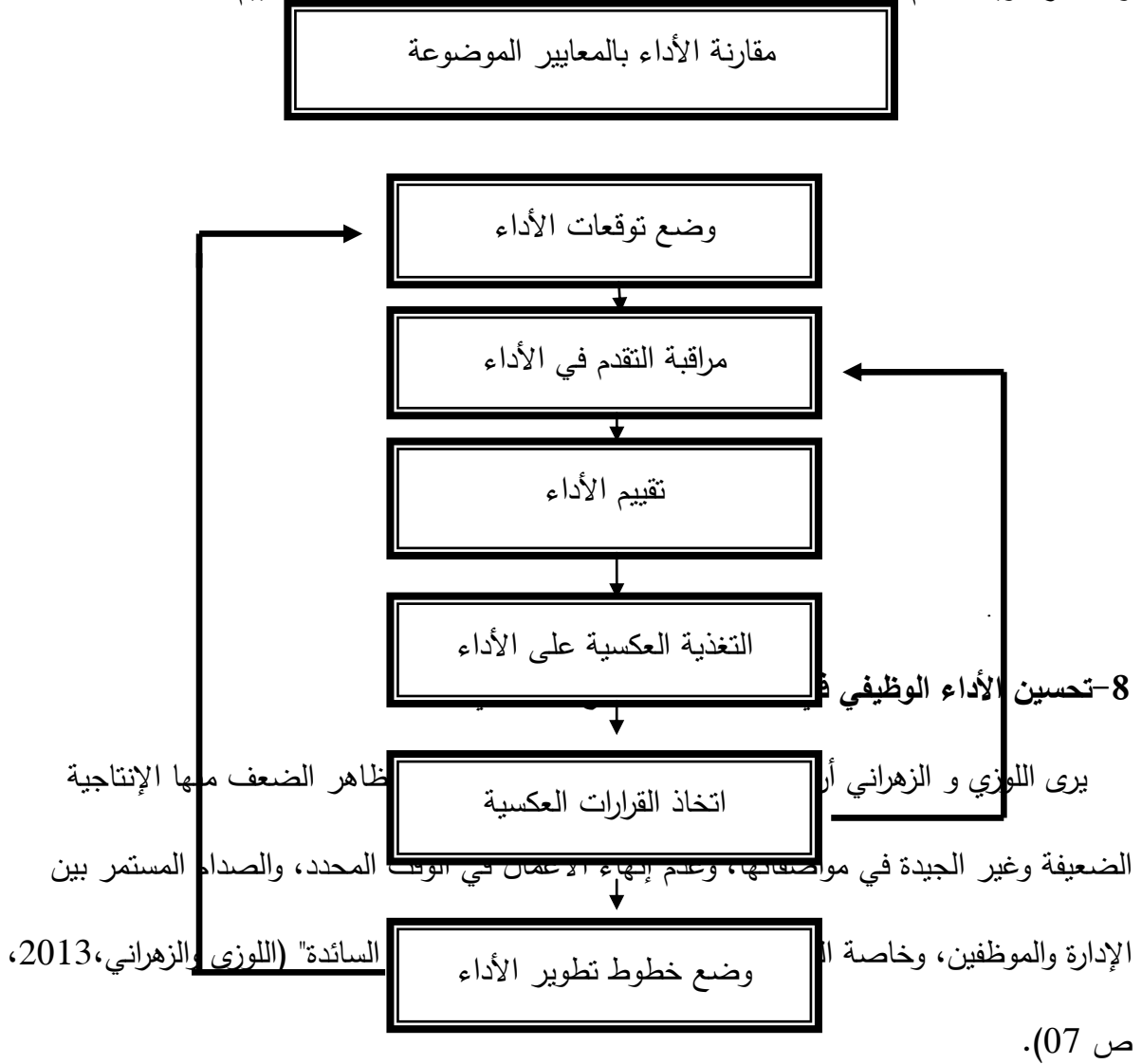
الإنسان كائن ذوي احتياجات متعددة يجتهد ويعمل في سبيل إشباعها ويسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته وتثير فيه رغبة لتحقيق هدف معين وتشكل المكافآت أهم وسيلة لتلبية معظم هذه الحاجات وقد تكون أفضل مثير لدوافعه (بولخوة، 2012، ص 90-91).

7-خطوات تطبيق نظام الأداء:

الشكل رقم (01):خطوات تقييم

الأداء، (درة وآخرون، 2008، ص 28).

وقد عبر مؤيد السالم و حرحوش عادل من خلال النموذج التالي عن خطوات تقييم الأداء:



وترى الجوفي أنه قد ينشأ ضعف في الأداء الوظيفي نتيجة عدة عوامل موجودة ومحيطه في البيئة التي

يحصل فيها العمل، وتؤثر في العمل أو الأداء بشكل سلبي أو بشكل يمنع من استخدام الموظف لطاقته القصوى في الإنتاج، وأهمها الأسباب الشخصية للموظف، وعدم احترام قيمة الوقت ومن الأسباب قلة التغذية الراجعة عن الأداء، وضعف في التحفيز، وضعف في المعرفة والمهارات، ومعدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل، وضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط (الجوفي، 2006، ص 14).

وهناك العديد من الأسباب التي تجعل أداء العاملين غير متطابق مع الأداء الجيد والمطلوب، والتي يمكن إجمالها حسب موردها كالاتي: (جاد الرب، 2009، ص 94).

- ✓ إن الفرد يعتبر مصدرا رئيسا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها.
- ✓ البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد، وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة.
- ✓ بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها.
- ✓ أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد.

اثنتا عشر - النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية ، قد وجه انتباه الدارسين و الباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء و الأفراد و الجماعات و التنظيم ، و فيما يلي عرض بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته:

1-نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية ، و قد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أن ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج و الناتج اليومي المتوقع للعمال ، و أنه ليس هناك علاقة واضحة و ثابتة بين الأجر و الإنتاج ، و قد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل رفع الإنتاجية و تم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل ، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت و الحركة ، كما أوصلت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل ، و قد قدمت وسائل لتخطيط و جدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله أي موارد متاحة في المنظمة لأداء العمل ، و قد قدمت وسائل لتخطيط و جدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات وأموال و مواد خام ، و أكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من اجل رفع الإنتاجية (بدوي، 1986 ، ص18-19).

2-نظرية التقسيم الإداري :

من أبرز هذه النظرية هنري فايول (H.Fayol) و تركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات و أقسام تهض بأنشطة متخصصة بما يوافق زيادة الكفاءة الإنتاجية و خفض التكاليف ، و تبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض(جواد، 2000 ، ص23) .

➤ لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي :

نشاطات فنية ، نشاطات تجارية ، نشاطات مالية ، نشاطات محاسبية ، نشاطات إدارية.

➤ و لقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة ، و قسمها إلى ستة

عناصر هي:

- التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابة ، كما وضع أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته و خبراته مؤكدا أنها تتضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها و سار عليها وهذه المبادئ هي:
- تقسيم العمل ، السلطة و المسؤولية ، الانضباط في العمل ، وحدة الأمر ، وحدة الاتجاه ، تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد ، المكافآت ، المركزية ، التسلسل الهرمي ، النظام ، اللامساواة ، الاستقرار الوظيفي، الابتكار و المبادرة، العمل بروح الفريق(الدحلة ، 2001 ، ص 10) .

3-نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية في المنظمة ، و هي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية

ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا و انفعاليا أكثر منه رشيدا و منطقيا ، و قد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها "التون مايو و زملاؤه التي أجريت في هوثورن بشركة جنرال الكتريك ، و أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات و التحرير من طاقة الضغوط الرئاسية و تخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج ، و ارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.

كما كشفت نتائج أيضا أن الحافز الاقتصادي لا يمثل الدافع الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس ، و إنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل و بمشاكله الشخصية ، و من الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك و التي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل ، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة و أثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد (همشري ، 1994، ص 50).

4-نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams)، على الافتراض ، بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة ، و يقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى و نفس الظروف (الهواري، 1994 ، ص94).

و تتضح هذه النظرية في النمط القيادي و الأداء الوظيفي حيث يشعر العاملون بأن المكافآت المنظمة كالراتب والاحترام و التقدير ، و المشاركة ، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم و درجة استحقاق كل واحد منهم (الهواري سيد، 2003 ، ص 20).

5-نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فورم "vector vroom" أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد ، و شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها لو الأداء أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل ، و تتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية: (ص22).

و تعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع و الأداء ، و ذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الإشراف و المشاركة في اتخاذ القرارات فيما العمل ، وهو ما يعود بالنفع على الفرد و التنظيم، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز بحيث يكون الفرد على مكافآت سيحققها في العمل.

6-النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليام أوشي ، (W.Ouchi) بإجراء عدة دراسات و أبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل الوصول إلى سر لصاح الإدارة اليابانية ، و توصل في نهاية الأمر إلى ما سماه بنظرية (Z) و التي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي (الشهري ، 1998 ، ص 31).

و يؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة للإنسان ، لأنو بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها ، و أن العمل الجماعي و توحيد الجهود و خلق روح الجماعة بثُ صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء (الشهري،1999، ص32).

نظرية Z : و تقوم نظرية على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

- ✓ الثقة بين العاملين بعضهم ببعض و بينعاملات و الإدارة.
- ✓ الحذق و المهارة في التعامل و العمل ، و ينتج ذلك عن الخبرة و التجربة و طول ممارسة العمل.
- ✓ الألفة و الدودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة و صداقات حميمة و تعاون و اهتمام و دعم للآخرين.

و في حال توفر الثقة و المهارة و الدودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي و الانتماء

للمنظمة ، وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد و إنتاجية المنظمة.

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني

هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات

وإدراك الدور الهام للفرد ، ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

✓ الجهد المبذول من طرف الفرد.

✓ القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

✓ مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

1- يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

1-7- القدرات:

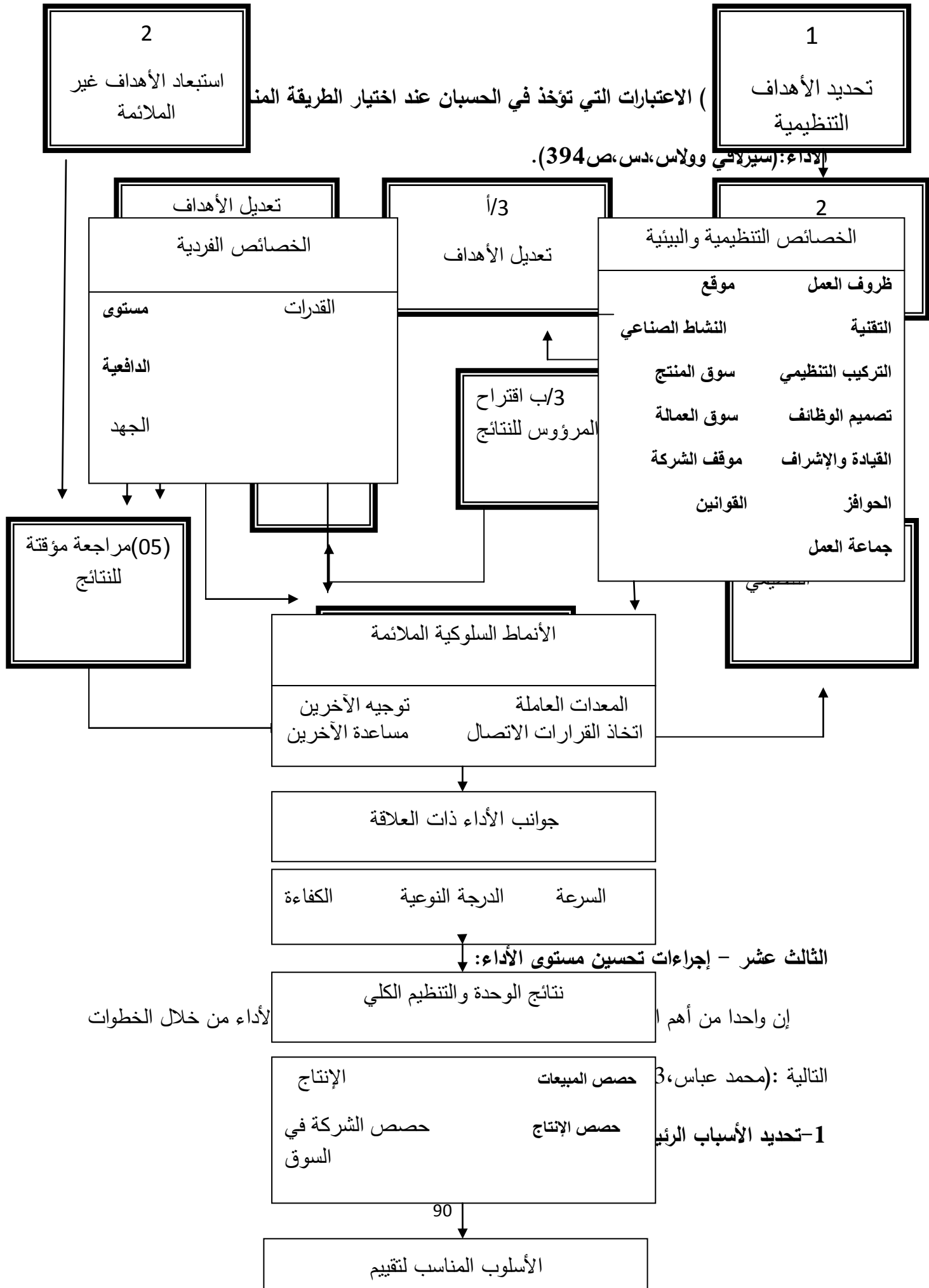
تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

2-7- إدراك الدور:

ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه ، ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليه (حسن، دس، ص 210) .

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

وبين الشكل رقم (07) إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف (ص435) .



لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري ، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع و القابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ، ونوعية التدريب وظروف العمل...الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول :

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3-الاتصالات المباشرة :

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ- تحسين الموظف: وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها:
 - التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.
 - الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.
- ب- تحسين الوظيفة :

إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

❖ أهمية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء عنصرا حيويا في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقا من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد

مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها (الدحلة، 2001، ص 96) .

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولت التي تجرى في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء (صبيحي، 2009، ص 40) .

خلاصة الفصل الثالث :

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي 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، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي 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 ومحاولة 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 الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالمورد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أ

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب معالجة وتحليل البيانات

خلاصة الفصل الرابع

تمهيد:

بعد إتمام الجانب النظري والفصول النظرية ننتقل لفصول الدراسة الميدانية، والتي من خلالها يتم طرح مشكلة البحث في الميدان استكمالاً لما تم تناوله في الفصول السابقة وللتأكد من صحة الفرضيات التي انطلقت منها الباحثة ، وذلك عن طريق اتباع مجموعة من الخطوات المنهجية، والتي تمثلت بتحديد حدود الدراسة الجغرافية والبشرية والزمنية بغرض حصر مجال الدراسة الميدانية للموضوع مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة التي تتعامل معها، ويتم جمع البيانات من خلالها وكذا الأدوات المعتمد عليها في جمع هذه البيانات وأساليب معالجتها وتحليلها.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الزمني:

والذي يشير إلى المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية من اليوم الذي انطلقت فيه إلى اليوم الذي انتهت فيه، والتي أجريت بمركز مكافحة الامراض السرطانية(CAC)، والتي أجريت عبر مراحل:

❖ **المرحلة الأولى:** وهي المرحلة الاستطلاعية حيث قمنا بزيارة بمستشفى مكافحة الامراض

السرطانية (CAC) باتنة وذلك يوم 25 ماي 2023، وكان الهدف من الجولة الاستطلاعية لميدان الدراسة بهدف إيداع طلب إجراء الدراسة مع التعرف على المؤسسة، وقد قمنا بزيارة المكاتب والمصالح على طريقة العمل بها منها مصلحة الاستعجالات ومصلحة الجرد وقد ساهم ذلك في تسجيل بعض الملاحظات.

❖ **المرحلة الثانية:**

في يومي 03 و 04 جوان 2023 م قمنا بزيارة بمستشفى مكافحة الامراض السرطانية CaC باتنة ، قصد استلام وثيقة الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة، ومقررات إدارية تحدد لنا المصالح التي يمكن زيارتها وإجراء الدراسة، كما تعرفنا على المدير الفرعي للموارد البشرية للمؤسسة والذي قدمنا له طلب خطي من أجل الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ووثائق للتعرف أكثر على المؤسسة وعدد العاملين بها وتخصصاتهم.

❖ **المرحلة الثالثة:**

يوم 17 جوان 2023 م قمنا بتوزيع الاستمارة التجريبية على 10 عاملين بالمؤسسة بغرض التصحيح النهائي لأي غموض في الأسئلة أو نقائص بالاستمارة، وتم استرجاعها بنفس اليوم، لتعرض في اليوم التالي على مجموعة من الأساتذة المحكمين وتم بعد ذلك صياغة الاستمارة في شكلها النهائي.

❖ المرحلة الرابعة:

وهي المرحلة التي تم فيها توزيع الاستمارة النهائية، وكان ذلك يوم 29 جوان 2023، وذلك بتوزيع نصف الاستمارات بهذا اليوم، والنصف الثاني يوم 30 جوان 2023، وذلك لرفض بعض العاملين الإجابة لضيق وقت العمل، وتم استرجاع الاستمارة الخاصة بالدراسة في نفس اليومين. وقمنا بإجراء مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية، وبعدها قمنا بتفريغ وتحليل المعطيات.

2 - المجال المكاني:

وهو المكان الذي تمت به الدراسة الميدانية والمتمثل بمستشفى مكافحة الامراض السرطانية CAC باتنة وهو عبارة عن مركز جهوي استشفائي جامعي؛ حيث يتوفر على 90000م مربع، منها 30000 مساحة مبنية، عدد الاسر فيه 240

➤ مهامه: العلاج، الوقاية، التشخيص المبكر، التكوين والبحث

3 - المجال البشري:

ويقصد به مجتمع البحث محل الدراسة ، بمعنى المجتمع الذي يستعين به الباحث في جمع المعطيات لاختبار فرضيات الدراسة، ومجتمع البحث لهذه الدراسة هم عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية " بمستشفى مكافحة الامراض السرطانية CaC باتنة

جدول رقم (01): يمثل توزيع المهام في المركز

العدد	المهنة
01	استاذ محاضر
11	استاذ مساعد
58	طب مختص
76	طبيب مقيم

31	طبيب عام
03	صيدلي مختص
01	طبيب أسنان
314	ممرض
107	اداري
50	تقني سامي
20	عمال نظافة
602	المجموع

المصدر: مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية بالمركز

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1 - مجتمع الدراسة:

يشمل جميع العمال المتواجدين على مستوى مركز مكافحة الأمراض السرطانية CAC بولاية

باتنة

2 - عينة الدراسة:

" وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع

لتجرى عليها الدراسة ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله". (زرواتي، 2008، ص 267)

وبما أن مجتمع الدراس معروف لدينا ومتواجد على مستوى قوائم اسمية بالمصلحة ، فقد تم اختيار

اسلوب العينة العشوائية المنتظمة وذلك بأخذ نسبة 10 بالمئة من مجموع عدد العمال بالمركز كما يلي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{10 \times 602}{100} = 60$$

وبالتالي حجم العينة هو 60 موظف بالمركز

وبما أن العينة عشوائية منتظمة فإن المدى هو حاصل قسمة العدد الكلي لمجتمع البحث مقسوم على حجم العينة وبالتالي فهو يساوي 10

ثالثا: منهج الدراسة

يتعين على أي باحث في إعداد بحثه اعتماد منهج محدد أو أكثر من منهج، من أجل الوصول إلى نتائج واقعية ودقيقة، ويعرف المنهج بأنه: " عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق البحث". (زرواتي، 2004، ص 104)

وفي إطار دراستنا التي تتمحور حول " أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي " فقد اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع موضوع البحث، حيث يمكننا من جمع معلومات دقيقة وكافية حول الموضوع، ويعتبر المنهج الأنسب في دراسة العلاقة بين متغيرين.

ويعرف على أنه: "تصوير ما هو كائن أي الوضع الراهن أو الحادثة يصف خصائصها ومركباتها ويصف العوامل التي تؤثر عليها والظروف التي تحيط بها، ويحدد العلاقات الارتباطية بين متغيرات التي تأثر على تلك بالسلوك التنظيمي الظاهرة". (الغربي، 2009، ص 96)

وموضوع دراستنا الحالية " الأخلاق المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي أي يتناول العلاقة بين متغيرين وبذلك يتطلب الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة وصفا دقيقا كما هي في الواقع، بغرض تفسيرها تفسيراً واقعياً لمعرفة أسباب الظاهرة والعوامل المتحكمة بها والتنبؤ بمستقبلها، كما يسمح بمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

رابعا: أدوات جمع البيانات

1 - الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات الهامة في جمع البيانات الميدانية، وتعرف الملاحظة على أنها: " عملية مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات ومتابعة سيرها واتجاهاتها بأسلوب علمي مخطط وهادف، بغرض التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات ، والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.

ومن خلال الزيارة التي تمت إلى مستشفى مكافحة الامراض السرطانية (CaC) باتنة والتي تمثلت

في:

- ❖ أغلب العاملين بالمصحة إناث.
- ❖ وجود بعض التسبب من بعض الأطباء خاصة مصلحة الاستعجالات.
- ❖ المعاملة غير الحسنة من طرف بعض المرضى اتجاه المرضى.
- ❖ وجود علاقات طيبة بين العاملين بنفس المصلحة.
- ❖ بعض العمال ينصرفون عن العمل قبل إنهاء مهامهم.

2 - المقابلة:

وتعتبر كذلك من الوسائل المنهجية الهامة في الجانب الميداني لتحقيقها أغراض كثيرة في وقت واحد، وتعرف على أنها: " عملية اجتماعية صرفة تحدث بين المبحوث والباحث، هذا الأخير الذي يستلم

المعلومات ويجمعها ويصنفها، والمبحوث الذي يعطي المعلومات. (معتوق، 2013، ص 169)

وقد تم إجراء مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية وكانت الأسئلة كالتالي:

أ - هل يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية؟

ب - هل هناك تعاون بين العاملين؟

ج - هل هناك غيابات من طرف العاملين؟

د - هل يوجد احترام متبادل بين العاملين؟

هـ - هل يساهم العمل الجماعي في زيادة فعالية الانجاز للعاملين؟

وكانت الإجابة على الأسئلة كالتالي:

أ - يلتزم العاملون بأوقات العمل غالبا.

ب - نادرا ما يكون هناك تعاون بين العاملين لتحفظ البعض.

ج - هناك غيابات لظروف طارئة.

د - يوجد هناك احترام غالبا بين العاملين.

هـ - يعتبر العمل الجماعي وسيلة فعالة في سير العمل كما يرفع من الإنتاج.

3 - الاستمارة:

وهي وسيلة لجمع المعلومات من المبحوثين عن طريق مجموعة من الأسئلة المرتبة والمرتبطة بعضها

توزع من طرف الباحث على أفراد العينة، وتعرف الاستمارة على أنها: " أداة لجمع البيانات المتعلقة

بموضوع بحث محدد عن طريق الاستمارة يجرى تعبئتها من طرف المستجيب ويكون سيد الموقف، فهو

يعبئ الاستمارة بخط يده وبكلماته وحسب فهمه للأسئلة ومدى رغبته للاستجابة.

وشملت الاستمارة المبدئية 26 سؤالا مقسمة على ثلاث محاور:

المحور الأول بيانات عامة شمل 04 أسئلة

المحور الثاني: محور الالتزام في العمل والتعاون وشمل 16 سؤالا (من 7 - 19)

المحور الثالث: احترام الزملاء وفعالية الأداء وشمل 7 أسئلة (20 إلى 26)

وبعد تحكيم الأساتذة للاستمارة وبعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين تم تعديل الأسئلة

التي قام الأساتذة بانتقادها وإضافة بعض الاقتراحات، كما تم تغيير صياغة عناوين المحاور.

تم تعديل:

❖ عنوان المحور الأول الذي كان البيانات العامة وبعد أصبح البيانات الشخصية كما أضيف اقتراحين بالمحور الأول الحالة العائلية، والمهنة.

❖ تعديل عنوان المحور الثاني من: الالتزام في العمل والتعاون إلى الالتزام المهني وعلاقته بالسلوك التنظيمي.

❖ وأضيف به اقتراح هل تلتزم بالتعليمات والقوانين في انجاز عملك بالوقت المحدد.

❖ تغيير عنوان المحور الثالث من احترام الزملاء وفعالية الأداء إلى سر المهنة وعلاقته بالسلوك التنظيمي.

وقد قمنا بصياغة الاستمارة التي تضمنت 32 سؤالاً، مقسمة إلى أربع محاور كالتالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية وشمل 06 أسئلة (من 01 إلى 06)

المحور الثاني: الالتزام المهني وعلاقته بالأداء الوظيفي وشمل 09 أسئلة (من 07 إلى 15)

المحور الثالث: سر المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي وشمل 08 أسئلة (من 16 إلى 23)

المحور الرابع: احترام الزملاء وعلاقته بالأداء الوظيفي وشمل 09 أسئلة (من 24 إلى 32)

وتم توزيع الاستمارة التجريبية على 10 عاملين بميدان الدراسة وتم التجاوب والإجابة ولاحظنا بأنهم لم

يلاحظوا أي غموض وكان هو الشكل النهائي للاستمارة، وتم توزيع 33 استمارة واسترجعنا 10 منها

بسبب غياب العاملين.

خامساً: أساليب معالجة وتحليل البيانات

تعتبر هذه الطريقة مرحلة من مراحل البحث العلمي، وقد اعتمدنا في الدراسة على أسلوبين في

التحليل كمي وكيفي.

1 - التحليل الكمي:

يعتمد التحليل الكمي على البيانات الرقمية التي يمكن إحصاؤها عددا وقياسا ويمكن بواسطته تحليل البيانات الكيفية التي تكون في صورة معلومات وصفية أو ملاحظات إلى بيانات كمية. وقد اعتمدنا التكرارات والنسب المئوية بهدف تحويل البيانات إلى جداول وأرقام تعبر عنها.

2 - التحليل الكيفي:

ويمثله الأسلوب الوصفي لتحليل البيانات حيث يدون الباحث بياناته ويحللها كما هي بذات اللغة والأسلوب الذي جمعت به. (المختار، 2005، ص 13) ويتم ذلك عن طريق التعليق على الجداول وتفسير معطياتها الإحصائية وذلك بربطها مع الجانب النظري بغرض اختبار صحة الفرضيات المطروحة.

خلاصة الفصل الرابع

تناولنا في الفصل عرضا لمجالات الدراسة وشملت المكان الزمني والبشري والمكاني، وعينة الدراسة وطريقة اختيارها، مع تحديد منهج الدراسة المتبع في البحث والأدوات التي استخدمت في جمع البيانات وطرق معالجة البيانات وتحليلها.

الفصل الخامس

عرض و تفسير البيانات الميدانية

و عرض نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: تحليل و تفسير و عرض البيانات الميدانية

ثانياً: عرض نتائج الدراسة

ثالثاً- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

رابعاً- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

خامساً - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

النتيجة العامة

خلاصة الفصل الخامس

تمهيد

في هذا الفصل سيتم عرض وتحليل وتفسير البيانات التي تم التحصل عليها عن طريق الملاحظة والمقابلة والاستمارة، بالتسلسل حسب فرضيات الدراسة حيث تم عرض البيانات في جداول به تكرارات ونسب مئوية، حتى يمكن سهولة تفسيرها وتحليلها وإثبات صدقها إضافة إلى عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والنتائج العامة للدراسة.

أولاً: تحليل و تفسير و عرض البيانات الميدانية

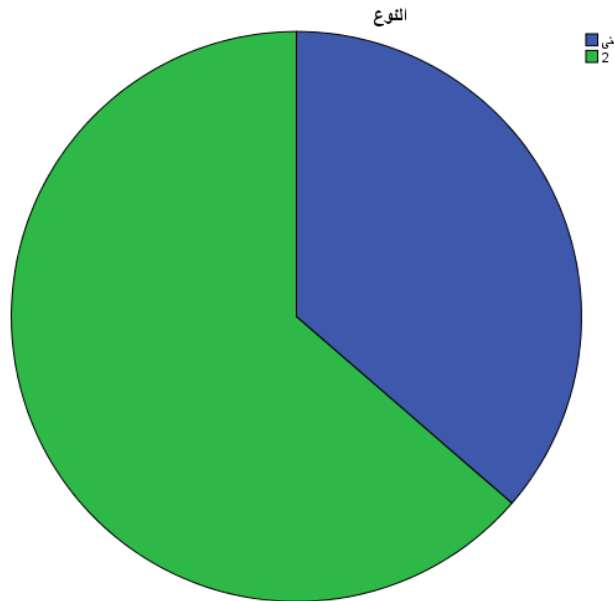
المحور الأول: البيانات العامة للدراسة

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس (النوع)

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
47,36	180	ذكر
52.63	200	أنثى
100	380	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (01): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس (النوع)



المصدر: من إعداد الطالب، مخرجات برنامج SPSS

من خلال استقراء نتائج الجدول نلاحظ ان نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، بما يقارب (52.63%) و (47,36%) من الذكور، وهذا بطبيعة الحال راجع لعادات و تقاليد المجتمع الجزائري، والتي بدورها تؤثر على التركيبة النفسية وبالتالي على سلوكيات و تصرفات الفرد الجزائري الذي يسمح

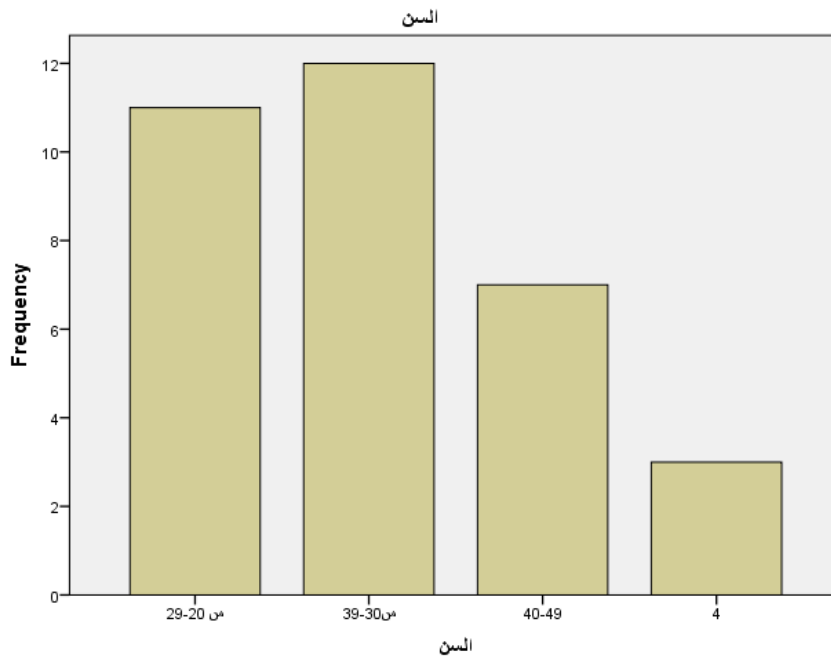
بتواجد الإناث بقطاع الخدمات أكثر من القطاعات الأخرى مثل التجارة ، وبالخصوص قطاع الصحة، كون الفرد الجزائري يعتقد انقطاع الصحة هو أكثر القطاعات تقديمًا لخدمات نبيلة وإنسانية.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع لأفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	الاحتمال
20	85	29 - 20
51,76	220	39 - 30
16,47	70	49 - 40
11.76	50	50 فما فوق
100	425	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (02): أعمدة بيانية توضح توزيع لأفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب، مخرجات برنامج SPSS

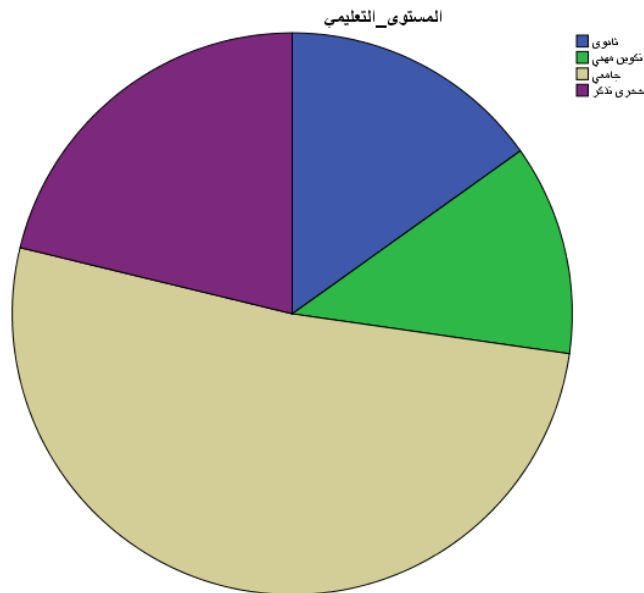
ويلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أن الفئة ما بين (30 - 39) تمثل النسبة الأعلى ما يقارب (51,76%) وهذا أمر طبيعي نظرا لكون هذه الفئة العمرية تضم المتخرجين والحاصلين على شهادات ومؤهلات علمية في مجال الطب والتمريض وغيرها في حين أن الفئة الرابعة وهي من (50 فما فوق) هي فئة ذات خبرة في المجال أغلبهم رؤساء مصالح وممرضين.

الجدول رقم (04): ويوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	97	18,87
تكوين مهني	50	09.72
جامعي	297	57.78
أخرى تذكر	70	13,61
المجموع	514	100

المصدر: من إعداد الطالب، مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (03): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب، مخرجات برنامج SPSS

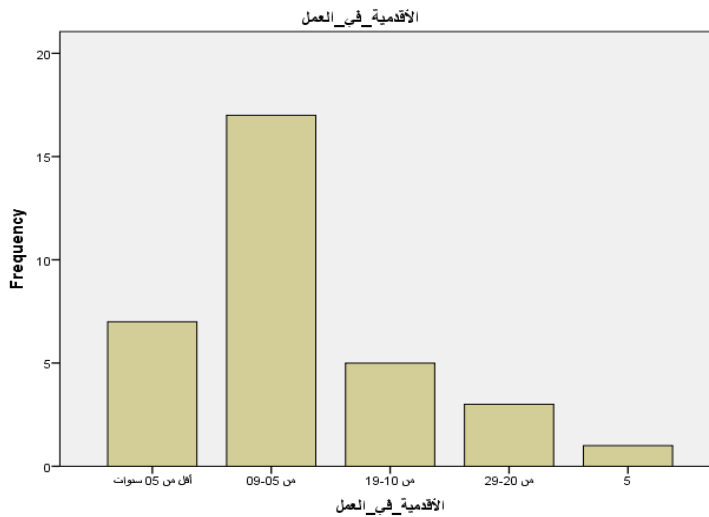
حيث نجد من خلال بيانات الجدول أن نسبة الجامعيين أكبر من المستويات الأخرى بحيث تقدر بـ: (57.78) ، وهي تضم في الغالب الأطباء والممرضين في مجال التخصص الأورام السرطانية، ، تأتي بعدها بعدها النسبة بين التعليم الثانوي والتكوين المهني في أغلب الأحيان يقتصر على العمال المهنيين وعمال النظافة وغيرهم.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة	التكرار	الاحتمال
13.88	50	أقل من 05 سنوات
52.77	190	من 5 - 9 سنوات
22.22	80	من 10 - 19 سنة
8.33	30	من 20 - 25 سنة
2.77	10	25 سنة فأكثر
100	360	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (04): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالب، مخرجات برنامج SPSS

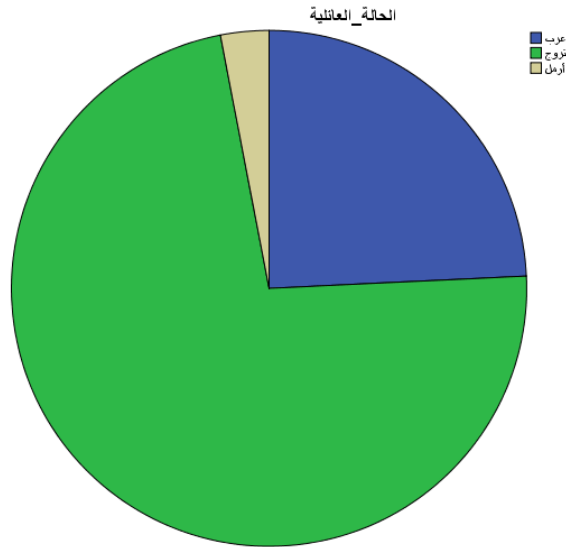
ويلاحظ من خلال بيانات الجدول أن العمال الذين لديهم ما بين (05 - 09) سنوات خبرة في العمل تمثل النسبة الأكبر بمجتمع الدراسة حيث قدرت نسبتهم بما يقارب (52.77 %) مقارنة بنسب سنوات الخبرة في العمل الأخرى.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الاحتمال
38.87	180	أعزب
51.83	240	متزوج
2,15	10	أرمل
100	463	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (05): دائرة نسبية توضع توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالب، مخرجات برنامج SPSS

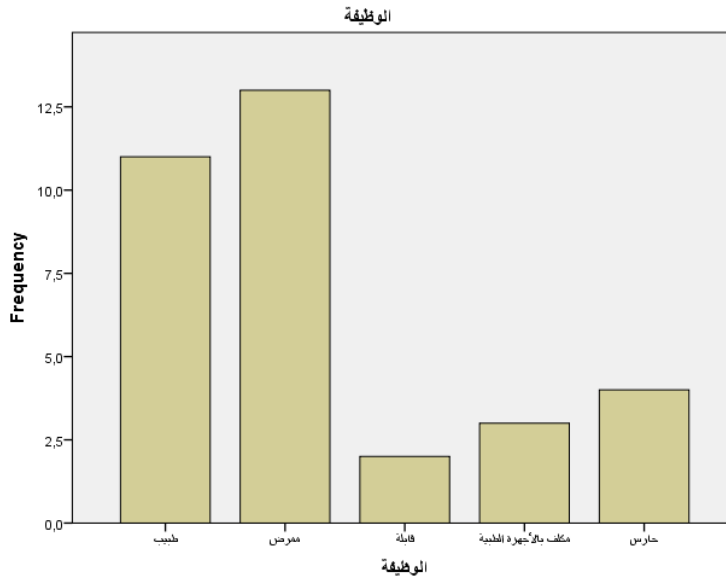
ويلاحظ من خلال بيانات الجدول أن فئة المتزوجين بمجتمع البحث تمثل أكبر فئة مقارنة بفئة العزاب وقدرت نسبتهم بـ (51.83 %) كأكبر نسبة، في حين قدرت نسبة العزاب بـ: (38.87 %)، في حين توجد حالة واحدة من الأرمال.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	الاحتمال
17.32	110	طبيب
51,96	330	ممرض
1	5	صيدلي
11.01	70	مكلف بالأجهزة الطبية
18,89	120	احارس
100	635	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب، مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم (06): أعمدة بيانية تمثل أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول أن فئة الممرضين بمجتمع البحث مثلت أكبر نسبة مقارنة بنسبة الأطباء حيث قدرت بـ: (51,96%)، بحيث نجد أنه لكل طبيب ممرضتين أو ثلاث ممرضات للمساعدة في خدمة المريض ولتقديمهم الخدمة الكاملة، أما فيما يخص الأطباء فقدرت نسبتهم

ب: (17.32 %)، أما الحراس فقدرت نسبتهم ب: (18,89 %)، في حين قدرت نسبة المكلفين بالأجهزة الطبية ب: (11.01 %) وفي الاخير نجد نسبة الصيادلة ب1

المحور الثاني: الالتزام في العمل

الجدول رقم (08): يبين مغادرة الموظف لمكان العمل قبل انقضاء الوقت المحدد

النسبة	التكرار	الاحتمال
21.2	7	نعم
78.8	26	لا
100	33	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن الموظفين بمجتمع البحث لا يغادرون مكان العمل إلا بعد انقضاء الوقت الرسمي حيث مثلت أعلى نسبة قدرت ب: 78.8 % ويرجع السبب لغليبتهم في الالتزام بوقت العمل إلى محافظتهم وتوفر روح الضمير المهني، في حين مثلت نسبة أقل قدرت ب: 21.2 % الموظفين الذين يخرجون قبل انقضاء الوقت الرسمي للعمل اعتقادا منهم بحقهم في ذلك، إضافة إلى شعورهم بالملل وحدوث طرف طارئ، ولا يعتبر هذا من أخلاقيات المهنة بالعمل خاصة في القطاع الصحي الذي يعتبر من بين القطاعات الهامة التي تسهر على صحة وسلامة المواطن.

الجدول رقم (09): يبين مدى التزام الموظف بالتعليمات في انجاز العمل في الوقت المحدد

النسبة	التكرار	الاحتمال
87.9	29	نعم
12.1	4	لا
100	33	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتبين أن أعلى نسبة مثلتها فئة الموظفين الملتزمين بانجاز العمل في الوقت المحدد مثلت أعلى نسبة بمجتمع البحث " العيادة المتعددة الخدمات بوشوارب محمد الطاهر بعين كرشة" والمقدرة بـ: 87.9 % ويرجع السبب لديهم إلى الالتزام المهني والرغبة في تسهيل الخدمة للمواطن وتحليلهم بالضمير المهني حسب تصريح المبحوثين، في حين مثلت نسبة 12.1 % كنسبة أقل الموظفين الذين ينجزون مهامهم دون تقييد بعامل الزمن ويرجع اليبب في ذلك حسب تصريحاتهم إلى حريتهم في العمل وعدم بذل جهد زائد فوق طاقتهم وهذا بدوره يؤثر على الخدمة المقدمة ويؤثر على التنظيم الداخلي للعمل خاصة بالقطتع الصحي.

الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب أن الموظف ملتزم بالأعمال الموكلة إليه في الوقت

المحدد

النسبة	التكرار	الاحتمال
84.8	28	نعم
15.2	5	لا
100	33	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن الموظف بمجتمع الدراسة ملتزم بانجاز المهام الموكلة له في الوقت الزمني المقيد به على الوجه الكامل ومثلت هذه الفئة أكبر نسبة قدرت بـ: 84.8 % من مجتمع البحث ويرجع ذلك إلى رغبة الموظف في تحسين نوع الخدمة المقدمة للمواطن ورفع الأداء والإنتاجية في العمل بقطاع الصحة، إضافة إلى التحلي بأخلاقيات المهنة والالتزام بمبادئ العمل، في حين مثلت نسبة 15.2 % كنسبة أقل الموظفين الذين لا يلتزمون بالأعمال الموكلة لهم في وقتها المحدد نظرا للتسيب المهني وغياب الرقابة المهنية وخاصة بالفترة الليلية لدى بعض الموظفين الذين لا يلتزمون حتى بالبقاء

في المصلحة المكلفين بالسهر عليها، وهذا ما يؤثر على التنظيم الداخلي للمصلحة ويجعل المريض يعاني أكثر في خدمته، وهذا السلوك المهني لا يليق بأخلاقيات المهنة خاصة بالقطاع الصحي.

الجدول رقم (11): يبين الالتحاق بالعمل رغم المشاكل التي تصادف الموظف

النسبة	التكرار	الاحتمال
78.8	26	نعم
21.2	7	لا
100	33	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة بالجدول يتبين أن الموظفين بمجتمع الدراسة بالقطاع الصحي وبالضبط بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوشوارب محمد الطاهر يلتحقون بعملهم المهني رغم الظروف والمشاكل التي يصادفونها في حياتهم اليومية ومثلت هذه الفئة أكبر نسبة مقدرة بـ: 78.8 % كأعلى نسبة لأن العامل بميدان الدراسة ملتزم بأولوياته في خدمة المرضى وهذا يدل على انضباطه في العمل، في حين مثلت فئة الموظفين الذين لا يلتحقون بالعمل عند مواجهتهم للمشاكل نسبة قليلة بمجتمع الدراسة قدرت بـ: 21.2 % ويرجع السبب حسب تصريحاتهم إلى حدوث ظروف طارئة تمنع من الالتحاق مباشرة بالوظيفة لدى البعض، في حين ترجع الأسباب لدى البعض الآخر إلى غياب الضمير المهني والذي لا يعتبر من أخلاقيات المهنة لدى الموظف خاصة بالقطاع الصحي الخدماتي.

الجدول رقم (12): يبين أسباب المواظبة على العمل

النسبة	التكرار	الاحتمال
78.8	26	الانضباط
21.2	7	الخوف من العقاب
100	33	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر أسباب المواظبة على العمل لدى الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوالشواريمحط الطاهر بعين كرشة تمثلت في الانضباط لديهم بنسبة أكبر قدرت ب: 78.8 % ، وهذا ما يعكس عملهم بروح وضمير مهني، في حين قدرت نسبة الذين يعملون بالمؤسسة ومواظبتهم على العمل خوفا من العقاب نسبة أقل قدرت ب: 21.2 % حسب تصريحات المبحوثين والسبب يرجع لقلّة وعيهم وضعف أخلاقهم ومبادئهم في أن المسؤولية تكليف وليست تشريف وأن العمل عبادة يتطلب من صاحبها أدائها على أكمل وجه، وأن العمل يعتبر مهنة شريفة في جل القطاعات وخاصة القطع الصحي الذي تعتبر الإنسانية فيه وروح الضمير المهني والأخلاق المهنية أساس في نجاح أي مؤسسة ومعيّار لرفع الإنتاج بها وتقديم الخدمة.

الجدول رقم (13): يبين قيام الموظف بانجاز مهام أخرى خارج مسؤولياته

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	11	33.3
لا	22	66.7
المجموع	33	100

من خلال بيانات الجدول يتبين بأن أغلب الموظفين بمجتمع الدراسة لا يقومون بانجاز مهام أخرى خارج نطاق مسؤولياته بنسبة أكبر قدرت ب: 66.7 % من مجتمع البحث والسبب حسبهم يرجع إلى أن العامل ملتزم بتركيزه على العمل فقط أما قيامه بانجاز مهام أخرى فهذه ليست من أولوياته ومسؤولياته أثناء العمل، في حين قدرت نية الموظفين الذين ينجزون مهام أخرى خارج نطاق مسؤولياتهم ب: 33.3 % وهي نسبة قليلة ومن خلال هذا يتبين توفر المبادئ والأخلاق المهنية لدى الموظف وشعوره بالمسؤولية والانضباط لتجاه المؤسسة التي يعمل بها.

الجدول رقم (14): احساسك بالمسؤولية في العمل يزيد من فعالية الأداء

النسبة	التكرار	الاحتمال
93.9	31	نعم
6.1	2	لا
100	33	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن أكبر نسبة والمقدرة بـ: 93.3 % مثلتها فئة الموظفين الذين صرحوا بأن إحساسهم بالمسؤولية في العمل يزيد من فعالية ادائهم لمهامهم وأدوارهم المهنية بالمؤسسة الاستشفائية بوشوارب محمد الطاهر مما يدل على أن العامل مسؤول على خدمته للمرضى ويبدل كل مجهوداته لخدمتهم بضمير وإنسانيته لزيادة الأداء.

الجدول رقم (15): يبين التزام العامل بعمله قبل مغادرته لمكان العمل

النسبة	التكرار	الاحتمال
54.5	18	نعم
45.5	15	لا
100	33	المجموع

يتبين من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أن أعلى نسبة مثلتها فئة الموظفين الملتزمين باتمام العمل قبل مغادرتهم لمكان العمل بنسبة أكبر قدرت بـ: 54.5 % منالمبحوثين، والسبب يكمن في عملهم بضمير مهني اتجاه عملهم والتزامهم بمبادئهم الأخلاقية، في حين قدرت نسبة الموظفين غير الملتزمين بإنهاء المهام قبل مغادرة العمل بـ: 45.5 % والسبب يرجع لقضاء بعض المصالح الشخصية في حالة إن كانت ضرورية نوعا ما.

الجدول رقم (16): تعويض ساعات العمل

النسبة	التكرار	الاحتمال
45.5	15	نعم
54.5	18	لا
100	33	المجموع

من بيانات الجدول الكمية يتبين أن أعلى نسبة مثلتها فئة المبحوثين الذين لا يهتمون بتعويض ساعات العمل الضائعة بنسبة أكبر في مجتمع البحث والتي قدرت بـ: 54.5 % كأعلى نسبة حيث أن كل عامل يقوم بمهامه وغير مسؤول عن المغادرة وعن تعويض ساعات عمله الضائعة، في حين قدرت نسبة الموظفين الذين يعملون على تعويض ساعات العمل الضائعة بالمؤسسة الاستشفائية بالشوارب محمد الطاهر بعين كرشة بـ: 45.5 % وهي نسب متقاربة وتعويض ساعات العمل يكون غالبا باحترام العمال بعضهم لبعض.

المحور الثالث: احترام الزملاء وفعالية الأداء

الجدول رقم (17): وجود مكانة للموظف بين زملائه بالعمل

النسبة	التكرار	الاحتمال
60.6	20	نعم
39.4	13	لا
100	33	المجموع

يتبين من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أن أعلى نسبة مثلتها نسبة الموظفين الذين يشعرون بوجود مكانة لهم بين زملاء العمل بالمؤسسة الاستشفائية بنسبة أكبر قدرت بـ: 60.6 % وهي نسبة مرافعة مقارنة بالموظفين الذين لا يشعرون بوجود مكانة لهم بالعمل والتي قدرت بـ: 39.4 % ، وتلك

المكانة الممثلة بالنسبة الأكبر حسب تصريحات المبحوثين ناتجة عن الاحترام المتبادل بين الموظفين ومن خلال المقابلة أكد المبحوثون أن وجود سر فيما بينهم وهو الاحترام واللطافة بين العمال وعلاقتهم ببعضهم البعض.

الجدول رقم (18): حدوث مشاحنات بين العمال في العمل

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	15	45.5
لا	18	54.5
المجموع	33	100

من بيانات الجدول أعلاه يتبين أن أكبر نسبة مثلتها تصريحات المبحوثين حول عدم وجود مشاحنات بين الموظفين بالعمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بنسبة أكبر تقدر بـ: 54.5 % من عينة الدراسة نتيجة الاحترام المتبادل بين العمال بالمؤسسة، والذي يعتبر من بين أخلاقيات المهنة التي تعتبر أساس التميز والريادة لأي منظمة، في حين قدرت نسبة المبحوثين المصرحين بوجود مشاحنات بنسبة أقل قدرت بـ: 45.5 % وهي تنفي بوجود احترام بين الموظفين إضافة إلى وجود حساسية بين العمال بالعمل والتي تؤثر بدورها على فعالية الإنجاز وتقديم الخدمة.

الجدول رقم (19): انتقاد الموظف لخطأ زملاء

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	10	30.3
لا	23	69.7
المجموع	33	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة مثلتها فئة المصريحين حول انتقاد الموظف لزملاء العمل عند ارتكابهم خطأ بنسبة أعلى قدرت بـ: 69.7 % من إجابات المبحوثين وحسب تصريحاتهم غالبا ما يكون هذا الانتقاد شفويا معتمدا على أسلوب الحوار والنقاش الذي يعتبر أداة فعالة في عملية التواصل والتفاعل الاجتماعي بين الموظفين بمكان العمل، في حين قدرت نسبة الذين لا ينتقدون زملائهم بالعمل عند حدوث خطأ بـ: 30.3 % وهي نسبة قليلة والسبب يرجع حسب تصريحات المبحوثين إلى تحفظ بعض الموظفين وعدم تفاعلهم مع الآخرين وعدم تدخلهم في شؤون الزملاء بالعمل.

الجدول رقم (20) : ثقافة الاعتذار

النسبة	التكرار	الاحتمال
75.8	25	نعم
2.24	08	لا
100	33	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة بمجتمع البحث حول وجود ثقافة الاعتذار مثلتها الفئة المصرحة بوجود هذا النوع من الثقافات بين النبوحين بمكان العمل والمقدرة بـ: 75.8 % من مجتمع الدراسة، وهذا ناتج عن الاحترام المتبادل وتوقر الضمير المهني، في حين قدرت نسبة المبحوثين المصرحين بغياب هذا النوع من الثقافات بمجتمع البحث بـ: 2.24 % زهي نسبة ضئيلة ويرجع السبب إلى تعصب بعض الموظفين لايدولوجيتهم وثقافتهم المتعصبة والمنغلقة وخاصة بمجتمع الدراسة المتشدد في التعامل مع الآخرين وخاصة الغرباء عن المنطقة.

الجدول رقم (21): احترام مواعيد العمل

النسبة	التكرار	الاحتمال
33.3	10	نعم
66.7	23	لا
100	33	المجموع

من خلال الاحصائيات بالجدول يلاحظ أن أعلى نسبة مثلتها الفئة المبحوثة التي لا تحترم مواعيد العمل بنسبة أعلى قدرت بـ: 66.7 % وهذا لغياب الرقابة المهنية من طرف المسؤولين وعدم التقيد بقوانين العمل التي تعتبر في الاصل مبادئ يتقيد بها كل عامل بأي قطاع خاصة قطاع الصحة الذي يسهر على صحة المواطن، في حين مثلت النسبة الأدنى فئة المبحوثين الذين صرحوا باحترامهم مواعيد العمل والتي قدرت بـ: 33.3 % وهم الفئة التي تعتبر العمل مهنة مقدسة يجب تولى وتحمل المسؤولية اتجاهها وتعامل بضمير إنساني.

الجدول رقم (22): الالتحاق بالعمل رغم المشاكل

النسبة	التكرار	الاحتمال
78.8	26	نعم
21.2	7	لا
100	33	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول المتعلق بالالتحاق الموظف بالعمل رغم المشاكل يتبين أن أعلى نسبة مثلها فئة المبحوثين الذين يلتزمون بالالتحاق بالعمل رغم الظروف بنسبة أكبر قدرت بـ: 78.8 % مرجعين أسباب ذلك إلى حبهم لعملهم والسهر على خدمة المواطن وتقديم الخدمة في الوقت مما يعكس سلوكهم التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية وتمسكهم بأخلاقهم المهنية التي تعكس أدائهم الفعال في حين مثلت نسبة الذين لا يلتحقون بالعمل لظروف طارئة مثل المرض والمشاكل الفجائية إضافة

إبالإهمال والتسيب لبعضهم، ما نسبته 21.8 % وهي أقل نسبة مثلتها تصريحات المبحوثين بمجتمع البحث والذي ينعكس في تصرفهم المهني وأخلاقيات المهنة المنبوذة من طرف المواطن.

الجدول رقم (23) : التزام الحدود في العمل

النسبة	التكرار	الاحتمال
66.7	22	نعم
33.3	11	لا
100	33	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بالتزام الموظف لحدوده في العمل يتبين أن أعلى نسبة مثلتها نسبة الموظفين الملتزمين حدودهم في العمل حيث قدرت بـ: 66.7 % من مجموع المبحوثين بمجتمع الدراسة وهذا ما يعكس تحفظهم اتجاه عملهم وشعورهم بالمسؤولية في خدمة المواطن وتقديم احتياجاته في الوقت المناسب، كما يعكس أخلاهم المهنية وسلوكهم التنظيمي الفعال داخل المؤسسة الصحية، في حين مثلت نسبة المبحوثين غير الملتزمين حدودهم بالعمل ما نسبته 33.3 % من مجموع مجتمع الدراسة والسبب حسب تصريحاتهم يرجع إلى حريتهم الدائمة بالعمل وعدم تكليف أنفسهم جهودا أكبر.

الجدول رقم (24) : تدخل في علاقات وطيدة مع زملائك في العمل

النسبة	التكرار	الاحتمال
57.6	19	نعم
42.4	14	لا
100	33	المجموع

يتبين من خلال البيانات الاحصائية بالجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة مثلتها فئة المبحوثين الذين يدخلون في علاقات وطيدة مع الزملاء في خدمة المواطن بالمؤسسة الاستشفائية حيث قدرت نسبتهم بـ: 57.6 % وهذا ما يثبت حبهم لعملهم وحب الاطلاع على رأي الآخر في تقديم الخدمة ويعكس

سلوك الموظف التنظيمي الذي يسعى إلى الرفع من الأداء والإنتاجية مقارنة بنسبة المبحوثين الذين لا يدخلون في علاقات وظيفية في العمل مع الزملاء والمقدرة نسبتهم بـ: (42.4 %) وهي نسب متقاربة فالبعض تتعدى علاقاتهم العملية إلى علاقات شخصية تؤثر على سر المهنة.

المحور الرابع: سر المهنة

الجدول رقم (25): تجاذب أطراف الحديث مع أقاربك حول ما يحدث في العمل

النسبة	التكرار	الاحتمال
36.4	12	نعم
63.3	21	لا
100	33	المجموع

تبين البيانات الاحصائية بالجدول أن أعلى نسبة مثلها الملحوثون الذين صرحوا بعدم تبادلهم أطراف الحديث مع الأهل والأقارب حول العمل وما يحدث بالعمل بنسبة أعلى حيث قدرت بـ: 63.6 % في حين قدرت نسبة الموظفين المصرحين بتبادلهم أطراف الحديث مع الأهل والأقارب حول العمل بنسبة أقل قدرت بـ: (36.4 %)، وهذا يرجع إلى أن المناقشة مع زملاء العمل داخل الدوام لا يعتبر من أساسيات أسرار المهنة بل يعتبره الغالبية على أنه تجاوز للحياة الشخصية للعمال.

الجدول رقم (26): التقاء زملاء العمل باماكن عامة يتم الحديث حول

النسبة	التكرار	الاحتمال
15.2	5	العمل
48.5	16	مواضيع متعلقة بتربية الأبناء
36.4	12	مواضيع مختلفة
100	33	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة مثلتها تصريحات المبحوثين حول حديثهم عن مواضيع متعلقة بتربية الأبناء عند الالتقاء بالأماكن تاعومية والمقدرة كأعلى نسبة بما يقارب 48.5 % من مجتمع البحث، والسبب حسب تصريحاتهم يتعلق بصعوبة التنشئة للأبناء خاصة بالنسبة للنساء العاملات وتأثير ظروف العمل على الوقت المخصص للاهتمام أكثر بالأبناء مما ينعكس عليهم بالسلب ويجعلهم أبناء يفتقروا للجو الأسري اللازم في تعليمهم وتربيتهم وجعلهم أشخاص ايجابيين في الحياة الاجتماعية، لتليها بنسبة أقل الاحتمال المتعلق بمواضيع مختلفة بنسبة تقدر بـ: (36.4 %) ، وبعدها تليها خانة العمل بنسبة أقل في إجابات المبحوثين وقدرت هذه النسبة بـ: (15.2 %) ، وهذا راجع إلى أن الضغط في مكان العمل جعل العمال يتجنبون الحديث حول مواضيع متعلقة بالعمل، أما بالنسبة للتحصيل خانة " مواضيع مختلفة " فهو بسبب اختلاف وجهات نظر العمال وأذواقهم حول مواضيع معينة.

الجدول رقم (27) : اخبار الزملاء بكل أوامر المدير

النسبة	التكرار	الاحتمال
27.3	9	نعم
8	8	لا
48.5	16	أحيانا
100	33	المجموع

من خلال البيانات الاحصائية يتبين اختلاف وجهات نظر المبحوثين حول إخبار الزملاء في العمل بكل الأوامر التي يوجهها لهم مديرهم فهذه الفئة مثلت أكبر نسبة قدرت بـ: (48.5 %) كأعلى نسبة والتي يخبر فيها الموظفين زملائهم في بعض الأحيان، تليها بنسبة أقل إجابات المبحوثين بنعم والتي قدرت بـ: (27.3 %) وهم الموظفين الذين يقومون باخبار الزملاء بتوجيهات المدير لهم، أما النسبة التي

مثلت الإجابات " بلا " متقاربة جدا مع النسبة للإجابات بنعم، فالذين كانت إجابتهم بلا قدرت بـ: (27.3) وهذا دليل على أنهم لا يقومون بإخبار بعضهم البعض ويعتبرون هذا الجانب سر من أسرار المهنة.

الجدول رقم (28): أداء العمل بسرية تامة

النسبة	التكرار	الاحتمال
54.5	18	نعم
42.4	14	لا
100	33	المجموع

من خلال البيانات الاحصائية بالجدول يتضح أن نسبة الإجابة للمبحوثين الذين يعملون بسرية تامة بمجتمع البحث مثلت أعلى نسبة قدرت بـ: 54.5 % كنسبة أكبر من الاجابات بلا والاجابة بأحيانا، وهذا دليل على أن العمال ملتزمين بأداء أعمالهم، ومن خلال المقابلات حرصوا على الالتزام الوظيفي بينهم والعمل بسرية تامة، في حين قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابت بلا بـ: (42.4 %) وهم العمال الذين لا يقومون بأداء العمل في إطار سري، ويعتبرون كل عمل أو وظيفة يتعين على العامل أن يكون على دراية لكل ما يحصل في المؤسسة من المهام، أما الذين أجابوا بأحيانا حالة واحدة وتعتبر شاذة لا يمكن تحليلها.

جدول رقم (29): مغادرة الموظف العمل عند الغضب من زميله

النسبة	التكرار	الاحتمال
3.30	10	نعم
69.7	23	لا
100	33	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر نسبة مثلتها فئة المبحوثين الذين صرحوا بعدم مغادرتهم مكان العمل عند غضبهم من الزملاء بنسبة أكبر قدرت بـ: 69.7 % وهذا ما يدل على التزامهم بعملهم والعمل

بضمير مهني واكتسابهم لأخلاق مهنية تمنعهم من الانصراف من العمل دون سبب، والذي يعكس سلوكهم التنظيمي بالمؤسسة ويزيد من فعالية تقديم الخدمة، في حين قدرت نسبة الموظفين الذين يغادرون مكان العمل مجرد غضبهم من الزملاء بنسبة 3.30 % من مجتمع البحث، والسبب يرجع لتعصب بعضهم وانفعاله في تعامله مع الآخرين مما يجعله مضطر للمغادرة خاصة وأن سكان المنطقة يتميزون بالتعصب.

الجدول رقم (30): تصادف أشخاصا خارج العمل يخبرونك بكل التفاصيل عن العمل

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	19	57.6
لا	14	42.4
المجموع	33	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة مثلتها إجابات المبحوثين وتصريحهم بمصادفتهم أشخاص خارج العمل يقومون بإخبارهم بكل تفاصيل العمل حيث قدرت بـ: 57.6 % في حين مثلت نسبة أقل إجابات المبحوثين بلا والمقدرة بـ: (42.4 %) وهذا راجع لتقارب النسب لأنها لا توجد سرية تامة بالعمل.

الجدول رقم (31): تشاع أخبار خاطئة في العمل

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	21	63.6
لا	12	36.4
المجموع	33	100

ومن خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة قدرت بـ: 63.6 % من تصريحات المبحوثين حول شيوخ أخبار خاطئة بالعمل، نظرا لعدم التزام بعض الموظفين بأسرار مهنتهم التي تعتبر عمل

شريف تحكمه قواعد ومبادئ واخلاق مهنية تجعل من بيئة العمل بالمؤسسة مكان يحصل فيه المواطن على متطلباته ويشعر فيه بالراحة، في حين قدرت الإجابات بلا بما نسبته (36.4 %) ، وهذا دليل على أن العمال لا توجد بينهم أسرار مهنة وكذلك الأخبار المغلوطة حول العمل تشلح بكثرة ويأخذونها معهم إلى خارج نطاق العمل.

الجدول رقم (32) : إصغاء المدير لأقوابيلكم

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	21	63.6
لا	12	36.4
المجموع	33	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة مثلتها إجابات المبحوثين حول إصغاء المدير لأقوابيلهم وإنشغالهم بالمؤسسة والمقدرة بـ: (63.6 %) كنسبة أعلى من نسبة الإجابات التي صرحت بعدم تخصيص وقت لهم والاستماع لأقوابيلهم وإنشغالهم بنسبة أقل تقدر بـ: (36.4 %) ، وهذا دليل على أن المدير يستمع لانشغالات العمال وإصغائه لكل ما يدور حول العمل داخل المؤسسة غالباً.

الجدول رقم (33) : تسمح بالاطلاع على الوثائق الموجودة في المكتب

الاحتمال	التكرار	النسبة
نعم	13	39.4
لا	20	60.6
المجموع	33	100

وتبين البيانات الكمية الواردة بالجدول أن إجابات المبحوثين حول السماح بالاطلاع على الوثائق الموجودة بالمكتب مثلت أكبر نسبة مقدرة بـ: (60.6 %) في حين مثلت نسبة أقل إجابات المبحوثين بعد السماح لهم بالاطلاع على الوثائق والمقدرة بـ: (39.4 %) ، وهذا يبين أن العمال يكتفون سر المهنة ولا

يخرجون أسررا العمل دون قصد إلا في حالات زلة لسان، كما نقول أن نسبة الذين لا يسمحون بالإطلاع على الوثائق إلا أصحاب الأرشيف.

ثانيا: نتائج الدراسة

*نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

والتي مفادها يساهم الالتزام في العمل بالمؤسسة في التقليل من الغياب لدى الموظف العامل بالمركز الجامعي الاستشفائي الجهوي لمكافحة الأمراض السرطانية (CAC) بولاية باتنة.

فمن خلال الدراسة الميدانية تبين بالمركز (CAC) تبين أن الالتزام في العمل يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال، ويشجع على الإبداع والابتكار، وكذلك إحساس العمال بالمسؤولية الكبيرة اتجاه المرضى والسهر عليهم بالمؤسسة يزيد من فعالية الأداء.

ويبين أن الالتزام أفرز جملة من النتائج من خلال الدراسة الميدانية نوجزها في:

- ❖ يساهم في الالتزام بالتعليمات والقوانين.
- ❖ القضاء على الروتين.
- ❖ تنمية روح التعاون بين العمال والشعور بالترابط والهدف المشترك.
- ❖ القضاء على الغياب والمواظبة في العمل.
- ❖ انجاز المهام الموكلة في الوقت المحدد.
- ❖ الابتعاد الكلي عن المشاكل الشخصية والانتباه إلى المهام الموجهة له.
- ❖ المساهمة في تحمل المسؤولية.

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

والتي مفادها: " يؤدي تحفظ الموظف بسر المهنة في الرفع من أدائه بالمركز الجامعي الاستشفائي الجهوي لمكافحة الأمراض السرطانية (CAC) بولاية باتنة.

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى أن العامل ملتزم بعمله، ويكتمه لسرية العمل وتجنبه الحديث حول مهامه، فسر المهنة يقوي ويعزز العلاقة الترابطية بين الرئيس والعاملين، وينتج عنه زيادة ورفع في فعالية الأداء.

ومن المؤكد أن سر المهنة أفرز جملة من النتائج من خلال الدراسة الاستطلاعية تشمل:

- ❖ تساهم في تحسين الأداء.
- ❖ تساعد في تحسين مستوى العمل.
- ❖ تقوي العلاقات الإنسانية.
- ❖ تجنب المشاكل في المؤسسة.
- ❖ المساهمة في تحمل المسؤولية.
- ❖ تنسيق جهود العمال مما يزيد من رفع الأداء.

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

والتي مفادها: " يساهم احترام الزملاء في رفع أداء الموظف بالمركز الجامعي الاستشفائي الجهوي لمكافحة الأمراض السرطانية (CAC) بولاية باتنة.

ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى أن احترام الزملاء يزيد من التفاعل في القطاع الصحي ، وكذلك المشاركة في تحمل عبئ بعضهم البعض في إطار الأعمال الموجهة لهم.

والمؤكد أن الاحترام أفرز جملة من النتائج من خلال الدراسة الاستطلاعية نوجزها فيما يلي:

- ❖ يساعد الاحترام بين الزملاء في الابتعاد عن المشاحنات والاهتمام أكثر في مهامهم.
- ❖ يساهم في زيادة العلاقات الإنسانية داخل المصلحة.

- ❖ يساعد في انجاز الأعمال في الأوقات المحددة وكذلك استغلال أوقات العمل.
- ❖ يساهم في تقليل عبئ العمل على رؤساء المصلحة.
- ❖ زيادة المهام هو نوع من التحفيز.
- ❖ يرفع من المردود في الأداء.
- ❖

النتيجة العامة:

من خلال الدراسة الميدانية بالمركز الجامعي الاستشفائي الجهوي لمكافحة الأمراض السرطانية (CAC) بولاية باتنة.

لموضوع البحث المعنون ب: " أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الاستشفائي الجهوي لمكافحة الأمراض السرطانية (CAC) بولاية باتنة. تم التوصل إلى:

- أن الاحترام بين الزملاء في العمل له دور في عملية الاتصال وكذلك تسهيل الخدمة.
- ويعتبر الالتزام المهني بدوره سبيلا لا يصال المعلومات لكل أعضاء الفريق، هذا كله من أجل شفافية العمل، والإبتعاد عن الأخطاء لأن نوع هذه المؤسسات ذات الطابع الخدماتي لا يتحمل أي خطأ لأنها تمس صحة المواطن وسلامته، وخاصة اذا تكلمنا عن مرض جد خطير وفتاك بالافراد في الاونة الاخيرة وبالضبط ولاية باتنة
- أما سر المهنة فهو يعتبر من المحاور الحساسة والتي تمس كل ما يدور في العمل والتي تتعلق بممتلكات المؤسسة والوثائق الموجودة سواء في المكتب أو الأرشيف والسهر على العمل بسرية تامة.

خلاصة الفصل الخامس

قمنا في هذا الفصل بعرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية، بهدف الوصول إلى أهم النتائج، من خلال استنتاج أرقام والتعبير عنها كيفية وتفسيرها لأجل الوصول لواقع العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة؛ الأخلاق المهنية التي يتحلى بها الموظف والعامل في المركز الجامعي الاستشفائي الجهوي لمكافحة الأمراض السرطانية (CAC) بولاية باتنة. وتحديد أهم نتائج الدراسة من أجل مناقشتها.

خاتمة

أمكن القول في نهاية الدراسة أنه لأخلاقيات المهنة أهميتها الكبيرة في حياة الموظفين بمختلف القطاعات خاصة الصحية منها، على اعتبارها المسلك الرئيسي في أداء مختلف الوظائف والمهام داخل المنظمة، هذه الأدوار التي تعتبر نتاج للأخلاقيات التي يتمتعون بها، وذلك لما تعكسه في المجتمع من ثقة مرتبطة بالخدمات التي تقدمها المنظمات والموظفين بها إضافة إلى رفع المستوى المهني.

فقيام كل موظف بمهامه ووظائفه على أكمل وجه يعمل على تحسين المجتمع عموماً، وجودة الأداء وفعالية الانجاز الذي يعكس السلوك التنظيمي بالمنظمة خصوصاً، حيث أن أداء الفرد لوظائفه المهنية لا يمكنه أن يخرج عن إطار الأخلاق المهنية التي يتمتع بها، فجودة الأداء وفعالية الانجاز التي تعكس السلوك التنظيمي داخل المنظمة تتطلب العمل بأخلاق مهنية، واعتبارها مرجعية ذاتية للموظف في أداء المهام، وصولاً إلى أهداف ونتائج مرضية، فالموظف داخل المنظمة لا يقوم بأداء مهامه بمعزل عن الآخرين لذلك يقاس سلوكه التنظيمي وأدائه الوظيفي بناء على مدى التزامه بالقيام بالمسؤوليات الموكلة إليه، والتي غالباً ما يتم انجازها بالتعاون من الموظفين الآخرين داخل المنظمة، كما يتم كذلك قياس سرعة الانجاز ومدى فعاليتها، فالأداء الفعال هو الذي يحقق الأهداف المرجوة في أقل وقت وبتكاليف أقل، ويرتبط ذلك بمدى استعداد الموظف ومدى التزامه في تحسين الانجاز الذي يعكس السلوك التنظيمي داخل المنظمة.

وعلى ذلك فالالتزام في العمل والتعاون والاحترام والسر المهني هو الإطار الذي يحدد السلوك التنظيمي للموظف داخل المنظمة، وهذا ما حاولنا الوصول إليه في دراستنا، أي محاولة معرفة علاقة أخلاقيات المهنة بالسلوك التنظيمي للموظف، ومدى مساهمة الاحترام والتعاون المتبادل بين العمال والالتزام المهني وسر المهنة في الرفع من فعالية الأداء وزيادة الانتاج لدى الموظف بالمركز الجامعي الاستشفائي الجهوي لمكافحة الأمراض السرطانية (CAC) بولاية باتنة.

قائمة المصادر والمراجع

اولا- قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. ابراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، ط1، الأردن، 2011.
2. احسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة الدراسة التحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل، ط2، الأردن، 2010.
3. المختار محمد إبراهيم: أسس تحليل البيان لتفعيل ما لاجتماع، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 2005 .
4. الغالي، مهدي محسن الغامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008.
5. أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، ط3، عمان الأردن، 2013.
6. بشير المغربي، محمد الفاتح محمود: السلوك التنظيمي، ط1، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان، 2018.
7. بطرس حلاق: السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
8. بيتر - ف - دروكر: الإدارة، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
9. ثامر ياسر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2001.
10. جمال معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، مصر، 2013 .
11. حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي، مصر، د.ت.

12. خليل حسن الشماع وآخرون: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة، الأردن، 2007.
13. كامل محمد الغريبي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة، ط1 الأردن، 2007
14. سامح عبد المطلب عامر، وعلاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
15. سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. سعيد بن ناصر الغامدي: أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصلحة شرعية، ب. د، مكة المكرمة، 2010.
17. سعيد بن ناصر الغامدي: أخلاقيات العمل (ضرورة تنموية ومصلحة شرعية، مكة المكرمة، 2010.
18. سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور والتحول، من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، 2010.
19. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
20. طاهر محسن منصور الغالي وآخرون: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل لل- عبد الرحمان توفيق: السكرتارية مهارات تنظيم وإدارة الاعمال، بميك، مصر، 2006.
21. نشر، ط2، عمان، 2008.
22. عادل ثابت: سيكولوجية الإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة، الأردن، 2008.
23. صديق محمد عفيفي: أخلاقيات المهنة لدى المعلم، المجلس القومي للتربية الأخلاقية، مصر، 2005.

24. عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005
25. عبد الله بن عطية الزهراني: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، قسم إدارة التسيير، جامعة دمشق، د.ت.
26. عبد الله محمد نوري الديرشيوبي: الأخلاق الإسلامية وأداب المهنة، دار انتساب، السعودية، 2013.
27. عرفات جبر: الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2011.
28. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء، الأردن، 2010.
29. علي محمد، محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط1، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2016.
30. فادي عياش: مدخل الإدارة العامة، المعهد الوطني للإدارة، 2012.
31. فاضل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حادثة وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار الفكر، الأردن، 2007.
32. قاسم نايف علوان: الإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
33. كسنة أمحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الاعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2009.
34. كيفن براون، سارة ريبوتشي: دليل المستخدمين لقياس أداء الإدارة العامة، ط1، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يونيو، 2009.
35. ماجدة عطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، ط1، الأردن، 2003.

36. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، ط2، دار وائل، الأردن، 2004.
37. محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
38. محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات التكيف مع ظروف العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار المنهل، عمان، 2013.
39. مصطفى محمود أبوبكر: الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف الفساد، الدار الجامعية ، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، د.ت.
40. نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
41. هاشمي خرفي: الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر، ط2، الجزائر، 2013.
42. رشيد زرواتي: تدريسات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2008
43. سعيد بن ناصر الغامدي وآخرون: أخلاق المهنة أصالة إسلامية ورؤية عصرية، دار حافظ، ط3، السعودية، 2013.
44. بووي نورمان: أخلاقيات العمل في منشآت الأعمال ، المجلة العربية للإدارة ، المجموعة 09 العدد 01، د.ت.
- المجلات:**
45. بحري صابر: مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي، منشورة بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة الدكتور محمد لمين دباغين، سطيف الجزائر.

46. عنصر يوسف، لتيتم ناجي: اهم المحددات السيكو- سوسيلوجيا المستخدمة في قياس وتشكيل السلوك العمال التنظيمي ، مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، 2014.

المعاجم والقواميس:

47. أنطوان نعمة وآخرون: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط2، لبنان، 2001.

48. أحمد شفيق السكري: قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.

49. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، 1980.

50. فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، 2003.

المذكرات:

51. أبيب حسينة: علاقات العمل وتأثيرها على السلوك التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، الويرة، الجزائر، 2018/2019.

52. الذهبي عمر: ثقافة العامل وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، مؤسسة اليد الإماراتية السورية - مركب الغاز برقان، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية ، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016.

53. الذهبي عمر: ثقافة العامل وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، مؤسسة اليد الإماراتية السورية - مركب الغاز برقان، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية ، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016.

54. بن حنين أم الخير وآخرون: أخلاقيات العمل وأثرها على فعالية المنظمة " دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار، مذكرة ليسانس غير منشورة، 2015 / 2014.
55. موسى محمد، نصره: أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي- دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، فرع شندي) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2017.
56. قرطي تقي الدين: دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية، مذكرة ماستر تخصص إدارة وتسيير رياضي، دراسة لعينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة، بسكرة ، الجزائر، 2018 - 2019.

الموسوعات:

57. أحمد الشرباحي: موسوعة أخلاق القرآن، دار الرائد العربي، ط2، بيروت، 1990.
58. موقع موسوعة النابلسي: <http://www.nabulsi.cm> 2023/04/12

الملاحق

المحلق رقم: (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية

قسم علم النفس

شعبة: علم النفس

استمارة بحث حول

أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين
دراسة ميدانية ب بالمركز الجامعي الاستشفائي الجهوي لمكافحة
الأمراض السرطانية (CAC) بولاية باتنة.

استمارة بحث لنيل شهادة ماستر أكاديمي علم النفس تنظيم وعمل

إعداد:

عبد العزيز سالم

إشراف:

د. أحمد بلول

ملاحظة هامة:

إن البيانات الواردة في هذه الاستمارة سرية للغاية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

(أمام الإجابة المناسبة-x- لذا نرجو وضع علامة)

تقبلوا فائق التقدير والاحترام

السنة الجامعية: 2023/2022

قائمة الملاحق

استمارة تجريبية

أولا : البيانات الشخصية

- 1- النوع: ذكر أنثى
- 2 - السن : أقل من 29 30 - 39 40 - 49 من 50 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي : ثانوي تكوين مهني جامعي أخرى تذكر
- 4 - الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات 05 - 09 10-19 20-29 فوق 30 سنة
- 5- الحالة العائلية:- أعزب - متزوج - مطلق - أرمل
- 6- الوظيفة: -

- المحور الثاني : الالتزام المهني وعلاقته بالأداء الوظيفي

- 07- تغادر مكان العمل قبل انقضاء الوقت الرسمي نعم لا
- 08- تلتزم بالتعليمات والقوانين لانجاز عملك في الوقت المحدد نعم لا
- 09- تقوم بانجاز الأعمال الموكلة لك في وقتها المحدد نعم لا
- 10- تحاول الانتحاق بالعمل رغم المشاكل التي تصادفها نعم لا
- 11- تواظب على عملك بسبب: الانضباط الخوف من العقاب
- 12- تقوم بإنجاز مهام أخرى خارج نطاق مسؤولياتك نعم لا
- 13- احساسك بالمسؤولية اتجاه عملك يزيد من فعالية الأداء نعم لا
- 14- تغادر مكان العمل لقضاء مصالحك الشخصية نعم لا
- 15- تقوم بتعويض ساعات العمل الضائعة نعم لا
- في حالة الاجابة ب نعم لماذا؟.....
-
- في حالة الاجابة ب لا لماذا؟.....
-

المحور الثالث: سر المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي

- 16- تتجاذب أطراف الحديث مع أقاربك حول كل ما يحدث في مكان عملك نعم لا
- 17- عند التقاتك بزملاء العمل في أماكن عامة، تتحدثون عن: العمل مواضيع متعلقة بتربية الأبناء مواضيع مختلفة
- 18- تقوم بإخبار زملائك في العمل بكل الأوامر التي يوجهها لك مديرك نعم لا أحيانا
- 19- تقوم بأداء عملك بسرية تامة نعم لا أحيانا
- 20- تصادف أشخاصا خارجيين يخبرونك بكل تفاصيل عملك نعم لا
- 21- تشاع بينكم أخبار خاطئة عن العمل نعم لا
- إذا كانت إجابتك ب نعم علل ذلك.....

22- يصغي مديرك لمختلف الأقاويل في مؤسستكم نعم لا

23- تسمح بالاطلاع على الوثائق الموجودة في مكتبك نعم لا

المحور الثالث: احترام الزملاء وعلاقته بالأداء الوظيفي

- 24- تشعر أن لك مكانة خاصة بين زملائك في العمل نعم لا
- 25- تحدث مشاحنات مع زملائك في العمل تؤثر على مردودك في الأداء نعم لا
- 26- تنتقد زميلك علنا في حالة ارتكابه خطأ نعم لا
- 27- في حالة حدوث اختلاف بينك وبين زميلك في العمل تعتذر منه أمام الجميع نعم لا
- إذا كانت إجابتك بنعم لماذا.....
- إذا كانت إجابتك بنعم لماذا.....

- 28- تغادر مكان العمل في حالة غضبك من زميلك نعم لا
- 29- تؤثر مشاكلك الشخصية على علاقاتك بزملائك في العمل نعم لا
- 30- تلتزم بحدودك في العمل نعم لا
- 31- تدخل في علاقات وطيدة مع زملائك في العمل نعم لا
- 32- حسب رأيك ماهو تأثير انعدام أخلاقيات المهنة على سلوك العامل

.....

.....

.....

