



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير. التخصص: تسيير استراتيجي دولي

دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العامل
دراسة حالة: المصلحة الاستشفائية- سيدي لخضر

تحت

مقدمة من طرف الطالبة:
إشراف الأستاذة :
دحمان عمارية.
بن نامة فاطمة الزهرة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	أ. مقداد نادية	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم
مقرا	أ. بن نامة فاطمة زهرة	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم
مناقشا	أ. موساوي مباركة	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2019/2018

شكرو تقدير

نحمد الله تعالى أنه وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع ونتقدم بجزيل الشكر وكامل التقدير. كما لا يسعنا إلا ان نخص عبارات الشكر والتقدير للدكتورة **فاطمة بن نامة** لما قدمته لي من جهد و نصح ومعرفة طيلة انجاز هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذه المذكرة من قريب او من بعيد والى كل اللذين كانوا عوننا لنا في بحثنا ونورا يضيئ الظلمة التي كانت تقف احيانا في طريقنا.

الى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات, فلهم منا كل الشكر.

وفي الأخير اتقدم بشكري الى كل اللذين حملوا قدس رسالة في الحياة, والى اللذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة الى جميع اساتذتنا الكرام.

إهداء

الحمد لله على التوفيق وعونه أما بعد:

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع الى من أسقوني حنان لا ينتهي وأعطوني الحب الدائم وربوني على الدين والأخلاق والعلم وبعثوا فيا الشجاعة وهيئوني بكل الوسائل والطرق لأصل الى هذا المستوى ابني الغالي حفظه الله واممي الغالية أدامها وافر الصحة وأطال عمرها.
الى إخوتي الناس , عبد القادر, لكلل, عفيف واخواتي فاطمة وخالدية و سعاد و بختة حفظهم الله.
الى الكتاكيت الصغار أيوب وليلى.

الى رقيقات دربي واعز الناس الى قلبي آسية , ختو ودليلة

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
08	مداخل فهم أو تفسير الأخلاق	1-1
11	مصادر الأخلاق	2-1
19	المؤثرات في السلوك الأخلاقي	3-1
20	أخلاقيات العمل والإدارة	4-1
30	الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية	1-2
40	خطوات عملية تحسين الأداء	2-2
44	عناصر نظام تقييم الأداء	3-2
54	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية	1-3
58	عدد موظفي المؤسسة	2-3
59	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3-3
60	توزيع أفراد العينة حسب العمر	4-3
61	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	5-3
62	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	6-3

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
57	عدد الموظفين في المؤسسة	1-3
58	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2-3
59	توزيع أفراد العينة حسب العمر	3-3
60	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	4-3
61	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	5-3
	توزيع أفراد العينة حسب السؤال الأول	6-3
	توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثاني	7-3
	توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثالث	8-3
	توزيع أفراد العينة حسب السؤال الرابع	9-3
	توزيع أفراد العينة حسب السؤال الخامس	10-3
	توزيع أفراد العينة حسب السؤال السادس	11-3
	توزيع أفراد العينة حسب السؤال السابع	11-3
	توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثامن	12-3
	توزيع أفراد العينة حسب السؤال التاسع	13-3
	توزيع أفراد العينة حسب السؤال العاشر	14-3

قائمة الجداول

15-3	توزيع أفراد العينة حسب السؤال الحادي العاشر
16-3	توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثاني العاشر
17-3	توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثالث العاشر
18-3	توزيع أفراد العينة حسب السؤال الرابع العاشر
19-3	توزيع أفراد العينة حسب السؤال الخامس العاشر
20-3	توزيع أفراد العينة حسب السؤال السادس العاشر
21-3	توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثامن العاشر
22-3	توزيع أفراد العينة حسب السؤال التاسع العاشر
23-3	توزيع أفراد العينة حسب السؤال العشرون
24-3	توزيع أفراد العينة حسب السؤال الواحد والعشرون
25-3	توزيع أفراد العينة حسب السؤال السابع العاشر

الفهرس

	الإهداء
	الشكر والتقدير
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
	الفهرس
04.....01	مقدمة عامة.....
	الفصل الاول: ماهية أخلاقيات الأعمال
05	تمهيد.....
06	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال.....
06	المطلب الأول: الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال.....
10	المطلب الثاني: مفاهيم حول أخلاقيات الأعمال.....
15	المطلب الثالث: أساسيات أخلاقيات الأعمال.....
17	المبحث الثاني: ماهية القيم الأخلاقية.....
17	المطلب الأول: القيم الأخلاقية والسلوك الأخلاقي.....
18	المطلب الثاني: نشأة القيم الأخلاقية في المنظمة.....
20	المطلب الثالث: تأثير القيم الأخلاقية على أداء المنظمة.....
22	المبحث الثالث: أخلاقيات الأعمال ضرورة إدارية.....
22	المطلب الأول: إرساء أخلاقيات الأعمال في المنظمة.....
24	المطلب الثاني: دور أخلاقيات الأعمال في تقليل الفساد الإداري.....

الفهرس

25	المطلب الثالث: أخلاقيات العمل والإدارة.....
28 خلاصة
	الفصل الثاني : تحسين أداء العاملين.
29 تمهيد
30 المبحث الأول: ماهية الأداء
30 المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء
31 المطلب الثاني: عناصر الأداء
33 المطلب الثالث: مكونات الأداء
36 المبحث الثاني : تحسين أداء العاملين
36 المطلب الأول: مدخل لتحسين أداء العاملين
38 المطلب الثاني: طرق تحسين أداء العاملين
41 المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين
47 المبحث الثالث: أخلاقيات الأعمال ودورها في تحسين أداء العاملين
47 المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
49 المطلب الثاني: برامج تحسين وتقييم أداء العاملين أخلاقيا
51 المطلب الثالث: اثر أخلاقيات الأعمال على تحسين أداء العاملين
54 خلاصة
	الفصل الثالث: دور اخلاقيات الاعمال في تحسين اداء العاملين _ المصلحة الاستشفائية _ سيدي لخضر
55 تمهيد

الفهرس

56	المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة.....
56	المطلب الاول: تعريف المؤسسة.....
57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية.....
62	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بالاستمارة.....
62	المطلب الاول: تصميم منهجية الدراسة.....
64	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة.....
76	المطلب 3 : صدق الاستبيان و ثباته.....
77	المطلب 4: علاقة أخلاقيات الأعمال بأداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية.....
81	خلاصة.....
82	الخاتمة العامة.....
	قائمة المراجع
	. الملاحق.

مقدمة عامة

في ظل التغيرات العالمية التي يشهدها عالم الأعمال اليوم خاصة مع التطور الثقافي والاجتماعي لا يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تخلق القيمة لأطراف معينة على حساب أطراف أخرى بداعي أنها غير مهمة فينظرها، فعالم الأعمال اليوم يفرض على المؤسسات أن تكون أكثر استجابة من السابق في مجال أدائها الاجتماعي.

إن جوانب السلوك الأخلاقي وضرورة العمل بأخلاقيات الأعمال لا ترتبط بمجتمعات محددة، بل أصبحت موضوعاً حيوياً مهماً تواجه مؤسسات الأعمال في الدول المتقدمة والنامية، فارتبط مفهوم الأخلاقيات بالعديد من المواضيع كالإدارة والعاملين والعمل والقيادة والمديرين فهو يرشد ويعزز السلوك الجيد.

فالحديث عن أخلاقيات الأعمال يأخذ مسارات عديدة تتناسب مع ثقافة الشعوب وطبيعة حضاراتها وهويتها السياسية والاقتصادية. فلا يقتصر وجود الأخلاق على مجتمع دون غيره، إلا أنه في ظل تدني معايير الأخلاق المتعارف عليها أصبح البحث عن الأخلاق مطلباً رئيسياً للمجتمعات المتقدمة والمتخلفة على حد سواء.

في السنوات الأخيرة تعاضمت أهمية أخلاقيات الأعمال في المنظمات وأصبحت تأخذ قدراً متزايداً من الاعتبار، إذ كانت هذه الموضوعات في أفضل الأحوال تعتبر من الموضوعات الهامشية، مما لا يجعل للأخلاقيات حيزاً يذكر مادامت الأخلاق لا تدفع، أو كانت في أسوأ الأحوال تجابه بالرفض أو الشجب، ولكن مع تزايد الفضائح الأخلاقية والتجاوزات في عالم الأعمال خلال السنوات الأخيرة، واتساع انتقادات المؤسسات بسبب اهتمامها بالمؤشرات الربحية على حساب مسؤولياتها الأخلاقية والبيئية والاجتماعية، مما أدى إلى اهتمام الاقتصاد بالجدد بأخلاقيات الأعمال إلى جانب اهتمامه بالربحية.

وتتسابق المؤسسات لإصدار مدونات أخلاقيات الإدارة، فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد، والهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال، أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام وتعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات ويبدو أن هذا الاهتمام أخذ يتسع ليغطي المجالات المختلفة.

فالتطور الحاصل في البيئة العالمية على جميع الأصعدة، و مع تزايد الاتجاه نحو العولمة و الخصخصة و ظهور المنظمات الافتراضية و بروز التنافسية و غيرها من ملامح العصر الجديد، رافقه العديد من الخروقات الأخلاقية و الفضائح المالية التي نتجت عن ضعف الاهتمام بالأسس و المعايير الأخلاقية في ممارسات العديد من منظمات الأعمال لأنشطتها، و الابتعاد نوعاً ما عن النظر في المحددات و الرموز الأخلاقية، كل تلك التجاوزات و الخروقات الأخلاقية و مع اتساع الانتقادات الموجهة للأعمال و معاييرها المتمثلة في الربح و الكفاءة إلى حد إهمال مسؤوليتها الاجتماعية و الأخلاقية، أثارت اهتمام المهتمين بضرورة التفكير بالطرق المناسبة لضمان سيادة الأبعاد و المقومات الأخلاقية سعياً للتكيف و ضمان البقاء في بيئة الأعمال بواسطة مجموعة مزايا تنافسية تعتمد المقومات الأخلاقية.

الإشكالية الرئيسية للبحث:

تعد أخلاقيات الأعمال في الإدارة من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل فيه، و تنحصر الإشكالية العامة للموضوع بين أخلاقيات الأعمال و كيفية تحسين أداء العاملين.

وبناءً عليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين لدى المؤسسة؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي السابق يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو مفهوم أخلاقيات الأعمال وأساسياتها؟
- 2- ما الأخلاق التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله؟
- 3- ما هو دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

الفرضيات الرئيسية للبحث:

من أجل معالجة التساؤلات السابقة تم وضع عدة فرضيات تعتبر الأكثر احتمالاً للإجابة عليها وسيتم اختبار مدى صحة هذه الفرضيات من خلال البحث، وهي:

- 1- أخلاقيات الأعمال هي القيم والمبادئ الأخلاقية التي تحكم تصرفات الأفراد والشركات في التعامل.
- 2- إن الأخلاق والتربية الأخلاقية تشكل جزءاً مهماً في ترشيد عمل العامل،
- 3- تعد أخلاقيات الأعمال الأساس الأكثر أهمية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة كونها تبحث في موضوع أخلاقيات الأعمال، التي لا يمكن لمنظمات اليوم أن تستغني عنها بأي شكل من الأشكال، إذ يعد موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع الهامة التي ازدادت الحاجة إليها بتزايد الفضائح الأخلاقية وتراجع النظم القِيمة وانعدام المسؤولية في العمل. إن أهمية دراسة أخلاقيات الأعمال وكيفية تأسيسها في نفوس العاملين وضمائرهم تنبع من أنه بدونها ينشأ جهاز إداري غير فعال وغير متجاوب، كما أنه سيكون جهازاً موبوءاً بالفساد الإداري .

أهداف البحث:

تتلخص أهداف البحث كما يلي:

1. تسليط الضوء على موضوع أخلاقيات الأعمال و تحسين أداء العاملين ، و توضيح العلاقة بينهما.

2. رفع كفاءة الباحث من خلال إطلاعه على الأسس النظرية لمفهوم أخلاقيات الأعمال و تحسين أداء العاملين.

3. إظهار الدور الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع :

تأسس اختيارنا لهذا الموضوع على مجموعة دوافع و أسباب أهمها :

1. ارتباط موضوع الدراسة بالتخصص العلمي الذي درست فيه، إذ أنه ذو صلة قوية و متينة بتخصص التسيير الذي زاولت فيه دراستي ضمن مرحلة التدرج و تخصص إدارة الأعمال في مرحلة ما بعد التدرج.

2. الميل الشخصي و رغبتي للبحث و الاستطلاع في موضوع أخلاقيات الأعمال و تحسين أداء العاملين و مدى ارتباطهما و انعكاسهما على إدارة المنظمات الحديثة.

3. الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لأخلاقيات الأعمال .

منهجية البحث:

من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة و للإجابة على الإشكالية المطروحة ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الحالة و اختبار الفرضيات و ذلك لتغطية الجانب النظري، و كان ذلك بالاعتماد على مجموعة من المراجع من كتب و رسائل جامعية و مواقع انترنت و غيرها.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة باستخدام منهج التحليل الإحصائي ، و يتضمن جمع بيانات من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة عشوائية من موظفي المصلحة الاستشفائية سيدي لخضر .

صعوبات البحث :

لا يخفى على أهل التخصص أن موضوع البحث موضوع حديث، لذلك اعترض العمل بعض الصعوبات :

- قلة المراجع المتخصصة باستثناء بعض الكتب و المذكرات و قد كان الاعتماد بشكل كبير على الانترنت .

- صعوبة إيجاد منظمة ملتزمة فعلا بأخلاقيات الأعمال و تتوفر على مدونة أخلاقية، و تكتسب ميزة تنافسية و تحسن من أداء عمالها جراء التزامها الأخلاقي.

- انتشار ذهنية انفصال الجانبين النظري و التطبيقي و تقييد حرية البحث بحجة السرية المهنية و صعوبة الحصول على المعلومات خاصة المتعلقة بالأعمال اللاأخلاقية في المنظمة .

خطة البحث :

في ضوء أهداف و فرضيات الدراسة اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على خطة متكونة من ثلاثة فصول، حيث تناول الفصل الأول المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات الأعمال و أساسياتها و الذي قسم إلى ثلاث مباحث تعرضنا في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال

و في المبحث الثاني إلى ماهية القيم الأخلاقية، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى أساسيات أخلاقيات الأعمال

أما الفصل الثاني فتناول ماهية تحسين أداء العاملين و قسم بدوره إلى ثلاث مباحث، تعرضنا في المبحث الأول إلى ماهية الأداء و في المبحث الثاني إلى تحسين أداء العاملين ، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى أخلاقيات الأعمال ودورها في تحيين أداء العامل

أما بالنسبة إلى الفصل الثالث فحاولنا إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي و تطرقنا فيه إلى دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية بسيدي لخضر

بالإضافة إلى مقدمة عامة و خاتمة .

تمهيد:

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة وأصبحت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية وتعيد صياغة الأهداف و السياسات بطريقة تبرز فيها المسؤولية الأخلاقية للمنظمة وحلت أخلاقيات الأعمال محل الربح الذي ظل ولعقود طويلة مركز الاهتمامات و خاصة في ظل الاتجاه نحو العولمة و بروز التنافسية و تراجع دور الحكومة , ولقي اهتماما كبيرا وإقبالا من طرف الحكومات , الجامعات والمنظمات العالمية والمحلية , لذا فان الاهتمام بأخلاقيات الأعمال يعد من المسائل الحاسمة في إطار ما تشهده البيئة من تغيرات أساسية وما تواجه المنظمات من ضغوط متسارعة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال

المطلب الأول: الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال

1 التطور التاريخي لأخلاقيات الأعمال :

لقد كانت المجتمعات القديمة تلتزم بمعايير أخلاقية مثالية ويبدو أنها قد طورت هذه القيم و المعايير لتشكل وعاء حضاريا لها عبر فترات زمنية متعاقبة, وفي هذا الإطار يمكن النظر إلى المجتمعات البدائية ومعاييرها الأخلاقية الصارمة ثم المجتمعات الصناعية و معاييرها المتجددة المرنة, ثم المجتمع العالمي المعرفي ومعايير النسبية التي تستوعب هذا التطور الهائل في مجمل الأوضاع¹.

فالأخلاقيات كانت مع الإنسان منذ البدء, حيث أن أول خطيئة لأبي البشر في جنات عدن كانت درسا أخلاقيا لأنها مكنت من التمييز بين الخير و الشر, و أن أقدم مدونة أعمال قانونية هي مدونة "حمو رابي" التي تضمنت 282 مادة أشملت على إرشادات وقواعد للتجار وواجبات المهنيين. أما اليونان فهي بحكمائها وفلاسفتها الكبار اعتبرت الأعمال التجارية ضرورية ولكنها غير مرغوبة وفي الفترة التاريخية الأحدث كانت الكنفوشية تقوم على مبدأ الطاوون هو سبيل الفضيلة و الطريق المستقيم أما الأديان السماوية الكبرى فان اليهود كانوا أكثر تقبلا للأعمال التجارية, في حين كانت المسيحية عكس ذلك, أما الإسلام فانه دين وسط حقق بين التجارة وواجبات المؤمن كما انه مثل أساسا لتكوين شخصية أخلاقية, فالرسول صلى الله عليه وسلم هو القدوة كما وصفه الله تعالى "وانك لعلی خلق عظیم" القلم 04, وفي العصور الوسطى ظهرت حركة الإصلاح الديني في المسيحية في أوروبا حيث بدا المجتمع ملتزم بالأخلاق البروتستانتية, وفي الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر دعا "ادم سميث" إلى حرية الأعمال مشيرا إلى ما اسماه باليد الخفية واستمر ذلك رغم المشكلات الاجتماعية و الأخلاقية التي أدت إليها حرية الأعمال وسعيها من أجل تحقيق الربح².

وازداد الاهتمام بأخلاقيات الأعمال بظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية انطلاقا من حقيقة مفادها إن العلاقة بين المسؤولية والأخلاقيات تعد علاقة تبادلية وثيقة جدا, وانطلاقا مما تقدم جاءت مقولة McCurdy والتي مفادها "إن الإدارة الجيدة تبدأ عندما يسعى يتحمل المديرين التنفيذيين مسؤولية نتائج أعمالهم, بينما تبدأ الإدارة الرديئة عندما يسعى هؤلاء المديرين إلى عزل أنفسهم عنها", وفي ظل أطروحات نظرية الإدارة على المكشوف أصبحت أخلاقيات الأعمال مرتكزا فكريا لا يمكن أن تتجح أي منظمة بدونها, فالشفافية و النزاهة و الإفصاح هي العناصر الأقوى في ديمومة عمل المنظمة وبالتالي فان أخلاقيات الأعمال تدرجت من كونها مطلب ينبغي أن يلازم العمل إلى علاقة تبادلية مع المسؤولية في الأداء إلى مرتكز فكري لا غنى عنه يشكل قطب لمعادلة التمييز والتفوق الإداري³.

2 نظريات أخلاقيات الأعمال:

إن النظريات الأخلاقية تشكل أساسا لتفسير وفهم الجوانب الأخلاقية المختلفة في التصرف الإنساني وقد تطورت نظريات عديدة في هذا المجال, فلقد أشار "فولمير" في تناوله لأخلاقيات الأعمال إلى وجود أربع نظريات أخلاقية :

¹منصور الغالي, صالح العامري- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال, الأعمال والمجتمع- دار وائل للنشر- الطبعة الأولى- 2008- ص 134.

²نجم عبود, أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال, الوراق للنشر والتوزيع, 2006, ص 41, 43.

³ بن نامة فاطمة الزهراء, أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال-دراسة حالة: المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم, مذكرة ماجستير, جامعة ابوبكر بلقايد, تلمسان, 2011, ص 31.

النظرية التجريبية: وتقوم على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية و أن ما هو أخلاقياً غير أخلاقي يعتمد به من خلال الاتفاق العام وهذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أولاً، وان ما يحدد و يقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانياً.

النظرية العقلانية: وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو جيد وما هو سيء وان التحديات المنطقية هي أكثر استقلالاً عن التجربة وبالتالي فان حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي وان التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك .

نظرية الحدس: وترى الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق، وإنما بما يمتلك الأفراد بشكل فطري و تلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز لما هو صحيح عما هو خاطئ.

نظرية الوحي: وترى أن تحديد الصواب و الخطأ على من الإنسان أن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعده على تحديد ما هو صحيح أو خاطئ , وهذا ما فعلته الأديان السماوية.

إن المديرين في تصرفاتهم وقراراتهم الإدارية يتأثرون بهذه النظريات كما يتأثرون بمتطلبات بيئة الأعمال التي يعملون فيها، مما يلقي بضلالة الكثيفة حتى على طريقة العمل بكل نظرية من هذه النظريات و نلاحظ أن هذه النظريات قد تساعد في تفسير جوانب من الظاهرة الأخلاقية كالتجربة، العقل، الحدس و الوحي¹ .

3مداخل دراسة أخلاقيات الأعمال:

يحتكم المدراء إلى رؤى أخلاقية مختلفة قائمة على أساس المنظور الذي يفسرون بموجبه السلوك الأخلاقي , وهذا الأمر يستند إلى وجود مداخل مختلفة طورها باحثون و علماء و فلاسفة حاولوا تقديم تفسير الأخلاق كل حسب قناعاته فتشير الأدبيات إلى أربعة مداخل لدراسة أخلاقيات الأعمال وهي:

المدخل النفعي: بموجبه فان السلوك يعتبر أخلاقياً إذا تمخضت عنه أكبر منفعة لأكثر عدد من الأشخاص و يقيم المنطق النفعي الجوانب الأخلاقية عن طريق النتائج التي يكونها وتؤمن وجهة النظر المنفعية بان حاجات الأغلبية ترجح على حاجات الأقلية، ويعين هذا المدخل على فحص اثر قرارات وسلوكيات الآخرين بهدف ضمان وصول يد الخير إلى أكبر عدد من الأفراد و يركز هذا المدخل على الفعل لا الرغبة، فعمل المدير على نهج هذا المدخل يدفعه إلى البحث عن التأثيرات المحتملة للأفعال و الأعمال البديلة لتحقيق فعل الخير لجميع العاملين.

مدخل الفردية: يقوم السلوك الأخلاقي وفق منظور الفردية على أساسان السلوك الأخلاقي هو الذي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد بذاته على المدى البعيد، فالشخص الذي يقوم بسلوك غير أخلاقي على المدى القصير لن ينجح على المدى البعيد لان عمله لم يكن أخلاقياً , لذلك يتخذ المدراء القرارات التي تحقق المصالح الشخصية أولاً و اخذين بنظر الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى ثانياً.

مدخل الحقوق الأخلاقية: ويعتبر السلوك الأخلاقي ذلك السلوك الذي يحترم الحقوق الأساسية التي يتشارك بها كل البشر وهذه الرؤية تميل إلى المبادئ الأساسية لحقوق الإنسان والتي تتعلق بالحياة

انجم عبود- مرجع سابق- ص 52.

الحرية المعاملة العادلة من قبل القانون، وفي المنظمة فإن السلوك الأخلاقي لا يتعدى على أي من هذه الحقوق الأساسية.

مدخل العدالة: يصف السلوك الأخلاقي بأنه ذلك يكون عادل وغير متحيز عند التعامل مع الأشخاص، وهذه النظرة تعتمد على مبدأ المساواة بين الجميع، لذا فإن معيار الحكم على القرار الإداري هنا هو مقدار عدالته ومساواته بين الجميع ويغطي هذا المدخل جملة مفاهيم منها الإنصاف، العدالة، النزاهة¹.

الشكل رقم (1-1): مداخل فهم أو تفسير الأخلاق



المصدر: صالح العامري، منصور الغالبي - الإدارة والأعمال - دار وائل للنشر - الطبعة الثانية - 2008 - ص 85.

4 الاتجاهات الفلسفية لأخلاقيات الأعمال "الفلسفات الأخلاقية"

تعني الفلسفة الأخلاقية الرصيد المتراكم من الأنظمة وقواعد العمل و الإجراءات التي تتشكل كمعايير يستخدمها الناس لتحديد ما هو جيد و صالح وما هو سيء و خاطئ، لكن الفلسفة الأخلاقية لا تبدو دائما بهذه الصورة العمومية بل يواجه المدراء قرارات كثيرة يصعب فيها تحديد الفلسفة الأخلاقية المناسبة، فرجال الأعمال يحتكمون إلى فلسفات أخلاقية متباينة عند وضع استراتيجيات أعمالهم أو عند قيامهم بحل بعض القضايا المرتبطة بالجانب الأخلاقي في العمل، فلا توجد فلسفة أخلاقية واحدة ومقبولة من الجميع، ومن الفلسفات الأخلاقية القابلة للتطبيق في مجال الأعمال :

¹بن نامة فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 32.

الفلسفة الغائية: وتستند إلى رؤية أخلاقية تقوم على أساس أن كل شيء موجود في الطبيعة موجه نحو غاية معينة نحكم بموجبها على صحة العمل من عدمه في ضوء الغاية المراد الوصول إليها، أن هذه الفلسفة تقيم السلوك بالنظر إلى النتائج المترتبة عليها، لذا يطلق عليها الفلسفة النتائجية.

الفلسفة الديونتولوجية "فلسفة النوايا الحسنة": تركز هذه الفلسفة على النوايا الصادقة والحسنة أكثر من النتائج المترتبة على اتخاذ سلوك معين، وتتمركز بشكل أساسي على الفكرة القائلة بأن الاعتبار والاحترام يجب إعطاؤه لجميع الأفراد بشكل متساوي، فأصحاب هذه الفلسفة يفترضون وجود سلوكيات صحيحة أصلاً وأن تحديد مدى صحة السلوك يتمركز حول العمل الفردي وليس حول المجتمع.

الفلسفة النسبية: بموجب هذه الفلسفة فإن الحقائق الأخلاقية تتفاوت تبعاً للفرد الزمان والظروف ويشتق تعريف السلوك الأخلاقي ضمن هذه الفلسفة من تجارب الأفراد والمجموعات والمنظمات والشعوب حيث يتخذ النسبيين تجاربهم الذاتية أو تجارب الناس من حولهم كأساس في تعريفهم للسلوك الأخلاقي، فتتغير الأفراد و المجموعات أو الظروف يتبعها تغير المعايير الأخلاقية والحكم عليها¹.

المطلب الثاني: مفاهيم حول أخلاقيات الأعمال :

1- معنى الأخلاق في اللغة :

إن الناظر في كتب اللغة يجد أن كلمة أخلاق تطلق ويراد بها: الطبع والسجية والمروءة والدين. وحول هذه المعاني يقول الفيروز أبادي "الخلق بالضم وصمتين السجية والطبع والمروءة والدين ويقول ابن منظور: الخلق والخلق السجية.. فهو بضم الخاء وسكونها الدين والطبع والسجية.

ثم يفسر ابن منظور ذلك بقوله "وحيقيقته، أي الخلق انه لصورة الإنسان الباطنة وهي نفسه، وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة قبيحة وفي هذا المعنى يقول الراغب الأصفهاني "الخلق في الأصل شيء واحد" .

¹، منصور الغالبي، صالح العامري مرجع سابق، ص 150، 152.

2- الأخلاق في الاصطلاح:

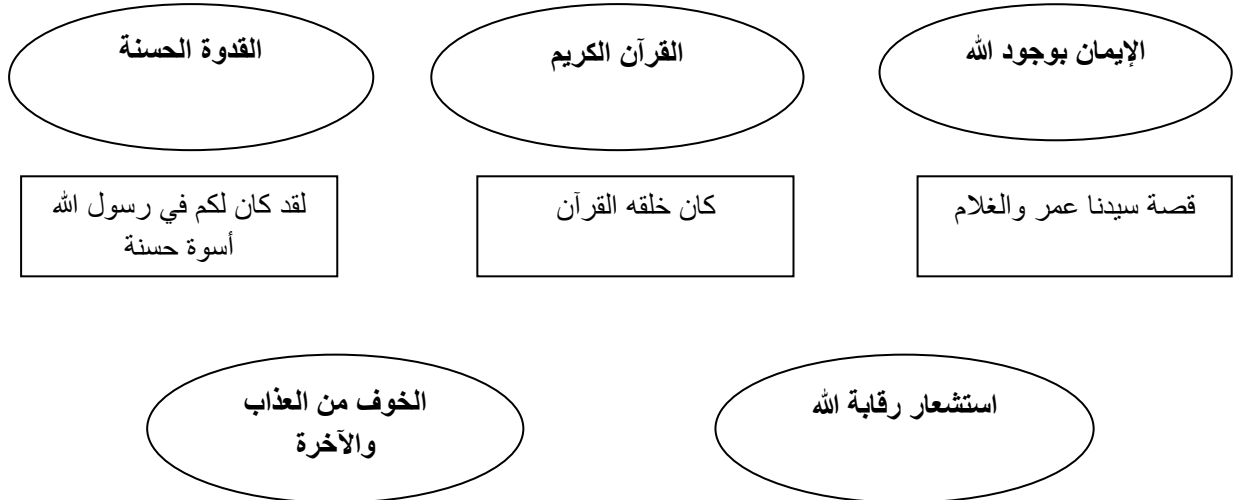
عرف العلماء الأخلاق بتعريفات كثيرة لا يتسع المجال لذكرها ولكن سنذكر أهم تلك التعريفات ومنها:

تعريف ابن مسكويه، الذي قد عرف الأخلاق بأنها حال للنفس داعية لها والى أفعالها من غير فكر ولا روية . وهذه الحال تنقسم إلى قسمين: منها ما يكون طبيعياً من أصل المزاج، كالإنسان الذي يحركه أدنى شيء نحو غضب ويهيج من أقل سبب، وكالإنسان الذي يحزن من أيسر شيء كالذي يفزع من أدنى صوت يطرق سمعه أو يرتاع من خبر يسمعه، وكالذي يضحك ضحكا مفرطاً من أي شيء يعجبه، وكالذي يغتم ويحزن من أيسر شيء يناله ومنها ما يكون مستفاداً بالعادة والتدريب، وربما كان مبدؤه الفكر، ثم يستمر عليه أو لا فأولاً حتى يصير ملكة وخلقاً¹.

و عرف الجرجاني الخلق بأنه: عبارة عن هيئة للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية , فإن كان الصادر عنها الأفعال الحسنة كانت الهيئة خلقاً حسناً, وإن كان الصادر منها الأفعال القبيحة سميت الهيئة التي هي مصدر ذلك خلقاً سيئاً.

أما الأخلاق في نظر الإسلام: فهي عبارة عن مجموعة المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني التي يحددها الوحي لتنظيم حياة الإنسان وتحديد علاقته بغيره على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه ويتضح من هذا التعريف إن الأخلاق في نظر الإسلام هي جمع شامل في منظور متكامل بين مصدرها وطبيعتها ومغزاها الاجتماعي وغايتها. والأخلاق مجموع من المعاني والصفات المستقرة في النفس، وفي ضوئها وميزانها يحسن الفعل في نظر الإنسان أو يقبح. ومن ثم يقدم عليه أو يحجم عنه².

الشكل رقم (2-1): مصادر الأخلاق



¹بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص20
²<https://dorar.net/akhlaq/2> /معنى-الأخلاق-لغة-و-اصطلاحا

حادثة معز

قصة سيدنا عمر والعجوز

المصدر: , د.رشيدة كيبور, دراسة حول أخلاقيات العمل ودور الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته في تعزيزها, عنوان المداخلة: المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات العمل, ومسؤولية كل طرف فيها, جامعة الجزائر 3, ص 4.

3- تعريف أخلاقيات الأعمال: ليس هناك تعريف محدد لأخلاقيات الأعمال إلا إن أغلبية كتب الإدارة قد ركزوا على الجوانب الأخلاقية التي يجب أن يتمتع بها الإداري, كما أن دراسة الأخلاق والإدارة تناولها البعض من زوايا متعددة نذكر منها:

عرفها " Van Vilock " بأنها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد¹.

تعرف أخلاقيات العمل بأنها عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات والتمييز بين ما هو صواب وخطأ, جيد أو سيء, حلال أو حرام, وان مصادر تلك القيم والمعتقدات للفرد تأتي من خلال الأسرة والأصدقاء والمجموعات الصغيرة المدرسية والمدرسين ومناهج التعليم المنظمة والإعلام العام والثقافة².

ويشير البعض إلى أخلاقيات الأعمال بأنها كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيهة والمسؤولية الاجتماعية والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية.

إن أخلاقيات الأعمال تشير بأنه يوجد مبادئ أو قواعد محددة يجب احترامها, والتي ينتج عنها خصائص أعمال المنظمة, ويمكن تعريفها بأنها تحليل وسائل التطبيق للمعايير الأخلاقية للأفراد في قراراتهم الملموسة المتخذة داخل المنظمة والتي تؤثر على قرارات الجهات الفاعلة أو على المنظمة عموماً.

و هي مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات والتمييز بين ما هو صواب وخطأ, جيد أو سيء, حلال أو حرام .

ولا يمكن فصل أخلاقيات العمل عن الأخلاق العامة للفرد بل يجب على الفرد أن يتعامل مع مشاكل العمل من منطلق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها.

من التعاريف السابقة تستنتج أن أخلاقيات الأعمال:

- تشير إلى معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم.

- من الضروري أن يتبنى أفراد المنظمة تلك الأخلاقيات .

¹نجم عبود نجم-مرجع سابق- ص 16

²صوفي إيمان , قراري مريم , عنوان المداخلة: أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية, جامعة محمد خيضر بسكرة, ص1.

- يجب أن تتجلى أخلاقيات الأعمال في تصرفات وسلوكيات الأفراد سواء تجاه الأطراف المتعاملة معها¹.

4- أهمية أخلاقيات الأعمال:

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي على صعيد الفرد في منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ويبعد المنظمة عن أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير، أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بالمنظور الأخلاقي القيمي في العمل والتي تعطي أهمية لهذا الالتزام ما يلي:

في إطار المنظور الحديث يوجد ارتباط إيجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد سيكون واضحاً على المدى الطويل.

قد تتكلف منظمات الأعمال كثيراً نتيجة تجاهلها للالتزام بالمعايير الأخلاقية، فالتصرف الأخلاقي يضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية، بل والجرم في بعض الأحيان.

تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية مما له الأثر الإيجابي على مردوديتها.

إن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية للعمل يضعها في إطار المصلحة الذاتية المستنيرة، في حين تجاهل هذه الأخلاقيات يعتبر نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة.

كما أن اهتمام الإدارة بالأسس الصحيحة لأخلاقيات الأعمال أدى فعله باتجاهين:

- جعل الإدارة أكثر تحسناً عن الكيفية التي يفترض بهم اعتمادها في أداء الأعمال.

- ساعد في التأكد من بذل الجهود المضنية لمعالجة الأزمات والفوضى الناشئة عن تجاوز المعايير الأخلاقية.

فضلاً عن سعي البرامج الأخلاقية إلى إنجاز عدد من المؤشرات الإيجابية منها:

تسهم في تهذيب فرق العمل القوية وتهذيب إنتاجياتها وتسهم في دعم نمو الأيدي العاملة ومدلولاتها.

ضمانة للتأكد من إن السياسات المتبعة في المنظمة هي أخلاقية من جهة وديمومة متابعة الالتزام بالتصرفات الأخلاقية في أوقات الاضطرابات من جهة أخرى².

إن السلوكيات الأخلاقية وآدابها هي التي تميز سلوك الإنسان عن سلوك البهائم في تحقيق حاجاته الطبيعية، أو في علاقاته مع غيره من الكائنات الأخرى، فالآداب الأخلاقية في كل المعاملات وقضاء

¹ بين نامة فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص36

² بين نامة فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص40

الحاجات الإنسانية زينة الإنسان وحليته الجميلة، وبقدر ما يتحلى بها الإنسان يضيف على نفسه جمالا وبهاء، وقيمة إنسانية¹.

5- أسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال:

لقد حظيت أخلاقيات الأعمال بالاهتمام على نحو واضح وملفت للنظر، وظهرت مصطلحات جديدة مثل قواعد وآداب المهنة، أخلاقيات الوظيفة وأخلاقيات الأعمال وباتت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية ولعل من الأسباب التي جعلت المنحى الأخلاقي محط أنظار المهتمين والباحثين في مجال إدارة الأعمال ما يلي:

- الإحساس المتزايد بأن المنظمات أصبحت في صفقاتها وسلوكياتها أقل أخلاقية مما يكشف الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال في المنظمات الحديثة.

- التحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف المنظمات: هناك مراجعة جدية للمفاهيم السائدة التي ترى أن المنظمات تهدف من أجل بقائها إلى تعظيم الأرباح دون أن يرافق ذلك اهتمام واضح بالاعتبارات الأخلاقية.

- تعقد وتداخل المصالح في المنظمات الحديثة: مما جعل الإدارة أمام حالات معقدة من الصعب الحكم فيها على ما صواب أو خطأ من الماحية الأخلاقية، مما جعل المشكلات الأخلاقية في غاية التعقيد في نطاق واسع من القضايا.

- تزايد جرائم الفساد الإداري والانتهاكات للأخلاقية المخلة بالمصلحة العامة مما جعل المنظمات العامة تسعى إلى الاهتمام بأخلاقيات الأعمال العامة وأخلاقيات الوظيفة العامة ووضع مدونات سلوك والتوسيع في البرامج التدريبية للعاملين في هذا المجال².

6- أساسيات أخلاقيات الأعمال:

من بين الأساسيات لأخلاقيات الأعمال ما يلي:

- عدم وجود تضارب في المصالح: كامتلاك حصة في شركة تعمل كمنافس أو عميل أو مورد للمنظمة.
- عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة.
- الحفاظ على البيئة وعدم تلويثها بمخلفات الإنتاج وغيرها والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
- احترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وبراءات الاختراع.
- عدم حصول موظفين على هدايا، وعدم تقاضي رشوة وعدم السرقة أو اخذ أموال من المنظمة بغير حق.
- عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب و أي معاملة في العمل بناء على لون أو ديانة أو أصل.
- الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير الشركات السنوية وما تحتويه من قوائم مالية.
- الحفاظ على أمان وصحة العاملين عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالا لهم.

¹بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص24

²نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 12.

- احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمنظمة وعدم إعلانها.
- عدم استخدام موارد المنظمة في المصالح الخاصة¹.

المطلب الثالث: تأثير القيم الأخلاقية على أداء المنظمة

إن للقيم دورا بارزا في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة، كما لها تأثيرا ملموسا على أداء الأفراد سواء كانت هذه القيم من موروثات الأفراد أو منظماتهم، وتؤثر كذلك على مخرجات الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة مما يؤثر سلبا وإيجابيا على قيمهم الذاتية، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشاكل حيث تمكن المديرين والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، فتمكن المدير من تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل، فإن ذلك يدفعه للتفاعل معهم في عدة طرق إيجابية، وبالتالي سيرتفع ويتحسن أدائه للعمل، وفي المقابل فإذا كان الموظف على خلاف في القيم مع مجموعته فيشعر بالاختلاف مما يؤدي إلى الصراع، وبالتالي يتدنى ويسوء الأداء.

كما تساهم القيم بدرجة في تشكيل الثقافة التنظيمية، وتعد القيم الأخلاقية من أهم القيم التي تشكلها. حيث أصبحت المعايير الأخلاقية جزء لا يتجزأ من السياسات الرسمية، والثقافة الغير رسمية للعديد من المنظمات².

1- مفهوم السلوك الأخلاقي:

إن السلوك الأخلاقي هو التصرف المقبول أخلاقيا وهو تصرف جيد وصحيح أما السلوك اللاأخلاقي فهو تصرف خاطئ ولا يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام .

إن مفهوم الأخلاق لديه وزن وتأثير على السلوك التنظيمي، فالسلوك مطابق للأخلاق تماما مثلما تسود القيم في نسق معين، لكن ما يهم أكثر هو أن المجتمع يتطلب في المنظمات وفي أعضائها

¹بيلال خلف السكارنه ,مرجع سابق,ص 73.

²بيلال خلف السكارنه , مرجع سابق,ص 43

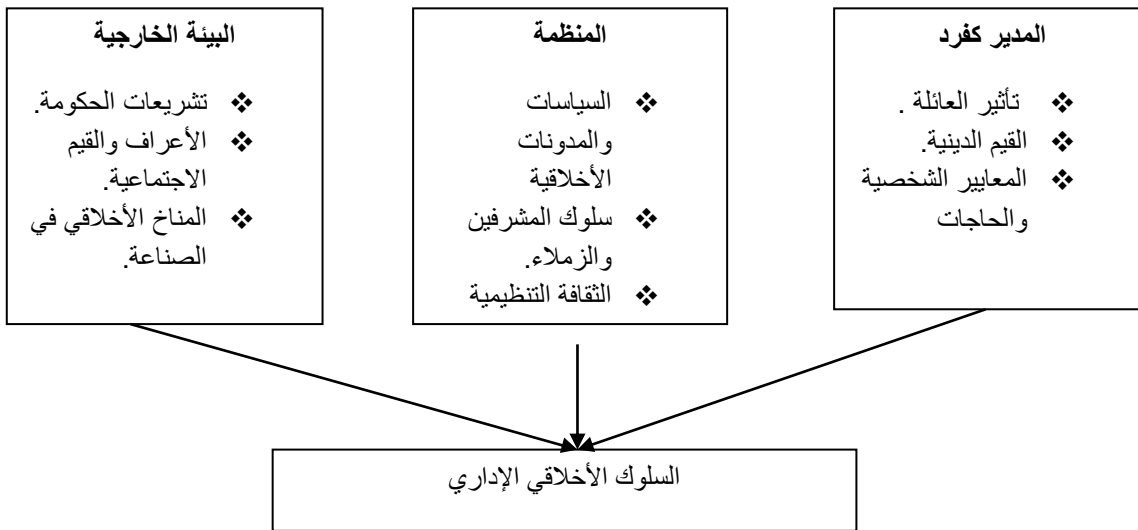
سلوكا على المستوى الأخلاقي سواء كان هذا السلوك مع الذات, كأن تكون لدى الفرد رقابة ذاتية على أداؤه لواجباته, والالتزام بمواعيد العمل.¹

العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي:

في واقع الحياة العملية, يتعرض المدراء او العاملون لشتى الضغوط الخارجية التي تدفعهم الى سلوكيات لا أخلاقية, أو تتعارض مع بعض القواعد القانونية, لذا يتطلب الأمر من المنظمات الاهتمام بالبناء الأخلاقي السليم خاصة وأن الفرد يستمد سلوكه الأخلاقي متأثرا بعدة عناصر وكلها تتبلور في ثلاثة محاور أساسية وهي:

- أ- **الفرد:** يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي كالقيم الدينية والمعايير الشخصية والمتطلبات المالية التي تدفع الفرد إلى نوع أو آخر من السلوك, فالفرد الذي يستند إلى قاعدة أخلاقية قوية, ثقته بنفسه تكون أكبر ويكون هناك تجانس سلوكي في قراراته.
- ب- **المنظمة:** إن للمنظمة تأثير مهم في أخلاقيات الأعمال من خلال الهيكل التنظيمي وقواعد العمل والإجراءات وأنظمة الحوافز وغيرها, كذلك فإن التنظيمات الغير رسمية الموجودة لها أثر في سلوكيات الأفراد سواء كان أخلاقيا أو غير أخلاقي.
- ج- **البيئة:** تعمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وتشريعاتها وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة, فالقوانين تلزم المنظمات في سلوكيات معينة وتصنع معايير لتصرفاتها وبحدود معينة في حين أن التشريعات تساعد الحكومة في التحكم بسلوك المنظمات وجعله متماشيا مع المعايير المقبولة, فمجملة القوانين الحكومية والأعراف والقيم الاجتماعية تعطي تصورا عن طبيعة المناخ الأخلاقي السائد في صناعة معينة وهذه تأثر بدورها على السلوك الأخلاقي للمديرين.²

الشكل رقم (3-1): المؤثرات في السلوك الأخلاقي



¹كسنة أمحمد - مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال- غرناطة للنشر والتوزيع- الجزائر-2009- الطبعة الأولى-ص 154.
²صالح العامري, منصور الغالبي, الإدارة والأعمال- مرجع سابق- ص 86.

المصدر: <http://goo.gl.image/dMzi6r>

المبحث الثاني: ماهية القيم الأخلاقية

المطلب الأول: القيم الأخلاقية والسلوك الأخلاقي

1- مفهوم القيم الأخلاقية:

القيم هي عبارة عن المعتقدات الأساسية للناس والتي تحدد ما هو صحيح وما هو خاطئ وما هو جديد وما هو سيئ من الأشياء أو التصرفات والأفعال , فهي توجه سلوك الأفراد . فالقيم هي القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين الصح والخطأ, وبين ما هو مرغوب فيه, وما هو غير مرغوب فيه والموظف له أخلاقيات تعتمد على ما يؤمن به من قيم وبالتالي يتولد لديه نوع من السلوك الوظيفي. تتميز القيم والأخلاقيات بأنها ديناميكية ليست ساكنة, تؤثر في سلوك الإنسان وتشكل عن طريقه, ونظرا لأهمية تطبيق القيم الأخلاقية في سلوك الإنسان وضعت شرائع أخلاقيات الأعمال لضبط النشاط الإنساني إلى جانب الضوابط القانونية والنظامية , فلقد ارتبطت المعاملات التجارية والاقتصادية بالأخلاق الحميدة والقيم العليا الرفيعة, والمبادئ السامية ومن ثم لم تعد تحكمها اعتبارات التكلفة والعائد فقط, بل القيم الأخلاقية التي تتضمن الوفاء بالالتزامات, والثقة , التعاون, الدقة, الشفافية وغيرها...¹

2- القيم وقواعد السلوك:

يوجد اختلاف واضح بين المجتمعات في نظام قيم وقواعد السلوك والمبني على ضوء المفاهيم التي يؤمن بها الفرد ونتيجة ارتباط الأفراد بالمنظمة نجد أن القيم وقواعد السلوك السائدة في المجتمع التي تنشط فيه المنظمة تؤثر على أدائها وأهدافها ويمكننا التفريق بين نوعين من القيم والقواعد السلوكية.

أ- القيم وقواعد السلوك المرتبطة بالأخلاق العامة للأفراد:

وهي التي يستمددها الفرد من عدة مصادر أهمها الدين وهو الذي يحدد الاتجاهات العامة لسلوكيات الأفراد المادية والمعنوية, أما المصدر الثاني المتمثل في القوانين الوضعية التي تجرم بعض أنواع

¹بن نامة فاطمة الزهراء , مرجع سابق,ص42

السلوك بالإضافة إلى مصادر أخرى كالضمير والعلاقات الأسرية ومنها يستمد الفرد بعض القيم والقواعد السلوكية مثل الوفاء بالعهود والالتزامات والإتقان والأمانة.

ب- القيم وقواعد السلوك المرتبطة بالعمل:

وهي القيم المرتبطة بالعمل بشكل مباشر مثل العمل بأقصى درجة عندما يكلف الفرد يعمل محدد، ودرجة إيمانه بالمسؤولية الجماعية أو الفردية وغيرها من القيم المرتبطة بالعمل والتي لها تأثير على منظمة الأعمال¹.

المطلب الثاني: نشأة القيم الأخلاقية في المنظمة

1- مصادر نشأة القيم الأخلاقية في المنظمة:

توجد ثلاثة مصادر تشترك في نشأة القيم الأخلاقية في المنظمة وهي كالآتي:

أ- التنظيم الإداري: يؤثر التنظيم الإداري و النظم في الأخلاقيات التنظيمية، فالهيكل التنظيمي الرسمي، والسياسات والقواعد ونظم المكافآت والتعويضات، كل ذلك يساهم في تشكيل الأخلاقيات التنظيمية، ومن ثم على سلوك العاملين بالمنظمة.

ب- الأخلاقيات الشخصية: مجموعة المعتقدات والقيم الشخصية للفرد والتي ينقلها إلى المنظمة التي يعمل بها، حيث تترجم هذه القيم والمعتقدات إلى سلوكيات وقرارات أخلاقية داخل المنظمة.

ج- الثقافة التنظيمية: تتشكل ثقافة المنظمة من الطقوس والشعائر واللغة والرموز وكذا ثقافة المؤسسين وتاريخ المنظمة وثقافة وأخلاقيات الأفراد².

2- المنظمة الأخلاقية وخصائصها:

❖ **مفهوم المنظمة الأخلاقية**: هي المنظمة التي تناضل من أجل إتباع المبادئ الأخلاقية وتهدف إلى تحقيق النجاح ضمن المعايير الأخلاقية والمثاليات، ونتيجة لذلك فإن المديرين الأخلاقيين يحاولون تحقيق أهداف المنظمة المرتبطة بالربح وإتباع السلوك القانوني والأخلاقي في آن واحد، حيث يكون شعار هذا النوع من الإدارة " هل ما تقوم به المنظمة عادل بالنسبة لها ولجميع الأطراف المتعاملين معها؟"

فالإدارة من خلال القيم والأخلاق تركز على تطوير تطلع الجمهور إلى الشفافية ويستدل على ذلك دور صناديق المعاشات التقاعدية الأخلاقية، التجارة العادلة ... وغيرها.

❖ خصائص المنظمة الأخلاقية:

توجهت جهود الباحثين نحو تحديد ما يميز المنظمة الأخلاقية عن غيرها من المنظمات، فلقد أشار البعض إلى أن المنظمة ذات الاستقامة الأخلاقية العالية والتي تملك خصائص متميزة منها:

- الاحتفاظ برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية.

¹ أحمد بلقاسم "مناخ وبيئة الأعمال وأثارها على تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر" - رسالة ماجستير - جامعة مستغانم-2007-ص 76.

² مصطفى محمود أبو بكر- التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة- الدار الجامعية- الإسكندرية-2005-ص 414.

- تحديد أنظمة المكافأة في المنظمة طبقاً لرؤية الاستقامة فيها.
- تسود المنظمة ثقافة اتخاذ القرارات الإدارية المهمة المتضمنة أبعاد أخلاقية.
- ممارسة الأعمال في إطار الصراع فيما بين الأفراد الناشئ عن اختلاف القيم التي يحملها المشاركون.

وفي نفس الاتجاه هناك من يضيف أربع مبادئ كمواصفات للمنظمة الأخلاقية وهي:

- هادئة في تفاعلها داخليا ومع المشاركين.
- المسؤولية فردية وليست جماعية.
- تركز على مسألة جوهرية تتمثل في أن الآخرين ينتفعون منها كما تنتفع هي من الآخرين.
- الأنشطة تتم في إطار الأغراض المحددة سلفاً وهذه الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية¹.

❖ المبادئ الأخلاقية في المنظمة الأخلاقية :

- مبدأ تقدير المعرفة : فالمعرفة واجب إنساني يقوم على مبدأ احترام الإنسان و حرّيته و كرامته ، إذ لا نجد في المعرفة هدفاً بحد ذاته ، بل وسيلة لبلوغ الهدف الوحيد هو القيمة الأسمى و الخير الأعظم للإنسان طالما هذه المعرفة تقوم على المبادئ الأخلاقية .
- مبدأ الشمولية في نشاط المنظمة : ينطلق مبدأ الشمولية من مسلمة مفادها أن الإدارة و الإنتاج و التسويق جميعها يشكل وحدة متكاملة تتفاعل فيما بينها بطريقة عضوية و تراتبية ، لذا يقتضي مبدأ الشمولية أن تعمل المنظمة بمسؤولية و بجميع أقسامها و على المستوى المطلوب .
- مبدأ الحرية والمسؤولية : من المهم في سياق العمل وضع مبدأ الحرية والمسؤولية في إطار أخلاقيات الأعمال .
- مبدأ التضامن الاجتماعي : يقوم هذا المبدأ على حمل كل إنسان لتحقيق ذاته من خلال تحقيق الجماعة في المنظمة لذاتها ، و الذي ينعكس خيراً على الفرد في إطار أخلاقيات الأعمال .
- المبادئ الميثاقية الأخلاقية لإدارة المنظمات : و تشمل مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة و مجلس الإدارة و المساهمين و الجهات المعنية الأخرى و تساعد هذه المبادئ على إقامة إدارة فاعلة يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة و وسائل بلوغها و رصد الأداء ، كما توفر درجة من الثقة من أجل ضمان حسن سير المنظمة و المجتمع
- مسؤوليات مجلس الإدارة : يجب أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة انطلاقاً من اطلاع كامل و بكل شفافية لما فيه مصلحة للمنظمة و المساهمين و أن يطبقوا أعلى المعايير الأخلاقية مع مراعاة مصلحة أصحاب المصالح².

¹ بن نامة فاطمة، مرجع سابق، ص 49.

² كميل حبيب – جان بولس – أخلاقيات الأعمال في عالم متغير – المؤسسة الحديثة للكتاب - لبنان 2007 ، ص 87.

المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات الأعمال

من أهم خصائص السلوك الإنساني أنه مسبب وهادف ومدفوع، فهو لا يأتي من فراغ حيث تقف عدة عوامل ورائه، ولذا فإن التعرف على مصادر السلوك ودراستها وتحليلها، وتوظيفها بشكل سليم لصالح المؤسسة أمر في غاية الأهمية.

إضافة إلى أن التعرف على مصادر السلوك لدى الأفراد في المؤسسة يفيد في التنبؤ بالظواهر المرتبطة بهذا الجانب، ومن ثم السيطرة عليها أو التكيف معها بالشكل الذي يكون في صالح المؤسسات. وتستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين وهما¹:

نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع.

نظام القيم الذاتية المرتبطة بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها المنظمة وكذلك خبرتها السابقة

إن ما يمثل مصادر لأخلاقيات الإدارة والأعمال يشكل مؤثرات فعلية في السلوك الأخلاقي ويمكن إجمال هذه المؤثرات والمصادر في المجموعات الثلاثة الآتي ذكرها:

1. **الفرد "الأخلاق الشخصية"**: إن الفرد كمدير أو موظف هو أساس السلوك الأخلاقي للأعمال، وإن سلوك هذا الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل بعضها يرتبط بتكوينه العائلي والشخصي أو بنظامه القيمي والبعض الآخر يتشكل عبر مؤثرات أخرى.
2. **المنظمة**: إن منظمة الأعمال هي المؤثر والمتأثر بالسلوك الأخلاقي أو اللاأخلاقي الذي يمارسه المديرون والعاملون فيها. فهي تشير إلى السياسات والأنظمة ومجموعة مبادئ الأخلاقيات ونظم المكافأة والاختبار والتدريب التي تشكل بمجملها واحدة من أهم القوى المساهمة في تشكيل أخلاقيات الأعمال والتي من شأنها أن توجه السلوك باتجاه معين، ولكل نظام من أنظمة المنظمة تأثيرا خاصا على طبيعة سلوك العاملين وبمجموع هذه التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الأعمال ومن السياسات المتبعة من قبل المنظمة
3. **البيئة الخارجية**: إن الإنسان كائن اجتماعي بفطرته وطبيعته، ولا يستطيع أن يعتزل الناس ويعيش وحيدا، فنجد أنه يتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية التي تتحكم في أخلاقه. ومن ضمنها نجد:

أ- **التشريعات والقوانين الحكومية**: إن التزام الفرد بأخلاقيات الأعمال تبعا للنظم الوضعية لن يكون إلا بمقدار خوفه من العواقب المترتبة على عدم الالتزام بها، فالقوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات وتصريف المعاملات وتنفيذ القرارات الإدارية وأوامر الرؤساء الإداريين.

¹ مصطفى كامل، إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص ص 439، 436

ب- الأعراف والتقاليد الاجتماعية: تحتوي على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف التي اكتسبت قوة القانون في ضبط السلوك الفردي اتجاه العديد من القضايا، وهي بالتالي تعد من أهم مصادر أخلاقيات الأعمال المؤثرة في السلوك.

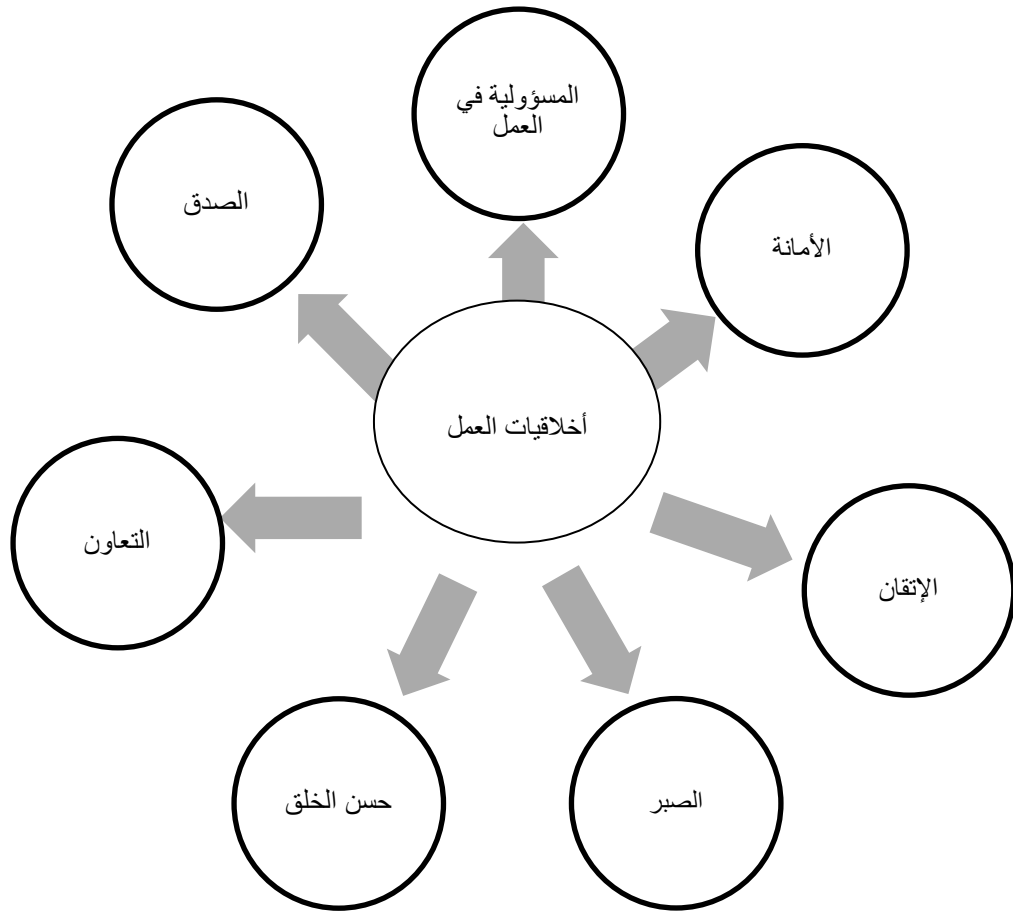
ج- جماعات الضغط في المجتمع المدني: بالإضافة للمصادر السابقة تشكل جماعات الضغط بجميع أشكالها مصدرا مهما لقواعد السلوك الأخلاقي للعاملين في منظمات الأعمال وقد تمارس الكثير من جماعات الضغط تأثيرا في سن الكثير من القوانين وقواعد العمل أو قد تنتظر بشكل غير رسمي لتعزيز اتجاهات وأخلاقيات معينة نسترشد بها الإدارة عند اتخاذ قراراتها. ولعل أوضح الأمثلة على جماعات الضغط حماية المستهلك، جمعيات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات حماية البيئة، جمعيات السلام الأخضر¹.

المبحث الثالث: أخلاقيات الأعمال ضرورة إدارية
المطلب الأول: إرساء أخلاقيات الأعمال في الإدارة
1- أخلاقيات الأعمال في الإدارة:

¹ مصطفى كامل، إدارة الأعمال الدولية، مصدر سابق، ص 439.

إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المنظمة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعتهم الشخصية بل هي حاجة لان تلتزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، لذلك فانه من الضروري تحديد ماهو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المنظمة لكي يلتزم به الجميع ولا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات، كالكذب في التقارير وفي البيانات، روح العداة والإيذاء بين العاملين خداع عميل أو مورد أو متقدم لوظيفة. قبول هدايا قيمة من الموردين أو العملاء. يجب أن يتم التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات الأعمال بكل شدة، فالحرص على أخلاقيات العمل هو أمر أخلاقي وديني وإداري.

الشكل رقم(4-1) : أخلاقيات العمل والإدارة



الم

صدر: <https://goo.gl/images/VvnXgd>

2- دور أخلاقيات الأعمال في تطبيق سياسات الإدارة الحديثة:

إن أخلاقيات الأعمال تساعد المنظمة على إتباع أساليب الإدارة الحديثة، فالمنظمة تستطيع تطبيق سياسات مثل just in time لأنها تستطيع التعاون مع الموردين لتوريد المواد الأولية في الوقت المناسب وتطبيق تكوين فرق عمل وتطبيق الاعتماد على المشغلين لضبط الجودة.

كذلك فإنها تستطيع تطبيق سياسة Maintenance Total Productive أو الصيانة الإنتاجية الشاملة لأن روح التعاون بين التشغيل والإنتاج ستكون متوفرة أصلاً وسيكون بإمكانها تكوين مجموعات صغيرة لحل مشاكل معدات وسيكون لدى المشغلين الحماس لتنظيف المعدات بأنفسهم

وهذه المنظمة تستطيع أن تكون لديها سرعة في اتخاذ القرار ومرونة عالية لأنها تستطيع الثقة في المرؤوسين وبالتالي لا تحتاج لأن يتم اعتماد القرار من سلسلة طويلة من المديرين, كما تستطيع تشكيل فرق عمل لتطوير المنتجات او الخدمات وتستطيع تكوين تحالفات إستراتيجية Strategic Alliances مع الموردين والمنافسين. وتساعد كذلك على دراسة المشاكل الأساليب الحديثة وتطبيق نظم مثل Sic Sigma لأنه يمكن الرجوع لبيانات تاريخية دقيقة وصادقة¹.

المطلب الثاني: دور أخلاقيات الأعمال في تقليل الفساد الإداري

يمكن تعريف الفساد الإداري بأنه سلوك غير سوي ينطوي على قيام الشخص باستغلال مركزه وسلطاته في مخالفة القوانين واللوائح والتعليمات لتحقيق منفعة خاصة على حساب المصلحة العامة, ويظهر هذا السلوك المخالف في شكل جرائم ومخالفات مما ينتج عنه إدارة الموارد الاقتصادية للدولة وينعكس سلباً على عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعدم الاستقرار السياسي².

1- تعريف الفساد الإداري:

الفساد الإداري هو استغلال منصب ما، من أجل القيام بأعمال وخدمات لمجموعة من الأشخاص، بشرط الحصول على مقابل مادي لذلك، ويُعرف أيضاً، بأنه: الاستخدام السيئ للوظيفة، وعدم تطبيقها بأسلوب مناسب، ولا يعتمد الفساد الإداري على وظيفة معينة، بل على طبيعة الشخص

¹ <https://samehar.wordpress.com>

² <https://samehar.wordpress.com>

الذي يقبل الحافز نحو الفساد، ويرتبط عادةً بقبول الرشوة، وهي عبارة عن مقابل يحصل عليه الشخص لإتمام عمل ما دون وجه حق، أي بالاحتيال على قوانين العمل من أجل تمرير شيء ما، يحقق مصلحة لفرد، أو مجموعة من الأفراد، على حساب أفراد آخرين¹.

تلعب أخلاقيات الأعمال دوراً أساسياً في معالجة أو تقليل الفساد الإداري، فالاهتمام بأخلاقيات الأعمال كان نتيجة أسباب عديدة يقع في مقدمتها الفضاخ الأخلاقية وانتشار مظاهر الفساد الإداري والاقتصادي بشكل ملفت للنظر، وقد كانت ظاهرة الفساد الإداري من بين المشاكل الرئيسية التي أجمعت تقارير الخبراء الدوليين على ضرورة معالجتها إذا ما أريد لبرامج التنمية أن تنفذ، ومن أجل مواجهة الفساد وعلاجه لا بد من العمل بالاتجاه الذي يحقق:

- إيجاد اتفاق اجتماعي على معيار القيم.
- أمانة ونزاهة وشفافية القيادات العليا.
- تبسيط إجراءات العمل والتخلص من المعوقات الإدارية.
- إعادة النظر في مستوى الرواتب والأجور، ومحاسبة الموظفين.
- تقويم ومكافأة الموظف الأمين².

المطلب الثالث: أخلاقيات العمل والإدارة

يُظن البعض أن العمل والتجارة والإدارة لا علاقة لها بالأخلاق. وهناك من يعتقد أنه من السدّاجة أن نتحدث عن الأخلاقيات في مجال العمل والتجارة ويستشهد على ذلك بمقولة Business

isBusiness:

وكأنه يريد أن يقول أن التجارة والعمل هما في مفهوم الأجنبي لا علاقة لهما بالأخلاق وبالعواطف كذلك. وفي الحقيقة فإن هذا خلاف الواقع فالجامعات الأجنبية تهتم بتدريس مادة تتعلق بأخلاقيات العمل والإدارة لدارسي الإدارة بل وفي التخصصات الأخرى مثل الهندسة والطب. فالأخلاق في الإدارة هي أمر مطلوب في العالم المتقدم بل وأي مخالفة لذلك تقابل باستهجان كبير من الشخص العادي.

كذلك فإن الإدارة لا تفترض أن العاملين ليس لديهم أي مشاعر أو أنهم ليسوا بشرا. بل الإدارة تتعامل مع طبائع البشر واحتياجاتهم. فكيف تستطيع تحفيز العاملين إن لم تتعامل معهم كبشر لهم احتياجات ومشاعر؟ هل تتصور أن عدم احترام العاملين هو شيء مقبول لأنه يأتي في إطار العمل؟

¹تعريف الفساد الإداري/ <https://mawdoo3.com>
²بين نامة فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص72

العمل عمل... معنى ذلك أن تعطي كل ذي حق حقه فلا تجعل مشاعرك تجاه شخص ما تتحكم في قراراتك في العمل. لا تتحامل على شخص ما لأنه لا يخالف لوائح عمله لكي يرضيك. لا تتنازل عن حقوق شركتك لكي تُجامل الآخرين. العمل يهدف للربح ولاكتساب المال ولكن من خلال إطار أخلاقي. فليس معنى العمل أن تخدع أو تخون الأمانة أو ترتشي أو تسرق أو تكذب أو تظلم أو تتلفظ بالبذاء من الأقوال أو ترتكب الشنيع من الأفعال .

أحيانا ننظر إلى الأمور في إطار ضيق فنقول: يا أخي هذا أمر بسيط ولا توجد مشكلة من التلاعب فيه. في الواقع فإن أي مخالفة أخلاقية صغيرة تؤدي إلى مشاكل كبيرة. على سبيل المثال إن التلاعب في رقم واحد في تقرير يومي يؤدي إلى تغيير متوسط هذا الرقم على مستوى اليوم وعلى مستوى الشهر ويؤدي إلى أن تكون التقارير الشهرية والسنوية غير معبرة عن الحقيقة بل وتؤدي إلى فشل عمليات التحليل والتطوير لأن الأرقام لا علاقة لها بالواقع.

على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحلى بأخلاقيات العمل فإن إدارة المؤسسة لا بد أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل. فقد تجد من الموظفين من هو مؤمن بأخلاقيات العمل ومنهم من لا يكثر بها. ولكن من مصلحة المؤسسة أن تجعل الكل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المؤسسة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها!

1- العلاقة بين العاملين والإدارة:

من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن إدارة المؤسسة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله. ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير مُحَقَّر له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

2- العلاقة بين العاملين فيما بينهم:

عندما يكون الصدق والتعاون الاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل. بينما عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا. في الحالة الأولى يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل بينما في الحالة الثانية فإن فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين العاملين. في الحالة الأولى تجد أن بيانات العمل دقيقة وصحيحة بينما في الحالة الثانية تجد أن كثيرا من البيانات خاطئة وكثيرا من التقارير مُضَلَّلة. في الحالة الأولى تجد الخبرة تنتقل من موظف لزميلة ولمرؤوسه وكذلك من جيل لجيل وبالتالي

فإن العاملين دائما في حالة نمو وتطور وهو ما ينعكس على المؤسسة. بينما في الحالة الثانية تجد أن كل موظف يخفي معلوماته عن زميله وتجد الخبرة تُضيع بانتهاك خدمة موظف ما وعلينا البدء من جديد. في الحالة الأولى تجد أن كل موظف مستعد لتحمل بعض الأعباء الإضافية بينما في الحالة الثانية تجد أن كل موظف يتجنب تحمل أي مسؤوليات إضافية. في الحالة الأولى تُقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمل بالترحاب بينما في الحالة الثانية تُقابل بالشكوك و بالتساؤل عن الأهداف الخفية لصاحب المبادرة. في الحالة الأولى يكون العمل هو الشغل الشاغل للعاملين بينما في الحالة الثانية تكون مهارات التغلب على مكائد الزملاء ومهارات إيقاعهم في المشاكل هي الهدف الأسمى لكل عامل.

3- علاقة الإدارة مع الموردين:

عندما تكون المؤسسة تتعامل مع الموردين بأسلوب أخلاقي فإن الموردين يُفضلون استمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة. في هذه الحالة تكون العلاقة بين المؤسسة والموردين طويلة الأجل وتكون مبنية على الثقة والاحترام والمصالح المشتركة. هذا يُتيح للمؤسسة أن تطلب من الموردين تقديم أسعارا أفضل وجودة أفضل بل وتستطيع أن تطلب منهم تعديل أسلوب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها للوصول إلى الجودة المطلوبة. كذلك فإن الموردين يكونون مستعدين للعمل يدا بيد مع موظفي تلك المؤسسة لتطوير منتجاتها. في هذه الحالة تستطيع الشركة ضمان الحصول على ما تريد من الموردين في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة. لا يخفى على القارئ ما يعود به كل ذلك على أداء المؤسسة.

أما عندما تكون المؤسسة تتعامل مع الموردين بأسلوب غير أخلاقي كأن تؤخر سداد مستحقاتهم بغير حق أو تُعطّيهم وعودا كاذبة أو لا تحاول التعاون معهم بأي صورة أو لا تحترم موظفيهم فإن العلاقة بين الموردين والمؤسسة تكون مبنية على المكسب السريع. فالمورد لا يضمن أن تتعامل معه المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويحاول أن يُقدم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة. هذا المورد لا يكثر برضاء تلك المؤسسة عنه على المدى البعيد لأن علاقته بتلك المؤسسة قد لا تمتد كثيرا. بالطبع لن تستطيع تلك المؤسسة أن تطلب من الموردين ما تطلبه المؤسسة الأخرى التي لديها علاقة تعاون طيلة الأمد مع الموردين وبالتالي فلن تجد يد العون من الموردين لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل لدى الموردين وهكذا. كذلك فإن المؤسسة التي يكون موظفيها يتقاضون أجورا من مورديها أو يحصلون منهم على هدايا لا تنتظر الحصول حتى على حقوقها لدى هؤلاء الموردين. هذا بالطبع ناهيك عن أن يكون المورد هو نفسه الموظف

4- علاقة الإدارة مع العملاء:

عندما تكون المؤسسة صادقة وأمينة في تعاملها مع العملاء فإنهم سيفضلون شراء منتجاتها لأن لديهم ثقة هذه المؤسسة. سيكون من اليسير أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة. يستطيع عميل تلك المؤسسة أن يبني خططه على أساس وعود تلك المؤسسة كفترة التوريد أو مواصفات المنتج. سيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع أقرانهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها هذه المؤسسة وتجدهم يتحاورون عن مواقف جيدة حدثت لهم عند تعاملهم مع تلك المؤسسة.

أما في الحالة المعاكسة فإن العملاء سينقلون استيائهم من تلك المؤسسة إلى أصدقائهم وزملائهم. وستجد العملاء لا يثقون في وعود تلك المؤسسة ويتخوفون من أن تكون المواصفات المكتوبة على المنتج غير حقيقية وسيحتاجون للتأكد منها. هؤلاء العملاء سيفضلون التعامل مع مؤسسة أخرى لديها أخلاقيات في التعامل وبالتالي تكون تلك المؤسسة معرضة للخطر¹.

الخلاصة

لقد أصبحت الأخلاقيات أحد الأدوات المهمة في إدارة الأعمال بعدما ظهرت هذه الطريقة في الدول المتقدمة وهي تفرض نفسها بقوة مع بروز ما يعرف بالجريمة الاقتصادية واستفحالها على جميع الأصعدة، ولقد أصبحت بيئة الأعمال مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالجمع بين المبادئ الأخلاقية ومبادئ التسيير، ولم يعد بوسع أي منظمة اقتصادية في الدول المتقدمة إغفال السلوكيات الأخلاقية عن برامجها وخططها تحت ضغط تطلعات الحملات الإعلامية وإحاح المستهلكين وترقب المساهمين، فإن أي انحراف عن السلوكيات الأخلاقية المؤسسية تفقد المنظمة بموجبه موقعها التنافسي في الأسواق.

¹<https://hrdiscussion.com/hr11456.html>

تمهيد:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر.

ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

المبحث الأول : ماهية الأداء

يعتبر الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية والمنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستمرة.

المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء

التعريف الأول: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة¹.

التعريف الثاني: الأداء هو الإنتاجية التي تتضمن كل من الفعالية والكفاءة، الفعالية هي تلك الأهداف المحققة بغض النظر على التكاليف المرتبطة بها . أما الكفاءة فهي تحويل المدخلات مخرجات حيث كلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات فهناك حتما كفاءة عالية².

التعريف الثالث: بحسب Kemkh « en الأداء مركز مسؤولية لورشة , وحدة مؤسسة... إلخ. ويعني الفعالية الإنتاجية حيث يحقق هذا المركز الأهداف التي سبق وأن سطرها. وما يلاحظ هذا التعريف هو اقتصره على الجانب الاقتصادي (الفعالية الإنتاجية) مقابل غض النظر عن جوانب وأبعاد أخرى, والتي لا يمكن إهمالها و أصبحت عنصرا هاما في تحديد مفهوم الأداء الشامل للمؤسسات³.

التعريف الرابع: هو الفعل الذي يعود على إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز, والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية, ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في الأسواق, كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو تحقيق التأقلم المطلوب , ويقترن مفهوم الأداء بمصطلحين هامين في التسيير : الفعالية والكفاءة⁴.

الأداء هو ”درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد⁵.

¹ رواية حسن إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية), الدار الجامعة, الإسكندرية 2002\2003 , ص 209.

² سهيلة محمد عباس, إدارة الموارد البشرية, 1999, ص 80.

³ هنوس سهام وحموم رشيدة, مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير "دور نظام المعلومات في تحسين أداء الإدارات العمومية", ص 27.

⁴ الشيخ الداوي, تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء- مجلة الباحث- جامعة ورقلة, العدد 7 , 2009\2010, ص 273.

⁵ <https://www.aiacademy.info/2018/10/02>

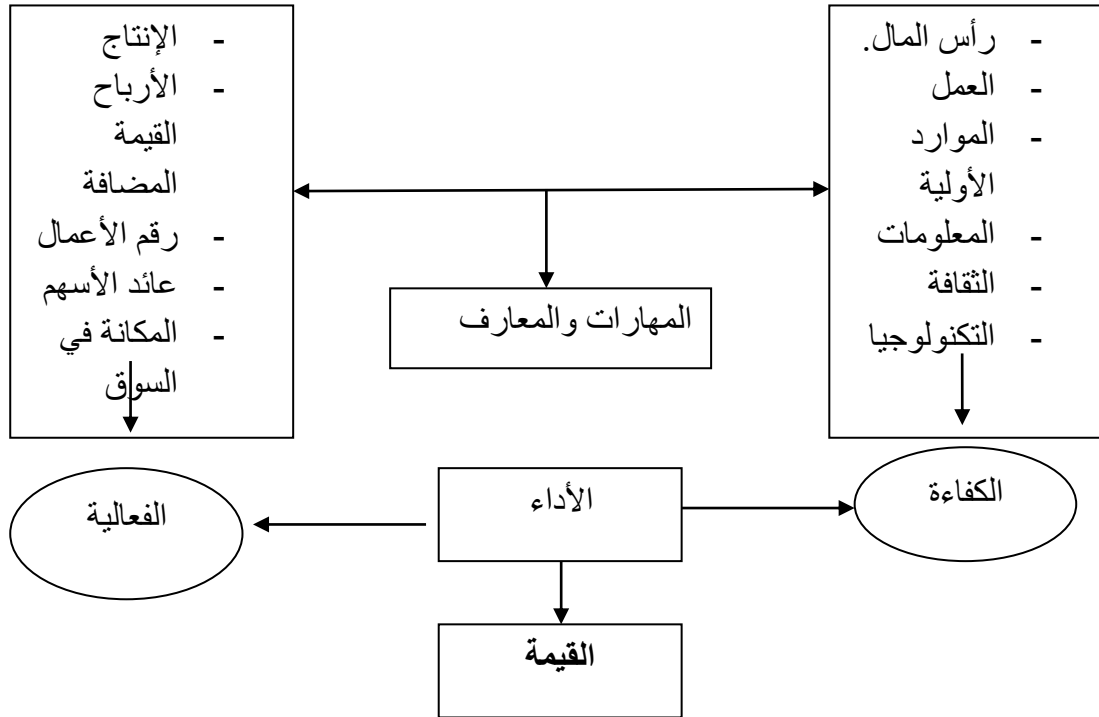
المطلب الثاني: عناصر الأداء

باعتبار الأداء نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره وتتمثل هذه العناصر في الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية وهي تتمثل في:

1. الكفاءة والفعالية

يعتبر هذان المفهومان من أشد المفاهيم المرتبطة بالأداء ويعتبر الكثير من الباحثين بأن الكفاءة والفاعلية هما البعدان الرئيسيان له, حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة في حين يقصد بالفاعلية القدرة على تلبية مستويات استخدام الموارد بدون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة.

الشكل رقم (2-1) : الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية



المصدر: عبد الملوك مزهودة, كلية للحقوق والعلوم الاقتصادية, مجلة العلوم الإنسانية, جامعة محمد خيضر بسكرة, العدد الأول, نوفمبر 2001, ص 48.

بالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفاعلية يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية, فمنهم من يرى ان: مفهوم الإنتاجية (الفاعلية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه : علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة ومنهم من يرى أنه يمثل: الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية و البشرية في سبيل تحقيق الهدف المحددة في الواقع الكفاءة والفاعلية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بالإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يصرف الأداء إنطلاقا من البعدين معا: حيث عرفه بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود هو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة¹.

وهناك عناصر أخرى وهي :

- الإستراتيجية و الأهداف: تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة أو المنتج.

¹ عبد الملوك مزهودة, كلية للحقوق والعلوم الاقتصادية, مجلة العلوم الإنسانية مرجع سابق, ص 87.

- النجاح الاستراتيجي: قدرة المؤسسة على البقاء والتكاليف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.
- الهيكل التنظيمي: يركز على مستوى كفاءة وفعالية الهيكل, ومدى قدرته على خدمة العمليات التي تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.
- المقياس: هو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تفيد وتخدم كلا من الإستراتيجية والأهداف.
- الإدارة: وتتمثل في الطريق التي تستخدم بتحديد المسارات والاتجاهات وكيف تقوم بعملية التصحيح والتصويب¹.

المطلب الثالث: أنواع الأداء

يفرض تحديد الأداء اختيار معايير التقسيم التي يمكن تحديدها في أربعة أشكال:

1- حسب معيار المصدر:

أ - الأداء الداخلي: يطلق عليها اسم أداء الوحدة اي أنه ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من موارد فهم ينتج أساسا من التوليفة التالية :

- ✓ الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- ✓ الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- ✓ الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

ب - الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة, فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده.

¹<http://www.hrdiscussion.com/hr49447hotmail>

فهذا النوع يظهر بصفة عامة النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع أسعار البيع او خروج احد المنافسين, ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات, فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب¹.

2- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل الأنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ – الأداء الكلي: يتمثل في النتائج لتي ساهمت جميع عناصر المؤسسة والأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها, فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

ب – الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة, فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به, لا أهداف الأنظمة الأخرى, وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة الأخرى, وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة, ويجب أن تكون الأهداف متسلسلة ومتكاملة تشكل فيما بينها شبكة².

3- حسب معيار الزمن:

وفقا لهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء على المدى القصير وعلى المدى المتوسط والبعيد³:

أ – الأداء في المدى القصير: ويعني القدرة على تحقيق أهدافها على المدى القصير, ويصبح الأداء فيما يلي:

- الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.
- الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة المدخلات- المخرجات.
- الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من تفاعل الأفراد ضمن نظام معين, هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل

¹BernardMartory ; control de gestuersocial ; librairievuibert ;Paris ;1999 ; p 236.

² عبد المليك مزهودة, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, مجلة العلوم الإنسانية, مجلة العلوم الإنسانية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, العدد الأول, نوفمبر, 2001, ص 87.

³ مزغيش عبد الحليم, تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر, 2012, ص 23-24.

ولا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

ب- الأداء في المدى المتوسط: ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

- 1- التكيف: قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كما لزم ذلك, فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي يضمنه للمؤسسة للمحافظة على موقعها في السوق وإلا فلابد أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.
- 2- النمو: مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة ومؤسسة, إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو يرفع حصص المؤسسة في السوق سوف يمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة.
- 3- الأداء في المدى البعيد: يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي, وعلى الصعيد الجزئي, لا يتم إلا بوجود تخطيط استراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد, ووجود تصدر واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة , الفعالية).

كما تمارس المؤسسات عادة نشاطاتها في محلات مختلفة نذكر منها ما يلي¹:

- الأداء الاقتصادي: ويتحقق بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.
- الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية حيث تتمثل أهداف المؤسسة على المستوى الاجتماعي والقومي ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية.
- الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للمخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

¹مزغيش عبد الحليم, تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة, مرجع سابق, ص 25

- **الأداء المالي:** يتمثل في زيادة معدل العائد ونسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير إداري معين مثل تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات ونسبة الخفض في توقعات الأجهزة كنتيجة للأنفاق على تطوير تكنولوجيا الصيانة الدورية.
- **الأداء الفني (التكنولوجي) :** ويتمثل في نسبة الخفض في الوحدات المعيبة بسبب تغيير طريقة أو طرق العمل أو تغيير التجهيزات أو بسبب تغيير العاملين ونسبة الفرض في عدة نماذج مستخدمة في تقديم الخدمة والتطور في عدة خدمات التي تم التحول إلى تقديمها من خلال الانترنت.

المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: مدخل إلى تحسين أداء العاملين

يشكل العامل أحد أهم موارد المنظمة , فإذا كانت الموارد الأخرى تهتك عبر الزمن فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته, على هذا الأساس فإن أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته.

1. مفهوم تحسين أداء العاملين:

تعمل الإدارة جاهدة لتحسين أداء العاملين فيها ودفعهم تجاه الأهداف المرسومة بكافة الوسائل الممكنة فتارة تستخدم الحوافز المادية وتارة أخرى تستخدم الحوافز المعنوية, وغيرها من الوسائل التي تولد الرضاء النفسي عن الإنجاز, وتهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء, والمشكلة تكمن في أن هذه الوسائل قد لا تتوافق مع دافعية كل العاملين, لهذا يتوجب على الإدارة تقديم الوسائل المناسبة التي تستطيع من خلال إشباع حاجة العامل حول رغبة معينة. لكن رغم تقديم الحافز المناسب تعاني بعض المنظمات من وجود حالات وصفات غير محمودة منتشرة بين عاملها كالغش, الاختلاسات, الكذب, الربا والتهرب من الوظيفة وغيرها من الأمور التي لا تجدي معها الحوافز المادية والمعنوية نفعاً.¹

ومن مظاهر ضعف الأداء:

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المنظمة السائدة.
- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.

إن تحسين الأداء يتطلب نظرة شمولية لعناصر ومستوياته, وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه, والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل, فاتخاذ إجراء او قرار ما بشأن

¹¹ عبد الباقي صلاح, ادرة الموارد البشرية, الدار الجامعية للطباعة والنشر, الاسكندرية, مصر, 2001, ص 312.

تحسين وتطوير الأداء يجب أن يبدأ من الجذور, وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد.

فلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط. ومنه يمكننا تعريف تحسين الأداء بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس مال بالطريقة المثلى.

وعملية تحسين الأداء تستلزم وجود أمور أساسية فقبل البدء بتحسين الأداء يجب التأكد من جدوى هذه العملية وهل هي لازمة وعلى أي مستوى. حيث يتطلب تحسين الأداء تجميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها لمساعد المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم, فضلا عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم, ومن ثم معرفة المطلوب منهم أداءه.¹

ويكتسب تحسين الأداء أهمية خاصة حيث يساعد في:

- معرفة الفجوة الحاصلة في الأداء وكيفية معالجتها.
- يعمل على تطوير وتكوين وعي الموظفين بأهمية تطوير وتحسين الأداء وبما سيحصلون عليه من فوائد.
- تعمل على اكتشاف الطريقة المثلى للعمل.²

المطلب الثاني: طرق وخطوات تحسين أداء العاملين

هناك عدة طرق ومن بينها:

الطريقة الأولى: وتتكون من الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

¹ عيد الجليل الشوامرة, استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء, http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887
² عيد العزيز عبد الرحيم الصديقي, ماهية وخطوات عملية تحسين الأداء, http://www.4shared.com/office/rzNgYndC/html

حيث يتم تحليل الأداء ضمن الأولويات والقدرات، وكذا تحليل الوضع الحالي والمستقبلي ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين وهما: ا_ الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة واللازمة لتحقيق استراتيجية واهداف المنظمة.

ب_ الوضع الحالي(الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والامكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل. **الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، فتحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل او المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريق منتظمة وشاملة ومتكاملة بالاستجابة لمشاكل الاداء ومسبباته واهم الطرق الملائمة لتجاوزه وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الاجراءات تمثل اكثر من وسيلة لتحسين الأداء،

الخطوة الرابعة: التطبيق والتنفيذ

بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع في حيز التنفيذ، ويصمم نظاما لمتابعتها.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

يجب ان تكون هذه العملية مستمرة، ويجب توفر وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة.

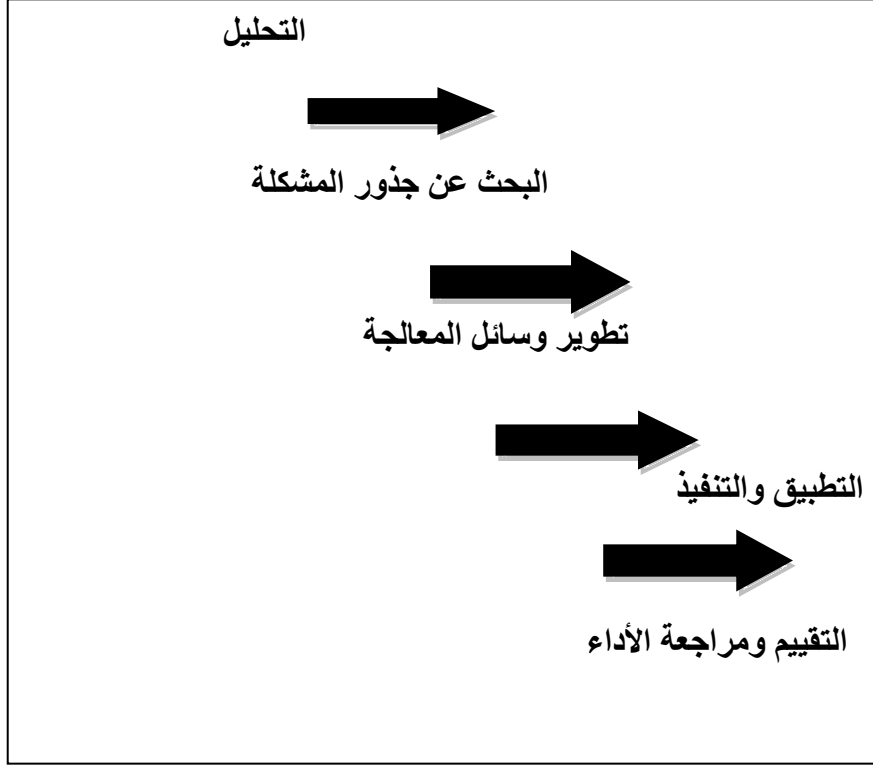
الخطوة السادسة:مراجعة تحليل الأداء.

أهمية المراجعة الدائمة للأداء أنها تعطي انطبعا على الاداء بشكل عام لتقييمه ومحاولة تعديله إذا لزم الأمر، ويمكن للعامل أن يقوم هو نفسه بهذا التقييم قبل ان يقوم به المدير¹.

¹ عبد العزيز عبد الرحيم الصديقي، ماهية وخطوات عملية تحسين الأداء، http://www.4shared.com/office/rzNgYndC/____.html، ص 15

والشكل التالي ويوضح هذه المراحل:

الشكل رقم (2-2): خطوات عملية تحسين الأداء



http://www.4shared.com/office/rzNgYndC/____.html ص 15

الطريقة الثانية:

- تحديد مجالات تحسين الاداء ووضعها في قائمة افضلية.
- تحديد مشروع التحسين وتشكيل فريق التحسين.
- تحليل مشاكل تطبيق العملية.
- اقتراح اسباب المشكلة.
- فحص الافتراضات المقدمة.
- تحديد الاسباب الجذرية للمشكلة.
- وضع حلول بديلة .
- تصميم الحلول والمعايير.

- مناقشة مشاكل التنفيذ وامكانية رفض العاملين للحل المقترح وعليه بالاعتماد على احد هذه الطرق او غيرها، تتمكن المنظمة من تحسين اداء عاملها والارتقاء بهم من خلال توفير الامكانيات والظروف المساعدة على تحقيق اداء افضل والتي لم تكن في استراتيجيات المنظمة قبل القيام بعملية التقييم والتحسين¹.
- وكإسناد لأهداف تحسين الأداء البشري يجب على المنظمة ان تشجع اشراك وتطوير افرادها من خلال:

- التدريب المستمر وتخطيط المهنة (المواقع الوظيفية).
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- تأسيس أهداف الفرد والفريق.
- تسهيل اشراك الافراد في عملية اعداد الهدف وضع القرار.
- المراجعة المستمرة لحاجات الافراد.
- ايجاد الظروف المناسبة للابتكار.

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

1- مفهوم تقييم اداء العاملين :

هناك عدة تعاريف لتقييم اداء العاملين نذكر بعضها في ما يلي :

يقصد بتقييم اداء العاملين "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر"².

- قياس مدى مساهمة العاملين في انجاز الاعمال التي توكل اليهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم اثناء القيام بالعمل وعلى مدى التطور في ادائهم خلال فترة زمنية محددة .
- قياس الاعمال التي تتم او تمت، ويتم قياس هذه الاعمال بواسطة المعايير الرقابية التي تقرر وتعتبر عملية قياس الاداء من أهم العمليات لأنه وبدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة .

¹ عبد العزيز عبد الرحيم الصديقي، ماهية وخطوات عملية تحسين الأداء، مرجع سابق، ص 16
² زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2006، ص 85.

-دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر وترقيته لوظيفة أخرى¹.

من التعاريف السابقة يمكن ان نستنتج :

ما يتم تقييمه ليس هو العامل في حد ذاته ولكن اداء هذا العامل للعمل الذي يكلف به وكذلك سلوكه وتصرفاته في مكان العمل بالإضافة للإمكانيات التي يتوفر لها هذا الفرد والتي تؤهله للقيام بواجباته و أعباء ووظائف أخر باعلي من الوظيفة الحالية التي يشغلها .

-ان تقييم اداء الرد العامل يتم بصفة دورية أي ان عملية التقييم عملية مستمرة

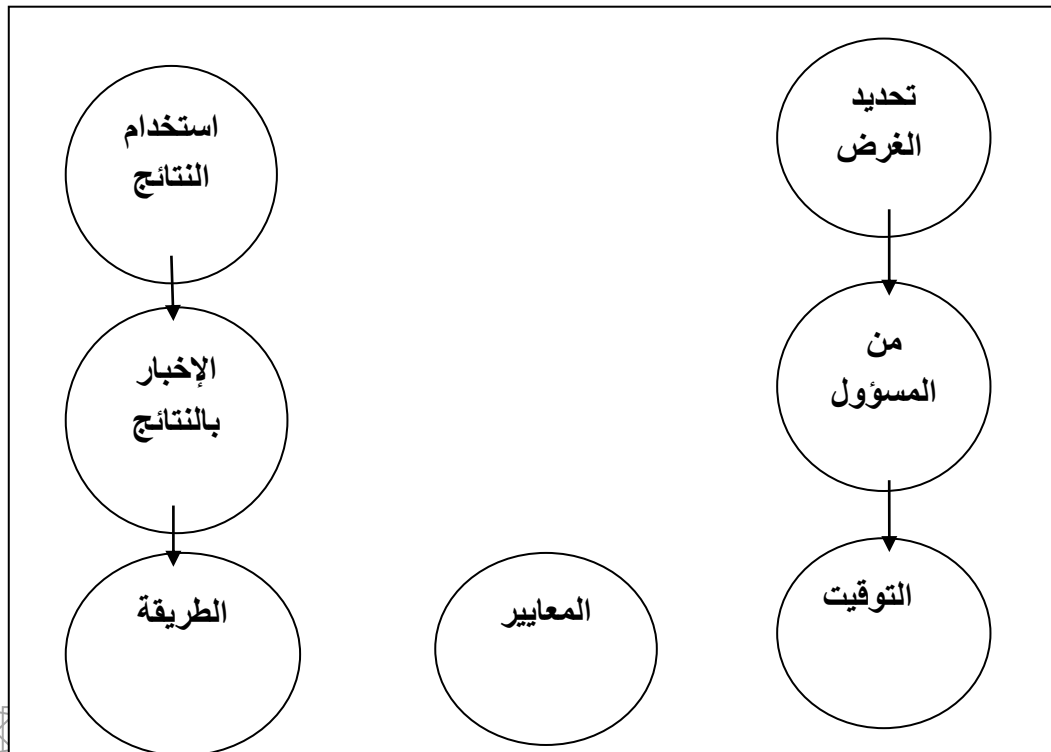
-ان اداء الافراد العاملين يقيم من خلال موضوعة مسبقا.

- ان عملية تقييم الاداء تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبالتالي التخفيف من مشكلة المحسوبية والعلاقات الشخصية .

- ان عملية تقييم الاداء لا تعني مستوى اداري واحد ولاكن كل المستويات الادارية

وأخيرا فان عملية تقييمالأداءللأفراد العاملين يجب ان تكون مبنية في ضوء أهداف محددة.

الشكل رقم (2-3): عناصر نظام تقييم الأداء





المصدر: <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1343&SecID=50>

2. تقييم أداء العاملين :

تحقق عملية تقييم الاداء اهدافا عديدة وذلك وفق 3 مستويات هي:

1-2 على مستوى المنظمة:

-ايجاد مناخ من الثقة والتعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة

- رفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور

- تقييم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية لان نتائج هذه العملية يمكن ان تستخدم

كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات معيارية دقيقة

2-2 على مستوى المديرين :

ان مواجهة المدير او المشرف للفرد او العامل للحكم على ادائه لا تعتبر عملية سهلة وانما

تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين الى التنمية مهاراتهم وامكانياتهم

الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم وهذا

ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة على العاملين والتقرب اليهم للتعرف على مشاكلهم

وصعوباتهم¹.

2-3 على مستوى الفرد :ان زيادة شعور العاملين بالعدالة وبان جميع جهودهم المبذولة

تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم اكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم الى العمل

¹عبد الباري ابراهيم درة, تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات, بحوث و دراسات المنظمة العربية الإدارية, جامعة الدول العربية, العدد 382, القاهرة 2003' ص 136.

باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقبوا فوزهم بالاحترام وتقدير مسؤولياتهم معنويا ومكافاتهم ماليا .

إضافة الي ان لتقييم الاداء مزايا عديدة منها¹:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم والعلاقة الحسنة .
- اشعار العاملين بمسؤوليتهم تجاه وظائفهم .
- وسيلة لضمان العدالة في معاملة المسؤولين لمرووسيتهم
- تقييم سياسات الاختبار والتدريب
- وسيلة لتطوير الاداء الفردي للعامل وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد

3- أهمية تقييم أداء العاملين :

يمكن تبيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها فيما يلي²:

3-1 الترقية والنقل :

إذا يكشف قياس الأداء على قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم الى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل ووضع كل فرد من الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

3-2 تقييم المشرفين و المديرين :

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي سيعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

3-3 اجراء تعديلات في الرواتب والاجور:

ففي ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها من قياس الاداء يمكن زيادة رواتب العاملين او انقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معينة لهم.

3-4 مقياس او معيار:

¹ ثابت زهير, مرجع سابق, ص 98.

² مصطفى نجيب شاويش, إدارة الموارد البشرية, دار الشروق للنشر والتوزيع, الدار الجمعة, الإسكندرية 2001, ص 25.

اذ ان قياس الاداء يمكن ان يعتبر معيارا او مقياسا مقبولا في تقييم سياسات وتطبيقات اخرى في مجال الافراد وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة.

5-3 تقديم المستورة:

اذا يشكل قياس الاداء اداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح الاجراءات لتحسين ادائهم اذا ان العاملين كثيرا ما يعبرون عن رغبتهم في الاجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم.

6-3 يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع:

اذا ان قياس الاداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم اثناء عملية القياس فنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين

7-3 اكتشاف الحاجات التدريبية :

اذ ان قياس الاداء يعتبر من العوامل الاساسية في الكشف عن الحاجيات التدريبية وبالتالي تحديد انواع برامج التدريب والتطوير اللازمة

8-3 رفع معنويات العاملين وتحسين علاقات العمل:

ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على اساس التفاهم بين الادارة والعاملين مما يؤدي الى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المنظمة.

9-3 تقيما لأداء:

ان تقييم الاداء وفق نضام محدد ومواعيد مضبوطة يلزم الإدارات بتقديم تقارير الدورية حول كفاءتهم والاحتفاظ بالسجلات والتقييد بمواعيدها وذلك يضمن استمرارية الرقابة و الاشراف¹.

¹مصطفى نجيب شويش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 27

المبحث الثالث: أخلاقيات الأعمال ودورها في تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يتأثر أداء العاملين بجملة متعددة ومختلفة ومتشابكة من العوامل التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها، إذ يقول "bajt" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء.

وهذه العوامل تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء وتحسينه في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه، وبغرض التبسيط، ومحاولة من الإبراز العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء ارتأينا تقديمها على شكل نقاط:

1- غياب الأهداف المحددة¹:

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحققة من إنجازات أو محاسبة عاملها على معدلات إنجازاتهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة من المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي عمله والذي يكون أداءه محدود أو معدوم وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينتج عنه صعوبة قياس أداء العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ العامل المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعور عدم المبالاة لديه، ومن ثم تدني مستوى أدائه.

2- مشكلات الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء. والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية.

3- التسبب الإداري:

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل.

4- عدم المشاركة في الإدارة:

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا.

¹حمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة السعودية، 2003، ص 67، 68

وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين حيث يشعر بمشاركتهم في وضع الأهداف المطلوب إنجازها، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج.

5. اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاحا لأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العامل والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقويم أداء العاملين يتم من خلالها تمييز بين العامل المنتج والمتوسط والعامل غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام الحوافز الإضافية كالمكافآت وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

المطلب الثاني: أثر أخلاقيات الأعمال على أداء العاملين

بعد أنقما في الفصل الأول بتحليل ودراسة الأخلاقيات التي يجب أن تتوفر في المنظمة ولدى العاملين

توصلنا إلى أن معظم الأدبيات الصادرة عن " أخلاقيات الأعمال " تشير إلى أن الأخلاق أمر هام و نافع للعامل وللمنظمة في الأجل البعيد على أقل تقدير إن لم تكن هامة ونافعة في الأجل القريب . فالأخلاق لن يكون لها أي معنى إلا إذا ساهمت في قدرة تأثيرها على العاملين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن تحقيق هذه الأهداف لن يكون إلا من خلال الأداء الذي يقدمه العاملين للعمل، حيث سوف يفقد العمل فعاليته بدون وجود درجة من الثقة والأمانة والصدق.

1. تأثير أخلاقيات الأعمال على العامل¹:

- أ. تقويم سلوك الفرد ورفع مستواه إلى ما هو أفضل؛
- ب. إضفاء شخصية مستقلة؛
- ج. جعل الفرد يشعر بالسعادة الداخلية لأنه يمتثل بأوامر الله
- د. تهذب سلوكه وتزكي نفسه
- هـ. تنمي الرقابة الذاتية للعامل
- و. أكثر رغبة في المشاركة مع الجماعة
- ز. الإحساس بالنواحي الجمالية في الحياة
- ح. تقضي على الأمراض النفسية
- ط. تبني قاعدة الوسطية في سلوك الفرد قول أو عملا
- ي. تعالج الأخلاقيات بشموليتها كل جوانب حياة الفرد.

2- تأثير أخلاقيات الأعمال على الجماعة:

- ترسيخ معنى الأخوة بين المؤمنين
- توحيد جماعة العاملين
- بناء المسؤولية الاجتماعية
- دعم واحترام حقوق الجماعة
- تأسيس صرح التكافل الاجتماعي بين العاملين
- بناء روح التعاون.

3. أثر أخلاقيات الأعمال على العلاقة بين العاملين والإدارة:

من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله. ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير مُحفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة

¹ أحمد داود المزجايا الأشعاري، الوجيز في أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية، المملكة السعودية، 2011، ص 65

والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك و التفاوض. عند المقارنة بين حالتين: حالة الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمل والإدارة غير الملتزمة بأخلاقيات العمل.

في الحالة الأولى تجد أن وعود المديرين للعاملين مصدقة بينما في الحالة الثانية تجد أن الوعود غير مصدقة بل يكون الشك مُهيمنًا على العلاقة بين العاملين والإدارة. في الحالة الأولى تجد كثيرا من العاملين يستمر في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولا بينما في الحالة الثانية تجد العاملين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعا. في الحالة الأولى تجد العامل سعيدا في عمله ولديه ولاء لهذه المنظمة المحترمة بينما في الحالة الثانية تجد العلاقة مبنية على المقابل السريع لأن المقابل بعيدا لمدى غير مضمون. هذا الأمر يمتد تأثيره إلى العمالة التي قد تتقدم للوظائف بالمنظمة. فالمنظمة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجتذب بكفاءات سوق العمالة بينما المنظمة التي لا تُبالي هذه الأمور تُفِر الكثير من تلك الكفاءات، وتأثير ذلك على قدرات المنظمة غني عن التفصيل، كذلك فإن أسلوب تعامل المنظمة مع المتقدم ينل لوظائف يؤثر على الكفاءات التي تقبل التوظيف بها بل و التي تتقدم لها مستقبلا.

4. أثرها على العلاقة بين العاملين أنفسهم:

الحالة الأولى: عندما يكون الصدق والتعاون الاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل. **الحالة الثانية:** بينما عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هيا لمسيطرة فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويخفي عنها الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيس هو هكذا. وذكر "williamson" ان القيم المشتركة بين العاملين والتفاعل الداخلي لأفراد المنظمة قد يشكلان نظاما قويا وفعالا داخل المنظمة يمكن الإدارة من السيطرة التامة على مجريات الأداء¹.

المطلب الثالث: برامج تحسين وتقييم أداء العاملين أخلاقيا

برامج تحسين أداء العاملين أخلاقيا تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين، لذلك فإنها تمثل أهم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع الداخلي والخارجي للمنظمة، من هذه البرامج ما يلي:

1. برامج تقييم أداء العاملين:

إن تقييم أداء العاملين كأفراد وكمجاميع و كإدارات أو عاملين فنيين هو من صميم عمل إدارة الموارد البشرية ويترتب عليه أمور مهمة جدا تتعلق بالأجور والترقية وغيرها. كما أن عملية تقييم الأداء يفترض أن تكون متكاملة بحيث تتضمن القياس والتقييم والتقويم. لذلك يفترض أن تكون إجراءات ضمن إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه

¹Williamson, Organizationaltheoryfrom Chester Barnard to the present and beyond,OxfordUniversityPress, New York, USA,1990, P42

من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة أن يعطي هذا النظام تصورا عن احتمالية تكرار السلوك والأداء الجيد ينفي المستقبل لغرض فائدة الفرد والمنظمة والمجتمع¹. وفي إطار آليات وإجراءات عملية تقييم الأداء يمكن للمنظمة أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية وتتبنى سلوكيات أخلاقية ترضي مختلف الأطراف وهي كالآتي²:

- أن تجتهد المنظمة بوضع معايير دقيقة لتقييم الأداء متنسمة بقدرها على تجسيد الجانب الموضوعي والسلوكي والذاتي في مختلف الأعمال التي ينجزها العاملون، لذلك فإن المنظمات الجيدة تعيد النظر بين فترة وأخرى وتناقش استمارات الأداء كفقرات وكناتج نهائية مع المعنيين؛
- الابتعاد عن التحيز في التقييم من خلال التأكيد على توفر الخصائص الموضوعية والإنسانية في المقومين وعد متأثيرهم بعوامل الدين والمذهب والعشيرة والمنظمة والصدقة والقرابة وغيرها؛
- أن عملية التقييم بأشخاص من ذوي الخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين وأن يكون التقييم من قبل فريق عمل وليس فرد بالغرض التخلص من مشكلة تأثير الهالة؛

إنها نماذج أخلاقية عملية تقييم أداء العاملين هو الموضوعية والابتعاد عن إعطاء تقييم متساهل للجميع أو أن يكون تشددا مع الجميع أو يتسم التقييم بالنيقونوسطالجميع؛ أن تستخدم إدارة الموارد البشرية مختلف أساليب تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة مع الاطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال وخاصة الأساليب المطورة لقياس الإنجاز الذي يتصف بالإبداع الفكري والريادي للعاملين والذي لا تظهر نتائجه إلا على المدى البعيد. بمعنى أن المنظمة تكافئ المنجزين الذين يقدمون أفكار جديدة.

2. برامج تحسين نوعية حياة العمل:

تعطي البرامج الحديثة لنوعية حياة العمل الإمكانية للمنظمة لأن تكون مركز جذب واستقطاب للعاملين الكفؤين ومكان مناسب للعمل ويزداد من خلال ذلك الولاء والالتزام من جانب العاملين وتكامل وتفاعل أهدافهم مع أهداف المنظمة.

لقد استحدثت الكثير من البرامج الحديثة إضافة للبرامج التقليدية لتحسين نوعية حياة العمل مثل برامج صيانة الموارد البشرية وبرامج العمل الجماعي وإدارة الجودة الشاملة والإدارة بالمشاركة والإدارة المفتوحة وبرامج جداول العمل البديلة وغيرها، وهذه تمثل حاليا حزمة من البرامج توضع في إطار إستراتيجية تحسين نوعية حياة العمل. وبما أن برامج تحسين النوعية تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمة الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين. لذلك فإنها تمثل أهم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المنظمة للإيفاء بمتطلبات مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع، ويمكن الإشارة لبعض جوانب الممارسة الأخلاقية والاجتماعية من خلال هذه البرامج وهي كالآتي³:

- جعل مكان العمل جذابا وإعطاء العمل معنى متجددات قل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج.
- إن أنشطة هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة وتعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا ومريحا.

Schuler. R, Managing Human Resources, 5th ed, West Publishing Co, New York, U.S.A, 1995, P306¹

²ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 268

³ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 269 ، 270.

- أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع.
- أن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:
- أ. الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل بما ينشر فيها من مواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين.
- ب. يجب أن تحتفل المنظمة بأيام المناسبات الخاصة وتقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها معتقدي موجبات جماعية لهم.
- ج. تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة ويمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة.
- هـ. الاحتفالات بمناسبة أعياد ميلاد العاملين.
- و. الاحتفالات بالإنجازات التي تحقها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر و تقدير للعاملين.
- ز. تشجيع روح المرح وإشاعة جو عملها .

الخلاصة:

يعتبر نظام تحسين أداء العاملين ذو أثر كبير في تعديل مسار المنظمة ومعرفة مدى تحقيقه لأهدافها, وحتى يكون أداء العاملين ذو أهمية يجب أن يتحلى بالفعالية التي تعود على المنظمة بإيجابية من تحقيق الاستقرار والتكيف والنمو .

ف تحسين أداء العاملين هو عملية تنظيمية مستمرة يتم الحكم من خلالها على قدرات وكفاءة العاملين, والوقوف على نقاط القوة في أدائه لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها, فالتحسين يعتمد على عدة معايير كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العامل أو يكون نتاج لأدائه, وأيضا هناك عدة طرق تستخدم لتحسين أداء العاملين.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بأخلاقيات الأعمال وأداء العاملين، و تدعيما لما قدمناه في الجانب النظري قمنا بدراسة ميدانية للإجابة على الإشكالية المطروحة حيث سيتم في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر وذلك من خلال التعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر محل الدراسة هذا من جهة , ومن جهة أخرى توضيح المنهج المستخدم ومصادر جمع المادة العلمية ،بالإضافة إلى التعرف على مدى الدور الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين.

و لقد إنتهجنا في هذه الدراسة أسلوب دراسة الحالة ، بإستخدام منهج التحليل الإحصائي من خلال توزيع الإستبيان و قمنا بإستعمال البرنامج الإحصائي SPSS version 22 لتحليل نتائج الإستبيان المقدم لموظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر.

وبهدف تحقيق هذا الغرض فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهما:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
باعتبار أن المؤسسة الصحية –كغيرها من المؤسسات-تنشط في بيئة حركية الأمر،الذي يستدعي توفر إدارة عملية إبداعية تتفق والمتغيرات السكانية المتوقعة كما ونوع او تتلاءم مع المستجدات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والصحية وتستطيع مواجهة التحديات المنتظرة.
سنحاول في هذا المبحث إعطاء نبذة عن حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر التي تعد من أهم القطاعات على مستوى الدائرة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر هي منشأة خدماتية مستقلة في تسييره اذا تطابع مهمتها الرئيسية هي تقديم خدمات صحية وضمان تطبيق برامج الوقاية والعلاج الأساسي.

انشأت المؤسسة بناء اعلى المرسوم الرئاسي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 الموافق ل 02 جمادى الأولى 1428 المتضمن إنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسات العمومية الاستشفائية EPH والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية . EPSP

و قد أعطي لبطاقة تعريفها رقم حسابها الجاري 08 805 7957 ورقم السجل الجبائي 001 1985 1940 اما سجلها التجاري 07 809 0470 ورقم ضمانها الاجتماعي. 51 23 1950

تقع المؤسسة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر شمال دائرة سيدي لخضر على الطريق الوطني المؤدي للميناء الصغير بمساحة تقدر ب 2600 متر مربع تحت اسم 20 أوت ; 1956 تشرف على تغطية كثافة سكانية تقدر 650 75 نسمة انفصلت عن القطاع الصحي بسيدي

علي سنة 2008 بصدور المرسوم الرئاسي 2007 بعدما كان تفرع تابعة له بحوالي 120 عامل أما إلى غاية 31 مارس 2018 فحوالي 262 عامل تغطي صحيا ثلاث بلديات تتمثل في:

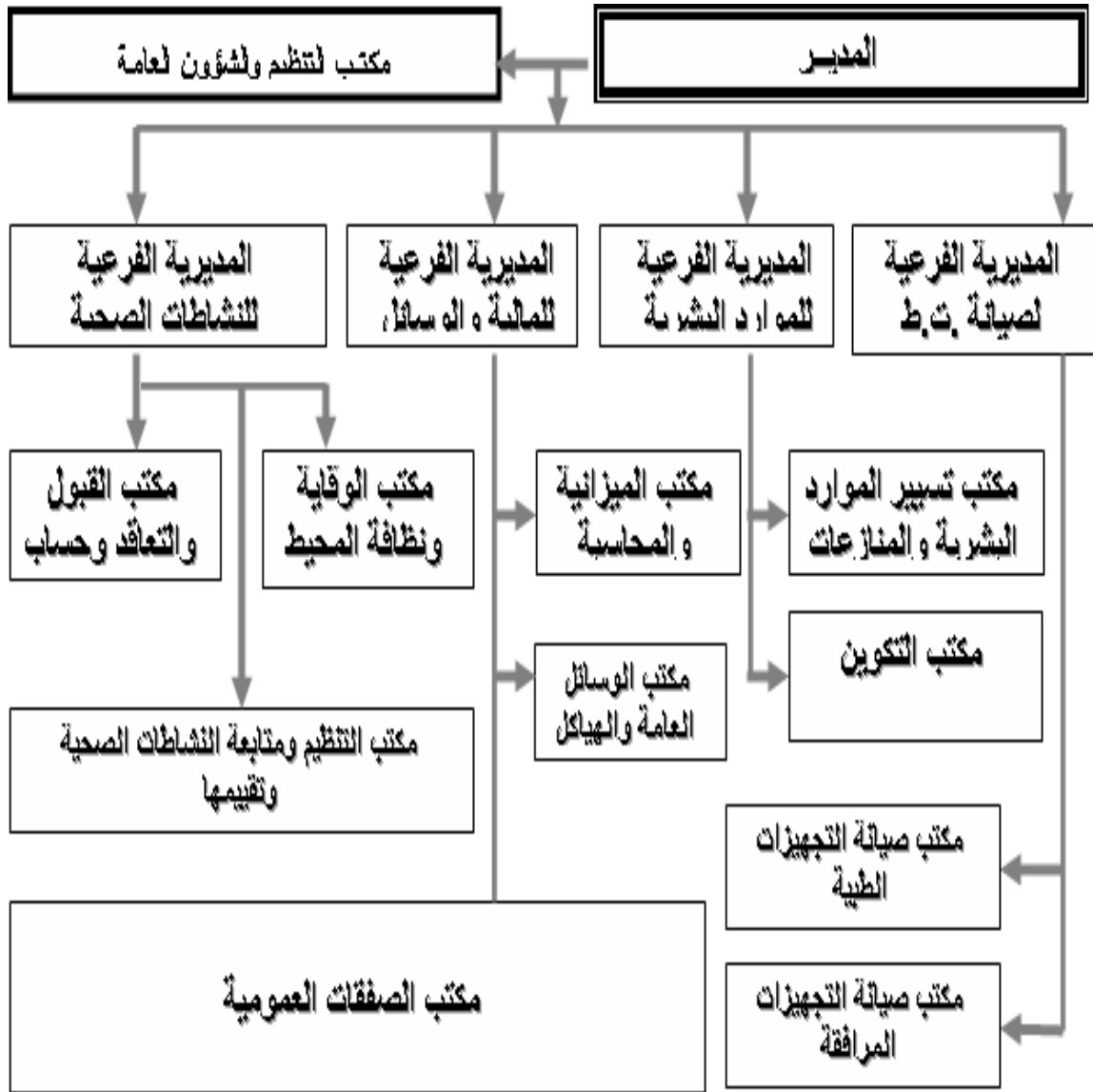
- . عيادة متعددة الخدمات بسيدي لخضر
- . عيادة متعددة الخدمات بحجاج
- . عيادة متعددة الخدمات بين عبد المالك رمضان.

تتمثل مهامها في:

تقديم الخدمات العلاجية والاستجالات الطبية وأنشطة الوقاية وكافة الأنشطة التي تهدف إلى حماية وترقية الصحة العمومية كما تتولى في تطبيق البرامج الصحية المحلية والمساهمة في حماية وترقية المحيط في المجالات المتعلقة بالوقاية والنظافة ومحاربة الآفات الاجتماعية والأوبئة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية

الشكل (1-3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحية



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

المدير:

يعين المدير وتنتهي مهامه بقرار من الوزير المكلف بالصحة ويساعده في تأدية مهامه مديرون ومساعدون ويعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة وباقتراح منه مدير المؤسسة ويقوم بالمهام التالية:

- تنفيذ مداورات المجلس الإداري.
 - الأمر بالصرف بخصوص نفقات وإيرادات المؤسسة.
 - تحضير مشروع الميزانية والتقديرية.
 - يقوم بإبرام كافة العقود والصفقات ويتحمل الالتزامات الناتجة عن ذلك.
- الأمانة:

هي همزة وصل بين المدير المسؤول الأول وبين كافة عمال المؤسسة والمصالح وتتميز بالأمانة والسرية.

- المجلس الإداري:

يضم الأعضاء التالية:

- أ- مدير المؤسسة.
- ب- مدير وعضو يمثل مديرية الصحة.
- ج- ممثل السلك الطبي
- د- ممثل السلك الشبه طبي
- ممثل الميزانية والمراقبة
- ممثل المجلس الشعبي البلدي
- ممثل المجلس الشعبي الولائي
- امين الخزينة مابين البلديات
- التأمينات
- PCM

• **المديرية الفرعية للمالية والوسائل:**

لها مكانة هامة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حيث تلعب دورا هاما في ضمان تسيير مستخدمى المديرية في السير الحسن للميزانية وتتمثل في:

أ- **الميزانية والمحاسبة:**

حيث تكمن مهامه في ترتيب وتنظيم الرواتب للعمال وتسيير الميزانية الخاصة وإعداد الكشوف والفواتير وايضا تجميع مختلف التقديرات.
الميزانية ومتابعة الوضعية المالية:

ب- **مكتب الصفقات العمومية:**

من مهامه إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة من أدوية أغذية واستشارات..... الخ حيث يقوم المكتب بانشاط دفتر الشروط الخاص بالصفقة المراد عقدها وإرسالها إلى وزارة الصحة من اجل الموافقة عليها ويقوم بنشرها في الجريدة الرسمية.

• **مكتب الوسائل العامة والتجهيزات:**

تتمحور في حوصلة التجهيزات وجميع الأجهزة الطبية بحيث تتم صيانتها وتصلحها وجردها على مستوى المصالح الصحية ويشمل كل أنواع وأصناف الأجهزة.

• **المديرية الفرعية للموارد البشرية:**

مهامها مصلحة المستخدمين وتضم:

أ- مصلحة الموظفين: تقوم أساسا على استخراج الوثائق الإدارية للموظفين من محضر تنصيب ومقرر تعيين مقرر ترسيم أو تثبيت شهادة عمل والعطل والترقية التقاعد وبالتالي فهي تربط الموظف بإدارته.

ب- مصلحة الرصيد:

تضم منح مستحقات العمال من الراتب الشهري منحة المرودية منحة المناوبة منحة الخدمة المهنية وتكون تحت إشراف المراقب المالي وأمين الخزينة.

• مكتب النزاعات: يعمل على حلال مشاكل الإدارية التي تقع بينه وبين الإدارة المستخدمة.

• مصلحة التكوين:

• من حق الموظفين إجراء تكوين على حساب المؤسسة سواء كان لاكتساب الخبرة او الترقية.

• **المديرية الفرعية للصيانة والتجهيزات الطبية:**

يخص هذا الفرع الصيانة والعتاد الطبي

• **المديرية الفرعية للمصالح الصحية:**

نقصد بها متابعة كل المصالح وعملها ونشاطاتها وكذا متابعة نشاطات ومهام الطبيب داخل المؤسسة وبما فيه مكتب الدخول المتضمن الوفيات والولادات.

- . **الصيدلانية:** تضم الأدوية والعتاد الطبي
- . **المجلس الطبي:** يتكون من 3 أعضاء إلى 6 أعضاء يضم الأطباء والمرضى.
- . **مصلحة الاستعجالات** وتعمل على التكفل السريع للمرضى الذين هم في حالة خطيرة كما إن هناك قاعة أخرى للعلاج والتضميد واللقاح.
- . **مصلحة الولادات.**
- . **مصلحة الأشعة.**
- . **المخبر للتحاليل.**
- . **مصلحة حماية الأمومة والطفولة** تعمل على التلقيح واكتشاف التشوهات المبكرة للطفل متابعة ومراقبة النمو والتطور الطبيعي للرضيع
- . **مصلحة تباعد الولادات** تنظيم النسل ومتابعة النساء الحوامل والكشف المبكر للسرطان الرحم FCV والمخطط التالي يوضح توزيع المهام على مستوى الوحدات التابعة للمؤسسة
- . **مصلحة طب العمل:** الاهتمام الدائم للعمال وتوعيتهم ومتابعة حالاتهم الصحية
- . **مكتب النظافة:** يعمل على متابعة ومراقبة تحاليل مياه الشرب والبحر و المخبرات والمحلات التجارية..... الخ
- . **الطب المدرسي:** يعمل على العلاج الفيزيولوجي والنفسي للمتمدرسين
- . **مصلحة محاربة أمراض السل:** مكافحة ووقاية وكشف عن امراض السل. من خلال الهيكل التنظيمي أعلاه يتضح أن العيادة المتعددة الخدمات تقوم بالمهام الموالية: توفير الفحوصات المتخصصة على حسب الأطباء المتخصصين المتاحين وذلك بالتنسيق مع المؤسسة العمومية الاستشفائية الأقرب إليها.
- ضمان الأنشطة شبه الطبية مثل تغيير الضمادات،الحقن...الخ
- التكفل بالاستعجالات الطبية الجراحية وذلك من خلال ضمان المناوبة الدائمة أي 24س / 24 سا وتوفير على الأقل سيارة إسعاف وكذا توفير أسرة من أجل مراقبة المريض أو في حالة بقائه للاستشفاء، وهذا الإجراء يكون بقرار من الوزارة الوصية في حالة ما إذا كانت المنطقة بعيدة أو معزولة.
- تأمين الأنشطة الوقائية من خلال:
- . تطبيق ومتابعة البرامج الوطنية والمحلية للصحة العمومية.
- . تطبيق ومتابعة الأنشطة المتعلقة بالأم والطفل.
- . متابعة الأمراض المعدية وغير المعدية -ضمان الوظائف المساعدة على التشخيص كمخبر للتحاليل الطبية لفحوصات الدم،الأمصال،البيو كيميائية،البكتيريا و مركز للأشعة.
- والجدير بالذكر أن العيادة متعددة الخدمات تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف الموالية:
- تحديد الأولويات في تقديم العلاجات الأساسية.
- إعادة ترتيب الأنشطة الصحية من أجل تلبية احتياجات السكان.
- العمل على تحسين الاستقبال ونوعية العلاجات المقدمة.
- تقوية وتكثيف الأنشطة الوقائية.
- تقوية علاقة الطبيب بالمريض من أجل تحقيق مفهوم "طبيب الأسرة."
- تصحيح التفاوت في توزيع الهياكل خارج الاستشفائية من أجل الضمان الأحسن للطب الجوارى.

و في الأخير ،يجب التنويه إلى أن عدد العيادات متعددة الخدمات ازدادت بـ18 عيادة،حيث كان عددها سنة2007يقدر بـ1477و صار سنة2008يبلغ1495،أما فيما يخص قاعات العلاج فعددها بقي ثابتا. 5117.

أقسام الموظفين :

الجدول(1-3):يمثل عدد الموظفين في المؤسسة

العدد	الرتبة
01	• مدير المؤسسة
04	• ممارسين متخصصين مساعدين) أطباء(
22	• أطباء
08	• جراح الأسنان
01	• صيدلي
04	• نفسانيين
03	• بيولوجيين
70	• شبه طبيين
10	• قابلات
20	-أسلاك مشتركة
20	- عمال مهنيين:
	• عمال النظافة
	• سائق
	• عون امن
24	

	<p>-المتعاقدين: . عقود ما قبل التشغيل . تشغيل الشباب . عقود مفتوحة</p>
187	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بالاستمارة

يعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستمارة المستخدمة في جمع البيانات، وذلك بغرض اختبار فروض الدراسة الميدانية حسب النموذج المتبع لذلك والذي يوضح الشكل التالي، حيث تم توزيع 40 استمارة على عينة الدراسة تم استرجاع منها 38 استمارة وهو ما يعادل 95 من إجمالي الاستمارات الموزعة

المطلب الأول : تصميم منهجية الدراسة

1. أسلوب الدراسة : من أجل إعطاء الموضوع مصداقية أكثر و جعل المعلومات الواردة فيه أكثر تمثيلا و واقعية، قمنا بإتباع أسلوب دراسة الحالة و من خلاله قمنا بإعداد استبيان كأداة لجمع البيانات ، مع استخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية " SPSS version 22" لتحليل البيانات التي حصلنا عليها من الاستمارات الموزعة على مدراء المؤسسات. و قمنا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي "LIKERT SCALE" و هو أكثر المقاييس شيوعا حيث يطلب فيه من المدراء الذين وجهت لهم الإستمارة أن يحددوا درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على خيارات محددة و هذا المقياس مكون غالبا من 05 خيارات متدرجة ،من الرقم 1 الذي يشير إلى ضعف وجود الخاصية بينما يمثل الرقم 5 أعلى درجات توفر الخاصية . يشير المدير إلى واحد منها و هي على النحو التالي:

1. غير متوفر إطلاقا 2. غير متوفر 3. محايد 4. متوفر 5. متوفر بشكل جيد.

2. مجال الدراسة : تم إعداد الدراسة الميدانية في إطار مجموعة من الحدود الزمانية و المكانية .

الحدود المكانية للدراسة : لقد تم إختيار المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر لتكون مجالا للدراسة التطبيقية .

الحدود الزمانية للدراسة : إستغرقت فترة الدراسة الميدانية مدة 6 اشهر ، تم من خلالها القيام بعدة زيارات للمؤسسة المذكورة سابقا و إجراء مقابلات مختلفة مع مدراء المؤسسات و إطاراتها، ثم توزيع الإستمارة على عينة البحث ليتم بعد ذلك تحصيلها.

- **مجتمع الدراسة :** إشمتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الاستشفائية لولاية مستغانم .
- **عينة الدراسة :** تمثلت عينة الدراسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر و على هذا الأساس وزعت 40 إستمارة بطريقة عشوائية على موظفي المؤسسة و إطاراتها و استرجعت 38 منها ،حيث أصبحت صالحة للدراسة و التحليل.

3. متغيرات الدراسة: يمكن تمثيل متغيرات الدراسة بالمعادلة التالية:

$$Y = f(x) \quad \text{حيث أن :}$$

- متغير الدراسة التابع y : يتمثل في أداء العاملين .
 - متغير الدراسة المستقل x : يتمثل في أخلاقيات الأعمال و يشمل ما يلي:
1. الجوانب الأخلاقية لدى المؤسسة الاستشفائية
 2. توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال
 4. الأساليب الإحصائية المتبعة: لاختبار فرضيات البحث تم استخدام أدوات التحليل التالية :
 1. تحليل التكرارات: يقوم بحساب نسبة الإجابة عن كل سؤال بين المستجيبين، بمعنى انه يعطي نسبة الإجابات على كل سؤال من أسئلة الاستمارة.
 2. معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach : يعتبر من أهم المقاييس و تتراوح قيمته بين (0 - 1) ، فإذا كان هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تقترب من 1.
 3. تحليل المصدقية (معامل الصدق) : الذي يعكس مدى دقة الإجابات و مدى انسجامها مع القيم الفعلية الموجودة في المجتمع، كما يعطي فكرة عن علاقة الأسئلة ببعضها ضمن الاستمارة.
 4. معامل الارتباط: قد تم استخدام معامل الارتباط الخطي البيرسون Pearson ، و يهدف إلى التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة من حيث قوة العلاقة و اتجاهها و يتراوح معامل الارتباط بين 1- و 1+ و كلما اقترب من 1+ دل على قوة العلاقة و ايجابيتها .

5. الفرضيات:

الفرضية الرئيسية :

- فرضية الوجود H_1 : يتأثر مستوى الأداء في المؤسسة الاستشفائية بمستوى أخلاقيات الأعمال لديها.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

فرضية الوجود H_1 : يتأثر مستوى الأداء بدرجة الجوانب الأخلاقية لدى المؤسسة الاستشفائية.

الفرضية الثانية :

فرضية الوجود H₁: يتأثر مستوى الأداء بدرجة توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال في المؤسسة الاستشفائية.

6. إعداد الاستبيان : تم إعداد الاستبيان بشكل يخدم أغراض الدراسة ، حيث تضمنت الإستمارة ما يلي:
أولاً: معلومات شخصية : و ذلك للتعرف على الخصائص الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة) .

ثانياً : محاور الدراسة:

المحور الأول: الجوانب الأخلاقية لدى المؤسسة الاستشفائية.

المحور الثاني: توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال

المحور الثالث : علاقة أخلاقيات الأعمال بأداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

1. عرض و تحليل المعلومات الشخصية:

للتعرف على نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة يتم توزيع أفراد العينة على حسب: الجنس ،فئات العمر، المستوى التعليمي، فئات الأقدمية ، والوظيفية التي يشغلونها .

. 1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

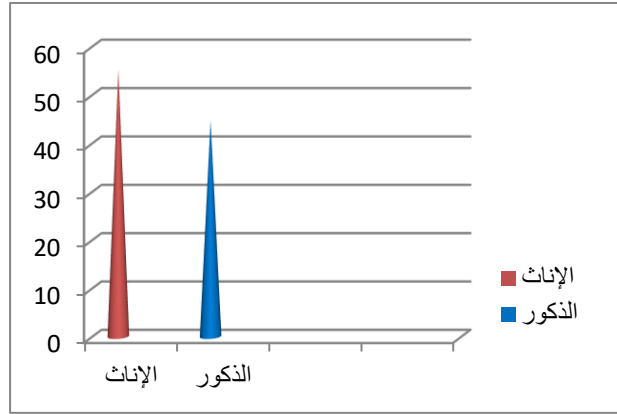
يلخص الجدول رقم (2-3) النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس. جدول رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيانات		النسبة المئوية %
الجنس	التكرارات	
ذكر	17	44,73
أنثى	21	55,27
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (2-3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث يتضح من خلاله أن غالبية أفراد العينة إناث ، في حين بلغ عددهم 21، أي ما يعادل 55,27%، أما عدد الذكور بلغ 17 أي أنهم يمثلون ما نسبته 44,73% من الحجم الإجمالي للعينة و هذا يعكس لنا تركيبة الموارد البشرية في المستويات الثلاث. و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج

spss

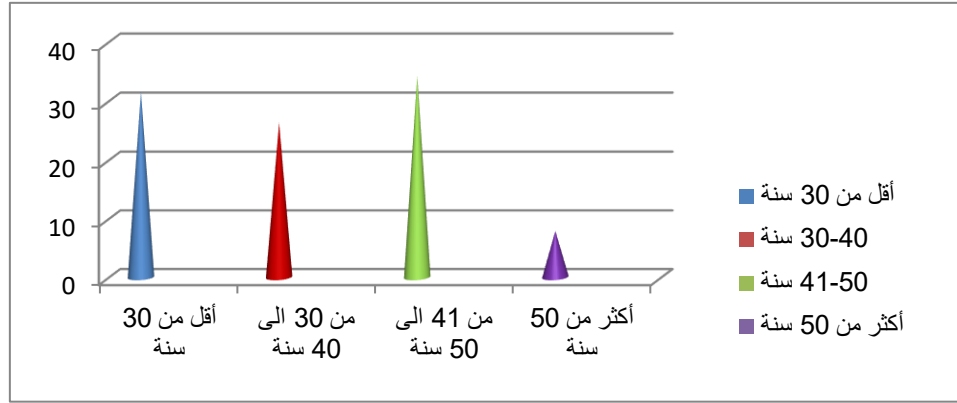
2. توزيع أفراد العينة على مختلف فئات العمر:
يلخص الجدول رقم(3-3) النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب العمر
جدول رقم(3-3) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرارات	البيانات
		العمر
31,57	12	اقل من 30 سنة
26,31	10	من 30 الى 40 سنة
34,23	13	من 41 حتى 50 سنة
7,89	3	اكثر من 50 سنة
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (3-3) توزيع أفراد العينة حسب العمر حيث يتضح من الجدول أن ما نسبته 31.57% من الحجم الإجمالي للعينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، و 26,31% تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة 34.23% من الحجم الإجمالي للعينة، أما الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فبلغت نسبتهم 7.89% حيث يلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة تقل أعمارهم عن 50 سنة، وهي نتيجة تعكس فتوة مجتمع الدراسة. والشكل الآتي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يلخص الجدول رقم(3-4) النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

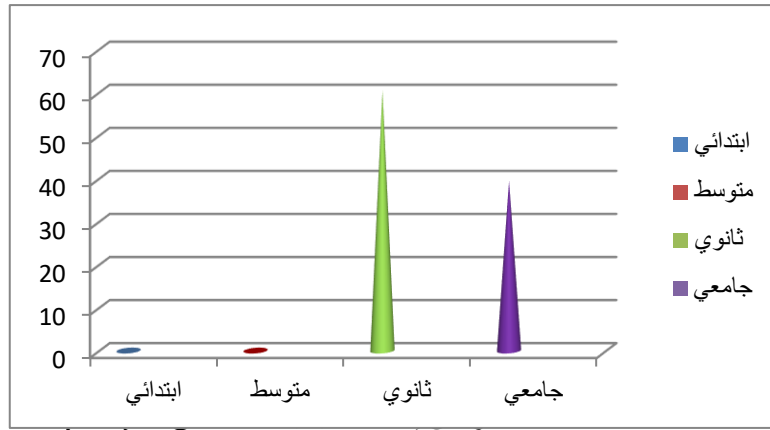
جدول رقم(3-4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرارات	البيانات المؤهل العلمي
00	00	ابتدائي
00	00	متوسط
60,52	23	ثانوي
39,48	15	جامعي
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

قمنا في هذه الدراسة بتقسيم مفردات العينة حسب مستوى تعليمهم إلى أربعة مجموعات، تمثلت في المستوى الابتدائي، المتوسط، الثانوي والجامعي. ولاحظنا أن أغلبية العاملين في المستشفى من خريجي الثانويات، حيث حصلت هذه الفئة على نسبة % 60,52 من إجمالي عينة الدراسة، في حين كانت نسبة المستوى الجامعي % 39,48 من الحجم الإجمالي للعينة، وهذا يدل على وجود مستوى ثانوي عال ضمن مستويات الإدارة المختلفة في المستشفى محل الدراسة والشكل الآتي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-4) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



4. توزيع أفراد العينة على مختلف الأقدمية:

يلخص الجدول رقم (3-5) النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

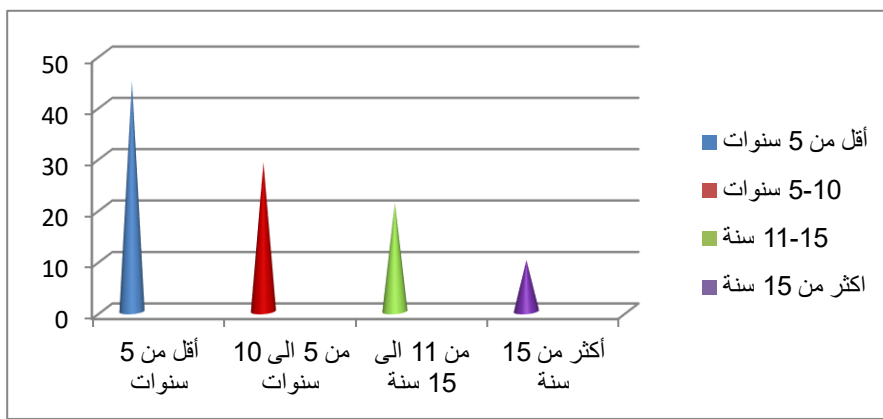
جدول رقم(3-5):توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرارات	البيانات سنوات الخبرة
44,73	17	أقل من 5 سنوات
28,94	11	من 5 إلى 10 سنوات
21,05	8	من 11 إلى 15 سنة
5,28	2	أكثر من 15 سنة
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

لقد اعتمدت الدراسة الحالية على تقسيم مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة إلى أربعة فئات، تمثلت في فئة أقل من 5 سنوات، فئة من 5 إلى 10 سنوات، فئة 11 إلى 15 سنوات وفئة أكثر من 15 سنة ويتضح من الجدول أن ما نسبته 44,73% من الحجم الإجمالي للعينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، 28,94% من حجم العينة الإجمالي يملكون خبرة ما بين 5 و 10 سنوات من الحجم الإجمالي للعينة، بينما ما نسبته 21,05% من الحجم الإجمالي للعينة فتتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنوات، أما نسبة 5,28 % فهي تمثل العينة التي يفوق عدد خبرتهم 15 سنة وهي نتيجة تعكس تواضع الخبرة العلمية لأفراد عينة الدراسة والشكل التالي يوضح ذلك.

رقم (3-5):
أفراد العينة
سنوات الخبرة



الشكل
توزيع
حسب

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

2. عرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة:

لقد تم في هذا العنصر عرض نتائج التحليل الإحصائي الذي تم بغرض معرفة مدى استجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة، وذلك من خلال المعاملات الإحصائية كمحور من محاور الدراسة.

أولاً: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول الجوانب الأخلاقية لدى المستشفى يتناول هذا الجزء آراء واستجابات أفراد الدراسة (العاملين في المستشفى) نحو الجوانب الأخلاقية لدى المستشفى. السؤال الأول: يوجد لدى إدارة المستشفى قاعدة أخلاقية (قانون أخلاقي معمول به: مثل تعويض العامل عما لحقه من لإصابات بسبب العمل

الجدول رقم (6-3) : توزيع أفراد العينة حسب السؤال الأول

سؤال 1	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقاً	00	0%
غير متوفر	00	0%
محايد	02	5,26%
متوفر	10	26,31%
متوفر بشكل جيد	26	68,43%
المجموع :	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 68,43 % للإجابة متوفر بشكل جيد و هذا يعني يوجد لدى إدارة المستشفى قاعدة أخلاقية .

السؤال الثاني: هناك وسائل لتقصي الجوانب الأخلاقية: الأمانة- النزاهة- الصدق- السرية في العمل...في المستشفى. الجدول رقم 3-7 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثاني

سؤال 2	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقاً	00	0%
غير متوفر	00	0%
محايد	00	0%
متوفر	08	21,05%

متوفر بشكل جيد	30	78,95%
المجموع :	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 78,95 % للإجابة متوفر بشكل جيد و هذا يعني هناك وسائل لتقصي الجوانب الأخلاقية: الأمانة- النزاهة- الصدق- السرية في العمل...في المستشفى.
السؤال الثالث: للمستشفى مدونة أخلاقية موضوعة تحت تصرف الجميع.

الجدول رقم 3-8 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثالث

سؤال 3	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقا	00	0%
غير متوفر	00	0%
محايد	10	26,31%
متوفر	17	44,74%
متوفر بشكل جيد	11	28,95%
المجموع :	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 44,74 % للإجابة متوفر و هذا يعني للمستشفى مدونة أخلاقية موضوعة تحت تصرف الجميع.

السؤال الرابع: توفر المستشفى برامج لتحسين نوعية حياة العاملين وبنائها على أسس سليمة وشاملة مثل: مكافحة الأمراض المهنية- التعاقد مع الطبيب- التعاقد مع صيدلية- تقديم علاوات- مكافآت.

الجدول رقم 3-9 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال الرابع

سؤال 4	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقا	00	0%
غير متوفر	11	28,95%
محايد	03	7,90%
متوفر	14	36,84%
متوفر بشكل جيد	10	26,31%
المجموع :	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 36,84 % للإجابة متوفر و هذا يعني توفر المستشفى برامج لتحسين نوعية حياة العاملين وبنائها على أسس سليمة وشاملة مثل: مكافحة الأمراض المهنية- التعاقد مع الطبيب- التعاقد مع صيدلية- تقديم علاوات- مكافآت.

السؤال الخامس: توجد آليات لحماية المرأة العاملة من المضايقات اللاأخلاقية في مكان العمل.

الجدول رقم 3-10 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال الخامس

سؤال 5	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقا	00	%0
غير متوفر	07	%18,42
محايد	14	%36,94
متوفر	15	%39,47
متوفر بشكل جيد	02	%5,26
المجموع :	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 39,47% للإجابة متوفر و هذا يعني توجد آليات لحماية المرأة العاملة من المضايقات اللاأخلاقية في مكان العمل.

السؤال السادس: هناك عدالة ومساواة في التعامل بين العاملين.

الجدول رقم 3-11 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال السادس

سؤال 6	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقا	00	%0
غير متوفر	08	%21,05
محايد	00	%0
متوفر	10	%26,31
متوفر بشكل جيد	20	%52,64
المجموع :	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 52,64 % للإجابة متوفر بشكل جيد و هذا يعني هناك عدالة ومساواة في التعامل بين العاملين.

السؤال السابع: يتصرف العاملون في المستشفى بطريقة أخلاقية.

الجدول رقم 3-12 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال السابع

سؤال 7	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقا	00	%0
غير متوفر	08	%21,07
محايد	10	%26,31

متوفر	10	26,31%
متوفر بشكل جيد	10	26,31%
المجموع :	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 26,31% وكانت متساوية محايد-متوفر-متوفر بشكل جيد.

السؤال الثامن: يتم التوظيف على أساس الكفاءة والتخصص, لا على أساس الوساطة والقرابة.

الجدول رقم 3-13 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثامن

سؤال 8	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقا	00	0%
غير متوفر	04	10,52%
محايد	05	13,16%
متوفر	12	31,58%
متوفر بشكل جيد	17	44,74%
المجموع :	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 44,74% للإجابة متوفر بشكل جيد و هذا يعني يتم التوظيف على أساس الكفاءة والتخصص, لا على أساس الوساطة والقرابة.

ثانيا: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال في المؤسسة الاستشفائية. يتناول هذا الجزء آراء واستجابات أفراد الدراسة (العاملين في المستشفى) .

السؤال التاسع: تؤدي واجباتك ومهامك بنشاط، متوخيا بذلك الأمانة والنزاهة والدقة المهنية.

الجدول رقم 3-14 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال التاسع

سؤال 9	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقا	00	0%
غير متوفر	08	21,05%
محايد	00	0%
متوفر	12	31,58%
متوفر بشكل جيد	18	47,37%
المجموع :	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 47,37% للإجابة متوفر بشكل جيد و هذا يعني تؤدي واجباتك ومهامك بنشاط، متوخيا بذلك الأمانة والنزاهة والدقة المهنية.

السؤال العاشر: تعطي عمك حقه من الوقت الرسمي له

الجدول رقم 3-15 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال العاشر

سؤال 10	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقاً	00	%0
غير متوفر	08	%21,05
محايد	00	%0
متوفر	13	%34,21
متوفر بشكل جيد	17	%44,74
المجموع :	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 44,74 % للإجابة متوفر بشكل جيد و هذا يعني تعطي عمك حقه من الوقت الرسمي له

السؤال الحادي عشر: لا تستعمل منصب كل أغراض شخصية.

الجدول رقم 3-16 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال الحادي عشر

سؤال 11	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقاً	00	%0
غير متوفر	03	%7,89
محايد	00	%0
متوفر	15	%39,47
متوفر بشكل جيد	20	%52,64
المجموع :	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 52,64 % للإجابة متوفر بشكل جيد و هذا يعني لا تستعمل منصب كل أغراض شخصية.

السؤال الثاني عشر: تلقيت دورات تدريبية لها علاقة بأخلاقيات الأعمال.

الجدول رقم 3-17 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثاني عشر

سؤال 12	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقاً	02	%5,26
غير متوفر	10	%26,31
محايد	00	%0

متوفر	15	39,48%
متوفر بشكل جيد	11	28,95%
المجموع :	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 28,95 % للإجابة متوفر و هذا يعني تلقيت دورات تدريبية لها علاقة بأخلاقيات الأعمال.

السؤال الثالث عشر: تحرص على الشفافية في التعامل مع المسؤول.

الجدول رقم 3-18 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثالث عشر

سؤال 13	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقا	00	0%
غير متوفر	08	21,06%
محايد	6	15,79%
متوفر	14	36,84%
متوفر بشكل جيد	10	26,31%
المجموع :	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 36,84 % للإجابة متوفر و هذا يعني تحرص على الشفافية في التعامل مع المسؤول

السؤال الرابع عشر: لا تستغل إمكانيات العمل المادية لحاجاتك الشخصية.

الجدول رقم 3-19 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال الرابع عشر

سؤال 14	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقا	00	0%
غير متوفر	08	21,06%
محايد	00	0%
متوفر	11	28,94%
متوفر بشكل جيد	19	50%
المجموع :	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 50 % للإجابة متوفر بشكل جيد و هذا يعني لا تستغل إمكانيات العمل المادية لحاجاتك الشخصية.

السؤال الخامس عشر: تتصرف مع الرؤساء والمرؤوسين واي متعامل وفق القوانين المعمول بها.

الجدول رقم 3-20 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال الخامس عشر

سؤال 15	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقاً	00	%0
غير متوفر	00	%0
محايد	00	%0
متوفر	18	%47,37
متوفر بشكل جيد	20	%52,63
المجموع :	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 52,63 % للإجابة متوفر بشكل جيد و هذا يعني تتصرف مع الرؤساء والمرؤوسين واي متعامل وفق القوانين المعمول بها

السؤال السادس عشر: تمتلك درجة عالية من الإخلاص في العمل

الجدول رقم 3-20 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال السادس عشر

سؤال 16	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقاً	00	%0
غير متوفر	00	%0
محايد	02	%5,26
متوفر	14	%36,84
متوفر بشكل جيد	22	%57,90
المجموع :	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 57,90 % للإجابة متوفر بشكل جيد و هذا يعني تمتلك درجة عالية من الإخلاص في العمل

ثالثاً: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول علاقة أخلاقيات الأعمال بأداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية ، يتناول هذا الجزء آراء واستجابات أفراد العينة (العاملين في المستشفى) .

السؤال السابع عشر: تساهم القيم والمعتقدات السائدة لدى العامل بالمستشفى في تحسين أدائه.

الجدول رقم 3-21 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال السابع عشر

سؤال 17	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقاً	00	%0

غير متوفر	06	15,79%
محايد	03	7,89%
متوفر	18	47,37%
متوفر بشكل جيد	11	28,95%
المجموع :	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 47,37% للإجابة متوفر و هذا يعني تساهم القيم والمعتقدات السائدة لدى العامل بالمستشفى في تحسين أدائه.

السؤال الثامن عشر: تعمل القواعد الأخلاقية على تسهيل إنجاز العمل في المستشفى.

الجدول رقم 22-3 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثامن عشر

سؤال 18	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقاً	00	0%
غير متوفر	00	0%
محايد	03	7,89%
متوفر	20	52,63%
متوفر بشكل جيد	15	39,48%
المجموع :	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 52,63% للإجابة متوفر و هذا يعني تعمل القواعد الأخلاقية على تسهيل إنجاز العمل في المستشفى.

السؤال التاسع عشر: العامل ذو الأخلاق العالية يكون متفاني في العمل أكثر.

الجدول رقم 23-3 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال التاسع عشر

سؤال 19	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقاً	00	0%
غير متوفر	00	0%
محايد	00	0%
متوفر	20	52,63%
متوفر بشكل جيد	18	47,37%
المجموع :	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 52,63% للإجابة متوفر و هذا يعني أن العامل ذو الأخلاق العالية يكون متفاني في العمل أكثر.

السؤال عشرون: الالتزام بأداب العمل يزيد في تحسين الأداء.
الجدول رقم 3-24 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال العشرون

سؤال 20	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقاً	00	%0
غير متوفر	06	%15,79
محايد	05	%13,16
متوفر	17	%44,74
متوفر بشكل جيد	10	%26,31
المجموع :	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 44,74 % للإجابة متوفر و هذا يعني أن الالتزام بأداب العمل يزيد في تحسين الأداء

السؤال واحد وعشرون: الالتزام بأخلاقيات الأعمال لدى العامل من بين معايير تقييم الأداء السنوي لدينا لمستشفى.

الجدول رقم 3-25 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال واحد وعشرون

سؤال 21	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقاً	00	%0
غير متوفر	00	%0
محايد	00	%0
متوفر	17	%44,74
متوفر بشكل جيد	21	%55,26
المجموع :	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 55,26 % للإجابة متوفر بشكل جيد و هذا يعني أن الالتزام بأخلاقيات الأعمال لدى العامل من بين معايير تقييم الأداء السنوي لدى المستشفى

المطلب الثالث : صدق الاستبيان و ثباته

1/ حساب ألفا كرونباخ :

يقصد بثبات أداة القياس مدى اتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي و عدم تناقضها ، أما الصدق

فيعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ، و من أهم المقاييس معامل كرونباخ ألفا " Cronbach's

alpha " و الذي تتراوح قيمته بين (0 - 1) ، فإذا كان هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تقترب

من 1 .

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,607	21

المصدر: نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة المعامل مساوية لقيمة 0.607 و هي تقترب من الواحد ، إذن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

2/ تحليل المصدقية (معامل الصدق) :

معامل الصدق الذي يعكس مدى دقة الإجابات و مدى انسجامها مع القيم الفعلية الموجودة في المجتمع، كما يعطي فكرة عن علاقة الأسئلة ببعضها ضمن الاستمارة. و يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات و يساوي 0.77 و هو يقترب من الواحد كذلك، مما يعني صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة.

المطلب الرابع : علاقة أخلاقيات الأعمال بأداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية

1. تحليل و اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط :

الفرضية الرئيسية :

- فرضية الوجود H_1 : يتأثر مستوى الأداء في المؤسسة الاستشفائية بمستوى أخلاقيات الأعمال لديها. و لاختبار هذه الفرضية يجب اختبار الفرضيات الفرعية و ذلك بقياس معامل الارتباط "بيرسون" بين المحور الأول " الجوانب الأخلاقية لدى المؤسسة الاستشفائية" و المحور الثالث " علاقة أخلاقيات الأعمال بأداء العاملين" ، و بين المحور الثاني "توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال في المؤسسة الاستشفائية" و الثالث .

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

فرضية الوجود H₁: يتأثر مستوى الأداء بدرجة الجوانب الأخلاقية لدى المؤسسة الاستشفائية. من أجل معرفة وجود علاقة ارتباط بين درجة الجوانب الأخلاقية و تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية قمنا بقياس معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول و المحور الثالث و الجدول التالي يوضح ذلك:

Corrélations

		AXE1	AXE3
AXE 1	Corrélation de Pearson	1	,632
	Sig. (bilatérale)		,194
	N	38	38
AXE 3	Corrélation de Pearson	,632	1
	Sig. (bilatérale)	,194	
	N	38	38

المصدر: نتائج spss

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المحورين موجبة و مساوية ل 0.632 عند مجال ثقة قدره 95% و بالتالي نقبل الفرضية H₁ أي توجد علاقة ارتباط بين درجة الجوانب الأخلاقية و تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية.

الفرضية الثانية :

فرضية الوجود H₁: يتأثر مستوى الأداء بدرجة توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال في المؤسسة الاستشفائية.

من أجل معرفة وجود علاقة إرتباط بين توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال و تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية

قمنا بقياس معامل الإرتباط بيرسون بين المحور الثاني و المحور الثالث و الجدول التالي يوضح ذلك:

Corrélations

		AXE2	AXE3
AXE 2	Corrélation de Pearson	1	,582
	Sig. (bilatérale)		,194
	N	38	38

AXE	Corrélation de		
3	Pearson	,582	1
	Sig. (bilatérale)	,194	
	N	38	38

المصدر : نتائج spss

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المحورين موجبة و مساوية ل 0.582 عند مجال ثقة قدره 95% و بالتالي نقبل الفرضية H_1 أي توجد علاقة إرتباط بين توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال و تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية.

من خلال النتائج السابقة نستنتج صحة الفرضية الرئيسية أي يتأثر مستوى الأداء في المؤسسة الاستشفائية بمستوى أخلاقيات الأعمال لديها.

■ نتائج الدراسة الميدانية :

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها توصلنا إلى أهم النتائج التي تمخضت عن اختبار نموذج الدراسة الذي تم تطويره بهدف تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة و المستقلة ، و التي أثبتت صحة النموذج و قوته في تفسير قوة العلاقة بين مستوى الأداء في المؤسسة الاستشفائية ومستوى أخلاقيات الأعمال لديها. ، و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

توجد علاقة إرتباط بين درجة الجوانب الأخلاقية لدى المؤسسة الاستشفائية و تحسين أداءها. كما توجد علاقة إرتباط بين توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال و تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية.

من خلال النتائج السابقة نستنتج بأنه لأخلاقيات الأعمال دور كبير في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على مدى إدراك و التزام المصلحة الاستشفائية لسيدي لخضر بأخلاقيات الأعمال ، و مدى الدور الذي تلعبه في تحسين أداء العاملين بها ، و لقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها

أن لأخلاقيات الأعمال دور كبير في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة. إلا أننا التمسنا من دراستنا هذه أن مفهوم أخلاقيات الأعمال مفهوم جديد بالنسبة للعاملين بالرغم من توفر مدونات أخلاقية تنص على كل ما يتعلق بهذا الموضوع و في كل الجوانب ، و هذا نتيجة لعدم وجود قناعات حقيقية بجذواها .

فقد تم التوصل إلى أن هناك علاقة طردية بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال و تحسين أداء العاملين .

فأبرز النتائج التي أشارها الجانب التطبيقي أن هناك علاقة بين متغيرات تحسين أداء العامل الذي تم اعتماده

كمتغير تابع و متغيرات أخلاقيات الأعمال التي تم اعتمادها كمتغيرات مستقلة. و نتائج الدراسة جاءت لتؤكد

صحة الفرضيات بأن أخلاقيات الأعمال تساهم ولو بشكل ضمني في تحسين أداء العاملين.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة :

أصبحت أخلاقيات الأعمال قضية هامة من القضايا المعاصرة، إذ باتت من ضمن اهم المواد الأساسية في بناء المنظمات، وأساس تقدمها وحضارتها. فلقد تزايد الاهتمام بها على نحو واضح وملفت للنظر , وظهرت مصطلحات كثيرة مثل قواعد وأداب المهنة , أخلاقيات الأعمال, تحسين الاداء, وياتت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقيات الإدارة , ويبدو أن هذا الاهتمام أخذ يتسع ليغطي مجالات مختلفة, إذ لا بد من توسيع دائرة المسؤولية لتشمل مصلحة الأطراف ذات العلاقة ومصلحة المجتمع بالإضافة الى الاستثمار في المورد البشري والذي يضع الادارة امام صورة جديدة تتبنى من خلالها المعايير الاخلاقية.

ان أخلاقيات الأعمال ليست مجرد قواعد مكتوبة أو إجراءات يجب تطبيقها من العمال أو الموظفين الأقل درجة في السلم الإداري بل هي التزام جماعي بين كل الموظفين من أعلى موظف في التسلسل الإداري إلى أدناهم في هذا السلم كما تعتبر الأخلاق صفة تتميز بها الدول الإسلامية و المنغرسه في قيمنا وعاداتنا وثقافتنا فبدون الحاجة إلى التذكير بها يجب على المؤسسات التحلي بها والعمل على ترسيخها أكثر في إجراءاتها. كما على المنظمة أيضا أن تضمن بشكل تدريجي ومتواصل في استراتيجياتها بعيدة المدى الاعتبارات الأخلاقية وتحديد الأسس السليمة للإدارة انطلاقا من كون المسؤولية الأخلاقية هيا حد أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة المنظمة في ممارسة أنشطتها. ومن خلال الدراسة التي قمنا بها إتضح لنا الأهمية والدور الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في المؤسسات والإدارات و المستشفيات فهي احد العوامل التي تساهم في تحسين اداء العامل وقد اظهرت الدراسة الميدانية التي اجريناها بالمصلحة الاستشفائية بسيدي لخضر مستغانم الدور الفعال لهذه الأخلاقيات في تقييم وتحسين هذا الأخير.

أولا: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المستشفى وباستعمال الاستبيان , تم التوصل الى النتائج التالية:

- ان مفهوم اخلاقيات الاعمال مصطلح جديد بالنسبة لأغلبية العاملين في المستشفى بالرغم من وجوده ضمن وثائق خاصة في الادارة تدعى بالمدونات الأخلاقية للمستشفى على عكس ذلك نجد ان مفهوم أخلاقيات الأعمال معروف ومتداول بكثرة في المؤسسات الأخرى.
- تستخدم المستشفى اسلوب فعال يساهم في ردع السلوكيات اللاأخلاقية فيها.
- من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة , تبين أن المستشفى ملتزمة أخلاقيا وخاصة اتجاه عمالها وموظفيها وحتى المجتمع, مما جعلها تكسب العديد من المزايا.
- ان الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لتوضيح ما هو صحيح او خاطئ من الناحية الأخلاقية كما يعرف في التقليد الفلسفي ولكنه وسيلة للتسيير الجيد للمستشفى بصفة عامة.
- ان توفر سلوك الأخلاقيات في العاملين, يوطد جسور الثقة بين العمال والادارة.
- انعدام الاهتمام بعملية تقييم اداء العاملين مما أظهر لدى غالبيتهم سلوك لا مبالي.

الخاتمة العامة

ثانيا: اختبار الفرضيات

1- الفرضية الأولى:

أخلاقيات الأعمال هي القيم والمبادئ الأخلاقية التي تحكم تصرفات الأفراد والشركات في التعامل.
انطلاقا من عرض وتحليل الاستمارة الموجهة للعاملين ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تبين ان للمستشفى قانون أخلاقي معمول به ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2- الفرضية الثانية :

ان الأخلاق والتربية الأخلاقية تشكل جزءا مهما في ترشيد عمل العامل.
فمن خلال الدراسة الميدانية وتحليل مختلف الإجابات اتضح لنا أن الأخلاق والتربية الأخلاقية تشكل جزءا مهما في ترشيد عمل العاملين في المصلحة الاستشفائية ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3- الفرضية الثالثة:

تعد أخلاقيات الأعمال الأساس الأكثر أهمية لتحسين اداء العامل في المؤسسة.
من خلال الدراسة الميدانية وتحليل مختلف العينات اتضح لنا ان الأخلاقيات تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في الأداء داخل المستشفى اضافة الى وجود عوامل اخرى لا تقل اهمية ولها تأثير مباشر على اداء العنصر البشري سواء كانت معنوية او مادية.
من خلال ما سبق ذكره , تم تأكيد واثبات صحة الفرضية الثالثة , فأخلاقيات الأعمال تعد الأكثر أهمية في تحسين اداء العامل في المؤسسة.

ومن خلال ما سبق ونتيجة لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة التي تم إثبات صحتها, نكون قد اجينا على الإشكالية الرئيسية للبحث, وبالتالي فأخلاقيات الأعمال تلعب دورا رئيسيا في تحسين أداء العاملين في المستشفى.

ان ابرز النتائج التي توصلنا اليها في الجانب التطبيقي تؤكد بان هناك علاقة بين متغيرات اداء العامل الذي تم اعتماده كمتغير تابع ومتغيرات اخلاقيات الاعمال التي تم اعتمادها كمتغيرات مستقلة. ونتائج الدراسة جاءت لتؤكد صحة الفرضية الرئيسية بان اخلاقيات الاعمال تساهم ولو بشكل ضمني في تحسين اداء العاملين.

ثانيا: الاقتراحات

على ضوء النتائج التي توصلنا اليها من خلال الدراسة الحالية يمكن تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في ترسيخ وارساء اخلاقيات الاعمال في المستشفى وذلك لرفع كفاءة العاملين فيها وتحسين ادائهم, وذلك على النحو التالي:

1- رفع مستوى الوعي بأهمية اخلاقيات الاعمال: جعل الوسط الطبي يدرك فوائد الالتزام بالمعايير الاخلاقية.

الخاتمة العامة

- 2- تطوير ميثاق اخلاقي يلزم الاداريين التقيد به اثناء ممارستهم لواجباتهم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وهو ما يساعد في تحسين الأداء.
- 3- وضع القوانين والمدونات الخاصة بقواعد أخلاقيات الأعمال.
- 4- توعية العاملين بأبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وأثارها على تحسين الأداء.
- 5- ضرورة وضع برامج فعالة للحد من الفساد الإداري لأن ذلك من شأنه ان يحفز العاملين على الالتزام بأخلاقيات الأعمال.
- 6- خلق مكاتب ولجان أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي تهتم بأخلاقيات الأعمال داخل المنظمة.

ثالثاً: آفاق البحث

- اثناء بحثنا في متغيرات البحث وجدنا عدة مواضيع اخرى للبحث في هذا المجال ونحبذ لو يتطرق لها باحثون اخرون مستقبلا بشكل متوسع خاصة وانها تركز على الجوانب الأخلاقية والاجتماعية وتتمثل بعض الإشكاليات المقترحة في :
- 1- تأثير أخلاقيات الأعمال على إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
 - 2- دور أخلاقيات الأعمال في تحسين اداء المنظمة.
 - 3- أخلاقيات الأعمال وسلوك المورد البشري

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد داود المزجاني الأشعاري، الوجيز في أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية، المملكة السعودية 2011،
- 2- بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 3- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2006
- 4- كميل حبيب – جان بولس – أخلاقيات الأعمال في عالم متغير – المؤسسة الحديثة للكتاب - لبنان 2007
- 5- كسنة أحمد – مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال- غرناطة للنشر والتوزيع- الجزائر- 2009- الطبعة الأولى .
- 6- منصور الغالبي، صالح العامري- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع- دار وائل للنشر- الطبعة الأولى- 2008
- 7- مصطفى محمود أبوبكر- التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة- الدار الجامعية- الإسكندرية
- 8- مصطفى كامل، إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 439، 436
- 9- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الدار الجمعة، الإسكندرية 2001
- 10- - صالح العامري، منصور الغالبي- الإدارة والأعمال- دار وائل للنشر- الطبعة الثانية- 2008.
- 11- صلاح محمد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الدار الجمعة، الإسكندرية 2001
- 12- رواية حسن إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعة، الإسكندرية 2003\2002 .

باللغة الفرنسية:

- 1 -BernardMartory ; control de gestuairesocial ; librairieVuibert ;Paris ;1999 .
- 2-Schuler. R, ManagingHumanResources, 5th ed, West Publishingco, New York, U.S.A, 1995
- 3 Williamson, Organizationaltheoryfrom Chester Barnard to the présent and beyond,OxfordUniversitéPress, New York, USA,1990,

المذكرات والرسائل :

- 1- بن نامة فاطمة الزهراء، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال-دراسة حالة: المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم, مذكرة ماجستير, جامعة ابوبكر بلقايد , تلمسان, 2011.
- 2- حمود بن مطلق العماج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم 2003 لأمنية، الرياض، المملكة السعودية،
- 3- أمحمد بلقاسم "مناخ وبيئة الأعمال وآثارها على تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر"- رسالة ماجستير- جامعة مستغانم-2007
- 4 - سهام وحموم رشيدة, مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير "دور نظام المعلومات في تحسين أداء الإدارات العمومية"

المنتقيات و المجلات :

- 1- د.رشيدة كبور, دراسة حول أخلاقيات العمل ودور الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته في تعزيزها , عنوان المداخلة: المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات العمل, ومسؤولية كل طرف فيها, جامعة الجزائر
- 2- صوفي إيمان , قوراري مريم , عنوان المداخلة: أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية, جامعة محمد خيضر , بسكرة,
- 3- الشيخ الداوي, تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء- مجلة الباحث- جامعة ورقلة, العدد 7 , 2010\2009,
- 4 - عبد الباري إبراهيم درة, تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات, بحوث و دراسات المنظمة العربية الإدارية, جامعة الدول العربية, العدد 382, القاهرة 2003'

المواقع الالكترونية:

- 26-https://mawdoo3.com/تعريف_الفساد_الإداري/
- 27- <https://goo.gl/images/VvnXgd>
- 28-<https://www.aiacademy.info/2018/10/02>
- 29-<http://www.hrdiscussion.com/hr49447hotmail>
- 30-<http://vb.maharty.com/showthread.php?118>, عبد الجليل الشوامرة, إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء,
- 31_ <http://www.4shared.com/office/rzN>, عبد العزيز عبد الرحيم الصديقي, ماهية وخطوات عملية تحسين الأداء
- 32_ <https://hrdiscussion.com/hr11456.html>.

33_ <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1343&SecID=50>

34_ <https://samehar.wordpress.com>

الاستمارة

بصدد إجراء دراسة حول " دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين " ، في إطار تحضير رسالة ماستر في إدارة الأعمال ، حيث تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى التزام المصلحة الاستشفائية بدائرة سيدي لخضر بأخلاقيات الأعمال و الدور الذي تلعبه في تحسين أداء العاملين ، لذا نرجو منكم أن تفضلوا بملء هذه الاستمارة .

تكتسي مشاركتكم أهمية كبيرة من حيث أنها ستسمح بالإجابة على إشكالية جوهرية و معالجة موضوع بالغ الأهمية و كل المعلومات المحصلة من هذه الاستمارة ستظل سرية و لن تستعمل إلا لأغراض علمية فقط.

ملاحظات عامة:

- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع (x) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة.
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

أولاً: المعلومات الشخصية

الجنس:

ذكر أنثى

السن:

أقل من 30 30..40 40..49 50..59 أكثر من 50

المستوى التعليمي:

ابتدائي متو ثانوي جامعي

عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5...10 11...15 15 من سنة

الوظيفة.....

المحور الأول : الجوانب الأخلاقية لدى المؤسسة الاستشفائية

الرقم	العبارة	المعيار				
		غير متوفر إطلاقاً	غير متوفر	محايد	متوفر	متوفر بشكل جيد
01	يوجد لدى إدارة المستشفى قاعدة أخلاقية (قانون أخلاقي معمول به: مثل تعويض العامل عما لحقه من لإصابات بسبب العمل....)					
02	هناك وسائل لتقصي الجوانب الأخلاقية: الأمانة- النزاهة- الصدق- السرية في العمل...في المستشفى.					
03	للمستشفى مدونة أخلاقية موضوعة تحت تصرف الجميع.					
04	توفر المستشفى برامج لتحسين نوعية حياة العاملين وبنائها على أسس سليمة وشاملة مثل: مكافحة الأمراض المهنية- التعاقد مع الطبيب- التعاقد مع صيدلية- تقديم علاوات- مكافآت.					
05	توجد آليات لحماية المرأة العاملة من المضايقات اللاأخلاقية في مكان العمل.					
06	هناك عدالة ومساوات في التعامل بين العاملين.					
07	يتصرف العاملون في المستشفى بطريقة أخلاقية.					
08	يتم التوظيف على أساس الكفاءة والتخصص, لا على أساس الوساطة والقرابة.					

المحور الثاني : توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال

المعيار	

الرقم	العبارة	غير متوفر إطلاقاً	غير متوفر	محايد	متوفر	متوفر بشكل جيد
09	تؤدي واجباتك ومهامك بنشاط، متوخياً بذلك الأمانة والنزاهة والدقة المهنية.					
10	تعطي عملك حقه من الوقت الرسمي له					
11	لا تستعمل منصبك لأغراض شخصية.					
12	تلقيت دورات تدريبية لها علاقة بأخلاقيات الأعمال.					
13	تحرص على الشفافية في التعامل مع المسؤول.					
14	لا تستغل إمكانيات العمل المادية لحاجاتك الشخصية.					
15	تتصرف مع الرؤساء والمرؤوسين واي متعامل وفق القوانين					
16	تمتلك درجة عالية من الإخلاص في العمل					

المحور الثالث: علاقة أخلاقيات الأعمال بأداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية

المعيار		
---------	--	--

الرقم	العبارة	غير متوفر إطلاقاً	غير متوفر	محايد	متوفر	متوفر بشكل جيد
17	تساهم القيم والمعتقدات السائدة لدى العامل بالمستشفى في تحسين أدائه.					
18	تعمل القواعد الأخلاقية على تسهيل إنجاز العمل في المستشفى.					
19	العامل ذو الأخلاق العالية يكون متفاني في العمل أكثر.					
20	الالتزام بأداب العمل يزيد في تحسين الأداء.					
21	الالتزام بأخلاقيات الأعمال لدى العامل من بين معايير تقييم الأداء السنوي لدى المستشفى.					

شكرا لكم

الملخص:

باتت أخلاقيات الأعمال من المواضيع الأكثر مداولة في المؤسسات وخاصة في السنوات الأخيرة إذ أصبحت تشغل قدرا متزايدا من الاعتبار .

فبعد ان كان هدف المنظمات هو فقط التنافس على صعيد الأعمال وزيادة الأرباح أصبحت هذه الأخيرة اليوم مدعوة الى تنظيم أعمالها وفقا للرؤية الأخلاقية وإعادة تشكيل ثقافتها وفقا للقيم الأخلاقية كما انها مدعوة لتعزيز السلوك الأخلاقي لأفرادها وتعزيز الثقة من خلال تحسين أدائهم والذي بدوره يعطي مؤشرا هاما عن مدى نجاح المنظمة.

فالأخلاقيات في العمل تعتبر شجرة طيبة تؤتي أكلها كل حين إذ انها تمثل مصدرا من مصادر الربح سواء أكان ماديا أو معنويا.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات الأعمال- منظمات الأعمال – القيم الأخلاقية – السلوك الأخلاقي – تحسين الأداء.

Résumé :

L'éthique des affaires est l'un des thèmes les plus traités dans les instituts et surtout ces derniers années ; est devenu de plus en plus préoccupé.

Après que l'objectif des organisations est seulement de concurrencer au niveau des affaires commerciales et d'augmenter sont devenu inviter à organiser leurs travaux selon la vision morale et rendre sa culture selon les valeurs morales , comme elles sont invitées à promouvoir le comportement éthique de ses membres et renforcer leur confiance à travers l'amélioration de leurs performances ce qui donne une indication importante du succès de l'organisation.

L'éthique au travail est considérée comme un bon arbre qui sert à nourrir en tout moment , comme il est une source de succès que se soit matériel ou moral.

Mots clés : l'éthique des affaires- entreprises- valeurs éthiques- comportement moral- l'amélioration de performance.