

المركز الجامعي الوشريسي - تيسمسيلت -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع :

مساهمة أخلاقيات الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسيير قرض مصغر- تيارت

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

إشراف الأستاذة

د. بوادو فطيمة

إعداد الطالبة :

- بوجلال زهرة

السنة الجامعية 2018/2019

إهداء

إلي كل من أضاء بعلمه عقل غيره
أوهدي بالجواب الصحيح حيرة سائله
فأظهر بسماحته تواضع العلماء
وبرحابته سماحة العارفين.

يشرفني أن اهدي أفضل التحيات إلى قررة أعيني
خير الاحبة الوالدين وكل من الاخوة والأخوات وبالأخص
عائلة بوجلال.

والى احبتي واخوتي من بعيد وقريب

وشكرا

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الخالص وبجزيل العرفان لله عز وجل الذي وفقني في انجاز هذا العمل ، وبشعور غامر بالتقدير والوفاء أتوجه بالشكر الجزيل لكل من تفضل وأثرى جوانب هذا البحث سواء بتوجيهه أو رأي أو نصيحة

إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل وفي مقدمتهم الاستاذة الدكتورة "بوادوفطيمتة" على ما قدمته من إشراف وتوجيه وتعليم و على كل ما لمسناه من معونة جزاها الله عنا خير الجزاء كما أتوجه بالشكر الى كل العاملين المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير التخصص علوم التسيير .

الشكر والعرفان لكل العاملين بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

والى كل من صاحبني طيلة المسار الدراسي 2018/2019

فهرست

إهداء

شكر وتقدير

أ	مقدمة.....
2	الفصل الأول : الاطار النظري لأخلاقيات الإدارة.....
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول : أخلاقيات الإدارة.....
3	المطلب الأول : مفاهيم حول أخلاقيات الادارة.....
7	المطلب الثاني : عناصر ومصادر أخلاقيات الإدارة.....
12	المطلب الثالث : أهمية وأهداف أخلاقيات الإدارة.....
13	المطلب الرابع :مستويات ومبادئ أخلاقيات الإدارة.....
16	المبحث الثاني : الأداء الأخلاقي في المؤسسة.....
16	المطلب الأول : نظريات ومداخل اخلاقيات الإدارة.....
18	المطلب الثاني : المشكلات الأساسية في اخلاقيات الإدارة.....
21	المطلب الثالث : القياس الأخلاقي وضوابط إرساء وترسيخ أخلاقيات الإدارة.....

26 خلاصة الفصل
28 الفصل الثاني : مفهوم الأداء الوظيفي وعلاقته بأخلاقيات الإدارة.
28 تمهيد
29 المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
29 المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي ومظاهره
37 المطلب الثاني : عناصر وأهمية الأداء الوظيفي.
39 المطلب الثالث: العوامل المحددة للأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
41 المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
41 المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء.
46 المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الأداء
48 المطلب الثالث: مزايا، معوقات وصعوبات تقييم الأداء
52 المطلب الرابع : علاقة أخلاقيات الإدارة بالأداء الوظيفي
54 خاتمة الفصل:
57 المبحث الأول :تقديم عام للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
57 المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وإطارها القانوني
58 المطلب الثاني : أهداف ومهام الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
59 المطلب الثالث: شروط التأهيل وأتماط التمويل
62 المبحث الثاني: المنهاج المتبع مع تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات
62 المطلب الأول:الإطار المنهجي للدراسة
68 المطلب الثاني: إجراءات المعالجة الإحصائية
 المطلب الثالث:عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لأخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي في الوكالة الوطنية
73 لتسيير القرض المصغر

90خاتمة الفصل
92خاتمة
95قائمة المراجع

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
5	الفرق بين مصطلحي الاخلاق والأخلاقيات	الجدول رقم 1-1
19	ترتيب القيم لدى المديرين ورجال الدين	الجدول رقم 2-1
20	جدول يوضح عيوب ومزايا نظريات حول أخلاقيات الإدارة	الجدول رقم 3-1
63	مجتمع الدراسة	الجدول رقم 1-3
64	الاستبيانات الموزعة والمستوردة	الجدول رقم 2-3
65	درجات مقياس ليكارت	الجدول رقم 3-3
66	معامل ألفا كرونباخ لمحور أخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي	الجدول رقم 4-3
67	معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)	الجدول رقم 5-3
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الجدول رقم 6-3
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	الجدول رقم 7-3
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	الجدول رقم 8-3
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	الجدول رقم 9-3
74	تقسيم مقياس ليكارت وفق درجة الموافقة	الجدول رقم 10-3
74	مساهمة أخلاقيات الادارة من ناحية بعد الأمانة	الجدول رقم 11-3

76	مساهمة أخلاقيات الإدارة من ناحية بعد التعاون	الجدول رقم 3-12
77	مساهمة أخلاقيات الإدارة من ناحية بعد العدالة	الجدول رقم 3-13
79	مساهمة أخلاقيات الإدارة من ناحية بعد المسؤولية	الجدول رقم 3-14
80	مساهمة أخلاقيات الإدارة من ناحية بعد النزاهة	الجدول رقم 3-15
83	مساهمة أخلاقيات الإدارة من ناحية بعد الإحترام	الجدول رقم 3-16
84	البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي	الجدول رقم 3-17
86	التحليل الوصفي لمجموع أبعاد أخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي ككل	الجدول رقم 3-18
87	معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد أخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي.	الجدول رقم 3-19
89	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	الجدول رقم 3-20

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	مصادر اخلاقيات الإدارة	الشكل رقم 1-1
33	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	الشكل رقم 1-2
47	مراحل تقييم الأداء	الشكل رقم 2-2
60	شراء المواد الأولية	الشكل رقم 1-3
61	التمويل الثلاثي	الشكل رقم 2-3
69	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل رقم 3-3
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرالفئة العمرية	الشكل رقم 3-4
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرالمستوى الدراسي	الشكل رقم 3-5
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الشكل رقم 3-6

مقدمة

يتسم العالم بسرعة التغيير في كل شيء، حيث أن الأسواق تتحول وتكنولوجيا تتطور والمنافسون يتضاعفون، هذه السمة كان لها جانب سلبي أدى إلى تزايد الفضائح الأخلاقية وإتساع دائرة الإنتقاد للأعمال، من هنا تزايد الإهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الإدارة على نحو ملفت للنظر وتعالى الأصوات من أجلها في العقود الأخير من القرن الماضي، فاليوم تتردد مصطلحات كثيرة مثل قواعد وأداب المهنة أخلاقيات المهنة، أخلاقيات الأعمال، إذ تتسابق المنظمات لإصدار مدونات أخلاقية .

فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الإهتمام والهدف الوحيد، أصبحت الأخلاقيات تحظى بالإهتمام لتعيد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة ترفع الأداء وتبرز المسؤولية الأخلاقية، فالجانب الخلقى للإدارة يساعد الأفراد على الإخلاص في عملهم والمحافظة على أسرار المهنة وتقديم أحسن أداء وظيفي الذي ينعكس إيجابا على مستوى الخدمة المقدمة، كما أن درجة كفاءة وترتبط إرتباطا وثيقا بمدى إلتزامه العميق بالمثل والقيم الأخلاقية .

إضافة إلى كون كافة المنظمات تحرص على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من كفاءة والفعالية ويمثل الموظف الذي يخضع لتقويم التوظيف فيها إحدى أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة وتعد عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين عملية هامة ومعقدة.

علما أنه تزايد في الآونة الأخيرة الإهتمام بالأداء الوظيفي للموظفين وربطه بالأخلاقيات الإدارية فكثيرا ما تحدث إشكالية بين ممارسة الموظف لمهامه الوظيفية وبين توافقها مع حدود المسلك الأخلاقي السليم، فالموظف بناء على ما يؤمن به من قيم أخلاقية تنعكس هذه القيم بطريقة معينة على نوع الأداء الوظيفي أثناء العمل اليومي أو القدرة على التصرف في مواجهة المواقف الطارئة والتي تتطلب قرارات فورية وسريعة تتلاءم مع المصلحة العامة، من هنا فإن المنظمات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالإهتمام بالأخلاقيات الإدارية ووضع الأسس العلمية والعملية والقانونية لها وممارستها وتوفير سبل تطويرها والإرتقاء بها لتحسين الأداء الوظيفي.

الإشكالية:

نظرا لتوجه الحديث للمفاهيم الإدارية وظهور مسمى أخلاقيات الإدارة الذي أساسه الأخلاق، غد هي لصيقة بالعنصر البشري الذي يعتبر كدعامة أساسية لتطور ونمو المؤسسة وهذا ما ينعكس بصفة خاصة على أدائه وقيامه بالأعمال الموكلة له وهذا ما يدخل تحت مسمى الأداء الوظيفي، ومن منطلق الأثر العلاقة بين الأخلاقيات الإدارية والأداء الوظيفي برزت الحاجة لدراسة هذا الموضوع بالإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما مدى مساهمة أخلاقيات الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي للفرد العامل داخل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما مستوى تطبيق الأخلاقيات الإدارية في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر؟

2- ما مستوى توفر معايير الأداء الوظيفي في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر؟

3- ما أثر كل بعد من الأبعاد التالية الأمانة، النزاهة، الإحترام، المسؤولية، التعاون لأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر؟

فرضية البحث :

للإجابة على إشكالية البحث سنقوم بصياغة الفرضية الرئيسية الآتية الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأداء الوظيفي وكل من أبعاد أخلاقيات الإدارة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويتفرغ عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين بعد الامانة والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التعاون والأداء الوظيفي.

مقدمة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين العدالة والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المسؤولية والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين النزاهة والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الاحترام والأداء الوظيفي.

أسباب إختيار الموضوع: ترجع أسباب إختيار الموضوع إلى:

- يعد موضوع أخلاقيات الإدارة من المواضيع الحديثة لذلك كانت لدينا الرغبة بالإطلاع على الموضوع
- قلة وجود دراسات معمقة تناولت الموضوع.
- ضعف إهتمام المؤسسات الجزائرية بأخلاقيات الإدارة.
- إعتقادنا بأنه من بين أسباب ضعف الأداء للمؤسسات الجزائرية ضعف قيم أفرادها.

أهمية الدراسة:

تمكن أهمية هذه الدراسة في إعتبار أن الأخلاقيات موضوع الساعة نظرا للإنتهاكات والإخراقات الإدارية مع التطور السريع في الإدارة وأساليبها، وفي المختلفة التي تواجهها المنظمات يوميا هذا الإطار نلخص أهميتها في الآتي:

توضيح ما يترتب عن تركيز متخذي القرار على المتغير المستقل للدراسة وهو أخلاقيات الإدارة لإعطاء الأهمية والأولوية القصوى لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، الإطلاع على درجة الوعي والحس الأخلاقي للموظف داخل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ومدى تأثير ذلك على أدائه، الوقوف على مدى تطبيق معايير أخلاقيات الإدارة والتزاماتها في من أجل تطوير الأداء الوظيفي.

- قد تسهم هذه الدراسة في تحسين الأداء الوظيفي داخل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر من خلال تقديم مقترحات عملية قابلة لتطبيق

الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

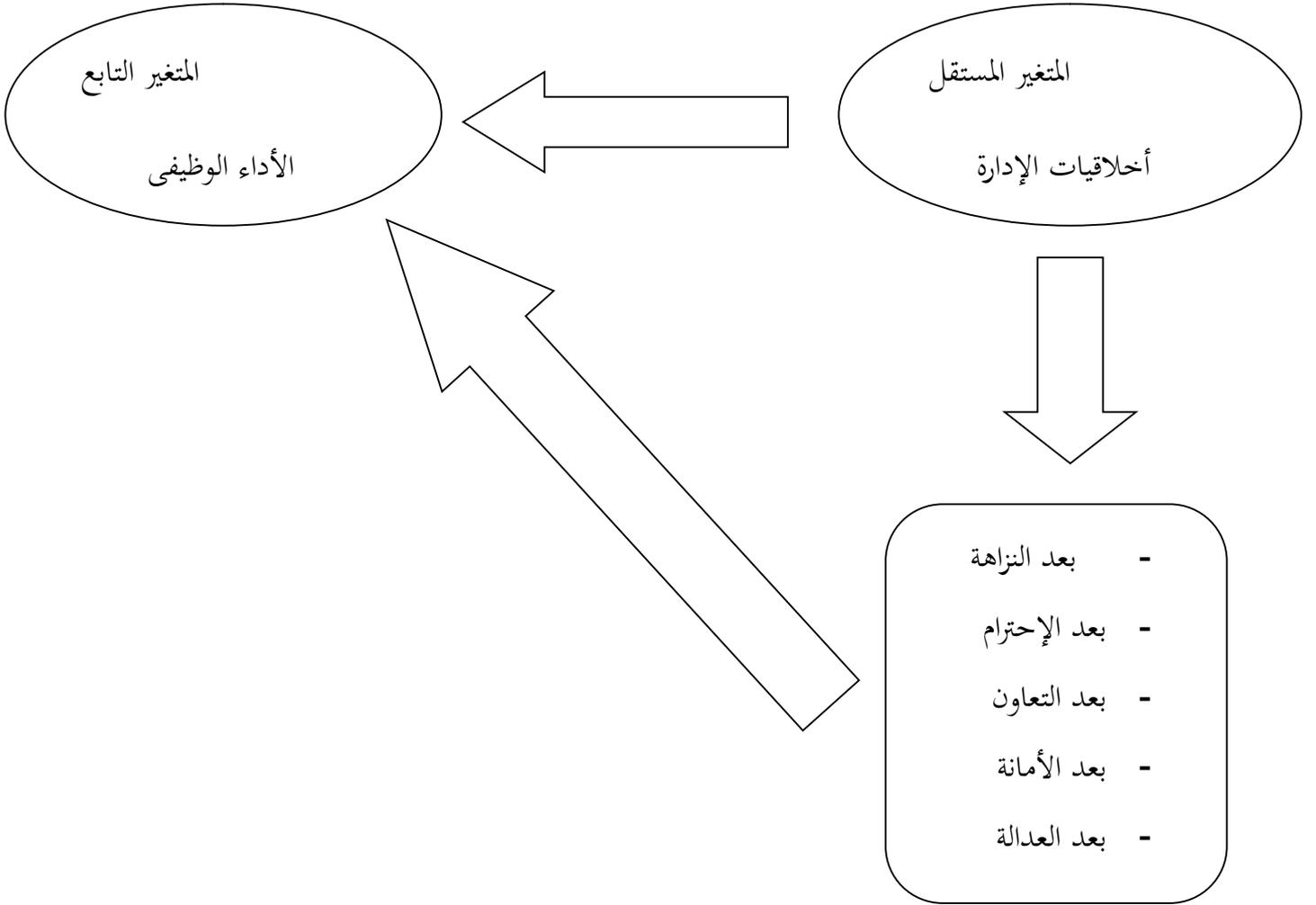
- إثراء الجانب النظري (مفهومي ومعرفي)، والجانب التطبيقي حول أخلاقيات الإدارة.
- التأكيد على تفعيل وتوظيف البعد الأخلاقي داخل إدارات من شأنه تقليص الإنحرافات ورفع مستوى الأداء الوظيفي.
- توضيح طبيعة العلاقة بين أخلاقيات الإدارة وتحسين الأداء الوظيفي.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية : الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

الحدود الزمانية : لفترة الممتدة من 12 ماي إلى غاية 22ماي 2019

النموذج الإفتراضي للدراسة



تم إختيار الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لإجراء الدراسة الميدانية نظرا لأهميتها في مجال العمل من خلال خلق شغل وكذلك لتعامل عمالها مع مختلف الأعمار من المجتمع العاطلين عن العمل بإختلاف مستوياتهم التعليمية.

وذلك في الفترة الممتدة من 12 ماي إلى غاية 22 ماي 2019.

الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي لها علاقة بموضوع بحثنا التي إطلعنا عليها:

- (دراسة سكارنة 2012)، بعنوان أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الاعمال. هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مدى اهتمام الاتصالات الخلوية الاردنية في تطبيق أخلاقيات ضمن الابعاد التالية (احترام القوانين والانظمة، العدالة وعدم التحيز، السرعة والاتقان، احترام الوقت) . لقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أن شركة الاتصالات الخلوية على مستوى من الاهتمام بأخلاقيات العمل، وجود أثر معنوي للعمل بأبعادها المختلفة في الصورة الذهنية الذاتية . عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في ك أفراد عينة الدراسة لأخلاقيات العمل تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية .

- (دراسة نجم والمبيضين 2010)، بعنوان أخلاقيات الادارة، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الاردنية، هدفت هذه الدراسة الى تقديم رؤية حول أخلاقيات الادارة - دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الاردنية - هدفت هذه الدراسة الى تقديم رؤية حول أخلاقيات الادارة ومدخلها التي تفسر علاقات الاعمال بالأخلاقيات .

وتوصلت هذه الدراسة الى أن الاهتمام كان ضعيفا بالجوانب الاخلاقية المتعلقة بإصدار مدونة أخلاقيات أو تصريح بقيم المنظمة، تبني برامج تتعلق بأخلاقيات الادارة، تقييم أداء العاملين على أساس الاخلاقيات الى جانب تقييم الكفاءة .

- (العقيلي 2001) دراسة بعنوان العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي، وقد هدفت الدراسة إلى عرض العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة من منظور الفكر الإداري المعاصر.

ومن نتائج الدراسة: التأكيد على أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة.

- نسيمه خدير 2010-2011 بعنوان أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون بحيث تهدف الدراسة إلى نوعية المؤسسات الجزائرية التي تنظر إلى أخلاقيات الأعمال من زاوية إدارية ممثلة في إحترام المعايير القانونية والإلتزام بالقواعد والإجراءات الداخلية وذلك بدراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية وتمثل أهم نتائج البحث فيما يلي:

- تساهم أخلاقيات الأعمال في تحسين الكفاءات الفنية من الإنحرافات السلوكية على مستوى المؤسسة

- إن تمتع العمال بمستوى من الأخلاقيات يساعد على التخلص من الصفات السلبية.

أما فيما يخص دراستنا فهي تختلف عن هذه الدراسات بدراسة العلاقة بين أخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع متغيرات الدراسة، والمتمثلة في المتغير المستقل وهو أخلاقيات الإدارة والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي. وسيتم إتباع أسلوب الإستقصاء من خلال تصميم إستبيان، وستعتمد الدراسة في هذه المرحلة على المسح الشامل لجميع موظفي المؤسسة موضوع الدراسة. وهي الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

تقسيمات الدراسة:

سيتم تغطية هذه الدراسة من خلال الفصول التالية:

الفصل الأول: الاطار النظري لأخلاقيات الإدارة.

الفصل الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي وعلاقته بأخلاقيات الإدارة.

الفصل الميداني: مساهمة أخلاقيات الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي للفرد العامل في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

قمنا من خلال هذا الفصل بالتطرق للإطار المفاهيمي لأخلاقيات الادارة من خلال مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الاول اهم تعاريف للاخلاقيات و اخلاقيات الادارة مع ذكر اهميته و كما تطرقنا الى عناصر و مصادر اخلاقيات الادارة و في اخر المبحث تناولنا مستويات و مبادئ اخلاقيات الادارة، و في المبحث الثاني: تطرقنا الى الاداء في المؤسسة من خلال ذكر النظريات و كذلك المشكلات تواجهها اخلاقيات الادارة و في الاخير القياس الاخلاقي و ضوابط ارساء و ترسيخ اخلاقيات الادارة

مقدمة

أما فيما يخص الفصل الثاني فتطرقنا إلى الأداء الوظيفي من خلال مبحثين حيث احتوى المبحث الأول على تعريف الاداء، مظاهره وأشكاله، وكذلك عناصر الأداء وأهميتها وفي الاخير العوامل المحددة في الأداء والعوامل المؤثرة فيه

ويحتوى المبحث الثاني على تقييم الأداء مفهومه وأهدافه وتطرقنا في هذا المبحث غلى مزايا تقييم الأداء وكذلك معوقات وصعوبات تقييم الأداء .

وفي الأخير تم التطرق الى واقع أخلاقيات الادارة في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وقد تم عرض النتائج التي توصلنا اليها بدراسة ميدانية بالاعتماد على إجابات الافراد في الاستبيان المنجز لغرض المساعدة على الربط بين متغيرات الدراسة وذلك باستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات ومعالجتها والذي أظهر وجود علاقة بين متغيرات الدراسة في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

الفصل الأول :

الاطار النظري لأخلاقيات الإدارة

الفصل الأول : الاطار النظري لأخلاقيات الإدارة

تمهيد

أصبح موضوع الأخلاقيات في ميادين الأعمال والإدارة من المواضيع الحساسة التي تمثل التحدي للإدارة التي يفترض أن تتعامل معه بوعي ووضوح فقد أصبحت الأصوات تتعالى من أجل المطالبة بالأخلاقيات بالرغم من أنها قبل عقود قليلة لم تكن موضوع إهتمام وخاصة أن المؤسسات ولسنوات طويلة لم تكن تهتم إلا بمعايير الربح والكفاءة.

المبحث الأول : أخلاقيات الإدارة

تعتبر أخلاقيات الإدارة أو الأعمال الآن من المواضيع المهمة في الفكر الإداري، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأخلاقيات وتعريف أخلاقيات الإدارة وعناصرها، وكذلك مصادر وأهمية أخلاقيات الإدارة ومبادئها.

المطلب الأول : مفاهيم حول أخلاقيات الإدارة

يمكن التطرق لشرح مفاهيم حول أخلاقيات الإدارة على النحو التالي :

الفرع الأول : الأخلاق

إن الاخلاق ليست لونا من ألوان الترف فيمكن الاستغناء عنه عند اختلاف البيئة وليست ثوبا يرتديه الانسان لموقف ثم ينزعه متى يشاء، بل إنها نوايا لا تتغير بتغير الزمان لأنها الفطرة، قال تعالى : **فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقِيمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ**¹

يريف الاخلاق لغة : الخلق في لغة بضم اللام وسكونها هو الدين والطبع والسجية، وحقيقته أنه لصورة الانسان الباطنة، وفي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها، والثواب والعقاب يتعلقان بأوصاف الصورة الباطنة أكثر ما يتعلقان بأوصاف الصورة الظاهرة، لهذا تكررت الاحاديث في حسن الخلق في غير موقع²

في التفريق بين الخلق (بفتح الخاء) والخلق (بضمها) قال العلامة الراغب الاصفهاني " والخلق والخلق في الأصل واحد كالشرب والشرب والكرم والكرم، لكن خص الخلق بالهيئات والأشكال والصور المدركة بالبصر وخص الخلق بالقوى والسجايا المدركة بالبصيرة ".

أولاً- الاخلاق شرعا :

عند النظر والاستقراء لنصوص الشارع تجد أن الاستخدام الشرعي للفظ "الخلق"، لم يختلف كثيرا عن الوضع اللغوي لهذه الكلمة، حيث جاءت كلمة الخلق في القرآن في موضعين:

¹ - سورة الروم الآية 30.

² - ابن منظور أبو الفصل 1994، لسان العرب، الجزء 10، دار احياء التراث العربي، بيروت، لبنان ص 457.

الأول : قوله تعالى على لسان قوم هود ك "إِنَّ هَذَا إِلَّا خُلُقُ الْأَوَّلِينَ" الشعراء : 137

أي ما هذا الذي جئتنا به إلا عادة الاولين يلفقون مثله ويدعون اليه، أو ما هذا الذي نحن عليه من الحياة والموت إلا عادة قديمة لم يزل الناس عليها، أو ما هذا الذي نحن عليه من الدين إلا عادة الاولين الذين تقدمونا من الأباء وغيرهم¹ .

فخلق الأولين هنا بمعنى دينهم وعاداتهم وأخلاقهم ومذهبهم، وهذا مروى عن ابن عباس رضي الله عنه وقتادة والفراء وابن الاعرابي ومحمد بن يزيد وغيرهم² .

الثاني: قوله - جل وعلا - مخاطبا سيد الخلق محمدا صلى الله عليه وسلم وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ³

قال الطبري : " يقول - تعالى ذكره - لنبى محمد صلى الله عليه وسلم : وإنك يا محمد لعلى ادب عظيم ن وذلك أدب القرآن الذي ادبه به ، هو الإسلام وشرائعه، وبنحو الذي قلنا في ذلك قال اهل التأويل " .

ثم نقل عن ابن عباس ومجاهد وابن زيد والضحاك قولهم في تفسير : (خلق عظيم) أي دين عظيم، وهو الإسلام⁴ .

قال الماوردي : أي انك على طبع كريم⁵

ثانيا- الاخلاق في الاصطلاح :

ما ذكره الغزالي حين عرف الخلق بقوله : " الخلق عبارة عن هيئة في النفس راسخة، عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة الى فكر وروية "⁶ .

الاخلاق هيئة ثابتة راسخة مستقرة في نفس الانسان غير عارضة طارئة، فهي تمثل عادة لصاحبها تتكرر كلما حانت فرصتها، فإن كان الصفة عارضة فليست جديرة بان تسمى خلقا، فمن بذل المال مرة او مرتين لا يقال : أنه كريم سخي، كما ينبغي عدم التكلف في صدور الفعل بحيث يصدر بشكل تلقائي من

¹ - اللوسي ، روح المعاني، دار الفكر - بيروت، ص 167 .

² - انظر : تفسير الطبري، جامع البيان، دار الفكر - بيروت، ص 119.

³ - سورة القلم الآية 04

⁴ - انظر : الجامع لأحكام القرآن، القرطبي، ص ص :123-126

⁵ - تفسير القرطبي (18:227) .

⁶ - ، الغزالي، إحياء علوم الدين، احياء التراث دار الفكر - بيروت، ص 65

غير تردد وبصورة عفوية، لا تخضع للحساب والمراجعة وتقليب الرأي وإعمال الفكر، و لا يقصد بذلك أن يكون العمل إرادياً، وإنما المقصد أنه من شدة تلقائية العمل وتسارع أدائه تكون مساحة التفكير في الأداء ضئيلة، حيث تتلاشى أمام تسارع العمل¹.

الفرع الثاني: الاخلاقيات :

في مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها افراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، بين ما هو صواب وما هو خاطئ، فهي إذن مفهوم الصواب والخطأ في السلوك، والاخلاقيات تقدم دليلاً من خلال معاييرها وقيمها على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية على ما هو مقبول وما هو غير مقبول اجتماعياً². ومن خلال التعريفين السابقين للأخلاق والأخلاقيات يتضح لنا أن هناك اختلافاً في المصطلحين، فالأخلاق تتناول التصرف الأخلاقي العام للإنسان، بينما الاخلاقيات هي مجموعة الواجبات والالتزامات التي تنشأ عن ممارسة عمل ما، وفيما يلي توضيح لأهم الفروقات بينها من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 1-1 : الفرق بين مصطلحي الاخلاق والأخلاقيات

الاخلاقيات	الاخلاق
- قيم ومعايير خاصة وفردية .	- قيم ومعايير شاملة ومشاركة بين جميع الناس
- وضع معايير الاخلاقيات بما يتوافق مع الأهداف المرسومة .	- معايير الاخلاق إجبارية على الجميع
- م اكتسابها في مراحل متقدمة عند الانضمام لمجتمع ما .	- يتم اعلّمها في مراحل مبكرة من حياة الفرد
- الجيدة كل ما يعتبر جيداً .	- الجيد هو كل ما يتوافق مع المعايير الأخلاقية

المصدر: نسيمه خدير، أخلاقيات الاعمال وتأثيرها على رضا الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص13

¹ - موقع الدكتور محمد العبدروس، البحوث، الخلق .

² - نجم عبود نجم، اخلاقيات الإدارة ومسؤولية الاعمال في شركات الاعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، العراق ، 2006، ص 16 .

يأخذ الحديث عن أخلاقيات الإدارة مسارات عديدة تتناسب مع ثقافة الشعوب وطبيعة حضارتها 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.

بسبب أهمية موضوع أخلاقيات الإدارة واتساع مجالات استخدامه، فلقد تحددت وجهة نظر الباحثين في إعطاء مفهوم له.

الفرع الثالث: مفهوم أخلاقيات الإدارة

لأن مصطلح أخلاقيات الإدارة مصطلح جديد الاستخدام في بيئة الأعمال فقد تعددت تعاريفه ولم يتم ضبطها بالشكل المناسب بعد ولهذا حاولنا فيما يأتي التطرق إلى مجموعة من التعريفات.

أولاً- لغة: تشير القراءات اللغوية لمصطلح الأخلاق بأنها: الخلق والخلق هو الدين والطبع والسجايا، وهي المعبر عن الصورة المعلنة للإنسان والصورة الباطنة له.

ثانياً- اصطلاحاً: يشير مصطلح الأخلاق إلى المعايير أو المبادئ في السلوك الإنساني والتي تستخدم للحكم أو السيطرة على سلوك الأفراد أو الجماع البشرية¹.

ويعرفا قرفين الأخلاق على أنها «: معتقدات فردية حول ما هو صحيح وخطأ أو ما هو جيد وسيئ»².

أما أخلاقيات الإدارة فهي: " توجه الإدارة في منظمة الأعمال وتصرفاتها وسلوكياتها تجاه المشاركين"³. ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك ليحدد الهدف الأساسي من الاهتمام بأخلاقيات الإدارة بأنه ليس فقط لم الفرق بين الصواب والخطأ، بل يمتد لتوفير الأدوات التي يتعامل بها الأفراد مع التعقيدات الأخلاقية، أي في الاعتبار والتفكير بالتداعيات الأخلاقية الخاصة بالقرارات الإستراتيجية .

¹ - ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل، عمان، 2009، ص 136

² - زكريا مطلق وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة" في منظمات الأعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري العلمية للنشر ولتوزيع،

عمان، 2009، ص 249

³ - http://www.management help.org/ethiscdge.htm.02/02/2009.h 16:20

وبحسب التفضيلات الاجتماعية فإن أخلاقيات الإدارة تعني: " ما يقدرونه الأفراد في المجتمع وكذلك ما ينتهجونه من سلوك وتصرفات في مدة معينة ". أما حسب منظور الأخلاق الموقفية فإن أخلاقيات الإدارة تشير إلى: " تغيير السلوك الأخلاقي في حدود الموقف الواحد والحالة الواحدة، وعلى هذا الأساس فإن الفرد يمكن أن يكون جيدا في حالة وسيئا في أخرى.¹

والملاحظ على هذه التعريفات أنها شملت مختلف جوانب أخلاقيات الإدارة ولقد ركزت عموما على الضوابط السلوكية للإنسان وتحدد جوانب الخير والشر . أما التعريفين الآخرين فركزا على المنظور النسبي والموقفي لأخلاقيات الإدارة . وعليه يمكن تعريف أخلاقيات الإدارة أنها: " عبارة عن مجموعة القيم التي تنشئها مجموعة من الأفراد خلال تواجدهم في المنظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم .

المطلب الثاني : عناصر ومصادر أخلاقيات الإدارة

هناك جملة من العناصر والمصادر تحدد أخلاقيات الإدارة

الفرع الأول : عناصر أخلاقيات الإدارة

تتمثل لعناصر أخلاقيات الإدارة في² :

أولاً- النسيج الثقافي : يعد ظهور الثقافة في الثقافة التنظيمية في الإدارة أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي، وتزايد الاهتمام بها مرحلة الخمسينات ، ومنذ مؤتمر جامعة يستنبرج الأول عن الثقافة التنظيمية في المدة (23-27) أوت 1984 . الذي كان بمثابة الولادة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية .

والنسيج الثقافي هو بناء ذو مستويين من الخصائص الملحوظة وغير الملحوظة الأولى بنماذج السلوك والرموز واللغة والأساطير، وتمثل الخصائص وغير الملحوظة بالقيم والعادات والمعتقدات والافتراضات المشتركة. بذلك الوصف فإن النسيج الثقافي هو نماذج لهذين المستويين ويوجه أعضاء المنظمة لمعالجة المشاكل المتعلقة بتكيفها الخارجي وتوازنها الداخلي، وتشكل ثقافة المنظمة واحدة من أهم القوى في تكوين اخلاقيات الإدارة في المنظمة.

¹ - اليازوري، إدارة الأعمال الدولية " منظور سلوكي واستراتيجي" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 432

² - عبد اللطيف اسار فخري، اثر أخلاقيات الوظيفة في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، العراق، ص ص 15-16.

ثانيا: أخلاق الفرد : ليست النظريات والبادئ العملية وحدها التي تؤثر في السلوك، إذ أن للقيم والعادات دورا لا يستهان به في توجيه السلوك، فالقيم هي القاعدة التي يتشكل منها سلوك الفرد لذلك فإن العلاقة بين القيم والاخلاقيات علاقة عميقة ووثيقة ومنها ينجم السلوك سواء كان أخلاقي او غير أخلاقي .

ثالثا: أنظمة المنظمة : إن التركيب والسياسات والأنظمة ومجموعة مبادئ الاخلاق ونظم المكافأة والاختبار والتدريب، تشكل مجملها واحدة من القوى المساهمة في تشكيل اخلاقيات الإدارة والتي من شأنها ان توجه السلوك باتجاه معين، وان لكل نظام من أنظمة المنظمة تأثير اخاصا على طبيعة سلوك العاملين وبمجملة هذه التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز او يضعف العمل بأخلاقيات الإدارة .

رابعا: الجمهور : ان الأنظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق تشكل مجملها القوة الرابعة التي تسهم في تكوين اخلاقيات الإدارة وتوجيهها باتجاه معين دون غيره سيما في عالم اليوم الذي يتصف بازدياد المنافسة وتحول الأسواق والتطور التكنولوجي . والذي رافق هذه التطورات زيادة الفضائح الأخلاقية نتيجة قيام رجال الاعمال على الربح وإهمال المسؤولية الاجتماعية، مما فسح المجال لتدخل الدولة لحماية المستهلك ولا تسقط من حساباتها مصلحة جميع الأطراف.

الفرع الثاني : مصادر أخلاقيات الإدارة

إذا كانت الاخلاق تشير الى النظام القيمي و معايير الأخلاقية التي يستند لها المدبرون في قراراتهم المختلفة آخذين ما هو صح او خطأ، فإن ما نزيد أن نؤكد عليه هو ان الاخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي بها من جانب آخر، بل اننا نطلب من السلوك الأخلاقي أن يتجاوز ما مطلوب رسميا منه كنتائج إيجابية الى ما هو ابعد في إطار تحمل مسؤولية اجتماعية للمؤسسات تجاه مختلف الفئات المختلفة .

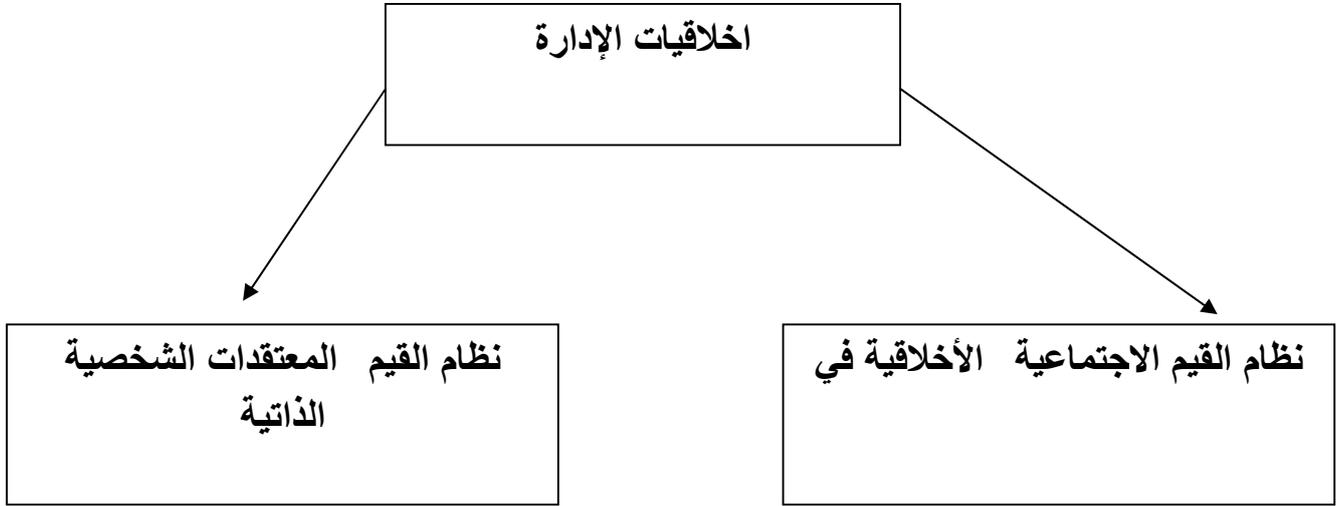
- نظام القيم الاجتماعية والأخلاق والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع .

- النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها، وكذلك خبرتها السابقة¹.

ويمكن توضيح ذلك بالمخطط التالي:

¹ - بلال خلف السكارنة، اخلاقيات العمل، الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 57 .

الشكل رقم 01 : مصادر اخلاقيات الإدارة



- القيم الشخصي الذاتية الفطرية

- الثقافة السائدة في المجتمع

- المعتقدات الدينية المذهبية

- قيم الجماعة

- الخبرة السابقة والمستوى التعليمي

- قيم العائلة

- الخصوصية الفردية

- قيم العمل

المصدر : بلال خلف السكارنة، اخلاقيات العمل، الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 57 .

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

أولاً: الفرد : إن الفرد كمدير او كموظف هو أساس السلوك الأخلاقي للأعمال، وان سلوك هذا الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل بعضها بتكوينه العائلي او الشخصي أو بنظامه القيمي ،و البعض يتشكل عبر مؤثرات أخرى،¹ ومن هذه العوامل نذكر منها :

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص

1- الدين :

تأمر الأديان السماوية الانسان بالتقوى وطاعة الله وحسن المعاملة وهذا بطبيعة الحال ينعكس على اخلاقيات أي عامل من مجال عمله ن إن القرآن الكريم والكتب السماوية الأخرى والتي تعد المنبع الأول للقيم الأخلاقية التي يسترشد بها الانسان الواعي ن فضلا عن السنة النبوية لسيد المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وهي أساس الأخلاق فنجد ان هناك عدة أحاديث تحت على إتقان العمل وزرع القيم الحميدة في الافراد كقوله صلى الله عليه وسلم " إذا عمل أحدكم عملا ان يتقنه " ، " أعطوا الأجير حقه قبل ان يجف عرقه "

2- العائلة :

تعد العائلة (الاسرة) حد المؤثرات البيئية التي تساعد على تكوين سلوك الفرد ن فهي تمثل المصدر الأول للمعلومات التي يحصل عليها، فالمبادئ والقيم الاجتماعية التي تحدد مسيرة الفرد إنما يتعلمها من العائلة التي ترعرع في ظلها ن حيث ينقل الانسان سلوكه الذي ورثه من اسرته الى التنظيم (المؤسسة) وهذا السلوك يعبر عن الواقع بيئة وظروف حياته المادية .

3- المؤسسات التعليمية والخبرة السابقة أو المكتسبة :

تستطيع هذه المؤسسات أن تلعب دورا مهما في إعداد الطلبة لدخول المال الوظيفي، حيث يستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم بعض المسافات في الدين والأخلاق والعلاقات العامة حتى تنجح في تنمية سلوكياتهم الإيجابية تجاه المؤسسة والانتفاء والإخلاص¹.

ثانيا: المنظمة :

لكل نظام من أنظمة المؤسسة تأثيرا خاصا على طبيعة سلوك العاملين وبمجل هذه التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه باتجاه قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الإدارة ومن السياسات المتبعة نجد :

1- الثقافة التنظيمية :

وهي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمؤسسة، ومن أهمها فوائدها تتمثل بكونها مرجعية للعاملين ومرشد للسلوك الملائم¹.

¹ - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط3، دار الميسرة للنشر، عمان، 2013، ص ص 58-60 .

2- المدونات الاخلاقيات :

وثيقة رسمية تعبر عن القيم الأساسية للمؤسسة، والقواعد الأخلاقية التي من المتوقع ان يتبعها العاملين، فهي تتضمن على الأقل مجموعة القيم والمبادئ المرتبطة بسلوكيات المقبولة والمرغوبة او السلوكيات الخاطئة وغير المرغوبة داخل المؤسسة او بتعاملها مع الأطراف الأخرى.²

3- سلوك المديرين والمشرفين الزملاء :

يكون للأشخاص الذي يقتدي بهم الفرد ويتخذ منهم نموذجاً يحتذى بهم لهم تأثيرات واضحة في أخلاقه في ميدان العمل، حيث نجد ان الزملاء يؤثرون الى حد كبير في تكوين اخلاق الفرد وأهدافه ورغباته، ولذلك يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "المرء على دين خليله فلينظر احدكم من يخال" "

ثالثا : البيئة الخارجية :

إن الانسان كائن اجتماعي بفطرته وطبيعته، ولا يستطيع أن يعتزل الناس ويعيش وحيدا فنجد أنه يتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية التي تتحكم في أخلاقه³ وضمنها نجد :

1- التشريعات والقوانين الحكومية :

المقصود هنا بالتشريعات هي الدولة وكافة القوانين المنبثقة منها، ونظام الخدمة المدنية والأنظمة واللوائح الأخرى على مختلف أنواعها، التي تبحث في أخلاقيات الادارة من حيث نظام بالدوام ن وإتباع كافة الإجراءات القانونية...⁴ .

2- 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 اخلاقيات الإدارة المؤثرة في السلوك

¹ - طاهر مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي، إدارة استراتيجيات ، ص 87 .

² - سعد علي العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الاعمال، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 207.

³ - لويذة دحيمان، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة مسيلة، الجزائر، 2012، ص 15.

⁴ - محمد عبد الفتاح ياغي، أخلاقيات الإدارة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 120.

وتلعب دورا هاما لدى الافراد من حيث الاستقامة والالتزام بالقواعد الأخلاقية المجتمعية.¹

3- جماعات الضغط على المجتمع المدني :

تمارس الكثير من الجماعات الضغط تأثيرا في سن الكثير من القوانين وقواعد العمل أو قد تنظر بشكل رسمي لتعزيز اتجاهات أو أخلاقيات معينة تسترشد بها الإدارة عند اتخاذ قراراتها ن ولعل أوضح الأمثلة على جماعات الضغط نقابات العمال وجمعيات حماية المستهلك ن جمعيات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات البيئة...².

المطلب الثالث : أهمية وأهداف أخلاقيات الإدارة

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على الصعيد الفرد في الوظيفة، أو المهنة أو على مستوى المنظمة ككل، يعتبر ذا أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع .

الفرع الأول : أهمية اخلاقيات الإدارة

تكمن أهمية اخلاقيات الاعمال سواء بالنسبة للمؤسسة او الافراد الذين ينتمون اليها أو للأطراف ذات المصلحة، في أنها تعد أمرا مهما في تقوية مدى التزام مبادئ العمل الصحيح الذي بإمكانه توجيه المؤسسة نحو مفهوم أوسع يبرر وجوده .

- تولد لدى العاملين الشعور بالثقة والفخر بالانتماء للمؤسسة .

- تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية أيضا وله مردود إيجابي لها .

- المحافظة على نزاهة المؤسسة وأفرادها³.

الفرع الثاني : أهداف أخلاقيات الإدارة :

¹- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 62

²- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 64.

³- خيرة عيشوش، عبد الله كرزاني، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار اخلاقيات الإدارة، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2012، ص5

تتم أخلاقيات الإدارة كعلم للواجبات المعنوية الخاصة بمهنة معينة وجزءاتها التأديبية ببيان القواعد السلوكية والأخلاقية لإعطاء مهمة ما سواء بين فيما بين الممارسين أنفسهم أو إتجاه الغير وعموما تهدف الأخلاقيات الإدارية الى:¹

- ضبط العادات والإتفاقات ومجموع القيم والإعتراف والتقاليد المتفق عليها في محيط ما
- تساعد الأخلاقيات على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية وتحسين الكفاءات الفنية وتحفيز المهارات وخلق جسور الثقة في الأهداف المتبعة
- ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظفون لدى الدولة وضمان إنضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية وإطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي
- تطبيق نظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض مظاهر الفساد الإداري
- ضمان مخطط عقلاني لتسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الإعتبار مساهم المهني والوظائف
- تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحرية وحقوق الموظفين (بضبطها وتقنينها)
- ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للموظف بشكل يتفق والأنظمة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول
- ب عمل الإدارة العامة من الموظفين بالإصغاء الى إهتمامهم وانشغالهم وكذا على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إليهم .
- أنشاء الثقة المتبادلة بين الإدارة والمواطن.
- إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به بإحترام الواجبات الملقاة عليها .

المطلب الرابع: مستويات ومبادئ أخلاقيات الإدارة

لأخلاقيات الإدارة مستويات ومبادئ تظهر على النحو التالي :

الفرع الأول : مستويات أخلاقيات الإدارة

¹ - سعيد مقدم، مرجع سابق، ص ص : 11-12 .

تحدد النتائج الأخلاقية التي تتعلق بأعمال المؤسسة في ثلاث مستويات وهي¹:

أولاً: المستوى الفردي : وهو يتعلق بسلوك وأفعال الأفراد المؤسسة إذا كانت ممزوجة بالقيم الأخلاقية وكيف يؤدون أعمالهم و سرفاتهم إتجاه الزملاء ،ويأخذ بالحسبان عند المستوي الفردي ظروف العمل المحيط بالأفراد المؤسسة مناسبة ومحفزة للعمل

ثانياً: المستوى العام : توجد نقطة خلاف حول دور الأعمال في تنظيم المجتمع على الصعيد الدولي والمحلي، وأغلبها يتعلق بتقييم الفوائد النسبية للإختلاف في النظم الإجتماعية والسياسة مثل الإقتصاد الحر والغرض الذي يتوقع من المشروع الإقتصادي أن يقوم به، وإختلاف ترتيبات الإدارة مؤسسة من بلد إلى آخر يعكس الإختلاف التركيز على مثل هذه النتائج . لذلك فإن أول ما تقوم به المؤسسة هو تحديد الموقف الأخلاقي الواسع الذي ستقوم به وعلاقته بمبكل إدارة المؤسسة الذي من خلاله تستطيع أن تعمل.

ثالثاً: المستوى المسؤولية الإجتماعية : هو يتعلق بنتائج والقضايا التي تواجه كيانات المؤسسة عند صياغة وتطبيق الإستراتيجية، وهو الذي يتعلق بالمدى الذي يجب أن تقوم به المؤسسة بتوفير أقل مستوى ممكن من الإلتزامات من خلال إدارة المؤسسة ،وكيف يمكن لذلك أن يؤثر على إستمالة الطلب لأصحاب المصالح المختلفة .

الفرع الثاني : معايير اخلاقيات الإدارة : هناك مجموعة من الخصائص التي يجب ان يشتمل عليها السلوك الأخلاقي لدى الأفراد وهي في ذات الوقت تمثل مجموعة من المعايير الخاصة بالأخلاقيات بشكل عام وهي كالأتي² :

العدالة : ونعني بها المساواة وعدم التمييز

الأمانة : متبر الأمانة من مكارم الاخلاق التي دعا الإسلام للتخلي بها لعظم أهميتها فهي تؤدي الى حفظ الحقوق وإتقان الاعمال .

النزاهة : هي منظومة من القيم المتعلقة بالأمانة والصدق والإخلاص .

¹ - زكرياء مطلق الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص :302-

303.

² - إبراهيم ناصر، التربية الأخلاقية ،دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص ص 117،118.

التعاون والاحترام : تعد مشاركة التعاون دورا مهما من خلال الاحتكاك بالآخرين في نقل الخبرات والمعرف وأن يكون الفرد محترما للكرامة الإنسانية والخصوصية.¹

تحمل المسؤولية : بمعنى تحمل المسؤولية عن انجاز الاعمال سواء كانت سيئة او جيدة وتحقيق الأهداف مهما واجه ذلك من مواقف صعبة.²

هذه المعايير وغيره ابي مجموعها تزيد من فاعلية اخلاقيات الإدارة والأكثر من ذلك هي من اهم الأمور التي بخلافها لا يمكن ان تحقق الإدارة أهدافها بحيث تعتبر مستلزمات مباشرة هامة شأنها شأن المعايير المادية لكل من يقو بمهام الوظيفة على كل المستويات وبدون استثناء.³

¹ - أبوسن، أحمد إبراهيم، القيم والأخلاقيات والتوجهات المعاصرة في إدارة المنظمات المعاصرة، الطبعة الثالثة، المطبعة العصرية، دبي، 1989، ص ص: -67.

² - سليمان، محمد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2009 ص ص: 150-151.

³ - دحيان، لويذة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص : 57

المبحث الثاني : الأداء الأخلاقي في المؤسسة

بعد التعرف على اخلاقيات الإدارة من مفهوم وأهمية ومصادر، سنتطرق في هذا البحث الى نظريات ومداخل اخلاقيات الإدارة وبعدها الى مستويات ونماذج الاخلاقيات وأخيرا الى القياس الأخلاقي وضوابط إرساء أخلاقيات الإدارة :

المطلب الأول : نظريات ومداخل اخلاقيات الإدارة

مع اغلب الادبيات المتعلقة بهذا الموضوع أنه توجد نظريا اهتمت بتفسير السلوك الأخلاقي وفيما يلي نستعرض بعض هذه النظريات :

نظريات المنفعة : ويعتبر john stuart mill و jerery bentgam المؤسسين لهذه النظرية التي تقوم على أساس ان كل شيء موجود في الطبيعة موجه نحو غاية معينة، ويتم الحكم على صحة العمل أو عدمه في الضوء الغاية المراد الوصول اليها إذ أن تقييم السلوك وفقا لهذه النظرية يتم بالنظر الى النتائج المترتبة عنها، أي أن تحديد صدق أو صحة الاعمال يتم عن طريق كمية النتائج الجيدة التي تنتجها تلك الاعمال.¹

نظرية الحقوق الأخلاقية: تستند هذه النظرية الى ان الاعمال الجيدة والمفيدة ولا صحيحة تكون كذلك بسبب طبيعة تلك الاعمال او القوانين التي يتم اتباعها في العمل، وليس بسبب الفائدة او المنفعة التي بها للأفراد كما في النظرية المنفعية، وتعرف نظرية الحقوق الأخلاقية بأنها النظرية التي تحكم القرارات والسلوك من خلال توافقتها مع حقوق وامتيازات الانسان الأساسية ووفقا لها فإن البشر لديهم حقوق أساسية لا يمكن تجاوزها بقرارات فردية وإن القرار الصائب أخلاقيا هو ذلك القرار الذي يحفظ حقوق الافراد المتأثرين به وهناك ستة أنواع من الحقوق الأخلاقية التي يجب مراعاتها عند عملية اتخاذ القرار²:

الحق في حرية القبول : يجب ان يعامل الافراد إلا من حيث قبولهم الحر وللطريقة التي يعملون بها

حق الخصوصية : للأفراد الحرية في الخصوصية ومراقبة المعلومات التي تخص حياتهم

حق الحرية في الالتزام : قد يتمتع الافراد عن تنفيذ امر ينتهك مبادئهم الدينية والأخلاقية

¹ - كامل محمد المغربي، الإدارة اصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، سنة 2007، ص 505.

² - إبراهيم ناصر، التربية الأخلاقية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص ص : 117، 118.

الحق في إبداء الرأي : يعطى للأفراد الحرية في توجيه النقد لتصرفات الآخرين .

حق المعاملة العادلة : للأفراد الحق في المعاملة العادلة والمتساوية

حق الحياة والسلامة : للأفراد الحق في العيش من دون تعرضهم الى مخاطر .

3. النظرية الفردية : وهي تنظر السلوك الأخلاقي كونه ذلك السلوك الأفضل لمصلحة الفرد على المدى الطويل من ناحية المصلحة الفردية، فالشخص الذي يقوم بسلوك غير أخلاقي على المدى القصير لن ينجح على المدى البعيد بسبب أن العمل في المدى القصير ليس أخلاقي وهكذا ان وضعنا في فكرنا المصلحة الفردية لأي سلوك على المدى البعيد فإن الاعمال على المدى القصير ستكون أخلاقية¹.

4. نظرية العدالة : تقوم هذه النظرية على ان السلوك الأخلاقي يعتمد على الاقتناع بان القرارات الأخلاقية لا تفرق في المعاملة بين الناس وتعاملهم بعدالة وبدون تحيز وفقا لقواعد قانونية وهناك ثلاث أنواع وهي :

العدالة التوزيعية: وتشير الى مدى او درجة توزيع وتخصيص الموارد والمخرجات دون تمييز بسبب العمر أو الجنس أو القومية إذ تساوت الكفاءات و مهارات وأن أساس التمايز بين الافراد هو اختلافهم في مهاراتهم بالعمل او بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم .

العدالة التعويضية : بموجبها فإنه يجب ان يتم تعويض الافراد على كلفة الاضرار التي يتعرضون لها وان لا يتم تحميلهم مسؤولية أخطاء غير مسؤولين عن حدوثها².

العدالة الجزائية : والتي تتضمن عقوبة المذنبين ومرتكبي الاثام³.

وهناك نظريات أخرى حاولت فهم السلوك الأخلاقي وتفسيره زمنها ما أشار اليها R.M.Fulmer وهي :

النظرية التجريبية : وتقوم على ان الاخلاق تشتق من التجربة الإنسانية وأن ما يعتبر من الاخلاقيات او من غير الاخلاقيات يتحدد من خلال الانفاق العام، وهذا لا يتحقق إلا بتجربة .

¹ - شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 143

² - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 108 .

³ أحمد المعاني وآخرون، قضايا غدارة معاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2011، ص 371 .

النظرية العقلانية : وتقوم على ان العقل يمتلك القدرة على تحديد ما هو جيد وما هو سيء، وان هذه التحديدات المنطقية هي اكثر استقلالاً عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن ان يتم عن طريق ما هو أخلاقي وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك .

نظرية الحدس : وترى أن الاخلاق لا تشق بالضرورة من التجربة أو المنطق، وإنما بما يمتلكه الافراد بشكل فطري وتلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود على البيئة السليمة، وعوامل التنشئة غير الملائمة .

نظرية الوحي : وترى أن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان وان الله يبين للإنسان المبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ وهذا ما فعلته الأديان السماوية¹.

المطلب الثاني : المشكلات الأساسية في اخلاقيات الإدارة

شهدت اخلاقيات الإدارة تطوراً في العقود الأخيرة من القرن الماضي على المستوى المفاهيمي خاصة، وعلى الرغم من هذا التطور فإن ذلك لا يعني إن الإدارات قد حلت مشاكلها وإن منظمات اليوم خالية من الممارسات الأخلاقية الخاطئة فما زالت هناك مشكلات وصعوبات كبيرة تواجه اخلاقيات الإدارة نوجزها بما يأتي :

أولاً - اختلاط المفاهيم : يختلط مفهوم أخلاقيات الإدارة مع مفاهيم أخرى، إذ يقول بعضهم أن اخلاقيات الاعمال لا تعني شيئاً، لأن أخلاقيات منظمات الاعمال تعتمد في الأساس على تصرفات أعضاء الإدارة في الشركة، إذ يرى (أوسن، بلات :272) أن الاعمال الصحيحة والخاطئة يقوم بها الافراد وليست الشخصيات الاعتبارية التي يخلقها القانون، فالمنظمة لا يمكن أن تكون فاسدة، وإنما توظف أفراداً فاسدين، وهم الذين يقومون بإدارة المنظمة ضد قواعد المجتمع .

ما تختلط اخلاقيات الإدارة مع قواعد المهنة وآدابها إذ تتمثل قواعد آداب المهنة، أحد مقومات المهنة التي يجب ان يلتزم بها الممارسون والمرخصون كما هو الحال في المهن التقليدية مثل الطب، القانون والهندسة

¹ - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص 54، 55.

...الخ، ولكن قواعد الإدارة وآدابها قد لا يكون لها معنى في الأقل بالوقت الحاضر، لان الإدارة ما تزال وظيفة أكثر منها مهنة بالمعنى الأخلاقي¹.

1- الصعوبات المرتبطة بالتفاوت بين أخلاقيات الإدارة - كما هي معلنة - وبين السلوك الإداري فالمعلن من أخلاقيات الإدارة كأنه يتده نحو سمات المدير الأكثر مثالية، في حين أن الواقع يعكس سلوك المديرين كما هو قائم فعلا، لذا نجد ان الكثير من المنظمات لديها مدونات أخلاقية (code of ethics) ومع ذلك يخرق مدراءها هذه المدونات.

2 - الصعوبة المرتبطة بعلاقات اخلاقيات الإدارة والكفاءة الإدارية : فأخلاقيات الإدارة تبدو في كثير من الأحيان وكأنها قيد الكفاءة، فإذا كانت الكفاءة تمثل مؤشرا جيدا على تعظيم الربح فإن أخلاقيات الإدارة تبدو في أكثر الأحيان عملا غير مريح وكلفة إضافية تحد من الميزة التنافسية للمنظمة .

- الصعوبة المرتبطة بالطبيعة الشائكة للقسم الأكبر من الخيارات الأخلاقية، إذ يوجد بين منطقة السلوك الأخلاقي ومنطقة السلوك الغير الأخلاقي منطقة واسعة مليئة بالحالات السلوكية الغامضة التي لا يمكن الحكم عليها بسهولة والتي استغلها المديرون للمناورة فيها .

3 - ضعف الحس الأخلاقي للمديرين : إذ تضعف استجاباتهم في قراراتهم المختلفة للقيم والمعايير الأخلاقية فقد عكست إحدى الدراسات عن سلم القيم لدى المديرين التنفيذيين في المستويات العليا تنصدر القيم الاقتصادية في حيز جاءت القيم الجمالية والاجتماعية في ادنى المراتب وكما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم 1-2: ترتيب القيم لدى المديرين ورجال الدين

الترتيب	المدراء التنفيذيون	رجال الدين
1	القيم الاقتصادية	القيم الدينية
2	القيم النظرية	القيم الاجتماعية
3	القيم السياسية	القيم الجمالية
4	القيم الدينية	القيم السياسية

¹ - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، رجع سابق، ص ص: 82-84

5	القيم الجمالية	القيم النظرية
6	القيم الاجتماعية	القيم الاقتصادية

المصدر : توماس وهيلين ودا فيد هنجر 1990، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة الدكتور محمزد عبد الحميد المرسي والدكتور زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة ن ص ص :144،145.

في دراسة أخرى عن أخلاقيات الإدارة قام بها (karroll) ظهر ان المديرين الذين يكونون مسؤولين عن فلسفة واخلاقيات الاعمال ينقصهم الوعي الأخلاقي (ethical awaveness) وتشير الدراسة في تصنيف المديرين أخلاقيا الى ان المديرين لا يصنفون الى اخلاقيين (moral managers) ولا اخلاقيين (immoral managers) فقط وغنما هنالك فئة ثالثة في هذا التصنيف وهي فئة المديرين فاقدني الحس الأخلاقي (amoral mangers) وهذه الفئة تتسم بأن الخيارات الأخلاقية .

الجدول رقم 1-3: جدول يوضح عيوب ومزايا نظريات حول أخلاقيات الإدارة

النظرية	المزايا	العيوب
نظرية المنفعة	- تقود الشمولية تجاه الفرد والقرارات المنظمية	- يصعب جعلها مقياسا كميا - تجاهل بعض حقوق وبعض العاملين
نظرية الحقوق الأخلاقية	- احترام حقوق الاخرين وحمايتهم من الخطر والضرر	- نشر الحريات الفردية وتحدث العقبات أمام متطلبات إنتاجية
النظرية الفردية	- تحقيق المصالح الفردية على المدى البعيد	- الكثير من الانانية في تفضيل الذات حتى ولو كانت على حساب الاخرين
نظرية العدالة	- لا تفرق في المعاملة بين الناس - تهتم بتوزيع منصف وعادل للموارد	- قد تدفع الى ظلم البعض عنجد توزيع العدالة على الجميع
النظرية التحريبية	- ان التجارب الإنسانية هي مصدر الاخلاقيات واللاأخلاقيات .	- اخضاع الاخلاق الى الاتفاق العام وهذا قد لا يكون صحيحا في جميع الأحوال .

النظرية العقلانية	- العقل هو الذي يحدد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي	- يستطيع الفرد التصرف بما يريد في كل الحالات بحجة العقل والمنطق
نظرية الحدس	- الحدس الذي يمتلك القدرة على تحديد ما هو صحيح وما هو غير صحيح	- لا يمكن للحدس ان يكون صائبا في جميع الحالات
نظرية الوحي	- ان الله سبحانه وتعالى هو الذي يحدد المبادئ التي تسير حياة الانسان	- قد لا يلتزم بعض الافراد بالحكم الإلهي

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا للمعطيات السابقة .

المطلب الثالث : القياس الأخلاقي وضوابط إرساء وترسيخ أخلاقيات الإدارة الفرع الأول : القياس الأخلاقي

لا شك في أن القياس الأخلاقي من اصعب أنواع القياس بالنظر لكونه يتناول ظواهر ذاتية صعبة القياس، ومع ان كل مقياس حتى وان كان للجانب الأخلاقي يظل بعيد عن الدقة والتأكيد، إلا أن هذا لا يلغي إمكانية القياس حتى وان كان ذلك بشكل تقريبي وبأدوات قياس غير مباشرة كالاختبارات بأساليب وصفية أو ذاتية أو على أساس المقارنات التاريخية¹.

وفي هذا السياق يمكن التساؤل عن إمكانية القياس والتقييم الأخلاقي في مجال اخلاقيات الإدارة فمثلا، في حالات معينة التي تتجاوزها معايير الاعمال والمبادئ الأخلاقية، كيف يتخذ المدير قراره وهناك أكثر صلحة مشروعة يجب مراعاتها؟ والإجابة على ذلك صعبة وليس فقط لأن بعض المقارنات بين الصواب و صواب مثل تخضع للتفضيل الذاتي والأخلاقية النسبية، وانما لان ما يسمى الأرقام السوداء والفضائح الأخلاقية التي لا تكشف عنها المؤسسات تجعل الحكم بأفضلية هذه المؤسسة أو تلك امرا صعبا وغير دقيق، هذا الى جانب ضلال الشك الكثيفة التي تدور حول الاحتمال الوارد وربما المتكرر في مجال الاعمال المتمثل بمشروعية الكفاءة واعتبارها معيارا في مواجهة الأخلاقيات لذلك نورد بعض المقاييس الممكنة من أجل القياس الفعال حسب ظروف المؤسسة .

¹- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الاعمال في شركات الاعمال، دار الوراق للنشر، عمان الأردن، 2006، ص ص : 91-95

أولا :الحدس الأخلاقي

هو أساس داخلي خاص ومسألة ذاتية صرفية، والمدير في قراراته يمكن ان يعرف جيدا ما ان قراراته أقرب الى الاخلاقيات أو اللاأخلاقيات ،و الواقع أن المشكلة الأساسية لهذا المقياس العكسي لا تكمن في مدى ثقة الفرد في حدسه وإنما المشكلة تكمن في ضغط المصلحة في مقابل الحدس الأخلاقي، واعتماد الحدس الأخلاقي كمقياس أساسي لمستوى اخلاقيات الإدارة يعتمد على المناخ السائد فيها . فكلما كان هذا المناخ حافلا وغنيا بالقيم والمبادئ الأخلاقية كلما كان الحدس دال دلالة قوية على ذلك والعكس صحيح، ولكن تظل مشكلة القياس صعبة يسودها التداخل والتأرجح وعدم غلبة هذا الجانب الأخلاقي أو اللاأخلاقي مما يتطلب معلومات وأدوات أخرى للقياس.

ثانيا: المقارنة الأخلاقية : يمكن أن تتم المقارنة الأخلاقية على أساس المقارنة القطاعية حسب المقارنة المرجعية، وفي هذه المقارنة فإن كل مؤسسة قائمة يمكن أن تتخذ قاعدة البيانات الخاصة بأنشطتها في السنوات الماضية أساسا جيدا وفعالا من أجل المقارنة التاريخية والقياس والتقييم السنوي للمستوى الأخلاقي في المؤسسة وما يمكن ملاحظته على هذا المعيار ام للكثير من المؤسسات لا تسجل الانتهاكات الأخلاقية حماية للمؤسسة من المساءلة القانونية وسمعتها من الضرر، كما ان المناخ الأخلاقي الذي يسود في المؤسسة يؤثر سلبا وحليا في تصرفاتها وقراراتها لا يمكن أن يظهر في السجلات وقواعد البيانات لأغراض المقارنة . ومن الممكن ان في حالة تؤثر في مؤشرات أخلاقية على مستو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة يمكن ان تستعين بهذه المؤشرات لقياس مركزها الأخلاقي¹.

ثالثا: المدونة الأخلاقية ومدى الالتزام بها : كما اشرنا سابقا فإن المدونة هي دليل مرشد لقرارات وتصرفات الافراد داخل المؤسسة في جميع القضايا والمشكلات التي تواجههم، ان هذا المقياس عملي ويتسم بالمرونة العالية ويمكن ان يكون فعال في ظروف أي مؤسسة مهما كان حجمها او مجال عملها .

رابعا: الاختبار الأخلاقي : ويمكن تعريف الاختبار الأخلاقي بانه طريقة منهجية منظمة لدراسة، قياس وتقييم السلوك الأخلاقي للأفراد، وتعتبر من أكثر الأدوات أهمية وأكثر تطورا في دراسة الخصائص البشرية والفروق الفردية، ومع ذلك فإنها يمكن وبسهولة ان تكون عرضة لاساءة الاستخدام في الاعداد أو في

¹ - أمينة بودراع، مرجع سبق ذكره، ص ص: 44،45.

التحليل والاستنتاج، كما أنها لا تخلو من محددات دون أن يكون ذلك تأثيرا كبيرا على استخدامها في الظواهر النفسية والاجتماعية .

خامسا : طريقة دراسة حالة : وفي هذه الطريقة يتم تحليل كل حالة في ضوء الأسباب والدوافع المؤدية لاتخاذ القرار الأخلاقي والأخلاقي والعوامل المؤثرة فيه من اجل اتخاذ القرار الملائم، وتقوم هذه الطريقة على أساس أن الكثير من الحالات التي يتعرض لها لا صانع القرار الملائم، وتقوم هذه الطريقة على أساس أن الكثير من الحالات التي يتعرض لها صان القرار من الواقف التي يمكن دراستها في ضوء الدوافع والأسباب والدوافع المضادة، وبناء على ذلك يمكن التوصل الى القرار الافضل من الناحية الأخلاقية من خلال تقييم كلا المجموعتين من الأسباب والدوافع ¹ .

الفرع الثاني : ضوابط الارساء وترسيخ اخلاقيات الإدارة :

ان اتباع الاخلاق هو امر يجب ان يحرص عليه كل شخص، ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام امين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية، بل هي بحاجة لان تلزمهم بذلك الجزء من متطلبات العمل . فعدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد من الحرص تطبيقها، لذلك يجب تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير اخلاق في عرف المؤسسة وثقافتها لكي يتسم بها الجميع، لأنه وفي غياب ذلك يكون لكل عامل له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من الشخص لآخر . لذلك لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلا بهذه الاخلاقيات خاصة في عدم الصدق في التقارير الإخبارية وفي البيانات والمعلومات الإدارية، وكذا نشر العداة والإيذاء بين العاملين .

حيث يجب التعامل مع كل امر يخص اخلاقيات في العمل بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف، ولكن مع الأسف فإن اهمالنا لأخلاقيات الإدارة يجعل العاملين لا يتعاونون والمؤسسات لا تثق في بعضها والكل يبدأ بسوء الظن ولا يمكننا الاستفادة من خبرات بعضنا . ويكون هذ الالتزام من خلال ²:

- اصدار المؤسسات لمدزونات الأخلاقية والتصريحات الخاصة بقيم المؤسسة

- تنوع مداخل أخلاقيات الإدارة .

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 96-100.

² - محمود شبحاوي، اخلاقيات العمل واثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة ادار، الجزائر، 2013-2014، ص ص 74، 75.

- تشكيل لجنة اخلاقيات واستحداث مركز مسؤول اخلاقيات في المؤسسة، مما يجعل أخلاقيات جزءا من الهياكل والخطط والأنشطة المؤسسة الأساسية، وتأخذ هذه اللجنة على عاتقها تخطيط أهداف بعيد الامل في مجال عملها، وتبنى برامج التدريب الأخلاقي .

- تبنى الرؤية والاستراتيجية القائمة على الاخلاقيات حيث بان بعض المؤسسات وبعض الفضاءات للمؤسسات اطلقت الدعوات من اجل ان تبني استقامة المؤسسة كمعيار أخلاقي لسلوك المؤسسات .

وإذا كان إرساء الاخلاقيات في المؤسسة يعد امرا مهما، فترسيخها لا يقل أهمية عنه ذلك من خلال¹ :

أولا- تنمية الرقابة الذاتية :

فالموظف الناجح هو الذي يراقبه الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس العامل فستنجح المؤسسة بلا شك .

- وضع أنظمة دقيقة التي تمنع اجتهادات الفردية الخاطئة :

يجب على المؤسسة تخصيص مكتب خاص بالاهتمام بأخلاقيات الإدارة يشرف عليه مجموعة من الموظفين، وكذلك وضع لائحة ظاهرة للجزاءات تشتمل على الافعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل .

ثانيا- القدوة الحسنة :

إن نظرة العاملين الى المدير وهو لا يلتزم بأخلاقيات الإدارة، فهم كذلك من باب الأولى ان يبتعدوا عنها فقد قال خليفة المسلمين ابي بكر الصديق رضي الله عنه : "وليت عليكم ولست بخيركم، فمن فيه يا امير المؤمنين - عمر رضي الله عنه - رحمك الله يا أبا بكر لقد أتعبت من بعدك " فالقدوة الحسنة أساس بقاء الاخلاق وتنميتها .

ثالثا - تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة :

¹ - محمود شيخاوي، اخلاقيات العمل واثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري، مرجع سابق، ص ص 74، 75.

فهذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة وإنه وسيلة للتنمية الوطنية وازدهار البلاد ة تحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاقيات الإدارة.

1- محاسبة المسؤولين والموظفين : لابد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام ز هز ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام .

2 - التقييم المستمر للموظفين : مما يحفز العاملين في عملهم هو عملهم ذاته، إذا من يطور نفسه يقيم تقييما صحيحا وينال مكافأته على ذلك التقييم يعين المسؤول على معرفة المستويات موظفيه وكفاءاتهم وموطن إبداعهم وكذا نقاط ضعفهم.

خلاصة الفصل

يعتبر الأداء محصلة لما تقوم به أي مؤسسة إقتصادية من مهام ووظائف سواء كان ذلك على الصعيد التجاري الصناعي أو حتى الخدماتي فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بثتها الداخلية والخارجية

الفصل الثاني :

مفهوم الأداء الوظيفي وعلاقته بأخلاقيات الإدارة

الفصل الثاني : مفهوم الأداء الوظيفي وعلاقته بأخلاقيات الإدارة

تمهيد

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والإقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وللوصول لأهداف المؤسسة لا بد أن تمتلك العديد من الموارد البشرية لان العنصر البشري هو من يقوم بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ ومتابعة سير العمل لتحقيق الأهداف المنشودة .

في هذا المبحث سوف نستعرض مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره، وأنواعه وأهميته والعوامل المحددة له والمؤثرة عليه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي ومظاهره

يعد الأداء من أهم وأبرز نداءات المنظمات في أدوار حياتها، فهو يكفل لها البقاء والنمو ويعتبر الوسيلة والهدف في الوقت ذاته وقد حدد عدد من الباحثين والكتاب عدة تعاريف للأداء الوظيفي سنحاول في هذا المطلب إلقاء الضوء على أهمها بالإضافة إلى التطرق لأهم عناصره التي تتداخل فيما بينها لتحقيق النتائج.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

أصبح مفهوم الأداء الوظيفي يندرج ضمن التفكير الإستراتيجي الذي يختص بالجانب الإنساني، الذي يأخذ بعين الاعتبار الكيفية أو الطريقة المناسبة في ذلك . ونظرا لأهمية الموضوع تعددت تعاريف الأداء الوظيفي في مجال الإدارة، والتي يمكن أن ندرجها في الآتي¹:

عرف الأداء بأنه²: «المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو اهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين».

¹ - حاكم أسماء، دولي لخصر، "مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد02، جوان 2017، ص 251.

² - بن زاف جميلة، تسيير الموارد البشرية _ مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 21، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، ديسمبر 2015، ص 60.

عرف كذلك بأنه «الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقات المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام»¹.

كما يعرف الأداء بأنه : « إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة »².

يعرف (الحزامي) الأداء بصفة عامة بأنه : « تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة »³.

عرفه (ميلر وبرولي) على أنه «انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها»⁴.

كما عرف الأداء الوظيفي على أنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام ذا الجهد بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة .

أما من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات ومهام وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء .

رغم اختلاف الباحثين في تعريف الأداء الوظيفي، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات، وهي كما يلي¹:

¹ - بن زاف جميلة، مرجع سابق ذكره، ص 60.

² - بوبكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر بياتنة، 2009/2010، ص37.

³ - رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والادارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015، ص 54.

⁴ - حاكم أسماء، «مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة» ، مرجع سابق، ص 251.

-الموظف: وما يمتلكه الفرد من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

-الوظيفة: وهي ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي .

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نعرف الأداء الوظيفي على أنه سلوك وظيفي هادف لإنجاز الفرد المهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام ذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة. إذ تفاعل ثلاث محددات التالية : الدافعية، بيئة العمل، والقدرة على العمل، يمكن أن نحكم على نوعية الأداء الوظيفي إما بالإيجاب أو السلب. وهناك تعاريف أخرى ربطت الأداء بناتج العمل وبأهداف المنظمة وبجوانب أخرى، ولتوضيح أكثر لمفهوم الأداء نشير إلى الجوانب المتداخلة فيه والمتمثلة في²:

أولاً -الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة تمكنه من تقديم أداء جيد .

ثانياً - ناتج العمل: إن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية و

النوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز ناتج عمله من قيمة مضافة، "بصمات العامل في العمل".

ثالثاً-سلوك العامل: إن سلوك العامل في أداء وظيفته، من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات

وتجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته، هل هو مهتم ا من حيث الاعتناء والصيانة وتجنب الإلتلاف، وهل يعمل على تفعيل عائدات؟

¹- حاكم أسماء، مرجع سابق، ص 251-252.

²- بوبكر ملياني، مرجع سابق، ص 37.

رابعاً- السلوك الاجتماعي: مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل مشكلات العمل .

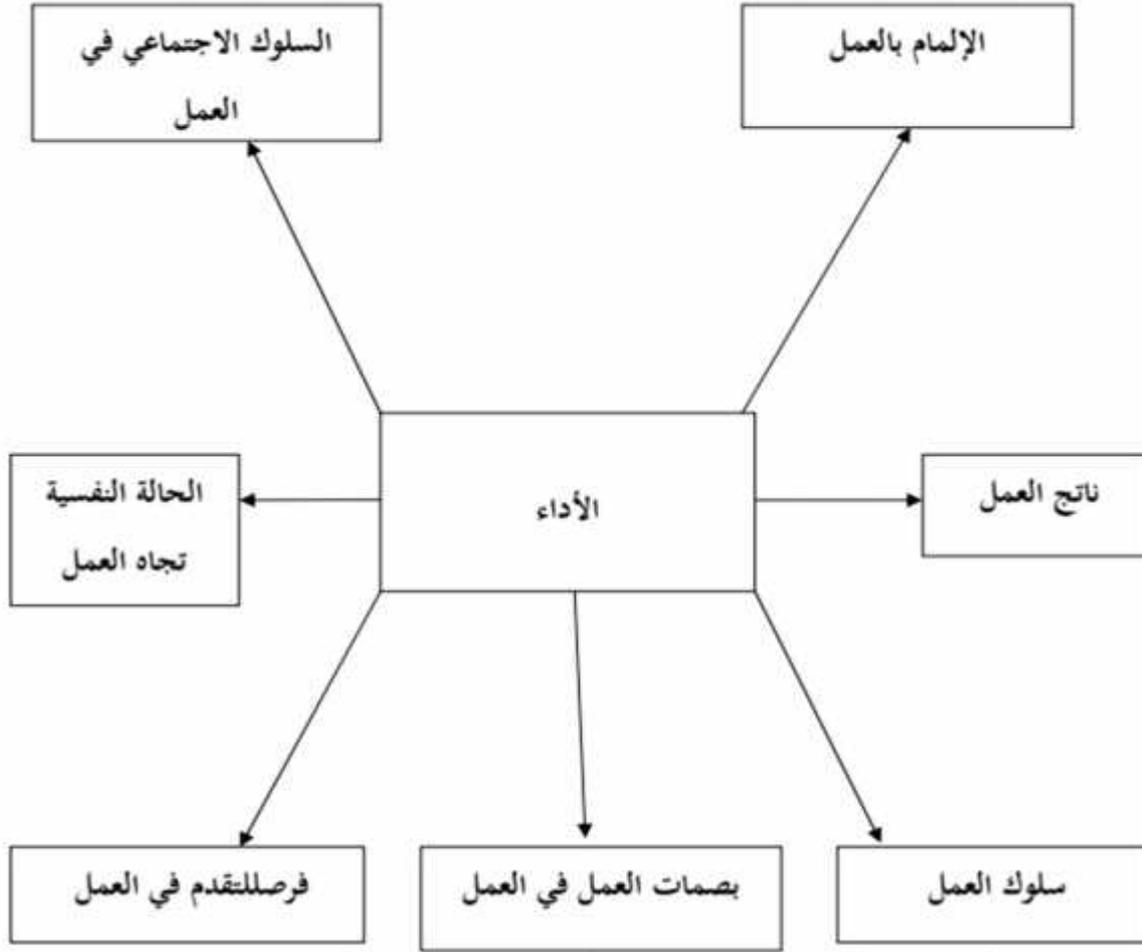
خامساً - الحالة النفسية: إن الحالة النفسية للعامل والتي تسمح له بالتصرف بمزاج معين إذ يكون العامل من خلاله إما في حالة حماس ورغبة للعمل والاستعداد لإتقانه، وبالتالي يتفاعل مع عمله باليقظة والحضور الذهني، وإما أن يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل .

سادساً - فرص التقدم: يمكن للعامل من أجل زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه أن يسلك طريق التحسين والتقدم باكتساب المهارات والمعلومات التي يمكن تعلمها واكتسابها من برامج التدريب والممارسة الميدانية .

سابعاً - بصمات العامل في المؤسسة: من خلال إنجاز العامل لمهامه يعطي انطبعا لدى المشرفين أو الزملاء حول الإضافات واللمسات التي تميزه عن باقي الأفراد¹ .

¹ - بوبكر ملياني، مرجع سابق، ص 38.

رقم 2-1: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



المصدر : بوبكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2010/2009، ص38.

الفرع الثاني : المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي

نظرا لتداخل مفاهيم . الأداء الوظيفي مع بعض المفاهيم الأخرى سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها:

أولاً- الفعالية :

تعرف الفعالية بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة من الأهداف المسطرة كان هذا النظام فعال والعكس صحيح¹.

ما تعرف الفعالية بأنها : درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها²، وتعرف أيضا بأنها : " تحقيق الهدف والوصول الى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا" ،أما حسين حريم يعرفها بأنها : " مدى تحقيق المنظمة لأهدافها"³.

ثانياً- الكفاءة :

تعرف الكفاءة بأنها⁴ "العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة، وتعني أيضا : " العلاقة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك " فالكفاءة تشير الى نسبة المدخلات المستهلكة الى المخربات المتحصلة، فكانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى فهي تعني المخرجات أو النتيجة المحققة من المدخلات، فهي بذلك تعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات.

فالكفاءة = المخرجات (النتيجة المحققة) / المدخلات

ويمكن التمييز بين الكفاءة والفعالية على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمؤسسات أو المنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن أن تتمتع بقدر من الكفاءة وهي غير فعالة، فالفعالية ير الى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة تشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالاهداف، ومفهوم الفعالية أوسع مفهوم من مفهوم الكفاءة، فمفهوم الفعالية يأخذ

¹ - Boislandelle, H M : Gestion de ressources humaines dans la petite moyenne entreprise, économica, Paris, 1998 p 39.

² - Martory bernard , Daniel crozet : gestion des ressources humaines , pilotage social et performances , 6^{eme} édition dunod , Paris , 2005, p 164

³ - حريم حسين ، إدارة المنظمات من منظور كلي، الأردن، دار الحامد، 2003، ص 92

⁴ - barraux : entreprise et performance globale , evaluation et pilotage , econoica , Paris , 2000, p 33

بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، وأما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمؤسسة فقط.

ثالثاً- الإنتاجية :

مصطلح قد يشير الى المعدل الرئيسي على مستوى الأداء، فالإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق القيمة المضافة (الناتج) باستخدام عوامل انتاج محددة خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقاً لمقاييس نقدي أو مادي محدد¹.

إن الإنتاجية تتضمن كل من الفعاليات والكفاءة، وهي تقاس بمعياري الفعالية والكفاءة كالآتي :

$$\text{الإنتاجية} = \text{الفعالية} / \text{الكفاءة}$$

الفرع الثالث : مظاهر الأداء الوظيفي وأشكاله

مظاهر الاداء الوظيفي من محدداته، حيث يمكن تصورها نتائج لأسباب معينة فمن خلالها يمكن الحكم على الاداء والتعرف عليه وتحديدته بأنه فعال أو غير فعال، إيجابي أم سلبي، وهذه المظاهر تتعدد وتختلف، حتى أن هناك من الباحثين الذين يرون أن مظهرها واحد كاف للحكم على الاداء الوظيفي ونجاح المؤسسة أو فشلها، وهناك من يرى ضرورة تساند مظاهر عدة للحكم على الأداء الوظيفي الجيد، وحسب الباحثة فإن اختيار مظهر واحد أو عدة مظاهر في آن واحد للحكم على الاداء الوظيفي الجيد يعود لعدة عوامل وأسباب تتعلق بالفرد ذاته وبالجماعة وبيئة العمل والمؤسسة ككل، فالفرد يختلف من فرد الى آخر والجماعة تختلف من جماعة الى اخرى كذلك المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى، ومع ذلك يمكن تحديد أهم المظاهر التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الاداء الوظيفي :

أولاً- رضا العامل عن العمل :

يمكن اعتبار الرضا عن العمل محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله، ودرجة

رضا العام تعبير عن النتائج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي

¹ - عدون ناصر داوي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية العامة، ص 169

يشغله¹، وإذا تحقق رضا العامل عن عمله فإنه بذلك سيربز قدراته ومهارته لتحقيق أهداف المؤسسة في أداء جيد .

و لمعينة رضا العمل عن عمله من عدمه لا بد من ملاحظة دقيقة للعمال أثناء أدائه للأعمال وذلك من خلال جملة المؤشرات الدالة على الرضى مثل : الالتزام بمواعيد العمل، زيادة في الانتاج²، والرضا هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله كالاتي :

الرضا عن العمل = الرضا عن الاجر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الاشراف + الرضا عن جملة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل³.

يلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل إشباعا يحصل عليها الفرد وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر اشباع له، بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة وبالتالي يزداد ارتباطه بها ومن ثم أداء جيد أو مقبول .

ثانيا- الرضا الجماعي :

الرضا الجماعي يعني رضا جماعة من الافراد والذي ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العمال، وهو يعمل على تماسك الجماعة، وترابط أعضائها الامر الذي يدفعهم الى تحسين الاداء لزيادة الإنتاجية وهذا الرضا الجماعي لا يتحقق إلا إذا اعترفت الادارة بتلك الجماعة المتماسكة، وأسندت اليها بعض المهام كإشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بمصلحتهم وبمهامهم⁴.

ثالثا- التعاون مع الزملاء :

التعاون سمة العمل الجماعي، فهو يحقق الاهداف المشتركة والتعاون عملية اجتماعية تجعل الافراد أو الجماعات تعمل متضافرة جنبا الى جنب في سبيل تحقيق أهداف وغايات مشتركة، فالتعاون مع الزملاء جهد متبادل، ونجاح أحد الاطراف الاخرى ويعتبر التعاون مع الزملاء أحد أهم مظاهر الاداء الجيد لأنه أحد العوامل المؤدية الى ارتفاع الروح المعنوية .

¹ - فليه، فروع عبدو، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، الأردن، دار المسيرة، 2009، ص 260.

² - عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 244 .

³ - فلية، فاروق عبد المجيد، مرجع سابق، ص 261

⁴ - عويضة الشيخ كامل محمد، علم النفس الاجتماعي الصناعي، بيروت دار الكتب العلمية، 1996، ص ص: 349-350

المطلب الثاني : عناصر وأهمية الأداء الوظيفي

الفرع الاول : عناصر الأداء الوظيفي

إن الأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ذلك الموظف، إن الاداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي:¹

أولاً- كفايات الموظف: ويقصد ا معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف .

ثانيا -متطلبات العمل (الوظيفة):ويقصد ا المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ثالثا -بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية . وبالإضافة إلى العناصر السابقة هناك عناصر إضافية أهمها ما يلي:²

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والآلات المرتبطة .

2 - نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

¹ - رانيا جاسر علي أبو عوض، مرجع سابق، ص 56.

² - فطيمة زعزع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، ط1، 2016/2017، ص236

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

4 - المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقات محددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

يكتسي الأداء أهمية كبيرة للمنظمات وذلك من خلال :

يعتبر الأداء النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم الفرد أو المنظمة، فإذا كان الناتج مرتفعاً، فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، والأداء هو المكون الرئيسي في أية منظمة، وهو الجزء الحسي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يحول الموارد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد المستخدمة. وبذلك يتحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً.¹

ويمكن مناقشة أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية : نظرياً، تجريبياً، وإدارياً وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:²

- من الناحية النظرية: يعتبر الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية لأنه يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة .

- من الناحية التجريبية: تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

¹ - الشريف طلال عبد الملك، الأتماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، أطروحة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص 82.

² - فطيمة زعزع، مرجع سابق، ص، ص 232-233.

المطلب الثالث: العوامل المحددة للأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

كان الاعتقاد السائد في مرحلة من الزمن أن العوامل المؤثرة في الأداء هي الظروف المادية للعمل (الإنارة، التهوية...) غير أن الأبحاث والدراسات الحديثة أثبتت وجود مؤثرات أخرى، سنتطرق إليها في هذا المطلب بالإضافة إلى ذكر أهم العوامل المحددة للأداء الوظيفي .

الفرع الاول :العوامل المحددة للأداء الوظيفي:

يواجه الباحثون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها. فيرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.¹

حيث أن الأداء يتحدد من خلال امتزاج ثلاثة وهي:²

أولاً -الدافع: هو عبارة عن عامل داخلي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل ونحن لا نملك أن نلاحظه مباشرة وإنما نستنتجه من سلوكه أو نفترض وجوده حتى يمكننا من تفسير سلوكه. فهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.

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

ثالثاً - الإدراك: ويمثل إدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهو يعرف بصفة عامة على أنه عملية ذهنية ومعرفية تمكننا من فهم وتفسير ما يحيط بنا، ومن هنا فالفرد في المنظمة يخضع للعديد من المؤثرات تنتهي بتكوين وتفسيرات معينة لكيفية أداء عمله.

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

¹ - رانيا جاسر علي أبو عوض، مرجع سابق، ص 58.

² - بوبكر ملياني، مرجع سابق، ص 43.

إن القدرة والدافع المتوفران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحيانا يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توفر الدافعية للعمل والعكس صحيح، فقد يتوفر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توفر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء . ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء. لذا فهم يجذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:¹

1- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

2- إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

3- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

التنظيمية والشخصية للموظف مثل : العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة. بالإضافة إلى هذه العوامل فقد أثبتت الأبحاث والدراسات الحديثة على وجود مؤثرات أخرى نوجزها فيما يلي:²

الإشراف المتبع معهم، فمهمة المشرف الحديث هي توجيه وقيادة مجموعة من العاملين وتنسيق جهودهم وتقويم الإشراف

لقد أسفرت نتائج الكثير من الأبحاث على أن كثيرا من أسباب عدم رضا العاملين ترجع إلى أسلوب أعمالهم للوصول إلى هدف محدد، ويشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من وظيفة المشرف، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل، وبحث مطالبهم، ودراسة مشاكلهم، والاستماع إلى مقترحاتهم.

الحوافز تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها.

¹ رانيا جاسر علي أبو عوض، مرجع سابق، ص58.

² - بوبكر ملياني، مرجع سابق، ص45.

فالحافز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة .

ومن هنا نستنتج أن الحوافز تستعمل للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد، وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معينة .

على مقدرته الذهنية والجسمية والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والضوضاء والأتربة والتهوية ظروف العمل المادية : هي الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية والتي تؤثر بدرجة ملموسة... إلخ.

كما يضيف آخرون عامل البيئة الخارجية للمنظمة، إذ تؤثر هذه الأخيرة على أداء العامل من خلال تحديات المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية .

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

لا شك أن عملية تقييم الأداء من العمليات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ذلك أا تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها، والتعرف أيضا على جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها، و تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى أداء فرق العمل، وسنركز في هذا المبحث على مفهوم وأهداف تقييم الأداء،مراحل وطرق تقييم الأداء وأخيرا معوقات وصعوبات تقييم الأداء .

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء

ترتبط استمرارية أي منظمة بمدى تحقيقها لأهدافها في ظل محدودية الموارد الموضوعة تحت تصرفها، لدى يجب الاهتمام بكيفيات توظيف هذه الموارد ويتجلى ذلك في الإجراءات والقرارات التي يتخذوا لضمان المستوى الأفضل للأداء، بالإضافة للمتابعة المستمرة لما يتحقق على مستوى المنظمة ككل، وذلك من خلال عملية تقييم الأداء التي تعتبر عملية مهمة لأي منظمة، وعليه سنتناول في هذا المطلب مختلف التعاريف الخاصة بتقييم الأداء وأهدافه سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمنظمة.

الفرع الاول : مفهوم تقييم الأداء

للحصول على المستوى المرغوب من الأداء، تقوم المنظمة بوضع نظام متابعة خاصة بكل وظيفة، بحيث تحدد المستوى الواجب تحقيقه وتعريف الأفراد به سعياً لبلوغ هذه المستويات، وفي بعض الأحيان تضطر إلى وضع خطة لتحسين وتطوير الأداء، كون تقييم الأداء يعتبر مدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بمواد المنظمة، إذ يرى البعض أن «عملية تقييم الأداء الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي في تاريخ معين، وذلك كما في استخدام التحليل المالي والمراجعة الإدارية».¹

ويقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءة في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى .

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس:

الأول: أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

الثاني: أن التقييم يشمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه ترقية في المستقبل من ناحية أخرى.²

ولقد تعددت المفاهيم التي تطرقت لتقييم الأداء بتعدد اتجاهات المفكرين، ومن بين التعاريف التي قدمت لتقييم الأداء نستعرض ما يلي:³

- يعرف تقييم الأداء على أنه تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه، مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به.

¹ - فطيمة زعزع، مرجع سابق، ص241.

² - صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص305.

³ - بوبكر ملياني، مرجع سابق، ص، ص، 46-47.

- كما تعرف عملية التقييم على أا عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، بحيث تقيم النتائج المحققة إضافة إلى مناقشة التطور الفردي والوظيفي لشاغل الوظيفة .

- تقييم الأداء هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمنظمة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل .

مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته كما عرف كذلك بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه.¹

يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم التحديد مستوى كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأة بقدر ما كفاءة في العمل الذي يعملونه.²

- وبمعنى آخر تعرف عملية تقييم الأداء: «هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة».³

من خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم تقييم الأداء أن المرتكزات الأساسية لهذا المفهوم هي كالتالي:⁴

-إنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمد كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته .

- عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين المبنية على الكشف عن نقاط القوة والضعف بهدف تطويرها.

¹ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية - بن عكنون - الجزائر، 2010، ص 338.

² - نوري منير، نفس المرجع، ص 338.

³ - سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، 2009، ص 51.

⁴ - مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص 115.

- عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق سياسات ومعايير ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.

- عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية والحصول على تقديرات ومكافآت عادلة.

الفرع الثاني : أهداف تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تخدم أغراضا عديدة، ويفيد كل من المنظمة والعاملين الذين يتم قياس وتقييم وتقدير أدائهم، وتساهم عملية تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التالية:¹

- إعطاء الفرصة الكاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين؛

- تعطي المشرفين الفرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين؛

- إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار؛

- تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتببات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها؛

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على تحسين علاقات العمل في المنشأة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين، بسبب عدم وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم، وأن إدارة المنشأة تفرق في المعاملة بين العاملين اتحددين في أعمالهم والمنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم، ولكي يتحقق رضا العاملين عن عملية التقييم، يجب خلق إحساس لديهم بأن التقييم ليس الهدف منه تصيد الأخطاء، وإنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم.²

- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات.³

- تقويم سياسة التدريب والتطوير والحوافز والأجور.

¹ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 53.

² - صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، ص 306.

³ - عبير فوزي الخطيب، مرجع سابق، ص 36

- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.¹
- العدالة والدقة في المكافآت.
- تحديد الأفراد الممكن ترفيتهم.
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي.
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستوى أدائهم.²
- ضمان عدالة المعاملة : وذلك عن طريق تفادي المحسوبية من خلال توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات؛
- إشعار الموظفين بالمسؤولية : حين يعلم الموظف أن نشاطه الوظيفي محل تقييم رؤسائه المباشرين فيجتهد في عمله ويخلص له ويدفعه ذلك للبدل والعطاء كي لا يتعرض للمساءلة أو الحرمان من المزايا المالية كالعلاوات والترقيات... الخ؛
- تنمية وتطوير الموظف : ويتمثل ذلك في توفر المعلومات المرتدة للموظف نفسه فيما يتعلق بأدائه فإن إخبار الموظف بارتفاع مستوى أدائه في حد ذاته يعمل على تدعيم سلوكه الإيجابي وزيادة شعوره بالتقدير الذاتي والكفاءة الشخصية، وإذا حددت معلومات تقييم الأداء مجالات الضعف لدى الموظف فإن إخباره ا يساعده على التنبه إلى أهمية التدريب والتطور للتغلب على هذا الضعف وإن لم يعرف الموظف ماذا يفعل من خطأ أو صواب لن يتحسن أبدا.³

¹ - عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، أطروحة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 36.

² - نوري منير، مرجع سابق، ص 340

³ - مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع سابق، ص ص: 118-119.

المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الأداء

إن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل واحدة منها مزايا وعيوب لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية مكيف مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع مميزات المهمة الممارسة، كما أن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل سنحاول تسليط الضوء عليها في هذا المطلب مع تحديد مجموعة من الطرق من أجل تقييم الأداء .

الفرع الاول: مراحل تقييم الأداء:

تتطلب عملية تقييم الأداء تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف، وتتلخص مراحل تقييم الأداء في الخطوات التالية:¹

أولاً-وضع توقعات الأداء: حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي

الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

ثانياً-مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كفاءة الإنجاز وإمكانية التنفيذ بشكل أفضل، أي يتم تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة.

ثالثاً-تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

رابعاً -التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه، ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، وبموجب ما تحدده الإدارة

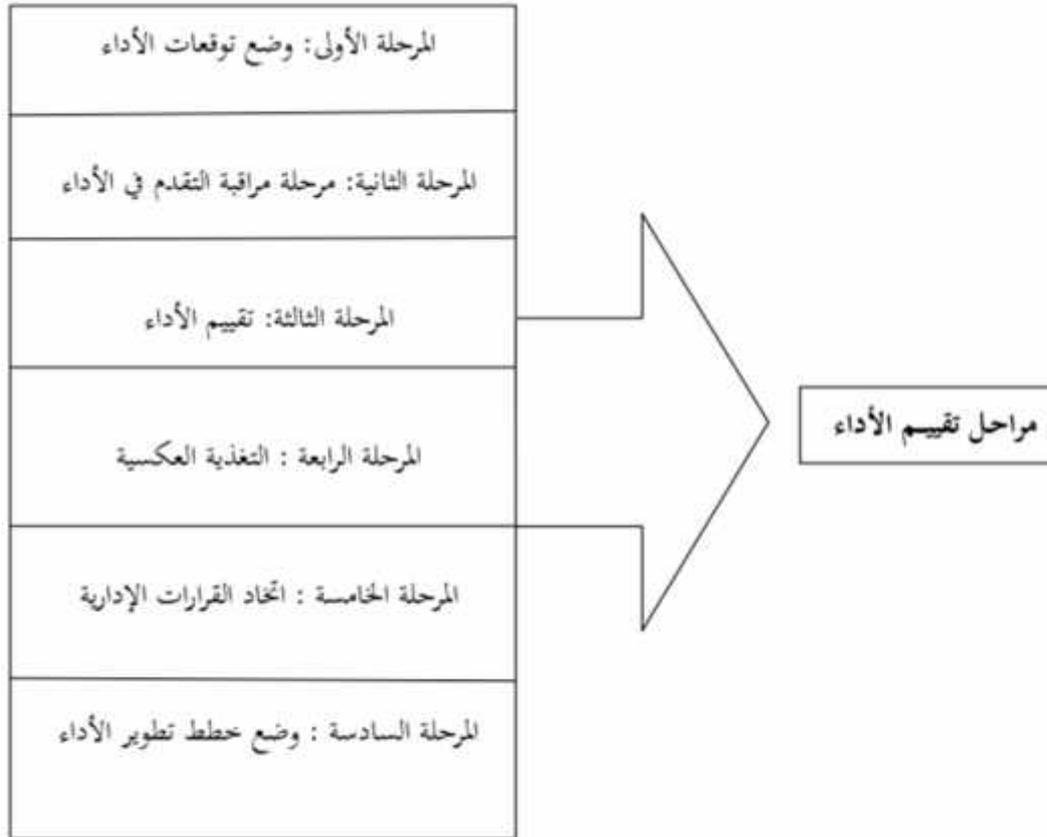
¹ - صالح علي عوده الحلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص: 274-275.

من معايير، والتغذية العكسية تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، فلا بد أن يفهمها الفرد ويستوعب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية .

خامسا - اتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة ومتنوعة، فمنها ما يرتبط بالترقية، ومنها ما يرتبط بالنقل، وكذا التعيين والفصل...إلخ.

سادسا - وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل .

الشكل 2-2: مراحل تقييم الأداء



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على التعاريف السابقة

المطلب الثالث: مزايا، معوقات وصعوبات تقييم الأداء

تشمل عملية تقييم الأداء عدة مزايا سواء للمنظمة أو للعاملين على حد سواء، وفي المقابل تواجه عملية التقييم عدة صعوبات حيث أن الإدارة تمارس دورها في مجال تقييم الأداء في وضع صعب محفوف بالمخاطر، وذلك أن معظم الأنشطة الإدارية تعتبر من النشاطات الكتابية أو الذهنية التي تتم وفق معايير يصعب قياسها بطريقة كمية مما يبعدها عن الموضوعية، وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في هذا المطلب .

الفرع الأول: مزايا تقييم الأداء:

لتقييم الأداء عدة مزايا نذكر منها:¹

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
 - خلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة.
 - إشعار العاملين بمسئولياتهم تجاه وظائفهم.
 - التقييم وسيلة لضمان عدالة معاملة المسؤولين لموظفيهم.
 - تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
 - التقييم وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد.
- بالإضافة لذلك هناك مزايا أخرى نعددها كالتالي:²
- تزويد المدراء ومتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة .
 - يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.

¹ - صالح علي عوده المجلات، مرجع سابق، ص ص: 265-266.

² - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 148.

- تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً.

- تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدرام الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم¹.

- الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظات على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية .

- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل من يعمل في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط به النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة .

- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد من أجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء الحالي.

- يعتبر تقييم الأداء مرشداً لتحديد هيكل العمالة في المنظمة وتحديد الأعداد اللازمة من القوى العاملة، وفي التخطيط لبرامج وسياسات الاختيار والتعيين، وفي تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف، ولإعادة النظر في تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب لقدراته ومهاراته.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، جامعة حلب، 1991، ص170.

الفرع الثاني: معوقات وصعوبات تقييم الأداء

نتيجة لصعوبة وضع معايير أداء مناسبة، يسلك بعض المديرين منهجا يقومون فيه بتقويم صفات أخرى بصفة شخصية، كروح التعاون أو عادات العمل وما إلى ذلك وليس العمل نفسه الذي يؤديه العامل، والمسألة الأخيرة ذا الصدد قصور نظام التقييم عن وضع حوافز تتناسب مع الفروق في الأداء، لذلك نجد مجموعة من الصعوبات التي تعيق عملية تقييم الأداء نذكر منها¹:

أولاً- التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها : إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو

منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط، يعطيه المقيم اهتماما كبيرا فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة، فإن كان الفرد أميناً فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى والعكس صحيح .

ثانياً - التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم: إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلا إلا أنه كثيرا ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا كان أداء الفرد آنذاك مناسباً فمن المحتمل أن يمنحه تقديراً مرتفعاً حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيحاً. وقد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفاً فيعطيه تقييماً ضعيفاً حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعاً.

ثالثاً - التحيز الشخصي: وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية حصر نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين إلا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز، إذا سيكون في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم.

رابعاً- الاتجاه إلى التقييم بعيداً عن الحقيقة: وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد عالياً، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضاً وكان من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على صورة حقيقية لما يجب

¹ - نوري منير، مرجع سابق، ص ص: 358-359.

أن يؤديه بصورة واقعية، وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفاً من نقل الجيدين وبقاء الآخرين تحت إشرافه .

كما يوجد معوقات أخرى تتمثل فيما يلي¹:

خامسا - استخدام طريقة تقييم لاتناسب جميع الوظائف: غالبا ما تستخدم بعض المنظمات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأقسام بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، وذلك لا يحقق الكفاءة المطلوبة من عملية التقييم .

سادسا - عدم توفر أوصاف وظيفية: إن عدم توفر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف لدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف خاصة الموظفين الجدد منهم.

سابعا - نقص النشرات الدورية: إن قلة وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وتعاليم وتوجيهات وإرشادات متعلقة بعملية تقييم الأداء الوظيفي وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين، تعتبر معوق يساهم في استمرار أخطاء معدي التقارير التي تقع بقصد منهم أو غير قصد .

ثامنا - الانطباع الشخصي لدى المقيم: يتمثل هذا الخطأ في أن معد التقرير يحكم على الموظف الخاضع لعملية تقييم من غير إدراك، حكما عاما خاطئا بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو صفاته حيث يعمم حكمه على الموظف ويعطيه تقديرات لا تعكس حكمه على الموظف ويعطيه تقديرات لا تعكس واقع ذلك الموظف.

تاسعا - التساهل والتشدد في إعطاء التقديرات: يميل بعض الرؤساء إلى إعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، كسبا في ود الجميع أو خوف المعادة أو لإيهام الآخرين بأن إدارتهم جيدة وناجحة، وعلى نحو متناقض فهناك من الرؤساء لديهم ميل لإعطاء تقديرات منخفضة تبعا لهوى في نفسه دون وجه حق .

¹ - مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع سابق، ص ص 144-146.

عاشرا - اختلاف التقدير باختلاف الغرض من التقييم : يتأثر بعض معدي التقرير عادة بالغرض من تقييم الأداء، فإذا كان الغرض تطوير وتحسين أداء الموظفين فإن التقرير غالبا يكون متشددا ويبيد نقاط الضعف في أداء موظفيهم يهدف إلحاقهم بدورات تدريبية، أما إذا كان الغرض من التقييم هو الترقية أو المكافأة فإن بعض معدي التقرير يميلون إلى إعطاء تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم هذا الغرض.

المطلب الرابع : علاقة أخلاقيات الإدارة بالأداء الوظيفي

بالرغم من الاختلاف الموجود في الوظائف التنظيمية تبعا لحجم المنظمة وطبيعة القطاع التابعة له، والانتشار الجغرافي لأعمالها، ثم رغبة إدارة المنظمة في دمج بعض النشاطات في إدارة واحدة، إلا أن المسؤولية الأخلاقية للمنظمة تتجسد من خلال التفاعل الإيجابي بين جميع هذه النشاطات والإدارة لكي تكون القرارات المتخذة من قبل المنظمة ذات أبعاد سلوكية إيجابية تجاه الأطراف التي تتعامل معها المنظمة. إن موضوع على الرشوة أو قبول الهدايا... إلخ، في حين إمتد ليشمل كل صور الكفاءة والفعالية في إنجاز الأخلاقيات كان مقتصر المهام المنوطة بالفرد في وظيفته بكل أمانة وإتقان وحرص، الأمر الذي يجعل من إعداد قائمة تشمل على جميع أشكال وصور السلوك الأخلاقي والغير أخلاقي في المنظمة، ونميز حالتين في ذلك:

الحالة الأولى:

التحلي بأخلاقيات الإدارة: إن المورد البشري يمتلك الأخلاق بالفطرة وهذا من البديهيات، كما تشير معظم الأدبيات الصادرة عن أخلاقيات الإدارة إلى أن الأخلاق أمر هام ونافع للعمل في الأجل البعيد على أقل تقدير قال إن الأخلاقيات هي العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه إن لم تكن هامة ونافعة على الأجل القريب. وغالب نجاح وتطور المنظمات على الأجل البعيد. وسوف يفقد العمل فعاليته بدون وجود درجة من الثقة والنزاهة، والأمانة والصدق. كما سوف تتزايد تكاليف المعاملات لاسيما التكاليف القانونية. وبصفة خاصة، تلعب الثقة دورا في العمل و ز دور الثقة على إعتبار أنها عنصر هام في علاقات العمل الفعالة والممارسات السليمة للمنظمة. ونجد الأخلاقيات المنتشرة بين الموظفين مع بعضهم البعض يؤدي إلى تفجر الطاقات لصالح العمل . ولكن الأمانة والنزاهة وغيرها من القيم أمر ليس بيسير في العمل ف دائما ما يوجد نوع من التعارض بين الأمانة، الصدق والنزاهة والإنضباط وبين المصلحة الشخصية. ولذا يجب التمييز بين

قيات باعتبار أنها هدف أو غاية وبين الأخلاقيات التي تمثل عائقا وعقبة في البيئة الخارجية. إن الأخلاقيات في مكان العمل من وجهة نظر الفكر الإداري هي أن الأعمال الأخلاقية هي الأعمال الجيدة إذ يرتبط هذا المفهوم بالعديد من المواضيع والمهام التنظيمية كالإدارة والموظفين والعمل والقيادة والمديرين، لأنها ترشد وتعزز السلوك الجيد وتنبذ السلوك السيء.¹

تعد أخلاقيات الإدارة اليوم من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المنظمة إذ يتم التأكيد عليها من إدارتها لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل. ولهذا يتم إستقطاب الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية للعمل في المنظمة على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو أن المنظمة تستمد أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها. وذلك من خلال تطبيق المعايير الأخلاقية التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي لا محالة لما توفره من بيئة مناسبة للعمل.

الحالة الثانية:

عدم التحلي بأخلاقيات الإدارة: عندما تكون ثقافة الغش والمحسوبية والإساءة للزملاء... إلخ هي من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا. فنجد الموظف الذي يتميز بسلوكيات غير أخلاقية: كإستغلال النفوذ والمحاباة، والسعي إلى تحقيق المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، ومنها أنشطة خاصة بالعمليات المالية التي تستهدف تحقيق منفعة خاصة، وإفشاء الأسرار، وإستخدام المعلومات الرسمية لتحقيق منفعة لإحدى الهيئات أو المنظمات الأخرى، التستر على نواحي القصور والعجز، محاباة الأصدقاء في عمليات منح التراخيص أو العطاءات. كلها تعتبر من مشاهد الإنحراف الأخلاقي. يضاف إلى ما تقدم عدم تحرير الموظفين مما تمليه عليهم إيديولوجياتهم وكذلك من كل صور التحيز والتبذير، وعدم الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فإن المخالفة الأخلاقية بإعطاء الأوامر وإنتهاك قواعد نصوص قانوني للموظف أو عدم إستجابته لأمر من جهة محولة قانونا أو تعليمات، والإهمال في تنفيذ الواجبات والتقصير في العمل... كله إستغلال الوظيفة بما فيها نفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية

¹ - راتول، محمد وفلاق، محمد، علاقة أخلاقيات الإدارة بالأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول: مقومات تحقيق التنمية

المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قلمة:الجزائر، 03/12/2012، ص: 10-11.

مالية وغير مالية وبشكل مناف للقوانين والنظم والتعليمات. ومن هنا نقول أن تجاهل دور الأخلاق في العمل يعني إنكار أن هناك طرق صحيحة وأخرى خاطئة لمزاولة العمل، فعدم الإلتزام الأخلاقي يؤدي إلى خلق بيئة صراعات وظروف غير مناسبة للعمل وخاصة بالنسبة للموظف الكفاء والنزيه.¹

ويتضح أن العلاقة بين الأخلاقيات الإدارية والأداء علاقة وثيقة. كما لا يمكن فصل أي منهما عن الآخر. ففي ن الأحيان، يعزز كل منهما الآخر، وفي آونة أخرى يتعارضان. وحينما يتعارضان، فإنها يسببان مشكلات للمجتمع، إن لم يكن للعمل ذاته. وربما نجد أن أفضل طريقة لتسوية ذلك التضارب بينهما إنما يكون من خلال العمل الجماعي الذي يعتمد على الحوافز التي تمنحها المنظمات للأفراد والجزاءات التي يتم فرضها عليهم لكي تدفعهم إلى التصرف بطريقة أخلاقية. ولا يمثل ذلك مشكلة كبرى، حيث يسعى معظم رجال الأعمال إلى فعل الشيء الصحيح بسبب المصالح المالية أو لأن ذلك ببساطة هو الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله. لذا يتعين على الإدارة في نى المنظمات أن تأخذ في حساباتها عند ممارسة أنشطتها الإدارية لا بد من توفير البعد الأخلاقي، إذا أرادت الإستمرار والتوسع في أعمالها، وأن تطبيق المفاهيم الأخلاقية كفيل بنجاح هذه المنظمات وضمان عدم الوقوع في ما يعرف بالمعضلة الأخلاقية.²

خاتمة الفصل:

يعتبر الأداء محصلة لما تقوم به أي مؤسسة إقتصادية من مهام ووظائف سواء كان ذلك على الصعيد التجاري الصناعي أو حتى الخدماتي فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بثتها الداخلية والخارجية.

¹ - السلمي، علي، إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المعارف، مصر، 1970، ص: 28-27.

² - السكارنة، بلال خلف، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان: الأردن، 2009، ص ص: 6-68.

الفصل الثالث :

مساهمة أخلاقيات الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي للفرد العامل في
الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

تمهيد

يشير الإطار النظري الذي تم التطرق له سابقاً، أن هناك علاقة بين أخلاقيات الإدارة وتحسين الأداء الوظيفي ولغرض تحديد اثر مبادئ أخلاقيات الإدارة على الأداء الوظيفي، سنحاول من خلال هذا الفصل استكمال دراستنا النظرية بإسقاط مختلف المفاهيم المدروسة، في دراسة ميدانية قمنا بها في إحدى مؤسسات " الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بتيارت"، التي تم اختيارها لاحتضان هذه الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

رج برنامج القرض المصغر في إطار التنمية الاجتماعية المستهدفة من طرف السلطات والتي تحتم
ة قدرات الأفراد والفئات السكانية للتكفل بذاتهم، وخلق مناصب شغل لبلوغ مستوى معيشي نزيه،
وتحقيقا لهذه الغاية، تعين على الحكومة إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر «ANGEM» وتنظيم
مهامها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وإطارها القانوني

القروض المصغرة تمثل إحدى أدوات تجسيد سياسة الحكومة فيما يخص محاربة البطالة وعدم
الاستقرار، وباعتبارها تمس شريحة لا بأس بها من السكان (رجالا ونساء) فهي أداة فعالة للمعالجة الاجتماعية
وتساهم في بروز نشاطات اقتصادية صغيرة .

الفرع الأول: الإطار القانوني: القرض المصغر مسير بموجب:

- المرسوم الرئاسي رقم 04-13 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المتعلق بجهاز القرض المصغر؛
- المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية
لتسيير القرض المصغر المعدل والمتمم بالمرسوم الرئاسي رقم 193-06 المؤرخ في 31 ماي 2006؛
- المرسوم التنفيذي رقم 04-15 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المحدد شروط الإعانة المقدمة
للمستفيدين من القرض المصغر ومستواها؛
- المرسوم التنفيذي رقم 04-16 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المتضمن إحداث صندوق الضمان
المشترك للقروض المصغرة وتحديد قانونه؛

- مرسوم تنفيذي رقم 11-134 المؤرخ في 22 مارس 2011 الذي يحدد شروط الإعانة المقدمة من المستفيدين من القرض المصغر ومستواها.

المطلب الثاني : أهداف ومهام الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر جملة من الأهداف والمهام التي تسعى لبلوغها

الفرع الأول : الأهداف العامة: تتمثل اهداف الوكالة فيما يلي

- محاربة البطالة والهشاشة في المناطق الحضرية والريفية عن طريق تشجيع العمل الذاتي والمنزلي إضافة إلى الصناعات التقليدية والحرف خاصة لدى فئة النسوة.
- استقرار سكان الأرياف في مناطقهم الأصلية بعد خلق نشاطات اقتصادية، ثقافية، منتجة للسلع والخدمات المدرة للمداخيل.
- تنمية روح المقاومة -عوضا عن الإشكالية- التي تساعد الأفراد في اندماجهم الاجتماعي وإيجاد ضالتهم، وتحسين المستوى المعيشي لهم.

الفرع الثاني :المهام الأساسية للوكالة: تأسست الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لتجسيد سياسة

الحكومة فيما يخص محاربة البطالة والهشاشة، وتتمثل مهامها الأساسية في:

- تسيير جهاز القرض المصغر وفق التشريع والقانون المعمول بهما.
- دعم، نصح ومرافقة طالبي القرض المصغر في إطار إنجاز أنشطتهم.
- بلاغ المستفيدين، ذوي المشاريع المؤهلة للجهاز، بمختلف الامتيازات التي سيحظون بها.

- ضمان متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة.
- مساعدة طالبي القرض، عند الحاجة، لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.
- تكوين علاقات دائمة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتنفيذ تخطيط التمويل.
- تنظيم صالونات لعرض وبيع السلع المحلية والوطنية للمنتجات التي مولها القرض المصغر.
- تكوين المستخدمين المكلفين بتسيير الجهاز.
- تكوين المستفيدين من القرض المصغر من طرف مرافقي الوكالة بهدف ضمان انطلاقة موفقة لمشاريعهم.

المطلب الثالث: شروط التأهيل وأنماط التمويل

لدى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر أكثر من نمط تمويل لطالبي القرض المؤهلين من أجل تجسيد مشاريعهم.

الفرع الأول: شروط التأهيل: الحصول على القرض المصغر: للحصول على القرض يجب ان تتوفر لطالب

القرض مجموعة من الشروط وهي:

- بلوغها سن 18 سنة فما فوق.
- عدم امتلاك دخل أو امتلاك مداخيل غير ثابتة وغير منتظمة.
- إثبات مقر الإقامة.
- امتلاك شهادة تثبت الكفاءة المهنية أو وثيقة معادلة معترف بها، أو التمتع بمهارة مهنية مؤكدة تتوافق مع النشاط المرغوب إنجازه.
- عدم الاستفادة من مساعدة أخرى لإنشاء النشاطات.

- القدرة على دفع مساهمة شخصية نسبتها 1% من الكلفة الاجمالية للنشاط لأجل شراء عتاد

صغير ومواد أولية للانطلاق في النشاط.

- الاشتراك في صندوق الضمان المشترك للقروض في حال طلب المقاول لقرض بنكي.

- الالتزام بتسديد القرض البنكي حسب جدول زمني محدد.

- الالتزام بتسديد مبلغ السلفة بدون فوائد للوكالة حسب جدول زمني محدد.

الفرع الثاني: أنماط التمويل: لدى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر نوعين من التمويل، هما:

أولاً- تمويل شراء المواد الأولية (التمويل الثنائي):

سمح هذا النمط من القرض باقتناء المادة الأولية الضرورية، وهي التي لا تتجاوز كلفتها 100.000 دج تمول من طرف الوكالة بنسبة 100% وبدون فائدة، يتم التسديد على مدى 24 إلى 36 شهرا.

شكل رقم 3-1 : شراء المواد الأولية



المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

ثانيا- التمويل الثلاثي (إنشاء مشاريع)

يخصص هذا النمط من التمويل للمشاريع التي تتراوح قيمتها بين 00.001 دج إلى 1.000.000 دج

سمي هذا النمط بالثلاثي لأن التمويل فيه يكون باجتماع مبلغ المساهمة الشخصية لطالب القرض ومبلغ القرض ممنوح من طرف الوكالة ومبلغ القرض البنكي، فتمول المشاريع بقروض بنكية تقدر بـ 70% من تكلفة المشروع وبقروض بدون فائدة بـ 29% من قيمة المشروع تقدمها الوكالة، أما المساهمة الشخصية فتقدر بـ 1% من قيمة المشروع.

الشكل رقم 3-2 : التمويل الثلاثي



المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني: المنهج المتبع مع تحليل فقرات الاستبيان واختبار الفرضيات

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع هذه الأخيرة وبالتالي تحقق الأهداف المرجوة

الفرع الأول: تعريف المنهج:

المنهج يعني الطريقة التي يتبعها الباحث في الدراسة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة عن الأسئلة والإستفسارات التي يثيرها موضوع البحث.

ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع وفي بحثنا نود معرفة أثر أخلاقيات الإدارة على الأداء الوظيفي ولهذا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي فهو "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى النتائج وتعميمها على الظاهرة أو موضوع محل الدراسة.

وقد استخدمنا مصدرين أساسين لجمع المعلومات:

- المصادر الثانوية: حيث اتجهنا إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة

- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة صممت خصيصا لهذا الغرض

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في كافة الموظفين داخل إدارة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر والمقدر عددهم ب 44 موظف من كافة المستويات الوظيفية، وقد قمنا بإجراء المسح الشامل لمجتمع الدراسة.

الجدول رقم 3-1: مجتمع الدراسة

الرقم	المسمى الوظيفي	عدد الموظفين بالوكالة
01	المدير	01
02	المرافقة الرئيسية	01
03	مستشار مرافقين	01
04	مرافق	18
05	مكلف بالدراسات المالية	01
06	مكلف بالدراسات المحاسبية	01
07	مكلف بالدراسات إعانات	01
08	مكلف بالدراسات التحصيل	02
09	مكلف بالدراسات لصندوق الضمان المشترك	02
10	مكلف بالوسائل	01
11	مكلف بالإعلام والاتصال	01
12	منشط مكون	03
13	مكلفة بالأمانة	02
14	مكلف بالإعلام الألي	02
15	عون إحصاء	01
16	عون أمن	04
17	سائق	02
المجموع		44

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين بالوكالة.

حيث بلغت عدد الاستبيانات المسترجعة 43 استبيانا بنسبة استرداد 97.72% ، وقد تم استبعاد 02 استبيان لعدم جدية الإجابة عليها وتناقض إجاباتها، و01 استبيان لعدم استردادها وبذلك تكون عدد الاستبيانات التي خضعت للدراسة هي 41 استبيان أي بنسبة 95.39% من الاستبيانات المقدمة مسبقا.

الجدول رقم 3-2: الاستبيانات الموزعة والمستوردة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستوردة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل
44	43	02	41	95.39%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج توزيع الاستبيانات.

الفرع الثالث: أداة الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على الأداة التالية:

الاستبيان: قمنا بإعداد الاستبيان وهو الأداة الوحيدة المستخدمة في هذه الدراسة وذلك بهدف الحصول على البيانات ومعلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها، وكان الهدف من تصميم الاستمارة معرفة مساهمة أخلاقيات الإدارة على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد قمنا بتصميم الإستبيان على النحو التالي:

- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات حيث شملت 68 فقرة؛
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل أولي؛
- عرض الاستبانة على مجموعة من أساتذة التخصص ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية والإحصائية؛
- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل الاستبيان من خلال حذف أو إضافة وتعديل فقراتها لتستقر الاستبانة في شكلها النهائي على 52 فقرة (الملحق رقم 01)

- - توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى 3 أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وتشمل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يتضمن 41 فقرة مقسمة على 6 أبعاد تتمثل في أبعاد أخلاقيات الإدارة، في كل بعد مجموعة من الفقرات وتمثل فيما يلي:

- بعد الامانة: من الفقرة 01 إلى غاية الفقرة 06
- بعد التعاون: من الفقرة 07 إلى غاية الفقرة 12
- بعد العدالة: من الفقرة 13 إلى غاية الفقرة 18
- بعد المسؤولية: من الفقرة 19 إلى غاية الفقرة 26
- بعد النزاهة: من الفقرة 27 إلى غاية الفقرة 36
- بعد الاحترام: من الفقرة 37 إلى غاية الفقرة 41

الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء المتغير الأساسي (المتغير التابع) وهو الأداء الوظيفي من خلال 11 فقرة دالة عليه. من الفقرة 42 إلى غاية الفقرة 52

تم استخدام التدرج (1-5) لقياس إستجابات الباحثين لفقرات الإستبيان، حسب الجدول أدناه:

الجدول رقم 3-3: درجات مقياس ليكارت

الإستجابة	غير تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المقياس	1	2	3	4	5	

المصدر: من إعداد الطالبة

اختارنا التدرج (1-5) للاستجابة، حيث كلما اقتربت الاجابة من 5 دل ذلك الموافقة العالية على ماورد في الفقرة المعنية.

الفرع الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة:

دق الإستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، أما الثبات" فيقصد به إمكانية

الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الإستبانة على نفس الأفراد .

- صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

قامنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحكمين "الصدق الظاهري"، حيث قمنا بعرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 4 أساتذة وأسماء المحكمين بالملحق رقم(2) وقد استجبنا لأراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية .

- ثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه أي قدرة المقياس على الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة للمرة الثانية تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج (SPSS) واعتمدت عملية التحليل على تحليل الاعتمادية للتأكد من مدى صدق وثبات البيانات الواردة بالاستمارة من خلال معامل ألفا كرونباخ () والجدول أدناه يوضح نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم 3-4: معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
52	0.948

المصدر: بناءً على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفع تساوي 0.948 أي ما نسبته 94.8 % وهي عالية جدا، وتعبر عن ثبات واضح في المقياس المستخدم، كما يمكن دراسة الثبات من خلال دراسة الثبات لكل محور من المحاور.

الجدول رقم 3-5: معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) لمحور أخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي

التعبير عن درجة معامل ألفا كرونباخ	Alpha de Cronbach		الأبعاد		
	عدد العبارات	القيمة			
جيدة جدا	6	0.862	بعد الأمانة		أبعاد أخلاقيات الإدارة
جيدة جدا	6	0.816	بعد التعاون		
جيدة	6	0.728	بعد العدالة		
جيدة جدا	8	0.843	بعد المسؤولية		
جيدة جدا	10	0.885	بعد النزاهة		
جيدة جدا	5	0.806	بعد الاحترام		
ممتاز	11	0.931	الأداء الوظيفي		
ممتاز	52	0.948	جميع عبارات الاستبيان		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج SPSS.21

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.728 - 0.931) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع عبارات الاستبيان معا بلغ 0.948 وهذا يدل على أن لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلا ه لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها. تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، حيث كلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو 0.7 ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعددها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها.

الفرع الخامس: الأدوات الإحصائية المستخدمة

قمنا بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS الإصدار 21، وقد تم الاعتماد على عدد من الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات التي احتوت عليها قوائم الاستقصاء وهذه الأدوات هي :

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية لتحليل البيانات المتعلقة بتقييم أفراد عينة الدراسة وكذا معرفة درجة موافقتهم.
- الانحرافات المعيارية، لتقييم درجة تشتت قيم استجابة أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين وقد تم استخدامه لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة والعلاقة بين المتغيرات.

المطلب الثاني: إجراءات المعالجة الإحصائية

سوف نقوم بتحليل المعطيات التي تم جمعها من خلال الاستمارة المقدمة للموظفين، باستخدام برنامج SPSS، والاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي لتقديم وصف لبيانات العينة، والوصول إلى نتائج لتوضيح مدى مساهمة أخلاقيات الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

الفرع الأول : تحليل وتفسير البيانات الشخصية:

من خلال الإجابات المقدمة من قبل الموظفين، فإن العينة المدروسة تتميز بالخصائص التالية:

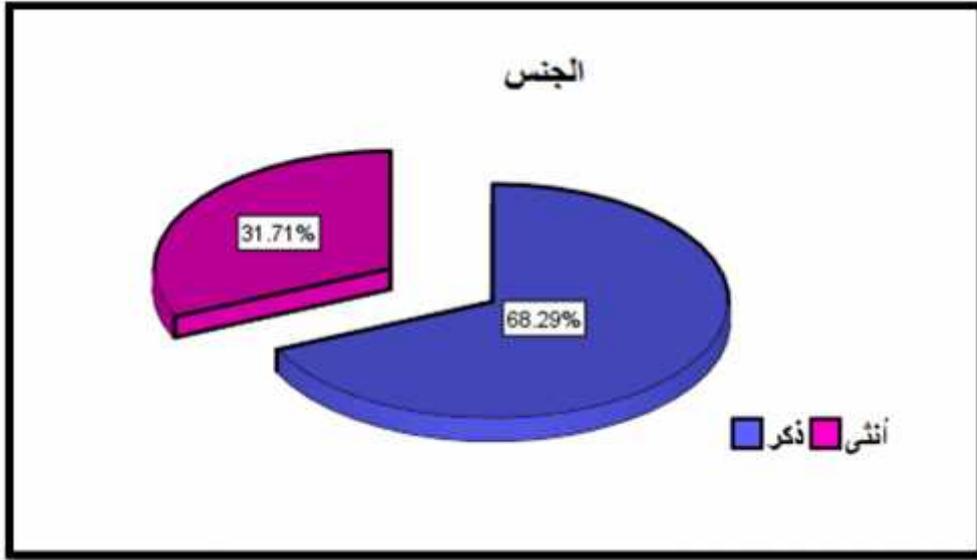
أولاً- متغير الجنس:

الجدول رقم 3-6 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	التكرار %
الجنس	ذكر	28	68.30 %
	أنثى	13	31.70 %
المجموع		41	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج spss

الشكل رقم 3-3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: بناء على مخرجات برنامج spss v21

ما نلاحظه من الجدول ان نسبة الذكور المشكلة لأفراد العينة والمتمثلة ف 68.29 % أكبر من نسبة الاناث التي تقدر بـ 31.71%، حيث يمكن تفسير انخفاض نسبة النساء مقارنة مع توظيفهن في الإدارات الأخرى بالطبيعة الحركية إدارة الوكالة التي تمتد في نشاطاتها على الخراجات الميدانية من أجل التعريف بالوكالة في المناطق الريفية، متابعة مشاريع المستفيدين، تحصيل الديون... الخ، وهذه المهام تسند عادة إلى الذكور لأسباب اجتماعية.

ثانياً- متغير الفئة العمرية:

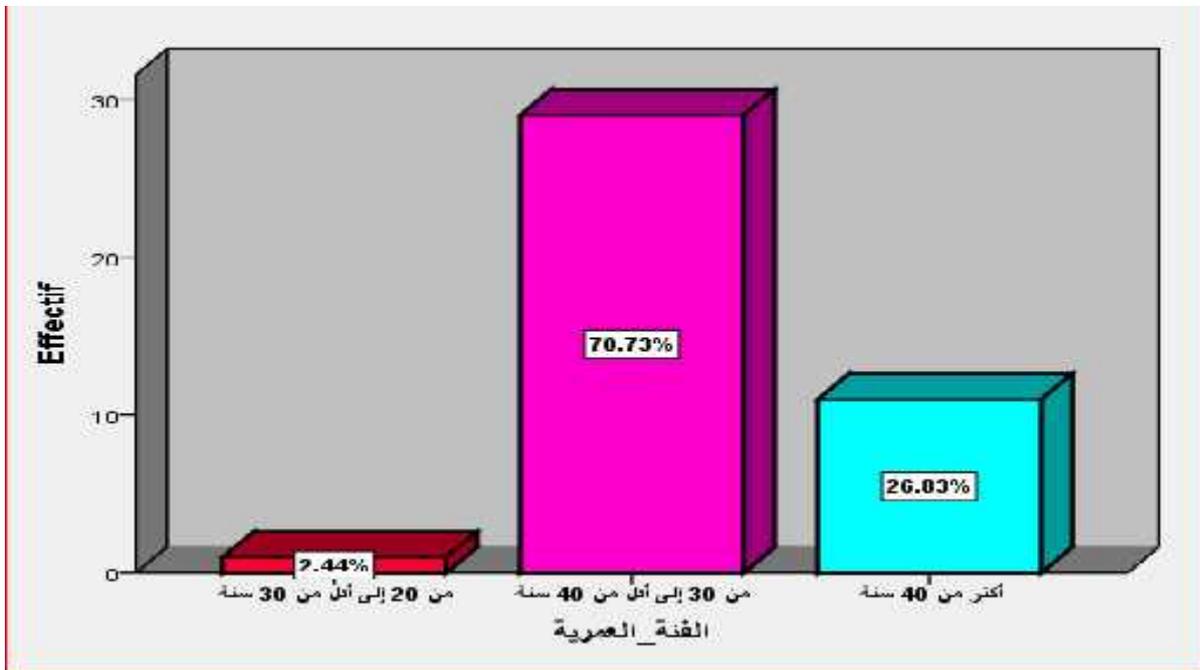
الجدول رقم 3-7: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

المتغير	الفئة	التكرار	التكرار %
---------	-------	---------	-----------

أقل من 20 سنة	0	0 %
من 20 الى أقل من 30 سنة	1	2.5 %
من 30 الى أقل من 40 سنة	29	70.7 %
أكثر من 40 سنة	11	26.8 %
المجموع	41	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج spss

الشكل رقم 3-4: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: بناء على مخرجات برنامج spss v21

ما تم ملاحظته من خلال هذه العينة ان نسبة 2.44 % من افراد العينة يتراوح سنهم (من 20 إلى أقل من 30 سنة)، وما نسبته 70.73 % يتراوح سنهم ما بين (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، بينما الفئة التي يفوق عمرها 40 سنة تقدر نسبتها 26.83 % ويمكن القول بان السن في الفئة الثانية بنسب اعلى من الفئات الأخرى، وهذا يدل على أن اغلب افراد العينة العاملين في هذه المؤسسة يمثلون الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة، راجع كون المؤسسة توظف الفئة الشبابية الأكثر قدرة على العطاء حيث ان اغلب افراد

المجموعة الثانية في تاريخ الالتحاق بالمؤسسة كانوا ضمن الفئة الأولى من 20 إلى أقل من 30، بالإضافة للفئة أكثر من 40 سنة وهم العمال الأكثر أقدمية وتعتمد عليهم الوكالة من حيث خبراتهم.

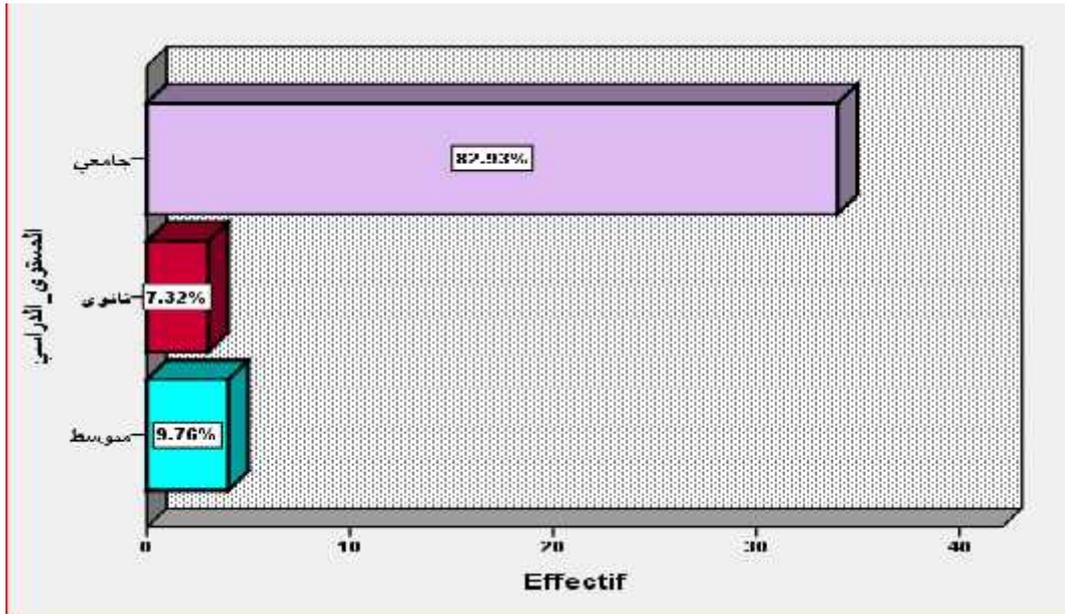
ثالثاً- متغير المستوى الدراسي

الجدول رقم 3-8 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي

المتغير	الفئة	التكرار	التكرار %
المستوى الدراسي	ابتدائي	0	0 %
	متوسط	4	9.3 %
	ثانوي	3	7.3 %
	جامعي	34	82.9 %
مجموع		41	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج sps

الشكل رقم 3-5: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: بناء على مخرجات برنامج spss v21

من خلال الجدول نلاحظ ان ما نسبته 9.76 % من المستقيين ذو مستوى المتوسط، وما نسبته 7.32 % مستوى ثانوي، بينما ما نسبته 82 % ذو مستوى جامعي، وهذا يدل على أن اغلب العاملين جامعيين، يرجع إلى طبيعة العمل في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر التي تتطلب المستوى الجامعي لأنها عامة فئات المجتمع كما أن العينة المدروسة كلها تعمل في المكاتب أي أن الأعمال تتطلب مجهودات ذهنية وليست عضلية، تساعدهم على تنظيم العمل وإعطائه أكثر ديناميكية، وكذلك مستواهم التعليمي يعكس قدرتهم على الاتصال والتواصل والحوار مع بقية الموظفين والعملاء.

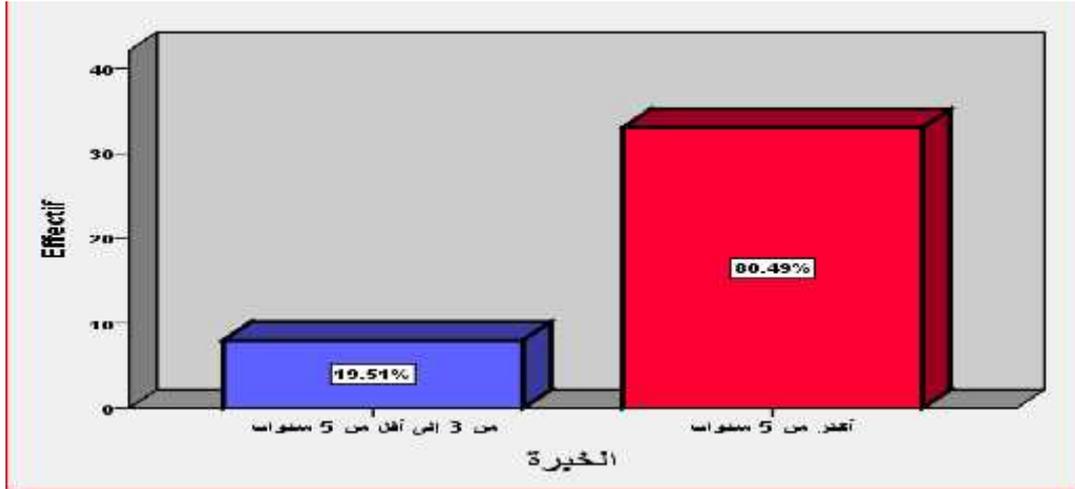
رابعاً- الخبرة

الجدول رقم 3-9: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	التكرار %
الخبرة	اقل من سنة	0	0 %
	من سنة إلى اقل من 3 سنوات	0	0 %
	من 3 إلى 5 سنوات	8	19.5 %
	أكثر من 5 سنوات	33	80.5 %
مجموع		41	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج spss

الشكل رقم 3-6: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: بناء على مخرجات برنامج spss v21

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 00% من أفراد العينة تتراوح مدة تواجدهم في العمل لمدة اقل من 3 سنوات، وما يقدر بنسبة 19.5% من عينة الدراسة تتراوح مدة تواجدهم في العمل بين (3-5 سنوات)، وبنسبة 80.5% تفوق مدة تواجدهم في العمل 5 سنوات. ربما يرجع بروز نسبة الخبرة أكثر من 5 سنوات إلى ان الوكالة تعمل على التمسك بعمالها والاستفادة من خبرات التي تحصلوا عليها داخلها، فهي تعتمد في عقود توظيفها على العقود الدائمة ولا يوجد عقود عمل مؤقتة، ليأتي في المرتبة الثانية الموظفين الذين لديهم خبرة من (3 - 5 سنوات) وهي تمثل العمال حديثي التوظيف.

المطلب الثالث: عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لأخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي في

الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

من أجل معرفة مدى مساهمة أخلاقيات الإدارة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي على مستوى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر القيام بالتحليل الوصفي لبيانات الدراسة لكل محور من محاور الاستبيان من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، تم والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة مع تحديد الأهمية النسبية ومستوى الدلالة بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي لجميع عبارات الاستبيان، الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما) وهو متغير ترتيبي والأرقام التي تدخل في

البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الحماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4) تم تقسيمه على عدد الخلايا (4=5/4)، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 3-10: تقسيم مقياس ليكارت وفق درجة الموافقة

الوزن	المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
1	من 1 إلى 1.79	غير موافق تماما
2	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
3	من 2.60 إلى 3.39	محايد
4	من 3.40 إلى 4.19	موافق
5	من 4.20 إلى 5	موافق تماما

المصدر: فوزي حبيب حافظ، القياس وتطبيقاته في البحوث الميدانية، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، السعودية، 2004، ص34.

الفرع الاول : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:

أولاً- تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد أخلاقيات الإدارة:

نستعرض فيما يلي إجابات أفراد عينة الدراسة (موظفي المؤسسة حول عبارات الاستبيان، حسب كل بعد من أبعاد أخلاقيات الادارة :

1- بعد الأمانة:

الجدول رقم 3-11: مساهمة أخلاقيات الادارة من ناحية بعد الأمانة

الرقم	العبرة	التكرار				المتوس	الانحرا	درجة
		غ م	غ موافق	محايد	موافق			
						ط	ف	

الموافقة	المعيار	الحسابي					تماما		
موافق	0.490	4.10	06	34	--	1	--	أؤدي عملي بضمير ومصداقية تامة	01
			14.6 %	82.9 %	--	2.4%	--		
موافق	0.510	3.88	03	30	08	--	--	أتقيد بتخصيص جميع وقتي في المؤسسة بالعمل الرسمي الموكل لي	02
			7.3%	73.2%	19.5%	--	--		
موافق تماما	0.459	4.20	09	31	1	--	--	أقوم بتأدية مهامتي بكل كفاءة إتقان.....	03
			22.0%	75.6%	2.4%	--	--		
موافق تماما	0.459	4,20	09	31	1	--	--	أؤدبمهامي رغم الخلاف الموجود بيني وبين العمال	04
			22.0%	75.6%	2.4%	--	--		
موافق	0.478	4.15	8	31	2	--	--	ألتصرف بشكل يتناسب مع التقاليد الاجتماعية والوظيفية المطلوبة	05
			19.5%	75.6%	4.9	--	--		
موافق	0.442	4.17	8	32	1	--	--	من واجبي كموظف أن أحافظ على سمعة وممتلكات المؤسسة	06
			19.5%	78.0%	2.4%	--	--		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.21

تحليل النتائج: إحتلت كل من العبارتين 3 و 4 "أقوم بتأدية مهامتي بكل كفاءة وإتقان ". "أؤدي مهامتي رغم الخلاف الموجود بيني وبين العمال " المرتبة الأولى فقط بلغ المتوسط الحسابي لكل واحدة منهما 4.20 مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهتين العبارتين يقع في البعد 5 حسب جدول تقسيم مقياس ليكارت لدرجة الموافقة وهذا يعني أن هناك موافقة تامة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على تأدية مهامهم

بكل كفاءة وإتقان وموافقة تامة على أداء مهامهم رغم الخلاف الموجود بينهم بينما وكانت هناك موافقة من طرف أفراد مجتمع الدراسة على باقي عبارات بعد الأمانة حيث تراوح المتوسط الحسابي للعبارات من 3.88 إلى غاية 4.17 وهو البعد 4 بمعنى اتجاه الموافقة حسب جدول تقسيم مقياس ريكارت للموافقة بشكل عام يمكن القول بان العمال يعتبرون بعد الأمانة كأحد أبعاد أخلاقيات الإدارة يعمل على تحسين الأداء داخل الوكالة.

2- بعد لتعاون

الجدول رقم 3-12: مساهمة أخلاقيات الادارة من ناحية بعد التعاون

الرقم	العبرة	التكرار		محايد	موافق	م تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غ م	غ م						
07	أسعى لخدمة كافة العمال في الاوقات المحددة	01	02	20	15	03	3.41	0.805	موافق
		2.4	4.9	48.8	36.6	7.3			
08	أعمل على تحسين مستوى التعاون بين الزملاء	--	--	17	20	04	3.68	0.650	موافق
		--	--	41.5%	48.8%	9.8%			
09	أسعى الى تحقيق المنفعة لزملائي في العمل دزن استثناء	--	--	11	25	05	3.85	0.615	موافق
		--	--	26.8%	61.0%	12.2%			
10	يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين الأداء العمل	--	--	11	23	7	3.90	0.664	موافق
		--	--	26.8%	56.1%	17.1%			
11	أساهم في حل مشاكل المؤسسة	--	01	24	12	4	3.46	0.711	موافق
		--	2.4%	58.5%	29.3%	9.8%			

								واعتبرها مشاكلي	
موافق	0.706	3.59	5	14	22	--	--	يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة	12
			12.2%	34.1%	53.7%	--	--	بظائفهم	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.21

تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه وحسب مقياس ليكارت الخماسي نلاحظ أن متوسط درجة الإستجابة لجميع العبارات قد وقع في المدى 4 اي بإتجاه الموافقة حيث تراوح المتوسط الحسابي للعبارات بين "3,41 إلى غاية 3,90" وجاء ترتيب العبارات على التوالي 7.11.12.08.09.10 وهذا يعني أن هناك موافقة من طرف أفراد مجتمع الدراسة على جميع العبارات أعلاه .

3- بعد العدالة

الجدول رقم 3-13: مساهمة أخلاقيات الادارة من ناحية بعد العدالة

الرقم	العبرة	التكرار					م	غ	الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		م	م	محايد	موافق	م تماما					
13	لاحاول تخطي اي من القوانين والأنظمة الموجودة داخل المؤسسة	--	--	1	34	06			0.400	موافق	4.12
		--	--	2.4%	82.9 %	14.6 %					
14	أطبق القانون على كافة العمال دون استثناء	--	01	15	21	4		0.687	موافق	3.68	
		--	2.4%	36.6%	51.2%	9.8%					

محايد	0.679	3.20	2	7	30	1	1	أجلاء الى القرار الجماعي ازاء مخالفات الموظفين	15
			4.9%	17.1	73.2%	2.4%	2.4%		
موافق	0.778	3.54	06	11	23	1	--	يتم تقييم الموظفين على أساس فعالية أدائهم <u>وإنجازهم</u>	16
			14.6%	26.8%	56.1%	2.4%	--		
موافق	0.805	3.59	3	23	10	5	--	غالبا أتعامل باصناف مع الموظفين جميعاً من دون استثناء	17
			7.3%	56.1%	24.4%	12.2	--		
موافق	0.498	4.05	5	34	1	1	--	أقوم بعمل وفق ماتقتضه المهام والوظيفة	18
			12.2%	82.9%	2.4%	2.4%	--		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.21

تحليل النتائج: إحتلت العبارة رقم 13 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,12 وإنحراف معياري 0,400 مما يدل أن متوسط درجة الإستجابة لهذه الفقرة وقع في المدى الرابع حسب جدول تقسيم مقياس ليكارت للموافقة اي أنه هناك موافقة من طرف أفراد مجتمع الدراسة على هته العبارة بمعنى أن العمال لا يتخطون أي من القوانين والأنظمة الموجودة داخل الوكالة فيما تلتها العبارات 16.17.14.18 على التوالي بمتوسط حسابي تراوح بين 3.54 إلى غاية 4.05 بمعنى ان هناك موافقة على جميع هاته العبارات من قبل أفراد مجتمع الدراسة حسب جدول تقسيم مقياس ريكارت للموافقة وإحتلت العبارة 15 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.20 وإنحراف معياري 0.679 وهذا يدل أن متوسط درجة الإستجابة لهذه العبارة يقع في مجال اقل من 3,40 وأكبر من 2,60 اي إتجاه محايد هذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد مجتمع على هذه العبارة اي ان افراد مجتمع لا يؤكدون ولا ينفون اللجوء إلى القرار الجماعي إزاء مخالفات الموظفين داخل الوكالة وبصفة عامة يمكن القول أن عمال الوكالة يوافقون على وجود العدل داخل الوكالة ويرون أن بعد العدالة يعمل على تحسين الأداء داخل الوكالة.

4 - بعد المسؤولية

الجدول رقم 3-14: مساهمة أخلاقيات الإدارة من ناحية بعد المسؤولية

الرقم	العبرة	التكرار		محايد	موافق	م تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غ م	غ تماما						
19	اشعر بأني مسؤول عن اتمام مهام محددة	--	1	2	32	06	4.05	0.545	موافق
		--	2.4 %	4.9%	78.0%	14.6 %			
20	أشعر بأنه يجب أن أنجز بعض المهام في أوقاتنا المحددة	--	--	2	34	5	4.07	0.412	موافق
		--	--	4.9%	82.9%	12.2%			
21	أجتمع مع الموظفين لصالح المؤسسة وتطويرها	--	--	7	29	5	3.95	0.545	موافق
		--	--	17.1 %	70.7%	12.2%			
22	لست بحاجة لشخص يقوم بتذكيري في المهام التي يجب أن أنفدها	--	--	--	34	7	4.17	0.381	موافق
		--	--	--	82.9%	17.1%			
23	أحرص على توفير مستوى راقى من الخدمات ضمن المهام الموكلة لي			2	33	6	4.01	0.336	موافق
				4.9	80.5	14.6			
24	الحفاظة على أوقات العمل والإنجاز المطلوب يعتبر أهم أولوياتي الوظيفية			5	30	6	4.04	0.524	موافق
				12.2	73.2	14.6			

25	أسعى إلى تحقيق منافع لموظفي	--	--	21	17	3	3.56	0.634	موافق
		--	--	51.2%	41.5%	7.3			
26	أبدل جهدا كبيرا في تطوير أداء الموظفين	--	--	27	12	2	3.39	0.589	محايد
		--	--	65.9%	29.3%	4.9%			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.21

تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة

25.24.23.22.21.20.19 تراوح ما بين 3,56 إلى غاية 4,17 أي ان درجة أستجابة لهذه

العبارة كان أكبر من 3,39 وأقل من 4,20 بمعنى أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على هاته

العبارة حسب جدول تقسيم مقياس ليكارت للموافقة وجاء ترتيب العبارات على النحو التالي العبارة 22

بمتوسط حسابي 4,17 وإنحراف معياري 0,381 بمعنى أن العمال يقومون بأداء أعمالهم دون الحاجة

لتذكيرهم تلتها العبارة 20 بمتوسط حسابي 4,07 وإنحراف معياري 0,412 ثم

العبارة 25.21.23.24.19

وجاءت العبارة 26 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,39 وإنحراف معياري 0,586 بمعنى ان درجة

الاستجابة لهته العبارة كانت في المدى 3 اي ما بين 2,60 إلى غاية 3,39 اي إتجاه المحايد بمعنى أن أفراد

مجتمع الدراسة لم يوضحوا إذا كانوا يريدون جهد ام لا في تطوير اداء الموظفين.

5 - بعد النزاهة

الجدول رقم 3-15: مساهمة أخلاقيات الادارة من ناحية بعد النزاهة

الرقم	العبارة	التكرار			المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		غ	م	غ			
		م	م	م			
		غ	م	غ			
		م	م	م			
		غ	م	غ			

		الحسابي				موافق	تماما		
27	لا اقبل الرشوة أثناء تأدية عملي	4.44	18	23	--	--	--	موافق تماما	0.502
			43.9 %	56.1%	--	--	--		
28	أتجنب صرف أموال لا ضرورة لها	4.17	8	32	1	--	--	موافق	0.442
			19.5 %	78.0%	2.4%	--	--		
29	أؤمن بأهمية نزهة الموظف	4.39	17	23	1	--	--	موافق	0.542
			41.5 %	56.1%	2.4%	--	--	تماما	
30	أتجنب اضاعة الوقت أثناء ساعات العمل	4.05	6	32	2	1	--	موافق	0.545
			14.6 %	78.0%	4.9%	2.4 %	--		
31	أحافظ على أجهزة وممتلكات المؤسسة وأستخدمها للأغراض الرسمية فقط	4.00	5	31	5	--	--	موافق	0.500
			12.2 %	75.6%	12.2 %	--	--		
32	من واجبي أن أبدال قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	4.00	4	33	4	--	--	موافق	0.447
			9.8%	80.5%	9.8%	--	--		
33	التزام في تنفيذ المطلوب مني وفقا للقوانين والأنظمة	4.17	8	32	1	--	--	موافق	0.442
			19.5 %	78.0%	2.4%	--	--		
34	لا اتدخل في مسؤوليات المرؤوسين التابعين لي من أجل قضاء مصالح الخاصة	3.80	9	15	17	--	--	موافق	0.782
			22.0 %	36.6%	41.5 %	--	--		

موافق	0.495	4.17	9	30	2	--	--	أتعامل مع الموظفين والآخرين بما يحفظ كرامتهم	35
			22.0 %	73.2%	4.9%	--	--		
موافق	0.767	3.63	7	12	22	--	--	يكافأ الموظف المخلص	36
			17.1 %	29.3%	53.7 %	--	--		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.21

تحليل النتائج: احتلت العبارة رقم 27 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,44 وإنحراف معياري 0,502 تليها العبارة رقم 29 بمتوسط حسابي 4,39 وإنحراف معياري 0,542 هذا يعني أن متوسط درجة الإستجابة لهذين العبرتين يقع في البعد 5 حسب جدول تقسيم مقياس ليكارت للموافقة يدل هذا على أنه هناك موافقة تامة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على العبارتين معنى أن عمال الوكالة لا يقبلون الرشوة تماما أثناء تأدية مهامهم ويؤمنون بأهمية نزاهة الموظف فيما كانت هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على باقي العبارات التي كان متوسط درجة الإستجابة لها في مجال من 3,40 إلى غاية 4,19 حسب مقياس ريكارت للموافقة حيث تراوح المتوسط الحسابي للعبارات من 3,63 إلى 4,17 حيث تساوت كل من العبارات 35.33.28 متوسط حسابي 4,17 وإنحراف معياري 0,442 للعبارتين 33.28 وإنحراف معياري 0,495 للعبارة رقم 35 بمعنى أن العمال داخل الوكالة يتجنبون صرف أموال لا ضرورة لها ويلتزمون بتنفيذ المطلوب منهم وفق القوانين والأنظمة وكذلك يوافقون على تعامل بأحترام بما يحفظ كرامتهم وجاءت العبارة رقم 36 في الأخير بمتوسط حسابي 3,63 وإنحراف معياري 0,767 اي أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على مكافأة الموظف المخلص.

من خلال التحليل يمكن القول أن العمال داخل الوكالة يرون أن النزاهة بجميع ابعادها كمعيار من معايير أخلاقيات الإدارة تعمل على تحسين الأداء.

6 - بعد الاحترام

الجدول رقم 3-16: مساهمة أخلاقيات الإدارة من ناحية بعد الإحترام

الرقم	العبرة/	التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		م	م	م	م	م			
37	احترام زملائي في العمل	م	م	م	م	م	4.24	0.435	موافق تماما
		10	31	--	--	--			
38	التزم في ساعات الدوام الرسمي	م	م	م	م	م	4.10	0.490	موافق
		7	31	3	--	--			
39	احترام العمال داخل المؤسسة وخارجها	م	م	م	م	م	4.20	0.401	موافق تماما
		8	33	--	--	--			
40	احترام القوانين التي تفرضها المؤسسة	م	م	م	م	م	4.10	0.374	موافق
		5	35	1	--	--			
41	التزام حدودي في التعامل مع الآخرين	م	م	م	م	م	4.10	0.374	موافق
		5	35	1	--	--			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.21

تحليل النتائج : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان هناك موافقة تامة على العبارتين رقم 37.39 حسب جدول مقياس ليكارت للموافقة حيث جاءت العبرة رقم 37 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,24 وانحراف معياري 0,435 والعبرة رقم 39 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,20 وانحراف معياري 0,401 بمعنى ان أفراد مجتمع الدراسة يوافقون تماما على الإحترام بين الزملاء داخل العمل وكذلك يوافقون تماما على إحترام بين العمال داخل وخارج الوكالة فيما تساوت باقي العبارات بمتوسط حسابي 4,10 وانحراف معياري 0,490 للعبرة رقم 38 وانحراف معياري 0,374 لكل من عبارتين 40 و41 أي ان متوسط الإستجابة لهاته العبارات جاء في البعد من 3,40 إلى غاية 4,19 بمعنى ان هناك موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة

على هاته العبارات اي أن عمال الوكالة يحترمون قوانين الوكالة ويلتزمون في ساعات الدوام الرسمي وكذا يلتزمون حدود التعامل فيما بينهم.

من خلال التحليل أعلاه يمكن القول أن هناك إحترام متبادل بين العمال داخل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

ثانيا- تحليل البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

الجدول رقم 3-17: البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي

الرقم	العبرة	التكرار					المتوسط	الانحراف المعياري	درجة المواصفة
		م	م	م	م	م			
42	يقوم العاملون بتنفيذ ما يطلب منهم في اطار عملهم	1	4	31	5	0.570	3.98	موافق	
		2.4%	9.8%	75.6%	12.2%				
43	يوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين	--	5	29	7	0.545	4.05	موافق	
		--	12.2%	70.7%	17.1%				
44	يحرص العاملون على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل	--	14	23	4	0.624	3.76	موافق	
		--	34.1%	56.1%	9.8%				
45	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل	1	16	22	1	0.711	3.51	موافق	
		2.4%	39.0%	53.7%	2.4%				
46	يتوافق أداء العاملين مع متطلبات العمل داخل المؤسسة	1	11	26	2	0.728	3.66	موافق	
		2.4%	26.8%	63.4%	4.9%				

47	تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسئول المباشر فيما يخص العمل	--	1	7	29	4	3.88	0.600	موافق
		--	2.4%	17.1%	70.7%	9.8%			
48	تسعى المؤسسة لتطوير أداء عاملها من خلال القيام بدورات وبرامج تكوينية وتدريبية	1	--	19	17	4	3.56	0.776	موافق
		2.4%	--	46.3%	41.5%	9.8%			
49	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها	1	1	17	21	1	3.49	0.711	موافق
		2.4%	2.4%	41.5%	51.2%	2.4%			
50	يتملك العاملون القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية	1	1	21	16	2	3.41	0.741	موافق
		2.4%	2.4%	51.2%	39.0%	4.9%			
51	توفير الادارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة	1	1	21	15	3	3.44	0.776	موافق
		2.4%	2.4%	51.2%	36.6%	7.3%			
52	توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	1	--	11	27	2	3.71	0.680	موافق
		2.4%	--	26.8%	65.9%	4.9%			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.21

تحليل النتائج: من خلال الجدول نلاحظ أنه قد جاءت العبارة 43 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,05 وانحراف معياري 0,545 مما يدل أن متوسط درجة الإستجابة لهاته العبارة كان في مجال من 3,40 إلى غاية 4,20 حسب مقياس ليكارت بمعنى أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على هاته العبارة بمعنى أنه هناك تقييد والتزام بأنظمة وقوانين العمل من قبل أفراد مجتمع الدراسة تلتها العبارة رقم 42 بمتوسط حسابي 3,98

وانحراف معياري 0,570 وجاءت العبارت رقم 51 في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي 3,41 وانحراف معياري 0,741 ونلاحظ ان المتوسط الحسابي لجميع العبارات قد تراوح ما بين 3,41 الى 4,05 بمعنى أن متوسط الإستجابة لجميع عبارات الأداء الوظيفي كانت في مجال من 3,40 إلى غاية 4,20 حسب جدول مقياس ليكارت بمعنى أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على جميع هاته العبارات.

الجدول رقم 3-18: التحليل الوصفي لمجموع أبعاد أخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي ككل

المتغيرات المستقلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	دلالة مقياس ليكارت
الأمانة	4.1138	0.36408	2	0.862 جيدة جدا
التعاون	3.6504	0.50112	6	0.816 جيدة جدا
العدالة	3.6951	0.42802	5	0.728 جيدة
المسؤولية	3.9146	0.35514	4	0.843 جيدة جدا
النزاهة	4.0829	0.39237	3	0.885 جيدة جدا
الاحترام	4.1463	0.31313	1	0.806 جيدة جدا
المجموع	أخلاقيات الادارة			0.932 ممتاز
	الأداء الوظيفي			0.931 ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.21

من الجدول أعلاه يمكن الإستنتاج أن بعد النزاهة يأتي في المرتبة الأولى يليه بعد الأمانة في المرتبة الثانية، ويليه في المرتبة الثالثة المسؤولية، ويأتي في المرتبة الرابعة بعد التعاون، وفي المرتبة الخامسة بعد الإحترام، وفي المرتبة السادسة والأخيرة بعد العدالة وبالاعتماد على مقياس ليكارت نستطيع القول أن أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون بقدر عالي من النزاهة والأمانة كما أنهم يتمتعون بالمسؤولية عن تأدية مهامهم كما يتمتع أفراد مجتمع الدراسة بقدر من التعاون والإحترام، وهذا أمر إيجابي كون الموظفين يقتسمون أعباء العمل في جو من الإحترام المتبادل وهذا ما يجعل الموظفين قادرين على أداء مهامهم في بيئة تنظيمية مناسبة للعمل، وتأتي في المرتبة الأخيرة بعد العدالة

-مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

لقد تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون للتأكد من مدى وجود ارتباط بين أبعاد أخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي، حيث كانت نتائج هذا الفحص مبيّنة من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم 3-19 معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد أخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي.

Corrélations

	بعد_الوظ	بعد_الاح	بعد_النزاه	بعد_المسؤو	بعد_العدا	بعد_التعاو	بعد_الاما
	يفي	ترام	ة	لية	لة	ن	نة
Corrélation de Pearson	.516**	.691**	.737*	.605**	.687**	.494**	1
Sig. (bilatérale)	.003	.000	.000	.000	.000	.001	
N	41	41	41	41	41	41	41
Corrélation de Pearson	.059	.541**	.683**	.803**	.663**	1	.494**
Sig. (bilatérale)	.715	.000	.000	.000	.000	.001	
N	41	41	41	41	41	41	41
Corrélation de Pearson	.262	.696**	.777**	.650**	1	.663**	.687**
Sig. (bilatérale)	.097	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	41	41	41	41	41	41	41
Corrélation de Pearson	.387*	.739**	.790**	1	.650**	.803**	.605**
Sig. (bilatérale)	.032	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	41	41	41	41	41	41	41
Corrélation de Pearson	.380*	.880**	1	.790**	.777**	.683**	.737**
Sig. (bilatérale)	.035	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	41	41	41	41	41	41	41

بعد_الاح	Corrélacion de Pearson	.691**	.541**	.696**	.739**	.880**	1	.645**
ترام	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.001
	N	41	41	41	41	41	41	41
الاداء_الو	Corrélacion de Pearson	.516**	.059	.262	.387*	.380*	.645**	1
ظيفي	Sig. (bilatérale)	.003	.715	.097	.032	.035	.001	
	N	41	41	41	41	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: بناءا على مخرجات برنامج spss v21

وفيما يلي مناقشة تفصيلية لنتائج الدراسة واختبار فرضياتها كما يلي:

● **الفرضية الفرعية الأولى:** يتضح من خلال اختبار العلاقة بيرسون في الجدول أعلاه انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد الامانة والأداء الوظيفي، حيث تشير القيمة (sig=0.003) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$ ان هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية، وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أن بعد الامانة في الوكالة تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين بالوكالة.

● **الفرضية الفرعية الثانية:** يتضح من خلال اختبار العلاقة بيرسون في الجدول أعلاه انه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد التعاون والأداء الوظيفي، حيث تشير القيمة (sig=0.715) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ انه غير دالة احصائية وعليه يتم قبول فرضية العدم أي بعد التعاون لا يؤثر على اداء العاملين بالوكالة.

● **الفرضية الفرعية الثالثة:** يتضح من خلال اختبار العلاقة بيرسون في الجدول أعلاه انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد العدالة في الوكالة والأداء الوظيفي، حيث تشير القيمة

(sig=0.097) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أي انه غير دال احصائيا وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم أي أن بعد العدالة في الوكالة لا يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين بالوكالة.

● الفرضية الفرعية الرابعة: يتضح من خلال اختبار العلاقة بيرسون في الجدول أعلاه انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد المسؤولية والأداء الوظيفي، حيث تشير القيمة (sig=0.032) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ان هناك دلالة احصائيا وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي وجود علاقة طردية بين بعد المسؤولية والأداء الوظيفي للعاملين بالوكالة.

● الفرضية الفرعية الخامسة: يتضح من خلال اختبار العلاقة بيرسون في الجدول أعلاه انه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد النزاهة والأداء الوظيفي، حيث تشير القيمة (sig=0.035) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ان هناك دلالة احصائيا هناك دلالة احصائيا وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أن بعد النزاهة في الوكالة يؤثر على أداء العاملين بالوكالة.

الفرضية الفرعية السادسة: يتضح من خلال اختبار العلاقة بيرسون في الجدول أعلاه انه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد الاحترام وبالأداء الوظيفي، حيث تشير القيمة (sig=0.001) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$ ان هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائيا، وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أن بعد الاحترام.

الجدول رقم 3-20: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الرقم	البعد	معامل بيرسون	Sig	مستوى الدلالة	نتيجة الاختبار
1	الأمانة	0.516**	0.003	دال إحصائيا	رفض فرضية العدم
2	التعاون	0.059	0.715	غير دال إحصائيا	قبول فرضية العدم
3	العدالة	0.262	0.097	غير دال إحصائيا	قبول فرضية العدم
4	المسؤولية	0.387*	0.032	دال إحصائيا	رفض فرضية العدم
5	النزاهة	0.380*	0.035	دال إحصائيا	رفض فرضية العدم
6	الاحترام	0.645**	0.001	دال إحصائيا	رفض فرضية العدم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى واقع أخلاقيات الادارة في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وقد تم عرض النتائج التي توصلنا اليها بدراسة ميدانية بالاعتماد على إجابات الافراد في الاستبيان المنجز لغرض المساعدة على الربط بين متغيرات الدراسة وذلك باستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات ومعالجتها والذي أظهر وجود علاقة بين متغيرات الدراسة في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

خاتمة

نظرا لزيادة الإهتمام بأخلاقيات الإدارة أصبح من الضروري أن تفكر المنظمة أخلاقيا، وما يرتبط ها من سياسات وبرامج للارتقاء بها والتدريب عليها. فإنها من أساسيات النجاح كونها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها وثقة مع بها، إن الالتزام بأخلاقيات الإدارة يقود إلى تطوير الأفراد ويعكس الإهتمام الذي يوليه الموظف للإلتزام. ه الأخلاقيات في الإدارة. فلهذا يعتبر تحسين الأداء الوظيفي التحدي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها، هو الأمر الذي يجعلها تعتمد على عدة عوامل من أجل تحسين أدائها الذي أصبح ميزة للنجاح. ولعل أبرز عامل لعملية التحسين هو أن توظيف البعد الأخلاقي داخل بحيث ينتج عن تبني أخلاقيات الإدارة داخل المنظمات إلى رفع من مستوى الأداء إلى المقاييس المطلوبة.

1- نتائج الدراسة

من خلال الجانب النظري تم إثبات الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأداء الوظيفي وكل من أبعاد أخلاقيات الادارة عند مستوى دلالة 0.05 بشكل جزئي حيث أوضحت الدراسة أن الأداء الوظيفي يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من الأبعاد التالية لأخلاقيات الإدارة الأمانة المسؤولية النزاهة والإحترام وتم إستبعاد البعدين التعاون والعدالة لعدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي وبعدي التعاون والعدالة:

- أشارت النتائج إلى أن موظفي الوكالة يحرصون بشكل كبير على أداء مهامهم بكل إتقان
- كما يتمتع عمال الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بدرجة كبيرة من النزاهة في تأدية مهامهم
- كما أظهرت النتائج وجود الإحترام المتبادل بين عمال الوكالة بشكل كبير جدا
- بينت النتائج أن موظفي الوكالة يقدرون أهمية الحفاظ هلى ممتلكات الوكالة ويلتزمون بالوقت المحدد لإنجاز مهامهم

خاتمة

- أظهرت النتائج حرص الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر على تحسين أداء موظفيها من خلال توفير الدورات التكوينية.
- من خلال نتائج الدراسة نلاحظ نقص التعاون بين عمال الوكالة ونقص العدالة داخل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

كما استنتجنا بأن ترتيب المعايير الأخلاقية داخل إدارات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر تأتي وفق مقياس ليكارت يكون كالآتي: النزاهة، الأمانة المسؤولة التعاون الإحترام وفي الأخير العدالة.

2-التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أهمها :

إيجاد حوافز مادية ومعنوية أو وظيفية للمتميزين في الأداء مصحوبا بمستوى عالي من الأخلاق، إضافة إلى ضرورة معاقبة من يخترق المنظومة الأخلاقية.

تنمية مهارات الموظفين من خلال استخدام المعايير الأخلاقية وصولا إلى تحقيق مستويات راقية من العمل والإنجاز.

- توفير بيئة عمل تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي وتزيد من التفاعل الإيجابي بين العاملين .

- الحرص على تقديم بيئة عمل جيدة للعاملين بتكوين علاقات عمل مبنية على الاحترام وتقدير روح الفريق بينهم.

- العدالة في تقييم أداء العاملين بناء على كفاءتهم ودرجة استحقاقهم.

3-أفاق الدراسة

تبقى هذه الدراسة تمهيد لدراسات أخرى وحافز للدراسات أخرى في هذا المجال لتقدم إضافات حولها حيث يعتبر هذا الموضوع موضوعا واسعا وجديرا بالاهتمام وتبقي الكثير من الدراسات التي يمكن أن تكون بمثابة إشكالية لدراسات جديدة نذكر منها:

1-درجة إلزام الموظفين بقواعد السلوك الأخلاقي

2- دور أخلاقيات الإدارة في تقليل من الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: القرآن الكريم

ثانيا : الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم ناصر، التربية الأخلاقية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006 .
 - 2- ابن منظور أبو الفصل 1994، لسان العرب، الجزء 10، دار احياء التراث العربي، بيروت، لبنان.
 - 3- أبوسن ،أحمد إبراهيم ،القيم والأخلاقيات والتوجهات المعاصرة في إدارة المنظمات المعاصرة، الطبعة الثالثة، المطبعة العصرية، دبي، 1989.
 - 4- أحمد المعاني وآخرون، قضايا غدارة معاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2011، ص 371 .
 - 5- الالوسي روح المعاني، دار الفكر - بيروت.
 - 6- الغزالي، إحياء علوم الدين ، احياء التراث دار الفكر - بيروت .
 - 7- بلال خلف السكارنة، اخلاقيات العمل، الطبعة الثالثة، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2013.
 - 8- ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل، عمان.
- الجامع لأحكام القرآن، القرطبي،
- 9- حريم حسين ،إدارة المنظمات من منظور كلي، الأردن، دار الحامد، 2003.
 - 10- زكريا مطلق وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة" في منظمات الأعمال الألفية الثالثة" ،دار البيازوري العلمية للنشر وتوزيع، عمان، 2009.
 - 11- زكرياء مطلق الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
 - 12- سعد علي العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الاعمال، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2012.
 - 13- السلمي، علي، إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المعارف، مصر، 1970 .
 - 14- سليمان، محمد ،حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2009

قائمة المراجع

- 15- سيد محمد جاد الرب ،إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، 2009.
- 16- صالح علي عوده الهلالات ،الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2016.
- 17- صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988.
- 18- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 19- طاهر مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي، إدارة استراتيجيات
- 20- عدون ناصر داوي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية العامة .
- 21- عشوي مصطفى ،أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب 1999.
- 22- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، جامعة حلب، 1991.
- 23- عويضة الشيخ كامل محمد، علم النفس الاجتماعي الصناعي، بيروت دار الكتب العلمية، 1996.
- 24- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 25- كامل محمد المغربي، الإدارة اصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، سنة 2007 .
- 26- محمد عبد الفتاح ياغي، أخلاقيات الإدارة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012 .
- 27- اليازوري، إدارة الأعمال الدولية " منظور سلوكي واستراتيجي " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عملن، 2009 .
- 28- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية - بن عكنون -الجزائر، 2010.
- 29- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الاعمال في شركات الاعمال، دار الوراق للنشر، عمان الأردن، 2006

قائمة المراجع

- 30- مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
- 31- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، العراق ، 2006
- 32- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- ثالثا: المذكرات
- 33- بوبكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2010
- 34- دحيمان، لويزة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر .
- 35- رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والادارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015.
- 36- الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، أطروحة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.
- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
- 37- لويزة دحيمان، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة مسيلة، الجزائر، 2012.
- 38- فطيمة زعزع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، ط1، 2017/2016 .
- 39- فليو، فروق عبدو، المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، الأردن، دار المسيرة، 2009 .

اللغة الفرنسية :

قائمة المراجع

barraux : entreprise et performance globale ,evaluation et pilotage ,
econoica , Paris ,2000.

Boislandelle,H M : Gestion de ressources humaines dans la petite
moyenne entreprise, économique, Paris,1998.

Martory bernard , Daniel crozet : gestion des ressources humaines ,
pilotage social et performances , 6^{eme} édition dunod , Paris , 2005.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي تيسمسيلت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

رقم الاستبيان:

التخصص: إدارة اعمال

في إطار التحضير لمذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان: " مساهمة أخلاقيات الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي داخل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بولاية تيارت. ارجوا من سيادتكم المساهمة في إثراء موضوع بحثنا، من خلال تكرمكم والإجابة على جملة من الأسئلة الموجودة في هذه الاستمارة. ونحيطكم علما أن كل ما تدلون به سيتم التعامل معه في إطار علمي، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

✓ الجزء الأول: البيانات الشخصية: الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

- الجنس: ذكر أنثى
- الفئة العمرية: اقل من 2 سنة من 20 إلى أقل من 3 سنة من 30 إلى أقل من 4 سنة أكثر من 4 سنة
- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- الوظيفة:
- الخبرة: من سنة من سنة إلى أقل من سنوات من 3 إلى سنوات أكثر من سنوات

الجزء الثاني: أخلاقيات الإدارة

ت مجموعة من العبارات الرجاء قراءتها ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك وعدم موافقتك

لهذه العبارات التالية:

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
بعد الأمانة						
1	أؤدي عملي بضمير ومصداقية تامة					
2	أتقيد بتخصيص جميع وقتي في المؤسسة بالعمل الرسمي الموكل لي					

قائمة الملاحق

					أقوم بتأدية مهامى بكل كفاءة وإتقان	3
					أؤدي مهامى رغم الخلاف الموجود بينى وبين العمال	4
					أتصرف بشكل يتناسب مع التقاليد الاجتماعية والوظيفية المطلوبة	5
					من واجبي كموظف أن أحافظ على سمعة وممتلكات المؤسسة	6
بعد التعاون						
					أسعى لخدمة كافة العمال في الأوقات المحددة	7
					مستوى التعاون بين الزملاء مناسب	8
					أسعى الى تحقيق المنفعة لزملائي في العمل من دون استثناء	9
					يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل	10
					أساهم في حل مشاكل المؤسسة واعتبرها مشاكلى	11
					يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم	12
بعد العدالة						
					لا أحاول تخطي أي من القوانين والأنظمة الموجودة داخل المؤسسة	13
					أطبق القانون على كافة العمال دون استثناء	14
					أجأ الى القرار الجماعي الصريح ازاء مخالفات الموظفين	15
					يتم تقييم الموظفين على أساس فعالية أدائهم <u>وإنجازاتهم</u>	16
					غالبا أتعامل بإنصاف مع الموظفين جميعاً من دون استثناء	17
					أقوم بعمل وفق ما تقتضيه إجراءات المهام والوظيفة	18
بعد المسؤولية						
					أشعر بأني مسؤول عن إتمام مهام محددة	19
					أشعر بأنه يجب أن أنجز بعض المهام في <u>أوقاتها</u> المحددة	20
					أجتمع مع الموظفين لصالح المؤسسة وتطويرها	21
					لست بحاجة لأن يقوم شخص بمراقبتي لأني أقوم بمراقبة نفسي بنفسى	22
					أحرص على توفير مستوى راقى من الخدمات ضمن المهام الموكلة لي	23
					أحافظ على أوقات العمل والإنجاز المطلوب يعتبر أهم أولوياتى الوظيفية	24
					أسعى الى تحقيق منافع لموظفى	25
					أبذل جهداً كبيراً في تطوير أداء الموظفين	26
بعد النزاهة						
					لا أقبل الرشوة أثناء تأدية عملى	27
					أبتجب صرف أموال لا ضرورة لها	28
					أؤمن بأهمية نزاهة الموظف	29

قائمة الملاحق

					أجنب إضاعة الوقت أثناء ساعات العمل	30
					أحافظ على أجهزة وممتلكات المؤسسة وأستخدمها للأغراض الرسمية فقط	31
					من واجبي أن ابذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	32
					التزم في تنفيذ المطلوب مني وفقاً للقوانين والأنظمة	33
					لا أتدخل في مسؤوليات المرؤوسين التابعين لي من أجل قضاء مصالح الخاصة	34
					أتعامل مع الموظفين والآخرين بما يحفظ كرامتهم	35
					يكافأ الموظف المخلص	36
بعد الاحترام						
					احترم زملائي في العمل	37
					أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه المؤسسة	38
					أحترم العمال داخل المؤسسة وخارجها	39
					احترم القوانين التي تفرضها المؤسسة	40
					تتشابه قيمتي وتوجهاتي مع قيم وتوجهات المؤسسة	41
					ألتزم حدودي في التعامل مع الآخرين	42

✓ الجزء الثالث: الأداء الوظيفي

ضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن درجة ضمان ولاء الزبون أو عدم الولاء في العبارات التالية:

الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
42	يقوم العاملون بتنفيذ ما يطلب منهم في إطار عملهم					
43	يوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين					
44	يحرص العاملون على تحسين الأداء بشكل مستمر					
45	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل					
46	يتوافق أداء العاملين مع متطلبات العمل داخل المؤسسة					
47	تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسئول المباشر فيما يخص العمل					
48	تسعى المؤسسة لتطوير أداء عاملاتها من خلال القيام بدورات وبرامج تكوينية وتدريبية					
49	تتوفر لدي العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي <u>يؤدونها</u>					

قائمة الملاحق

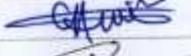
					يملك العاملون القدرة على القيادة وتحمل المسؤولية	50
					توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة	51
					توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	52

شكر

République Algérienne Démocratique et populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Centre Universitaire El Warchariou - Tlemcen
Institut des sciences Economiques et Commerciales et
sciences de Gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي الوارشري - تلمسان - ليسانسيات -
مركز العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير

قائمة محكمي الاستبيان:

الامضاء	الدرجة العلمية	اسم الأستاذ
	أ. محاضر - د -	محمود محمد
	أستاذ محاضر أ	العبد المبرور
	أستاذ محاضر	زياد موسى
	أستاذ محاضر	خليل بلال

ملخص

هذه الدراسة من أجل شرح المفاهيم التي لها علاقة بسبب الاختيار الذي يحدث في عالم المال و الاعمال و هي الاخلاق ، حاولنا من خلال هذه الدراسات اثبات وجود هذا المفهوم و درجة تأثيره في المنظمة بصفة عامة ،اد هو لصيق بالعنصر البشري الذي يعتبر كدعامة اساسية لتطور و نمو المنظمة هذا ما ينعكس بصفة خاصة على ادائه و قيامه بالأعمال الموكلة له وهذا ما يدخل تحت مسمى الاداء الوظيفي .

لتبيان ذلك أكثر حاولنا اسقاط هذه المفاهيم على ارض الواقع من خلال الدراسات الميدانية التي قمنا بها على مستوى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر،ومن اجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، كما اعتمدنا في تحليل البيانات على اساليب الاحصاء الوصفي باستخدام برنامج

اذ تجلى وجود ارتباط جزئي بين اخلاقيات الإدارة و الاداء الوظيفي .

كلمات مفتاحية : الاخلاق ، اخلاقيات الادارة، الاداء، الاداء الوظيفي .

Résumé

Cette étude a pour but de déterminer l'étendu de contribution de l'éthique administrative dans le développement du niveau de la performance fonctionnelle de l'individu aussi elle aspire à

Réitérer la réflexion à propos de l'intégration de la dimension éthique au sein de l'administration ; afin d'améliorer la performance fonctionnelle ; cette dernière étant la pierre angulaire pour la modernisation de fonctionnement de l'ensemble de l'organisation. Chose qui se reflète sur la performance de la composante humaine en particulier ; et sa façon d'exécuter les tâches qui lui sont confiées. Aussi ; une étude de cas menée au niveau de l'agence notionnelle de la gestion du micro crédit ; et qui démontra par le biais d'analyses spss la corrélation positive entre éthique performance fonctionnelle

Mots clés ; éthique , administrative , performance de l'organisation , performance fonctionnelle

