

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

الشعبة: علم النفس

قسم: علم النفس و علوم التربية

التخصص: علم النفس عمل و تنظيم

أخلاقيات الإدارة و علاقتها بالأداء الوظيفي

(دراسة ميدانية لدى عينة من الأساتذة الإداريين بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة)

مشروع بحث مقدمة لنيل شهادة الليسانس

إشراف الأستاذة:

د. عمي علي صبرينة

من إعداد الطالبتين:

❖ ايدار امباركة

❖ ايدار ليديا

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر و عرفان

نحمد الله ونشكر فضله على نعمه علينا وتوفيقه لنا.
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "عمي علي
صبرينة" من بداية العمل إلى نهايته بدعمها المتواصل لنا فلولا
مثابرتها ودعمها المستمر ما تم هذا العمل.
أتقدم بالشكر الجزيل لكل معلم قام بتدريسي في كل مراحل
حياتي

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أبي الغالي وسندي في الحياة حفظه الله
وأدامه تاجا على رؤوسنا،

إلى من ركع العطاء أمام قدميها وأعطتنا من دمها وروحها
وعمرها حبا و تصميما ودفعا لغد أجمل إلى الغالية التي لا نرى
الأمل إلا من عينيها أمي الحبيبة التي مهما تكلمت عنها لن أوفيها
حقها

إلى إخوتي أدامهم الله لي وحفظهم أنتم من شاركتوني هذه
الحياة وبكم أستمد قوتي وعزيمتي وإصراري
إلى كل من علمني حرفا أصبح نورا يضيء الطريق أمامي
إلى عائلتي الصغيرة ألف شكر على دعمكم لي خلال مسيرتي
وأنا أهدي لكم هذا العمل المتواضع لمشاركة فرحتي معكم به

شكر

اهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

فهرس المحتويات

أ..... مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة 05
- 2- فرضيات الدراسة..... 07
- 3- أسباب اختيار الموضوع..... 08
- 4- أهمية الدراسة..... 08
- 5- أهداف الدراسة 08
- 6- تحديد المفاهيم..... 08
- 7- الدراسات السابقة..... 10

الفصل الثاني: أخلاقيات الإدارة

- تمهيد..... 16
- 1- مفهوم أخلاقيات الإدارة..... 16

17.....	2-المفاهيم المرتبطة بالأخلاقيات.....
17.....	3-أهمية أخلاقيات الإدارة.....
18.....	4-أهداف أخلاقيات الإدارة.....
19.....	5-مصادر أخلاقيات الإدارة.....
21.....	6-أبعاد أخلاقيات الإدارة.....
23.....	7-العوامل المؤثرة في أخلاقيات الإدارة.....
24.....	8-وسائل ترسيخ أخلاقيات الإدارة في المؤسسة.....
25.....	خلاصة.....

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

27.....	تمهيد.....
27.....	1-مفهوم الأداء الوظيفي.....
28.....	2-المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي.....
28.....	3-أهمية الأداء الوظيفي.....
29.....	4-عناصر الأداء الوظيفي.....
29.....	5-محددات الأداء الوظيفي.....
30.....	6-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
31.....	7-طرق قياس الأداء الوظيفي.....
33.....	8-علاقة أخلاقيات الإدارة بالأداء الوظيفي.....
35.....	خلاصة.....

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد	38
1-دراسة استطلاعية	38
2-منهج الدراسة	38
3-حدود الدراسة	38
4-مجتمع الدراسة	39
5-عينة الدراسة	39
6-أدوات جمع بيانات الدراسة	39
7-أساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات	40
خلاصة	41
خاتمة	42

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
21	يوضح عدد من أبعاد أخلاقيات الإدارة	الجدول رقم 01
40	يوضح ابعاد اخلاقيات الإدارة وفق مقياس رباحي وحداد	الجدول رقم 02

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
19	يوضح مصادر أخلاقيات الإدارة	الشكل رقم 01

مقدمة :

ينحو الفرد اليوم إلى عالم التنافسية والاستباق حيال الرقي والتطور في شتى المجالات، باعتبار أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية التي يعول عليها لتطوير وتنمية المجتمعات، وسيرها نحو الأفق وذلك من خلال مراعاة بالمبادئ الأخلاقية، باعتبار الأخلاق الدعامة الأولى التي ترتقي بها الأمم والمجتمعات، فهي القوة الدافعة لفعالية العاملين في المؤسسات، وزيادة إنتاجيتهم. إذ أن مستوى أداء الموظفين هو الحبل الأساسي لمدى نجاح المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية قوية تقوم على الابتكار والإبداع في الأداء كونه يأتي في المرتبة الأولى ضمن أولويات الإدارة. وهو مقدار الإنتاجية والجودة الشاملة وأحد مقومات التفوق الإداري. وعليه فإن تطور المنظمات واستمرارها يقوم على عنصرين أساسيين وهما الأخلاقيات الإدارية التي تساعد الأفراد على الإخلاص في عملهم والمحافظة على أسرار المهنة ومستوى الأداء الوظيفي نحو تقديم أحسن أداء من طرف العاملين . ومن خلال هذه الدراسة سنحاول توضيح أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث جاء ملخص في إطارين أحدهما نظري والآخر تطبيقي.

ولقد تضمن الجانب النظري ثلاثة فصول هي كالتالي :

- الفصل الأول: هو الفصل التمهيدي للدراسة تضمن إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.

- الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى أخلاقيات الإدارة حيث تضمن مفهوم أخلاقيات الإدارة، المفاهيم المرتبطة بالأخلاقيات، أهمية أخلاقيات الإدارة، أهداف أخلاقيات الإدارة، مصادر أخلاقيات الإدارة، أبعاد أخلاقيات الإدارة، العوامل المؤثرة في أخلاقيات الإدارة ووسائل ترسيخ أخلاقيات الإدارة في المؤسسة .

- الفصل الثالث: تناولنا فيه الأداء الوظيفي من حيث توضيح مفهومه، المفاهيم المرتبطة به، أهميته، عناصره، محدداته، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، طرق قياس الأداء الوظيفي وختاما علاقة أخلاقيات الإدارة بالأداء الوظيفي.

وقد تضمن الجانب التطبيقي ثلاثة فصول كالتالي:

الفصل الرابع: (الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية): تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع بيانات الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية .

الفصل الخامس: سنتناول فيه عرض وتحليل النتائج.

الفصل السادس: سنتناول فيه تفسير ومناقشة النتائج.

وفي الأخير انتهت الدراسة بخاتمة وقائمة المراجع التي تم الاعتماد عليها في مراحل الدراسة.

بالإضافة الى قائمة الملاحق.

الجانب النظري

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

تمهيد:

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- تحديد المفاهيم

7- الدراسات السابقة

خلاصة

1- إشكالية الدراسة:

يتميز العصر الحالي بسرعة التغيير تلك السمة التي أضحت ميزة لكافة أوجه النشاط البشري وادارتها للمؤسسات المتباينة، كما نجم عن المنظور السلبي من تيار العولمة وهيمنة الاتجاه المادي وإغفال القيم الفاضلة والمثل العليا، إلى انتشار الانحراف الأخلاقي الذي بات واضح في المؤسسات، محصلة تجاوز قيم الحق والعدل. وأصبح استغلال الأطلاق لإحراز غايات أخرى، ميزة تميز إدارة المؤسسات وسلوك الأشخاص فيها. لهذا تصاعد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الإدارة على نحو ملفت للنظر، وتعالق الأصوات من أجلها في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي. فالإيوم تتردد مصطلحات عديدة مثل قواعد وآداب المهنة، أخلاقيات الأعمال، كما تتنافس المؤسسات لإطلاق مدونات أخلاقية، فبعد أن كانت الكفاءة هي بؤرة الاهتمام والغاية الوحيدة، باتت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام الكبير لتعيد صياغة الأهداف والسياسات، بوتيرة ترفع الأداء وتبرز المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات. (حاكم ودولي، 2017)

لهذا تعد أخلاقيات العمل في المؤسسات إحدى المجالات الحيوية لدراسة أنشطتها، ويعتبر مفهومها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، وبصفة عامة فإن أخلاقيات الإدارة هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل الأخلاقي في المؤسسات ويميزه عن باقي المؤسسات الأخرى. (أحمد، 2020، ص 225) كما تعد أيضا أخلاقيات الإدارة من أساسيات النجاح، لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل في خدمته، فالالتزام بالأخلاقيات سوف يقود إلى تطوير العاملين ويعكس الاهتمام الذي يوليه هؤلاء العاملون للالتزام بعناصر أخلاقيات المهنة، حيث أن عدم الالتزام سيؤثر بشكل مباشر على سمعة المؤسسة (المرايات، 2011، ص 2).

كما قد يؤدي تراجع أخلاقيات الإدارة في المؤسسات إلى فقدان الحس الأخلاقي، والتعامل مع المسائل الأخلاقية بتجاهل لا يمكن تبريره. والغرض الأساسي هو المحافظة على الجانب الخلقى في الإدارة وبعث الثقة وإقامة علاقات عمل حسنة، فالجانب الخلقى يساعده الأفراد في الإخلاص في عملهم والمحافظة على أسرار المهنة وتقديم أحسن أداء وظيفي لديهم (حاكم ودولي، 2017، ص 246).

ويعتبر الأداء الوظيفي القاسم المشترك لعلماء الإدارة وعلماء علم النفس، ويعد محورا رئيسيا لجميع حقول المعرفة التنظيمية والنفسية، فهو البعد الأكثر أهمية لمنظمات الأعمال كافة، وأصبح الاهتمام

بتطوير ورفع مستوى الأداء الوظيفي ضرورة لأي مؤسسة أو منظمة لأنه يؤثر في تحقيق الأهداف المرسومة، حيث نجد بأنه يأخذ أشكالاً واتجاهات متعددة، والتي من بينها الاهتمام بالموظف وتأهيله علمياً وعملياً وأخلاقياً، فضلاً عن توافر ظروف عمل مناسبة مادياً ومعنوياً تمكنه من إبراز قدراته ومهاراته العلمية والفنية في أداء وظائفه، وعلى مستوى جيد من الكفاءة والفاعلية.

وعليه يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة وفرض السلطة على العاملين بل أداة للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء العاملين جميعهم. وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وتقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لتمكنها من إدارة تلك الموارد بكفاءة واقتدار. (الغراوي والحلفي، 2020، ص. 307)

كما تظهر أيضاً أهمية الأداء في المنظمة بارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، التي تتحدد بمرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز والريادة، ومن ثم فإن قدرة المؤسسة على تخطي تلك المراحل تصاعدياً يتوقف على مستويات أداء أفرادها خاصة وأدائها بصورة عامة. (شواي، 2016، ص. 3391)

واستناداً إلى ما جاء أعلاه يتضح أن أداء الفرد وأهميته إيقانه كان محور قلق دائم لمختلف المؤسسات، لأنه المحدد الأساسي لأداء وفعالية وتصرف المؤسسة كلها. لهذا لجأت المؤسسات إلى إحراز جودة الأداء من خلال تعزيز وتقوية منظومة أخلاقيات الإدارة والذي بدوره ينعكس على نمو المجتمع، ولا يمكنها تحقيق ذلك دون وجود معايير أخلاقية تنظم سير العمل، وتعزز الثقة بين المؤسسات والموظفين. كما أنها عنصر أساسي في نجاح العلاقة بين المجتمع والموظفين والمؤسسات الأخرى، خاصة أن بيئة الأعمال في الوقت الحاضر تشهد الكثير من الخروقات الأخلاقية، التي نتجت عن ضعف الاهتمام بالأسس والمعايير الأخلاقية في ممارسات الكثير من المنظمات لأنشطتها، والابتعاد نوعاً ما أو حتى التفكير بالمحددات والرموز الأخلاقية (بلحاج، 2010، ص. 208). وهذا ما أكدته بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع حيث حثت على تعميق دراسة هذه الجوانب حيث أشار أبو جمعه (2003) في دراسة له إلى وجود ظواهر وسلوكيات غير صحيحة في مزاولة النشاط داخل المنظمات، إضافة إلى تأكيد دراسة الطائي (2006) على ضرورة اهتمام المؤسسات بالأخلاقيات عند صياغتها لاستراتيجيتها لزيادة الأداء. (المرايات، 2011، ص. 6) وتأسيساً على هذا فقد تولدت لدينا الرغبة في القيام بهذه الدراسة،

بهدف الكشف عن العلاقة القائمة بين أخلاقيات الإدارة بأبعادها المختلفة بمستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البويرة، وازاء ذلك نحاول أن نحدد المشكلة التي يدور فيها البحث بطرح الأسئلة التالية:

أ- التساؤل العام:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الإدارة ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أكلي محند أولحاج البويرة.

ب- التساؤلات الفرعية:

1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ النزاهة ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أكلي محند أولحاج البويرة.

2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ العدالة ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أكلي محند أولحاج البويرة.

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ الاحترام ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أكلي محند أولحاج البويرة.

1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ الشفافية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أكلي محند أولحاج البويرة.

2- فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الإدارة ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أكلي محند أولحاج البويرة.

ب- الفرضيات الفرعية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ النزاهة ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أكلي محند أولحاج البويرة.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ العدالة ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أكلي محند أولحاج البويرة.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ الاحترام ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أكلي محند أولحاج البويرة.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ الشفافية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أكلي محند أولحاج البويرة.

3-أسباب اختيار الموضوع:

- ارتباط الموضوع بتخصص علم النفس العمل والتنظيم .
- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع.
- قابلية الموضوع للدراسة والتحقق من فرضياته إمبريقيا.
- إثراء المكتبة بموضوع جديد .

4-أهمية الدراسة:

- تحديد دور المبادئ الأخلاقية في تحسين وضبط السلوك .
- محاربة السلوكيات والقيم اللأخلاقية التي يمارسها بعض الموظفين.
- التعرف على طبيعة أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بالأداء الوظيفي .
- الحاجة لمثل هذه الدراسة لفتح آفاق مستقبلية للدراسات العلمية ذات العلاقة بهذا الموضوع.

5-أهداف الدراسة:

نسعى في دراستنا إلى تحقيق جملة من الأهداف :

- الهدف الرئيسي ويتمثل في معرفة أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البويرة. ولقد أدرجنا تحته الأهداف الفرعية التالية :
- الكشف عن العلاقة القائمة بين مبدأ النزاهة ومستوى الأداء الوظيفي.
- الكشف عن العلاقة القائمة بين مبدأ العدالة ومستوى الأداء الوظيفي.
- الكشف عن العلاقة القائمة بين مبدأ الاحترام ومستوى الأداء الوظيفي.
- الكشف عن العلاقة القائمة بين مبدأ الشفافية ومستوى الأداء الوظيفي.

6-تحديد المفاهيم:

6-1-أخلاقيات الإدارة:

6-1-1- التعريف اللغوي:

أ-الأخلاق لغة: حسب معجم لسان العرب الخلق بضم اللام وسكونها حقيقته أنه وصف لصورة الإنسان الباطنة وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها، ولهم أوصاف حسنة وقبيحة. (حاكم ودولي، 2017، ص. 259).

ب- **الإدارة لغة:** الإدارة مصدر لفعل أدار، وتعني عملية التعامل مع الأفراد وتنظيم الشؤون العامة، ويقال أدار، يدير، أدر، إدارة، فهو مدير واسم المفعول مُدار". (ديوب، 2021، ص. 1)

6-1-2- التعريف الاصطلاحي:

يعرفها "Boyer" بأنها مجموعة المبادئ والقواعد المحددة التي يجب احترامها ويمكن وصفها بأنها تحليل وسائل تطبيق المعايير الأخلاقية للأفراد في قراراتهم الملموسة المتخذة من داخل المنظمة والتي تؤثر على قرارات الفاعلة أو على المنظمة عموماً. (بوشقيف وبوطريق، 2020، ص. 04)

أما روبنز وديسينزو: "Robbins et Decenzo" عرفها بأنها المعايير والمبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو المجموعة من الأفراد، وبالتالي فإن أخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ". (حاكم ودولبي، 2017، ص. 249)

كما يرى "P.F. Drucher" أن الأخلاق في الإدارة هي "ذلك العلم الذي يدرس ويعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الرسائل المؤدية إلى الأهداف". (زروقي، 2017، ص. 27)

6-1-3- التعريف الإجرائي:

نقصد بأخلاقيات الإدارة في دراستنا هذه تلك الصفات والسلوكيات التي يسير وفقها الموظفون، بغية تحقيق الربح وزيادة كفاءاتهم. والمعبر عنها في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في جامعة البويرة، على استبيان أخلاقيات الإدارة للباحث "رياحي معمر وحداد صالح" (2019) المقسم إلى أبعاده الأربعة (النزاهة، العدالة، الاحترام والشفافية).

6-2- الأداء الوظيفي:

6-2-1- التعريف اللغوي:

أ- **الأداء لغة:** كلمة "أداء" مشتقة من الفعل "أدى" ويشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي، مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها". (هروم، 2008، ص. 22)

ب- **الوظيفة لغة:** عرفها ابن منظور بقوله: "من كل شيء ما يقدر له من كل يوم من رزق أو طعام أو علف أو شراب، وجمعها الوظائف والموظف، ووظف الشيء على نفسه ووظفه توظيفاً، ألزمها

إياه، وقد وظفت لو توظيفاً على الصبي كل يوم حفظ آيات من كتاب الله عز وجل." (المنيزل، 2020، ص. 24)

6-2-2- التعريف الاصطلاحي:

أ- الأداء الوظيفي :

عرفه "ناضر قسمي": بأنه "جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العليا وتصميم المهام، وقدرة التنظيم والأفراد وقواعد السلوك الجماعي بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية". (بده ومزيو، 2018، ص. 11)

أما "النمر" فعرف الأداء الوظيفي بأنه "النتائج الفعلية للجهود المبذولة من قبل الفرد ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل". (الجمامي، 2016، ص. 30)

بينما يرى "علي السلمي" أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء". (بوشقيف وبوطريق، 2020، ص. 12)

6-2-3- التعريف الإجرائي:

يقصد بالأداء الوظيفي في دراستنا الحالية مقدرة الشخص على إحراز الواجبات والأعمال المطلوبة منه، وذلك باستخدام الموارد المتوفرة. والمعبر عنه في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها الأستاذة الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في جامعة البويرة على استبيان الأداء الوظيفي للباحثة "شذى عبد الحافظ" (2016).

7- الدراسات السابقة:

هناك الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أخلاقيات الإدارة والأداء الوظيفي سنتناول فيما يلي أهم هذه الدراسات :

أ- الدراسات المتعلقة بأخلاقيات الإدارة :

1- دراسة "حلاق" (2015) بعنوان "درجة تطبيق المعايير الأخلاقية لمهنة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وطلبة الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة دمشق": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق، للمعايير

الأخلاقية لمهنة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وطلبة الدراسات العليا. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث، بلغ أفراد العينة من طلبة الدراسات العليا (32) طالبا وطالبة كما بلغ أفراد العينة من أعضاء الهيئة التدريسية (41) عضوا موزعين حسب الجنس والمرتبة العلمية. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي واستخدم في جمع البيانات استبانة لقياس المعايير الأخلاقية لمهنة لتعليم الجامعي من تصميمه. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المعايير الأخلاقية والأداء المهني محققان بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، بينما نراها محققة بدرجة متوسطة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا.

2- دراسة "عراي محفوظ" (2021) بعنوان "أثر أخلاقيات الأعمال على فاعلية المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الإنتاج بالأخضرية": هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع أخلاقيات الأعمال في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الإنتاج بالأخضرية، وتوضيح أثرها على إدارة الوقت واستغلال الموارد وإدارة الكفاءات. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. أجريت الدراسة على (365) عينة على جميع العاملين في المؤسسة الوطنية للدهن من جميع المستويات الإدارية. ولذا تم الاعتماد على مصدرين في جمع البيانات، مصادر ثانوية وأولية. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه لا يوجد مشكل التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة وعليه أصبح بالإمكان قياس أثر أبعاد أخلاقيات الأعمال على فاعلية المؤسسة الوطنية. كما أظهرت الدراسة إمكانية استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise) لقياس أثر أخلاقيات الأعمال على فاعلية المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الإنتاج بالأخضرية. (محفوظ، 2021، ص ص. 225 - 231)

ب. دراسات حول الأداء الوظيفي :

1- دراسة "زيان" (2018) بعنوان "أثر رأس المال البشري على الأداء الإنتاجي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية دور نشر المعرفة كوسيط": هدفت هذه الدراسة لتحديد العلاقة الموجودة بين رأس المال البشري ونشر المعرفة والأداء الإنتاجي بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استعمال برنامج (PLSS mant) لتحليل المعطيات واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين رأس المال البشري والأداء الإنتاجي وبينه وبين نشر المعرفة، وقد أكدت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية بين نشر المعرفة والأداء الإنتاجي بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، وأوصت بتهيئة المناخ المناسب داخل المؤسسة من خلال

الاجتماعات واللقاءات الرسمية والغير رسمية، الحوافز والمكافآت للمساهمة في عملية نشر المعرفة وتبادل المعارف والخبرات لتحويل رأس المال البشري إلى هيكل في قواعد بيانات تحتفظ به المؤسسة برحيل خبرائها من أجل استثمارها، وضرورة نقل التشارك المعرفي بين عمال المؤسسة إلى المؤسسات فيما بينها، لمواجهة التطورات التكنولوجية العالمية لخدمة المؤسسات الجزائرية خاصة الصناعات منها. (الشهري، 2020 ، ص.80)

2- دراسة "التجاني دوح، حسين شنيني" (2019) بعنوان **سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين في الجماعات المحلية**: هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر أبعاد القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اقتصادية عمومية وفق البيئة الاقتصادية الجزائرية. وهذه الدراسة شملت جميع العاملين في المؤسسة المبحوثة وكانت نسبة الاستجابة (88%) من أصل المجتمع طبق البحث على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع معلومات الدراسة، وتم الاعتماد في التحليل الاحصائي على برنامج (Spss) ، وتوصل البحث إلى وجود علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين . (حياة، كويد، 2020، ص. 41)

ج- دراسات حول أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بالأداء الوظيفي :

1- دراسة "بورجومة و بودراع" (2016) بعنوان **اخلاقيات الإدارة ودورها في تحسين أداء العاملين**: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أخلاقيات الأعمال بمتغيراتها الفرعية (ثقافة المنظمة، القيم الشخصية، أنظمة المنظمة) ودورها في تحسين أداء العاملين حيث تم توزيع استبيان مكون من 48 سؤال على عينة مكونة من 74 موظف في ست بنوك . (Bank BEA, BADR, BDL, SOCIÉTÉ GÉNÉRAL, BNP PARIBAS, ABC) في ثلاث ولايات: المسيلة، برج بوعريرج وسطيف. وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان أبرزها هو أن القيم الشخصية هي البعد الأكثر تأثيرا في البنوك محل الدراسة وذلك ما يعني أن إطار المنظمة الأخلاقي محكوم بقيم مؤسسيها وعامليها. كما أن أخلاقيات الأعمال تتناسب طرديا مع تحسين أداء العاملين. (مشور، حسين، الغلم، 2018، ص ص. 50 - 51).

2- دراسة "زروق" (2020) بعنوان **"أثر أخلاقيات الإدارة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في الشركة الصناعية بمحافظة ظفار"**: هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر أخلاقيات الإدارة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في الشركة الصناعية بمحافظة ظفار، وقد تمثل مجتمع الدراسة من الإدارات العليا بشركات رسيون للإسمنت، وشركة ظفار للطاقة و شركة أعلاف ظفار. وقام الباحث

باختيار عينة عشوائية قوامها (120) مفردة بواقع (40) استبانة لكل شركة، واسترجع الباحث منها (116) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه وتوافقـه مع طبيعة الدراسة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي، بينما كانت أخلاقيات الفرد أقل تأثيراً، وقد أوصت الدراسة بالعمل على نشر وتطبيق ثقافة الأخلاقيات الإدارية في هذه المؤسسات بين جميع العاملين لتحسين روح المبادرة وزيادة الرغبة في العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

1-من حيث الموضوع :

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة "بورجومة وبودراع" (2016) بعنوان دور أخلاقيات الأعمال في تحسين الأداء الوظيفي. ودراسة "زروق" (2020) بعنوان أثر أخلاقيات الإدارة على الأداء الوظيفي. في حين تختلف هذه الدراسة عن دراسات أخرى كونها تناولت المتغيرين منفردين مع ربطهم بمتغيرات أخرى مثل دراسة "عرابي محفوظ" (2021) بعنوان أثر أخلاقيات الأعمال على فاعلية المؤسسة الوطنية للدهن ودراسة "زيان" (2018) بعنوان أثر رأس المال البشري على الأداء الوظيفي ودراسة "التجاني دوح، حسين شنيني" (2019) بعنوان سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي.

2-من حيث المنهج :

اتفقت دراستنا مع معظم الدراسات السابقة في انتهاجها للمنهج الوصفي التحليلي كما في دراسة "زروق" (2020) ودراسة "زيان" (2018) ودراسة "حلاق" (2018).

3-من حيث البيئة :

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة لتطبيقها في بيئة اقتصادية كدراسة "زروق" (2021)، دراسة "زيان" (2018) ودراسة "التجاني، دوح، حسين شنيني" (2019). باستثناء دراسة "محمد أحمد حلاق" (2015) التي طبقت على بيئة تربية.

4-من حيث المجتمع :

اختلفت مؤسسة إجراء الدراسة الحالية عن مكان إجراء الدراسات السابقة المذكورة أعلاه، حيث تمثل مجتمع الدراسة الحالية في الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة آكلي محند أولحاج البويرة .

5- من حيث انتقاء العينة :

اتفقت دراستنا هذه مع بعض الدراسات السابقة في انتقائها للعينة بالطريقة القصدية كما في دراسة "عرايبي محفوظ. (2021) " باستثناء دراسة "زروق" (2021) ودراسة "محمد أحمد حلاق (2015) " ودراسة "التجاني، دوح، حسين شنيني" (2019) حيث تم انتقائها بالطريقة العشوائية.

6- من حيث أداة جمع البيانات :

اتفقت دراستنا هذه مع جميع الدراسات السالفة الذكر في استخدامها للاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

7- من حيث الأساليب الإحصائية :

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات المذكورة في توظيف الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

ثانيا: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تزويدنا بأسماء العديد من الكتب والمراجع التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية.
- الاستفادة من نتائج تلك الدراسات في تحديد وصياغة إشكالية الدراسة الحالية وصياغة أسئلتها وتوجيه أهدافها.
- اثراء الإطار النظري للدراسة.
- اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة.
- تحديد منهج الدراسة الملائم
- اختيار المقاييس المناسبة للكشف عن علاقة اخلاقيات الإدارة بمستوى الأداء الوظيفي.
- الاعتماد على الدراسات السابقة من اجل مقارنة نتائجها مع ما ستتوصل اليه دراستنا لاحقا (في مرحلة الماجستير).

الفصل الثاني: أخلاقيات الإدارة

تمهيد

- 1- مفهوم أخلاقيات الإدارة
- 2- المفاهيم المرتبطة بالأخلاقيات
- 3- أهمية أخلاقيات الإدارة
- 4- أهداف أخلاقيات الإدارة
- 5- مصادر أخلاقيات الإدارة
- 6- أبعاد أخلاقيات الإدارة
- 7- العوامل المؤثرة في أخلاقيات الإدارة
- 8- وسائل ترسيخ أخلاقيات الإدارة في المؤسسة

خلاصة

تمهيد:

تعد مسألة أخلاقيات الإدارة من قضايا الساعة، نظرا لما لها من دور في تطوير وتقديم المؤسسات المتباينة. إذ تتنافس المؤسسات اليوم لإطلاق مبادئ أخلاقية بعدما كان التركيز على الكفاءة، فلقد أضحت الأخلاق تحديا مثيرا للاهتمام لإعادة تشكيل الغايات والسياسات بوتيرة تحسن الأداء وتسلب الضوء على المسؤوليات الأخلاقية للمؤسسات. لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم أخلاقيات الإدارة وأهميتها، كما سنتناول أهدافها ومصادرها ومختلف أبعادها، والعوامل المؤثرة فيها. وأخيرا سنناقش وسائل ترسيخ أخلاقيات الإدارة في المؤسسة.

1- مفهوم أخلاقيات الإدارة:

يمكن تعريف أخلاقيات الإدارة في المؤسسة بأنها: " مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ" (أبو نصر، 2015، ص. 14)

كما تعرف أيضا على أنها "اتجاه الإدارة وتصرفها اتجاه موظفيها وزبائنها والمساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المؤسسات، إذ ينطبق هذا التعريف بذاته على عمال الأفراد." (علـون، 2021، ص. 14)

تعرف كذلك بأنها "عبارة عن ثقافة مستمدة من قيم الفرد، تدفعه لأن يكون مسؤولا عن العمل الذي يقوم به." (حمداني، 2021، ص. 256)

أما فالوك (P.W.Vam.Valock) فيعرفها بأنها: "الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي، التي تتم من خلالها اختيار ما هو جيد." (حاكم ودولي، 2017، ص. 249)

بينما عرفها النويقة (2016) بأنها: " التزام الموظف بواجباته الوظيفية كما حددها القانون، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ أو ما هو صواب في موقف ما." (أحمد، 2021، ص. 10)

في حين عرفها "السكرانة" كذلك بأنها: "المبادئ والمعايير التي تعد مرجع للسلوك المطلوب لأصحاب المهنة الواحدة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجابا أو سلبا." (عيسري والمعمري، 2020، ص. 243)

2- المفاهيم (المصطلحات) المرتبطة بالأخلاقيات الإدارية:

2-1- **التقاليد:** مفردها تقليد، وهو محاكاة شخص لسلوك معين سواء باقتناع به أو بعدم اقتناع على هيئة التقليد الأعمى، وبعد أن يترسخ هذا التقليد أو ذاك في تصرفاته يتحول إلى عادة طيبة أو سيئة .

2-2 **العادات:** مفردها عادة، وهي سلوك متكرر يمارسه الشخص، سواء كانت هذه العادة طيبة أو سيئة، وذلك مثل عادات الشرب واللباس والتدخين وكيفية التحدث مع الآخرين. وهي قد تكون شخصية بحتة، وقد تكون أيضا جماعية، لها علاقة بالآخرين الذين يتعاملون مع بعضهم البعض ذكورا أو إناثا. ومع مرور الوقت ترسخ العادات وتتحول إلى قيم إدارية وسياسية واجتماعية واقتصادية، وتصبح نظرا للمتعاملين بها ضرورة سلوكية .

2-3- **القيم:** تعود إلى مجموعة عادات حظيت بقبول واسع واحترام من أكثرية المجتمع، بحيث أصبحت قيما محددة لهم. وهي ترمز إلى السلوك الذي يمارسه الشخص باقتناع بأهميته في حياته الخاصة والعامية، بحيث يحظى بقبول المجتمع له .

2-4- **العرف:** هو ما اعتاد عليه الناس من قول أو عمل في تعاملاتهم اليومية. وهو نوعان: عرف صالح بحيث يخضع لمعايير الشرع الحنيف، وعرف فاسد مخالف لهذه المعايير. ومصدره القيم المتكررة التي تصبح بفعل ممارستها وعامل الزمن، جزءا من أنظمتهم اليومية الشائعة بينهم والمحترمة منهم عرفا. وكل الأعراف الصالحة تتحول بطبيعتها في حكمها إلى قاعدة أخلاقية، لأن أساسها حينئذ يكون كتاب الله والسنة الشريفة.

(هزري وبورقبة، 2019، ص. 46)

3- أهمية أخلاقيات الإدارة:

تتجلى الأهمية التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بالمنظور الأخلاقي القيمي في العمل فيما يلي :

أ- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والاقليمية والدولية، وهذا أيضا له مردود إيجابي على المنظمة.

ب- إن التوجهات الحديثة ترى أن تجاهل الأخلاقيات في العمل، هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة في حين أن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية للعمل يضعها في إطار المصلحة الذاتية المستنيرة. ومن المعلوم أن ردود فعل سلبية على التصرف اللأخلاقي قد تنشأ من قبل المنافسين والحكومة وباقي فئات المجتمع، وهذا يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة على المدى البعيد .

ج- إن الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة، يقترن بالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات، والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومة. بعبارة أخرى فإن الشهادة الدولية بالتزام بالمعايير الفنية فـي إنتاج السلع والخدمات، تحمل في طياتها اعترافاً بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم أظهرته منظمة الأعمال.

(الغالبى والعامري، 2008، ص ص. 137 - 138)

د- التجسيد الفعلي لأخلاقيات العمل يساهم في خلق التوازن داخل المنظمة، بين تحقيق مصالحها من جهة وبين العمل بالمعايير الأخلاقية من جهة أخرى .
ه- تعتبر مصدراً لحل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد.

(عموم، 2018، ص. 84)

و- إن وجود المدونات الأخلاقية يعطي تصوراً عن كيفية التعامل مع مختلف المواقف، كما تساعد على نشر ثقافة تنظيمية تعزز الاهتمام بأبعاد الأخلاقيات لمختلف القرارات والمواقف والأفعال. (دجلة، 2013، ص. 117)

ز- تساعد القيم الأخلاقية على تقليل التكاليف التي تتكبدها المنظمة عند اتخاذ القرار المناسب. (عبد الدائم وعبد الخالق، 2017، ص. 284)

4- أهداف أخلاقيات الإدارة:

تتم أهداف الالتزام بأخلاقيات الإدارة فيما يلي :

أ- ضبط العادات والاتفاقات ومجموع القيم والأعراف المتفق عليها في محيط ما .

ب- تساعد الأخلاقيات على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية، وتحسين الكفاءات الفنية وتحفيز المهارات المهنية وخلق جسور الثقة في الأهداف المتبعة .

ج- تقريب عمل الإدارة العامة من المواطنين بالإصغاء إلى اهتماماتهم وانشغالهم وكذا على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إليهم .

د- انشاء الثقة المتبادلة بين الإدارة والمواطن. (دحيمان، 2012، ص. 15)

ه- ضبط السلوك المهني الشخصي الذي يجب أن يتحلى به المؤتمنون على مصالح الدولة.

و- فهم الواجبات المهنية والتركيز بنظام الجزاءات الإيجابية والسلبية كوسيلة من الوسائل الناجحة لتفادي بعض المظاهر المسلكية المحضورة. (نقية وقديري، 2018، ص. 33)

- ز-إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به إدارة ما. (حمداني، 2021، ص. 259)
- ح-المعاملة الحسنة والطيبة لمختلف المتعاملين مع المهنة، سواء الزملاء أو المراجعين الخ .
- ط-إنجاز الأعمال بجودة وكفاءة .
- ي-قطع الطرق أمام مظاهر الفساد الإداري والمالي والأخلاقي .
- ك-الحفاظ على حقوق الموظفين وحمايتهم من التعسف والظلم. (بوضيرة، 2021، ص. 81)
- 5-مصادر أخلاقيات الإدارة:**

تستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين:

الأول:نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع .

الثاني: هو النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها وكذلك خبرتها السابقة، ويمكن توضيح ذلك بالمخطط التالي(بالحاج،2010، ص.211).

الشكل رقم (01): يوضح مصادر أخلاقيات الإدارة



(بلجاج، 2010، ص. 211)

إجمالاً يمكن أن تحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ بالآتي :

أ-الدين: لقد وضعت الديانات السماوية أخلاقا وفضائل سلوكية تنعكس على المرء في تعامله مع الله وحسن المعاملة والاستقامة في التعامل ومعاملة الجميع معاملة حسنة لأنهم متساوون في الحقوق والواجبات أمام القانون. فالقرآن الكريم، الكتاب المقدس (الإنجيل) والكتب السماوية الأخرى والتي تمثل المنبع الأول للقيم الأخلاقية التي يحملها الفرد.

ب-الضمير الإنساني (الذات): أما رأي مغنية فقد بين أن السلوك الأخلاقي يحتكم إلى دينه وضميره معا، وأن العلاقة بين محكمة الضمير هي علاقة التعاضد والتآزر وإن حكم أحدهما يزيد حكم الثاني قوة وإبراما وثباتا وأحكاما. (الدائم والخالق، 2017، ص. 285)

ج-العائلة: تعتبر النواة الأولى لبناء السلوك الأخلاقي للفرد، فأخلاقه هي انعكاس للوضع الاجتماعي والأخلاقي لعائلته .

د-ثقافة المجتمع: يتأثر سلوك الفرد بثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده من خلال تفاعله بأفراد المجتمع .

و-الجماعات المرجعية: تعتبر من أهم مصادر السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للفرد، وما يكتسبه الفرد من أخلاقيات يختلف من جماعة لأخرى. (عموم، 2018، ص.85)

ه-المدرسة ونظام التعليم في المجتمع: يلعب النظام التعليمي دورا مهما في المجتمع وفي تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد. وقد تملك الدولة فلسفة تعليمية واضحة تتكامل فيها مختلف آليات العمل بجميع المراحل بدءا من رياض الأطفال وانتهاء بالدراسات العليا. وتتجسد الدولة من خلال هذه الفلسفة منظرًا أو سلوكًا أخلاقيا نابعا من قيمها وعاداتها. ويساهم هذا في تطوير السلوك الإيجابي وتعزيز المسؤولية والمساءلة والالطاص في العمل والصدق فيه .

ز-القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات: يمكن النظر للقوانين بأنها عبارة عن نتائج تيار أو اتجاه معين بما يتوقعه المجتمع من حيث السلوك المقبول. فالقانون يحدد وضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه المدراء وعليه فإن وجود هذه القوانين يعتبر جزءا من عملية التحديد الفعلي لمهنة الإدارة من جانب ومن جانب آخر فإن هذه القوانين تخلق قنوات لسلوك المنظمات مما يجبرها على السير باتجاه القواعد الأخلاقية التاريخية في مجال الأعمال، فعندما تتصرف المنظمة بطرق يعتبرها المجتمع سلبية يتم سن القوانين التي تعكس قيم المجتمع وتذكر بالسلوك الأخلاقي الصحيح.

(الغالبى والعامري، 2008، ص ص. 144 - 145)

ح-الإعلام: يساهم الإعلام بشكل كبير في نشر ثقافات مختلفة تحمل في طياتها أخلاقيات إيجابية وأخرى سلبية، وهي ظل التطور التكنولوجي لوسائل الإعلام تصلنا قيم وأفكار حيثما كنا. (عموم، 2018، ص. 85)

6-أبعاد أخلاقيات الإدارة:

يوضح الجدول التالي عددا من أبعاد أخلاقيات الإدارة التي تطرقت إليها معظم دراسات وكتابات باحثي وعلماء الإدارة في هذا الحقل:

الجدول رقم (01): يوضح عدد من أبعاد أخلاقيات الإدارة

الأبعاد المستخدمة المرجعات	احترام القوانين و الأنظمة	العدالة	الإتقان	احترام الوقت	السرية	الأمانة	المسؤولية	العمل كفريق	الاحترام و حسن المعاملة	النزاهة و الشفافية
السكارنة (2012)	X	X	X	X						
الطراونة وأبو جثيل (2013)						X	X			X
طشطوش وبزاهرة (2012)					X		X			
العاجز (2014)	X		X		X	X	X	X	X	
الشريف (2013)		X			X	X		X	X	X

X	X	X	X	X			X	X	X	الحصيات (2012)
X			X	X				X		الدرابي (2011)
X	X	X	X		X		X		X	أبو طيخ (2008)
X	X	X	X	X	X	X	X	X		الرومي (2009)
X	X	X	X	X		X	X			العطوي (2013)
X				X		X	X	X		حاجي والصواف (2006)
	X		X	X				X		العلزي والعديم (2006)
X									X	Sabourin (2015)
								X	X	Khameot hers (2013)
						X				Holmquist (2013)
	X									Kumar Rose

										(2012)
X	X	X	X		X	X		X	X	PoohHoxl ey (2010)
10	9	6	10	9	6	6	7	9	7	المجموع

المصدر: (أحمد ، 2021، ص.11)

يظهر هذا الجدول درجة اشتغال المرجعيات المشار إليها، على الأبعاد التالية لأخلاقيات الإدارة: احترام القوانين والأنظمة، العدالة، الإتقان، احترام الوقت، السرية، الأمانة، المسؤولية، العمل كفريق، الاحترام، حسن المعاملة، النزاهة والشفافية.

وجد بعض القيم الأخلاقية الأساسية التي تمثل سلسلة من الأبعاد، وتحدد بإطار عام ما هو سليم أو خطأ. وذلك بمصطلحات من الأبعاد وتتمثل هذه الأبعاد العامة فيما يلي :

الأمانة-الإخلاص -احترام الآخرين -النزاهة -العدالة -الإحساس بالمسؤولية-الشفافية-المحافظة على الوعد -مراعاة الآخرين -السعي للتميز-المشروعية (الشمالية والضلعين واللحام وكافي، ص. 14)

كما توجد مجموعة من الأبعاد الخاصة بالأخلاقيات وهي كالتالي :

أ-النزاهة: وهي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والالفاظ في العمل. تشمل هذه المنظومة من القيم حرص الموظف العام على عدم تلقي أي مقابل مالي رشوة من مصدر خارجي للقيام بأي عمل يؤثر على المصلحة العامة أو يؤدي إلى هدر المال العام. (محمد، 2013، ص. 07)

ب-الشفافية:تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها وانسجامها مع بعضها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقا لمتغيرات بما يتناسب مع روح العصر. وكذلك تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنه، وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع. (الحفيظ، 2017، ص. 56)

ج-الانضباط والتزام: على الموظف أن يقوم بعمله في وقت الدوام الرسمي ويحترم القوانين الواجبة .

د-تحمل المسؤولية: بمعنى انجاز الأعمال سواء أكانت سيئة أو جيدة وتحقيق الأهداف مهما واجبه ذلك من صعوبات. كل هذه الأبعاد التي ذكرناها تزيد من فعالية أخلاقيات الإدارة والأكثر من ذلك تعتبر من أهم الأمور التي بخلافها لا يمكن أن تحقق الإدارة أهدافها. (حاكم ودولي، 2017، ص. 250)

9-1- تنمية الرقابة الذاتية: الموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول. وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية. فإذا تكون هذا المفهوم في نفس الموظف فسوف ينجح وتتجح المؤسسة بلا شك .

9-2- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاتجاهات الفردية الخاطئة: لأن الممارسات غير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام أو عدم وضوحه. ويمكن للمؤسسة أن تخصص مكتبا خاصا للاهتمام بأخلاق المهنة يشرف عليه مجموعة من الموظفين. ولهذا الجهاز رقم خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق. (عربي، 2016، ص. 581)

9-3- القدوة الحسنة: تعني القدوة أن يكون للمرء أو المشرف مثلا يحتذي به في تصرفاته وأفعاله. وذكرت هذه الوسيلة في القرآن الكريم فقال الله تعالى: "لقد كانت لكم أسوة حسنة في إبراهيم والذين معه." (الممتحنة: 4) فإذا نظر الموظفون مثلا إلى مديرهم في العمل وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أولي فهو قدوتهم، والقرآن الكريم أظهر بصورة واضحة القدوة الحسنة، فقال الله تعالى: "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا." (الأحزاب: 21)

9-4- تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة: إذا تكونت للعامل قناعة بأن العمل عبادة، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وبالعامل يزدهر وينمو اقتصاد البلد ويتحسن معه مستوى الدخل، ويرتفع المستوى المعيشي، سيزيد لديه حتما الالتزام بأخلاق سواء كانت دينية وفي مقدمتها المساجد أو تعليمية مثل المدارس والجامعات وكذلك وسائل الإعلام في نشر الأخلاقيات والتشجيع على الالتزام بها. (بلقايد وأحمد، 2017، ص. 82)

9-5- محاسبة المسؤولين والموظفين: محاسبة المخالفين للتأكد من تطبيق النظام. وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام .

9-6- التقييم المستمر للموظفين: يحفز التقييم للموظفين على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييما صحيحا وينال مكافأته على ذلك. والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءتهم ومواطن إبداعاتهم. (لعربي والأزهر، 2017، ص. 266)

خلاصة :

لم تعد المنظمات تراهن على الرفاهية المالية أو الأرباح، بل أصبحت تركز عوضا من ذلك على الأخلاق، وترى الأخلاق على أنها المحور الرئيسي لتطوير المنظمات المختلفة وتقديمها .

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي
- 3- أهمية الأداء الوظيفي
- 4- عناصر الأداء الوظيفي
- 5- محددات الأداء الوظيفي
- 6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 7- طرق تقييم الأداء الوظيفي
- 8- علاقة أخلاقيات الإدارة بالأداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

لقد نال موضوع الأداء الوظيفي اهتماما بالغا من قبل العديد من الباحثين، وهذا نظرا لما له من أهمية على المستويين الفردي والتنظيمي فهو معول عليه في الحكم على مدى نجاح المؤسسات للوصول إلى أهدافها. لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء الوظيفي، كما سنتناول بعض المفاهيم المرتبطة به وأهميته وعناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى طرق تقييمه وأخيرا سنتطرق إلى علاقة أخلاقيات الإدارة بالأداء الوظيفي.

1-تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن قياس أداء الفرد بثلاثة أبعاد جزئية وهي كمية الجهد المبذول، نوعه ونمط الأداء". (بن عودة ويوب، 2017، ص. 361)

كما يعرف أيضا بأنه " ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد، سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة". (حمدي، 2015، ص. 37)

بينما "أحمد صقر عاشور" يعرفه أنه "إنجاز الفرد لمجموعة من الأعمال والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين بعدين من الأبعاد الجزئية التي يمكن أن يقاس عليها أداء الفرد وهذه الأبعاد هي: كفاءة الأداء وسرعة تنفيذ العمل". (بوشقيف وبوطريق، 2020، ص. 12)

كما عرفه "ميلر وبروملي" على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد البشرية والمالية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (حاكم ودولي، 2017، ص. 251)

أما " البدوي والمصطفى" فعرفاه بأنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة أفراد، لإنجاز عمل معين". (الجماصي، 2016، ص. 31)

2- المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

نظرا لتشابك وتداخل مفهوم الأداء الوظيفي مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم ليتيسر لنا التفرقة بينها. ومن بين هذه المفاهيم نجد: الفعالية، الكفاءة والإنتاجية .

2-1-الفعالية: تعرف فعالية المنظمة بأنها قدرة المنظمة على تحديد أهدافها.

كذلك ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف .

2-2-الكفاءة: هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة. وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات. وأيضا تمثل بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة. تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة. (خرشي، 2019، ص. 7)

2-3-الإنتاجية: مصطلح قد يشير إلى المعدل الرئيسي الدال على مستوى الأداء، فالإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق القيمة المضافة (الناتج) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية محددة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد، حيث أن الإنتاجية تتضمن كل من الفعالية والكفاءة. وهي تقاس بمعياري الفعالية والكفاءة كالتالي: $\text{الإنتاجية} = \text{الفعالية} / \text{الكفاءة}$. (بن حمون، 2014، ص. 70)

3-أهمية الأداء الوظيفي

تتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي :

-الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات. وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويساعدنا للوصول إلى أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .

-لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء الوظيفي في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

(سرحاني، 2017، ص ص. 264 - 265)

-للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها. فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، حيث يمكن القول إن الأداء الوظيفي للعمال في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسا لمقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا .

-كما نجد أيضا أن أهمية الأداء الوظيفي في المنظمة تعود إلى مدى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في: مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الزيادة. حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.

(أرفيس، 2018، ص ص. 481-482)

-يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات التحفيز والمكافأة .

-يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدث أي تعديل في نظام الإدارة، فإن العاملين ذوي الأداء المنخفض يكونون مهددين بالاستغناء عنهم.

(مانع وبوهرأوة، 2021، ص. 398)

4-عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي عموما من مجموعة من العناصر أهمها :

4-1-**المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

4-2-**نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات براعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

4-3-**كمية العمل المنجز:** بمعنى مقدار العمل الذي يستطيع العامل القيام به في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

4-4-**المثابرة والوثوق:** وتتمثل في الجدية والتفاني في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

(الغراوي والحلبي، 2020، ص. 316)

5-محددات الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود العامل والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام. ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للعامل. ومن خلال ما سبق يمكن توضيح ما يلي :

5-1-الجهد: ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته أو وظيفته، وذلك من أجل الوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

5-2-القدرات: وتشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته .

5-3-إدراك الدور: يعني معرفة العامل للأنشطة التي يتكون منها عمله ومعرفة الكيفية التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة.

(شربي وقوارنه، 2021، ص.153)

6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

6-1-العوامل التقنية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم ما يلي :

أ-نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات .

ب-نسبة الاعتماد على الأداء بالمقارنة مع عدد العمال.

ج-تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

د-نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

ه-الموقع الجغرافي للمؤسسة .

إن هذه الجوانب تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

(قسوم، 2019، ص. 48)

6-2-العوامل الإنسانية: وهي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين (المشرفين والمنفذين) في المؤسسة من صفات وسلوكيات ومعاملات، وتضم :

أ-التركيبية البشرية: من حيث الجنس والسن، حيث إن ضمت المؤسسة عمالا صغار السن، تمتعت بالقوة

والطاقة في العمل، أما إذا توفر لديها عمالا كبار السن فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الإنجاز .

ب-مستوى تأهيل الأفراد والقدرة على العمل .

ج-التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة .

د-الجوانب السائدة لىن العمال والعلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين.

بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر إنسانية أكثر منها تنظيمية، يمكن إضافة عنصر ثالث ألا وهو: المناخ التنظيمي للمؤسسة، حيث يعتبر المناخ التنظيمي أيضا من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. ومن أهم مكوناته :

6-3- الهيكل التنظيمي: يعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الأداء وذلك نظرا لمقدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها .

6-4- الاتصالات: لابد من وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة وذلك من أجل التواصل البناء داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم ببعض، وبين مختلف المصالح، وأيضا خارج المؤسسة مع البيئة الخارجية .

6-5- فاعلية الإشراف/ نطاق الإشراف: إن فاعلية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد، تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شخصيا .

6-6- طبيعة العمل: إذا كان العمل روتيني، تقليدي أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار .

6-7- الظروف المادية: مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل: الإضاءة، التهوية، الرطوبة، الحرارة، الضوضاء والتسهيلات المتشابهة بصفة عامة .
6-8- التحفيز: يتمثل في مختلف الحوافز المادية كالترقية و الكفاءات الخ.

6-9- التدريب: من شأن التدريب أن يصقل مختلف المعارف والمهارات الموجودة لدى العمال كذلك الاستخدام الجيد لمختلف الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة .

6-10- التكنولوجيا المستخدمة: نظرا للتطور التكنولوجي السريع والتغير المستمر في الأنظمة والمعدات، أصبح على كل مؤسسة الاهتمام بهذا الجانب لتمكين الأفراد العاملين.

(بن محمد، 2018، ص ص. 245 - 246)

7- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

تطورت طرق قياس وتقييم الأداء والتركيز على نتائج الأداء، ومدى تحقيقها للأهداف الحالية وتصور أهداف النجاح المستقبلية. ومن بين هذه الطرق نجد :

7-1- طريقة التقييم بالبحث والصفات أو الخصائص: تعتمد هذه الطريقة في قياس الأداء الوظيفي وتقييمه من خلال تحديد مجموعة من الصفات :

-التعاون مع الرؤساء والزملاء.

-احترام مواعيد العمل .

-الدقة والسرعة في أداء العمل .

-الالتزام وتحما المسؤولية وغيرها من الصفات .

يقوم الرئيس المباشر بتقدير الفرد بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات التي ذكرناها في الفرد. ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع يمثل مستوى أداء الفرد في العمل. (بوشقيق وبوطريق، 2020، ص. 18)

7-2- طريقة الترتيب العام (MANRANKING_TO_MAN): وتقضي هذه الطريقة أن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً يندرج من الأحسن إلى الأسوأ، طبقاً للمستوى العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم والمنظمة. وقد يبدأ المشرف أولاً باختيار أحسن مرؤوس بينهم جميعاً وأسوأهم في القسم كله، ثم يختار الأحسن والأسوأ في الباقين، هكذا حتى يرتب أعضاء المجموعة كلهم. (حسن، سلطان، 2011، ص ص. 253 - 254)

7-3- طريقة المقارنة المزدوجة: وفقاً لهذه الطريقة، يقارن المقيم كل عامل بجميع العمال الذين تم تقييمهم في نفس المجموعة، فإذا كان لدينا مثلاً (5) أفراد عاملين في خدمة الغرف فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل ومن ثم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج) و (د) و (هـ) لمعرفة أيهم الأفضل. لذلك فإن استخدام هذه الطريقة ل (5) أفراد عاملين يتضمن 10 قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط.

7-4- طريقة التدرج البياني (SCAL RATING GRAPHIC): تعتمد هذه الطريقة على تحديد بعض السمات أو الخصائص التي تساهم في الأداء، ثم تقييم كل شخص بناء على الدرجة التي يمتلك بها تلك السمات أو الخصائص، حيث يشير المقيم إلى مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً والذي يتضمن خصائص عمل الفرد في الخدمات الفندقية ونوعها والإبداع وفهم المهام الوظيفية، والتعاون وغيرها من الخصائص.

(الحميري والمومني، 2011، ص ص. 225 - 227)

7-5- طريقة المراجعة الميدانية: يقوم ممثل إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العامة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم وأخذ البيانات والمعلومات على أن تعد قائمة للعاملين ويتم ترتيبهم حسب أدائهم. (بوشقيق وبوطريق، 2020، ص. 19)

7-6- طريقة التوزيع الإجباري: في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه على درجات الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع

يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أم بالانخفاض. (حسان، 2019، ص. 28)

7-8- طريقة الاختيار الإجباري: تم تفسير العبارات التي تصف السلوكيات الفردية إلى مجموعات، كل منها يتكون من أربعة جمل، اثنتان تمثلان سلوكيات إيجابية والاثنتان الباقيتان تمثلان سلوكيات سلبية، تقلل هذه الطريقة من التحيز في عملية تقييم الأداء ولكن بتكلفة عالية. (بوالعيش، 2014، ص. 42)

7-9- طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة (INCIDENTS CRITICAL): يشير الحدث الحرج إلى جزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة ملموسة على نجاحه أو فشله، أو مؤشر على أدائه الجيد أو أوجه قصوره، أو دليل على كفايته العالية أو المنخفضة، ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهة. فمثلا يعد حدثا جوهريا اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبئ أكبر من المعتاد على العامل، ولكن المهم كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي، وهل ينجزه بسرعة وإتقان أم يشكو ويضطرب ولا يقوم بأداء ما يسند إليه من أعباء. (حسن وسلطان، 2011، ص. 216)

8- علاقة أخلاقيات الإدارة بالأداء الوظيفي:

إن موضوع الأخلاقيات مقتصر على الرشوة وقبول الهدايا... الخ. أما الآن فامتد ليشمل كل صور الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام المنوطة بالفرد في وظيفته بكل إتقان وحرص، هذا ما أدى إلى إعداد قائمة تشتمل على جميع أشكال وصور السلوك الأخلاقي، والغير أخلاقي في المنظمة. ونميز حالتين في ذلك :

8-1- الحالة الأولى التحلي بأخلاقيات الإدارة: إن معظم الأدبيات الصادرة عن أخلاقيات الإدارة تشير إلى أن الأخلاق أمر مهم ونافع للعمل، كما تعتبر الأخلاق العنصر الأساسي لنجاح وتطور المنظمات على الأجل البعيد، حيث أن العمل يفقد فعاليته بدون وجود درجة من الثقة والنزاهة، والأمانة والصدق. كما سوف تتزايد تكاليف المعاملات لاسيما التكاليف القانونية. كما نجد أيضا أن الأخلاقيات المنتشرة بين الموظفين مع بعضهم البعض يؤدي إلى تفجر الطاقات لصالح العمل. لكن الأمانة والنزاهة وغيرها من القيم أمر ليس ببسيير في العمل، حيث أنه يوجد نوع من التعارض بين الأمانة، الصدق، النزاهة والناضباط وبين المصلحة الشخصية، ولذلك من الضروري التمييز بين الأخلاقيات باعتبارها هدف أو غاية وبين الأخلاقيات التي تمثل عائقا في البيئة الخارجية .

إن الأخلاقيات في مكان العمل من وجهة نظر الفكر الإداري، هي أن الأعمال الأخلاقية هي الأعمال الجيدة، إذ ارتبط هذا المفهوم بالعديد من المواضيع والمهام التنظيمية كالإدارة والموظفين والعمل والقيادة والمديرين لأنها ترشد السلوك الجيد وتنبذ السلوك السيء .

تعتبر أخلاقيات الإدارة في الوقت الحالي أنها من الأمور المهمة، حيث تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد كونه يستطيع التمييز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل. لذلك يتم اختيار الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية من أجل العمل في المنظمة باعتبارهم يجلبون الأخلاقيات للمنظمة. وذلك من خلال تطبيق المعايير الأخلاقية التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي، لما توفره من بيئة مناسبة للعمل .

8-2- الحالة الثانية عدم التحلي بأخلاقيات الإدارة: عندما تسيطر ثقافة الغش والإساءة للزملاء، فإنه يجب على كل موظف أن يكون حذرا من زملائه ويتعامل معهم بقدر ضئيل، حيث أن الموظف الذي يتصف بسلوكيات غير أخلاقية، مثل السعي إلى تحقيق منفعة خاصة ومصصلحة شخصية على حساب المصلحة العامة، تعتبر من مشاهد الانحراف الأخلاقي. يضاف إلى ما تقدم عدم تحرير الموظفين مما تمليه عليهم أيديولوجياتهم وكذلك من كل صور التحيز والتبذير وعدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فإن المخالفة الأخلاقية للموظف أو إهماله في تنفيذ الواجبات وتقصيره في العمل كله يعتبر استغلالا للوظيفة بما فيها من نفوذ وسلطة لتحقيق منافع شخصية مالية وغير مالية وبشكل مناف للقوانين والنظم والتعليمات. ومنه هنا نلاحظ أن تجاهل دور الأخلاق في العمل يعني إنكار أن هناك طرق صحيحة وأخرى خاطئة لمزاولة العمل. فعدم توفر الالتزام الأخلاقي يؤدي إلى صراعات وظروف غير مناسبة للعمل خاصة بالنسبة للموظف النزيه .

أخيرا يمكن القول إن العلاقة بين أخلاقيات الإدارة والأداء علاقة وثيقة، بحيث لا يمكن فصل أي منهما عن الآخر. ففي بعض الأحيان يعزز كل منها الآخر. وفي أونة لأخرى يتعارضان وعندما يتعارضان يسببان مشكلات للمجتمع إن لم يكن للعمل ذاته. وربما نجد أن أفضل طريقة لتسوية ذلك التعارض بينهما، يكون من خلال العمل الجماعي الذي يعتمد على الحوافز التي تمنحها المنظمات للأفراد والجزاءات التي يتم فرضها عليهم لكي تدفعهم إلى التصرف بطريقة عقلانية. وذلك لا يمثل مشكلة كبرى بحيث أن معظم رجال الأعمال يسعون إلى فعل الشيء الصحيح بسبب المصالح المالية، لذلك يجب على الإدارة في شتى المنظمات عند ممارسة أنشطتها الإدارية أن تقوم بتوفير البعد الأخلاقي من أجل استمرار أعمالها، ولنجاح هذه المنظمات وضمنان عدم وقوعها فيما يعرف بالمعضلة الأخلاقية لئلا يهدد من تطبيق المفاهيم الأخلاقية. (حاكم ودولي، 2017، ص ص 252 - 253)

خلاصة:

يعد الأداء الوظيفي الخاصية التي يدرك من خلالها مديري المؤسسات، مدى قدرة ونجاح الشخص في إخراج المهام والواجبات، والخصائص الضرورية لأداء العمل بفاعلية.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

1- الدراسة الاستطلاعية

2- منهج الدراسة

3- حدود الدراسة

4- مجتمع الدراسة.

5- عينة الدراسة.

6- أدوات جمع الدراسة.

7- أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

بعد الانتهاء من الجانب النظري، سنحاول في هذا الفصل أن ندرج بالترتيب جميع الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في الجانب الميداني تتمثل في: الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، حدود الدراسة، المجتمع والعينة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي سيتم استعمالها في تحليل البيانات ومعالجتها.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى في البحوث الميدانية، وقمنا بالدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من 9 جانفي إلى غاية 2 فيفري 2022. واستطعنا من خلالها جمع العديد من المعلومات الضرورية منها ما يلي: التعرف على كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البويرة، التعرف على أفراد العينة قيد الدراسة وعددهم، التعرف على عدد أقسام الكلية كما استطعنا من خلالها معرفة ما مدى ملأمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية، لتفادي الصعوبات التي من شأنها أن تواجهنا. وكذلك معرفة ما مدى ملأمة أداة الدراسة على العينة المختارة بالإضافة إلى ما مدى صلاحية أدوات القياس المستخدمة وذلك من خلال التأكد من خصائصها السيكو مترية.

2- منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن علاقة أخلاقيات الإدارة بمستوى الأداء الوظيفي تم الاعتماد على المنهج الوصفي. وهو ذلك المنهج الذي "يقوم على وصف خصائص عينة البحث ومتغيراتها، فضلا عن دراسة الارتباط بين المتغيرات". (عبد الدائم ويوسف، 2017، ص. 282)

3- حدود الدراسة:

3-1- الحدود المكانية: تتمثل في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البويرة

3-2- الحدود الزمانية: لقد تم انجاز هذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من 14 مارس 2022 إلى 6 ماي 2022.

3-3- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من الأساتذة الدارين العاملين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة اكلي محند أولحاج البويرة والبالغ عددهم (32).

4-مجتمع الدراسة:

يقصد به "مجموعة العناصر أو الأفراد التي يقع عليهم الاهتمام أثناء دراسة معينة، والتي يرغب فيها الباحث ان يعمم النتائج التي جمعت من العينة اليها." (مرابطي ونحوي، 2009، ص.95). وعليه يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في كافة الأساتذة الإداريين التابعين لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البويرة. والمقدر عددهم (32) أستاذ اداري وهذا للعام الدراسي 2022/2021.

5-عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها " جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله. ووحدات العينة يمكن أن تكون أشخاصا أو شوارعا أو مدن أو غير ذلك. (مرابطي ونحوي، 2009، ص.96) نظرا لصغر حجم المجتمع فقد تم اختيار عينة دراستنا بطريقة قصدية، أي عينة الدراسة هي مجتمع العينة نفسه، حيث بلغ عدد مفردته (32) أستاذ اداري.

6-أساليب جمع البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية ومعالجة الجانب التطبيقي للموضوع، اعتمدنا على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتعرف الاستمارة على أنها " وسيلة للحصول على الإجابات من عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج معد لهذا الغرض، ويقوم المجيب بملاءه بنفسه". (مشتة وبوزيدي، 2016، ص. 47). وقسمنا استمارتنا إلى ثلاثة محاور رئيسية كالتالي:

-المحور الأول: اشتمل على البيانات الشخصية لأفراد العينة.

-المحور الثاني: اشتمل على البنود التي تقيس المتغير المستقل (أخلاقيات الإدارة بأبعادها الأربعة).

-المحور الثالث: اشتمل على البنود التي تقيس المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

أ-مقياس اخلاقيات الإدارة: لتحقيق اهداف الدراسة تبيننا مقياس اخلاقيات الإدارة

لـ الباحثين (رياحي معمر وحداد صالح سنة 2019) كونه ملائم لقياس أبعاد

اخلاقيات الإدارة، كما أنه أظهر درجة عالية من الثبات والصدق. وقد تضمن

المقياس على (19) عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد وهي كالتالي:

الجدول رقم (02): يوضح أبعاد أخلاقيات الإدارة

الأبعاد	العنوان	عدد العبارات
البعد الأول	الشفافية	05 (17.13.9.5.1)
البعد الثاني	التعاون	05 (18.14 .10.6.2)
البعد الثالث	النزاهة	04 (.15.11.7.3)
البعد الرابع	العدالة	05 (19 .16.12.8.4)

المصدر: (من اعداد الطالبتين)

كما وضع أمام كل عبارة تدرّج خماسي (أُتفق بشدة، أُتفق، محايد، لا أُتفق، لا أُتفق بشدة)، وكانت أعلى درجة يحصل عليها المجيب (95) هي وأقل درجة هي (19).
 ب- مقياس الأداء الوظيفي: بعد مراجعة المصادر والكتب والدراسات السابقة الخاصة بهذا الموضوع وقصد تحقيق أهداف الدراسة تبيننا بمقياس الأداء الوظيفي لـ (شذى عبد الحافظ 2016) والذي طبق من طرف (محمد فاضل مصلح وهند محمود معيوف سنة 2017)، ويتكون المقياس من (28) فقرة تتعلق بالأداء الوظيفي انظر الملحق رقم (02) ويتضمن المقياس على بدائل الإجابة وهي كالتالي: أُتفق بشدة، أُتفق، محايد، لا أُتفق، لا أُتفق بشدة). ويصحح المقياس بإعطاء القيم (5، 4، 3، 2، 1). وكانت اعلى درجة يحصل عليها المجيب هي (140) وأقل درجة هي (28).

7- أساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

سيتم في هذه الدراسة المعالجة الإحصائية للبيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، مستعملين أساليب تحليل الإحصاء الوصفي والاستدلالي التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.

- معامل ارتباط بيرسون: نستخدمه لمعرفة العلاقة الارتباطية بين أخلاقيات الإدارة بأبعادها الأربعة ومستوى الأداء الوظيفي.

خلاصة:

تم في هذا الفصل تطرقنا لمختلف الإجراءات المنهجية الواجب اتباعها لإحراز أهداف الدراسة. وفي الفصلين المواليين سيتم عرض وتحليل النتائج التي سنتوصل إليها، وكذا تفسيرها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

خاتمة:

يتضح لنا من خلال كل ما سبق ذكره من موضوع "أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بالأداء الوظيفي" أن أخلاقيات الإدارة أصبحت مهمة جدا في المؤسسات كونها تلعب دورا مهما في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء. فالتقيد بأخلاقيات الإدارة يؤدي حتما إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي الذي يجب على المنظمات المختلفة مراعاتها عند إجراء الأنشطة الإدارية بغية الاستمرار والتفوق فلا بد من توفير الطابع الأخلاقي داخل المنظمات اتجاه الموظفين كونه كفيلا لضمان نجاح المنظمات .

قائمة المراجع

- 1- أبو عليم، طالب محمد. (2014). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 2- أحمد، حسام قرني. (2021). دور أخلاقيات العمل عن بعد لدى العاملين في تحقيق جودة الخدمات الالكترونية: دراسة ميدانية المجلة العربية للإدارة، المجلد (41)، العدد (خاص).
- 3- أرفيس، مريم. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية. مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، (العدد 06).
- 4- بده، عقبة ومزيو، علي. (2018). دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين: دراسة ميدانية لعينة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، الوكالة التجارية بالوادي. مذكرة ماستر، علم الاجتماع كليه العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حـمة لخضر، الوادي.
- 5- بقة، عبد الحفيظ. (2017). الشفافية في علاقة المستثمر بالإدارة وأثرها على الاستثمار في الجزائر. مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسة، العدد (05).
- 6- بلحاج، فتيحة. (2010). أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسة اقتصادية، 23 (2).
- 7- بلقايد، محمود جواد وبن احمد، جيلالي. (2017). آليات ووسائل ترسيخ وإرساء أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الاقتصادية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (2)، العدد (1).
- 8- بن رحمون، سهام. (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 9- بن محمد، إيمان. (2018). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بملبنة نوميديا بقسنطينة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، العدد (03).
- 10- بوالعيش، ابتسام. (2014). التغيير التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مصلحة المراقبة المالية جيبل. مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة جيبل.
- 11- بوشقيف، زينب وبوطريق، حنان. (2012). أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي. مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

- 12-بوصنوبرة، عبد الله. (2021). الحوكمة (الحكم الراشد) وأخلاقيات المهنة. مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة علم الاجتماع - السنة الثالثة ليسانس (ل م د) تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945.
- 13-تقية، صابر وقيديري زينب. (2018). أخلاقيات المهنة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية. مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.
- 14-الجماصي، محمد. (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. رساله ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة القاصي .
- 15-جمعة، سليمان سالم وامبارك، المبروك عبد الجواد. (2021). التنظيم ودوره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء. مجلة كلية الاقتصاد والبحوث العلمية، المجلد (01)، العدد (07).
- 16-حاكم، اسماء ودولي، لخضر. (2017). مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة مع الإشارة الى جامعة طاهري محمد بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (03) ، العدد(02).
- 17-حسان، زهية. (2019). تقييم الأداء وعلاقته بالرضى الوظيفي لدى الإطارات : دراسة حالة إطارات جامعة قاصدي مرباح ورقلة. مذكره ماستر، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 18-حلاق، محمد أحمد. (2015). درجة تطبيق المعايير الأخلاقية لمهنة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وطلبة الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة دمشق. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد (13)، العدد (03).
- 19-حمداني، يمينة. (2021). الترجمة والأخلاقيات، الواقع المهني، التحديات و آفاق المستقبل.
- 20-حميدي، كلثوم. (2015). عملية الاتصال الإداري المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة العلوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية، العدد (08).
- 21-الحميري، موفق عدنان عبد الجبار والمومني، أمين أحمد محبوب. (2011).هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة رؤية مستقبلية. الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع .
- 22-عبد الباقي، حياة وكويد، سفيان. (2020). أثر القيادة التمويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين. مجلة الابتكار والتسويق، المجلد (7)، العدد (01).

23-خرشي، فيصل. (2019). فاعلية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة. مذكرة ماستر، تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

24-خضر، ديوب. (2021). مفهوم الإدارة لغة واصطلاحاً مقال منشور على صفحة محتويات. شوهذ يوم 25 ماي 2022 على الساعة 22:51. متوفر على الرابط التالي :

<https://mhtwyat.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D9%84%D8%BA%D8%A9%D9%8D-%D9%88%D8%A7%D8%B5%D8%B7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D9%8B%D8%A7/>

25-دجلة، مهدي محمود. (2013). تأثير أخلاقيات الوظيفة في الإبداع الإداري بحث ميداني في عينة من المصارف العراقية مجلة التقى، المجلد (26)، العدد(04).

26-دحيمان، لويزة. (2012). تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر. رسالة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، تخصص العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر.

27-رياحي، معمر وحداد صالح. (2019). أخلاقيات الإدارة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لهيئة التدريب بالجامعة الجزائرية: دراسة حالة. مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة. المجلد (01). العدد (2).

28-زروقي، يحي. (2017). أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام : دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية تلمسان. رسالة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد.

29-الزبناتي، أسامة محمد خليل. (2014). دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير، تخصص قيادة وإدارة.

30-سرحاني، ليلي. (2017). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد (07).

- 31-حسن، روية وسلطان، محمد سعيد. (2011). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- 32-شربي، بشير وقوارح، محمد.(2021). مستوى الأداء الوظيفي لعمال الحماية المدنية بولاية ورقلة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 33-الشمالية، ماهر عودة و اللحام محمود عزت والضلعين علي فلاح وكافي مصطفى يوسف.(2015). أخلاقيات المهنة الإعلامية. ط1. عمان: دار الإعصار للنشر والتوزيع.
- 34-الشهري، طعمة نبت عبد الله محمد. (2021). أثر رأس المال الفكري على الأداء الوظيفي. المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد (05)، العدد (02).
- 35-شيواي، أحلام محمد. (2016). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد (24)، العدد (04).
- 36- علي عبد السلام، عبد الدائم و يوسف عبد الخالق، هشام. (2017). تطوير منظومة أخلاقيات الإدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي : دراسة تحليلية على عينة من القيادات العليا والوسطى في رئاسة الجامعة العراقية. مجلة البشائر الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (95) .
- 37-عرايبي، محفوظ. (2021). أثر أخلاقيات الأعمال على فاعلية مؤسسة الدهن وحدة الإنتاج بالأخضرية. مجلة مجاميع المعرفة، المجلد (7)، العدد(01) .
- 38-علون، محمد لمين. (2021). دور قيم وأخلاقيات الأعمال في تفعيل حوكمة المؤسسات :دراسة استطلاعية لموظفي بلدية بسكرة. مجلة مجاميع المعرفة، المجلد (07)، العدد (01).
- 39-عموم، محمد البخاري. (2018). أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ورقلة. مجلة آفاق الدراسات والبحوث، العدد (01) .
- 40-عسيري، أحمد حسن عامر والمعمري، ياسر حسن سالم. (2020). واقع تطبيق أخلاقيات العامل في قطاع التعليم بمحافظة محايل عسير. مجلة البحوث و الدراسات التجارية، المجلد (04)، العدد (01).
- 41-الغزاوي، ليث وشعبان، هاشم الحلفي علي محمد عوده. (2020). الأداء الوظيفي لدى ضباط وزارة الداخلية. مجلة مركز البحوث النفسية، المجلد 31، العدد3.

- 42-قسوم، سعاد. (2019). دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 01، مكرر جامعة. مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة .
- 43-لعريبي، أحمد. (2016). دور إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة: دراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية أدرار. مجلة الحوار الفكري، المجلد (1)، العدد (12).
- 44-لعريبي، أحمد والزهري، عقبي. (2017). دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء أخلاقيات المهنة. مجلة الحقيقة، العدد (39).
- 45-الغالبى، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن. (2008). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) . ط2. الأردن عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 46-مانع، فاطمة و بوهراوة زورة. (2021). السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي. مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد (11)، العدد (02) .
- 47-مدحت، محمد أبو النصر. (2015). الحوكمة الرشيدة من إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 48-مرابطي، عادل ونجوى، عائشة. (2009). العينة. مجلة الوحدات للبحوث والدراسات. العدد (04).
- 49-المرايات، رغبة عابد عطا الله . (2011). أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان. رسالة ماجستير، قسم دراسة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 50-مشورور، محمد الأمين و حسيني، إسحاق والعلم، مريمة. (2018). أخلاقيات الأعمال ودورها في الارتقاء بأداء الموارد البشرية. حالة مؤسسة قارورات الغاز معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد (07)، العدد (02) .
- 51-مصلح، محمد فاضل ومعيوف، هند محمود. (2017). الأداء الوظيفي وعلاقته بجودة التدريس لمدراء المدارس ومدرسي التربية الرياضية في محافظة ديالى. مجلة الفتح، العدد (72).
- 52-المنيزل، محمد تمام. (2020). الوظيفة ضدها هاليدي : دراسة تحليلية. المجلة الدولية للدراسات اللغوية والأدبية الغربية، المجلد (02)، العدد (01).

- 53-هروم، عز الدين. (2008). واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجازف والرافعات. قسنطينة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مبنوري، قسنطينة .
- 54-هزوشي، طارق وسماعيل، عيسى وبورقة قويدر. (2019). أخلاقيات العمل في المؤسسات الخدماتية وطرق قياسها : دراسة حالة وظيفة الأستاذ بالجامعة الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسة اقتصادية، العدد (37) .
- 55-يوب، مختار. (2017). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية بمؤسسة بوهان (SNV) و (SIMAP) . مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (31).

الملحق رقم (01): ادوات جمع البيانات

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

سيدي (ة) المحترم (ة):

يسرني ان أقدم لكم هذه الاستبانة والتي صممت من أجل الحصول على بعض البيانات وتستخدم في البحث العلمي ونرجو أن لا تدخروا جهدا في تقديم المعلومات اللازمة، علما بأن اجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية التامة.

نشكركم مسبقا لتعاونكم لإنجاز هذه الدراسة

اشراف الأستاذة:

صبرينة عمي علي

من اعداد الطالبتين:

- ايدار امباركة

- ايدار ليديا

ملاحظة: للإجابة على الأسئلة الرجاء وضع العلامة x في الخانة المناسبة

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الرتبة العلمية: ماجستير دكتوراه أستاذ التعليم العالي
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- الأقدمية في المؤسسة الحالية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 16 سنة أكثر من 16 سنة

مقياس أخلاقيات الإدارة

رقم البند	البنود	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تؤخذ شكاوي هيئة التدريس بعين الاعتبار					
02	علاقة الإدارة العليا طيبة مع اعضاء هيئة التدريس					
03	تؤدي الإدارة اعمالها بما يخدم المصلحة العامة					
04	يوجد إنصاف في منح التكوينات لأعضاء هيئة التدريس					
05	أطلع على الانظمة و القوانين الخاصة بالعمل					
06	الممارسات المطبقة على هيئة التدريس ملائمة لظروف العمل					
07	تطبق الإدارة الانضباط على نفسها كما تطبقه على هيئة التدريس					
08	تلتزم الإدارة باختيار الشخص المناسب في المكان المناسب					
09	لدي الحق في التظلم و رفع الشكوى					
10	تسهم الإدارة العليا في عملية بناء العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس					
11	تتحرى الإدارة المصادقية عند اختيارها لأعضاء هيئة التدريس					
12	توازن الإدارة بين مصالحها الشخصية و مصالح الآخرين					
13	اطلع على تقرير أدائي قبل رفعها للجهات المعنية					

					تتأقش الإدارة العليا مع أعضاء هيئة التدريس لإيجاد حال مرضي للجميع	14
					تتابع الإدارة التصرفات الغير أخلاقية وتواجهها	15
					هناك مساوات في تعامل الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس	16
					تتسق الإدارة نشاطاتها و برامجها مع أعضاء هيئة التدريس	17
					تتعاون الإدارة العليا مع هيئة التدريس لمناقشة القضايا المتعلقة بالأساتذة	18
					يؤخذ بعين اللإعتبار الأداء الوظيفي في منح الإمتيازات	19

مقياس الأداء الوظيفي

رقم البند	البنود	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	قدرة المدير على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل					
02	يمتلك شخصية قوية و مؤثرة و فعالة					
03	يحفز مدرسي التربية الرياضية لدى واجباتهم بهمة و نشاط					
04	ينمي روح المبادرة و الابداع لدى مدرسي التربية الرياضية					
05	يستخدم الأسلوب القيادي المناسب للموقف المناسب					
06	يحرص على تطبيق الأنظمة و القوانين					
07	يعطي كل ما يستحقه عمله من جهد ووقت					
08	يبصر المدير مدرس التربية الرياضية بدرجة التقويم السنوي					
09	يلم بالمعايير التربوية في التقويم					
10	يتبع الدقة و الموضوعية و المنهجية في عملية التقويم					
11	يوظف التقويم في تطوير العملية التربوية					
12	يعالج حالات الضعف في أداء مدرسي التربية الرياضية في المدارس					
13	يتابع المدير باهتمام ما لم يتم تنفيذه من خطته					
14	يتابع باهتمام ما لم يتم تنفيذه من خطة مدرس التربية الرياضية					
15	يعمل على تحديد احتياجات المدرسة من مدرسين التربية الرياضية و مستلزمات رياضية					
16	يحدد خطط بديلة في حالة الطوارئ					
17	يحرص على تنفيذ العمل وفق لخطط شاملة و متكاملة					
18	يطلع المدير على تنظيم جداول حصص درس التربية الرياضية في المدارس					
19	اشراف و متابعة مستمرة من قبله لمدرسي التربية الرياضية					
20	يعقد اجتماعات دورية للمدرسين للارتقاء للعملية التعليمية					
21	لديه القدرة على ابتكار و اختراع أساليب					

					جديدة تستخدم في مجال اختصاص التربية الرياضية	
					يهتم بالمدرسين الجدد بادخالهم دورات تطويرية	22
					يشرف لى تعديل منهج التربية الرياضية و كيفية تنفيذه	23
					يتصف المدير برؤى مستقبلية في إتخاذ القرار	24
					يتردد بإتخاذ القرارات الحاسمة	25
					يحرص على عدم التراجع عند إتخاذ القرار	26
					تعالج قرارات المدير أغلب مشكلات مدرسي التربية الرياضية	27
					يحاسب المدرسين عند التلكؤ في تنفيذ القرارات	28