



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني.م.د  
في علم الاجتماع العمل والتنظيم الموسومة ب:

## الأخلاق المهنية وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية ببلدية السوق ولاية تيارت

الإشراف الأستاذ:  
مراد موهوب

من إعداد الطالبتين:  
شيلي رحمة  
كراك سميرة

### لجنة المناقشة

| الصفة        | الرتبة        | الأستاذ (ة) |
|--------------|---------------|-------------|
| رئيسة        | أستاذ محاضر أ | خريش زهير   |
| مشرفا ومقررا | أستاذ مساعد أ | موهوب مراد  |
| مناقشا       | أستاذ مساعد أ | عربات منير  |

السنة الجامعية: 2024-2025

## شكر وعرفان:

عند ما يكون العمل رائعا والعطاء مميزا وحين يكون الإبداع منهجا  
سيصبح الشكر واجبا والثناء لازما.

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي والذي  
ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور

المشرف

"موهوب مراد" حفظه الله وأطال في عمره

والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة والعلمية التي

ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

فله كل الاحترام والتقدير

كما نوجه تقديرنا إلى أعضاء لجنة المناقشة بقبول مناقشة مذكرتنا

والحكم عليها .

## الإهداء

ما سلكنا البدايات إلا بتسييره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه  
وما حققنا الغايات إلا بفضلله فالحمد لله الذي وفقني لثمين هذه الخطوة في مسيرتي  
الدراسية.

أهدي ثمرة جهدي إلى نفسي الطموحة التي لا لم تخذلني يوما  
إلى كل من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر  
إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي من بذل الغالي والنفيس  
واستمدت منه قوتي أبي الغالي  
أهديتخرجيإلىاليد الخفية والقلب الحنون صاحبة الدعاء الصادق إلى من جعل الله الجنة تحت  
أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى الإنسانية العظيمة التي طالما تمننت أن تقر عينها  
في يوم كهذا أُمي الغالية  
إلى مصدر سعادتي، أبنائي "يوسف-زين العابدين-أيوب"  
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

## الإهداء

وما توفيقى إلا بالله فالحمد لله على لذة الإنجاز والحمد لله عند البدء والختام

"وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

أهدي هذا النجاح وثمره جهدي إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره إلى داعمي الأول إلى سندي إلى من روحي تشبه روحه إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز بارك الله في صحته وأطال الله بعمره وجعل عمره كله في طاعة المولى ومن عليه بالعافية إلى

### أبي الغالي

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد وتحملت المشقات إلى التي واجهت الصعاب إلى التي نصف نجاحي بدعائها وصبرها سندي إلى القلب الحنون إلى الوجه البشوش إلى مرفوعة الشأن وعالية المقام إلى عزيزتي أُمي رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه إلى قرة عيني ابنتي الغالية "ياسمين"

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الأخلاق المهنية والأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية السوق بولاية تيارت، من خلال تحليل مدى تأثير التزام العاملين بالقيم المهنية على جودة أدائهم الوظيفي، انطلقت الدراسة من إشكالية محورية مفادها: كيف تؤثر الأخلاق المهنية على الأداء الوظيفي؟، وقد اعتمدت مقارنة سوسيولوجية تناولت الجوانب النظرية والميدانية للظاهرة المدروسة.

شملت الدراسة خمسة فصول تناولت الإطار النظري، مفاهيم الأخلاق المهنية والأداء الوظيفي، والإجراءات المنهجية، إلى جانب عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة استمارة موجهة لعينة من الموظفين. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين ارتفاع مستوى الالتزام الأخلاقي وتحسن الأداء، مما يعزز أهمية الأخلاق كعنصر تنظيمي لا غنى عنه في بيئة العمل. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها ضرورة تكريس ثقافة أخلاقية داخل المؤسسات، وتفعيل آليات الرقابة الأخلاقية، وتحفيز الموظفين على تبني السلوك المهني المسؤول لما لذلك من انعكاسات إيجابية على فعالية العمل وجودته. الكلمات المفتاحية: الأخلاق المهنية، الأداء الوظيفي.

## **Abstract**

This study aims to shed light on the relationship between professional ethics and job performance among employees of the Sougueur Municipality in Tiaret Province. It investigates the extent to which employees' commitment to ethical values influences the quality of their performance. The study was guided by a central question: How do professional ethics impact job performance? and followed a sociological approach that combined both theoretical and field dimensions.

The study is structured into five chapters that cover the theoretical framework, key concepts of professional ethics and job performance, methodological procedures, and the presentation and analysis of data collected through a questionnaire distributed to a sample of employees. The results revealed a positive correlation between high levels of ethical commitment and improved job performance, highlighting the essential role of ethics as an indispensable component in the workplace.

The study concludes with several recommendations, most notably the need to institutionalize an ethical culture within organizations, activate ethical oversight mechanisms, and motivate employees to adopt responsible professional conduct, as these contribute significantly to improving the efficiency and quality of work.

**Keywords:** Professional Ethics, Job Performanc.

## محتويات الفهرس:

شكر وعرفان:

الإهداء

ملخص الدراسة

محتويات الفهرس

فهرس الجداول:

أ..... مقدمة

الفصل الأول: المدخل العام للدراسة

1. الإشكالية: ..... 4

2. فرضيات الدراسة: ..... 5

3. أسباب اختيار الموضوع: ..... 5

4. أهمية الدراسة: ..... 6

5. أهداف الدراسة: ..... 6

6. تحديد مفاهيم الدراسة: ..... 6

6. الدراسات السابقة: ..... 12

7. النظريات المفسرة ..... 21

الفصل الثاني : الأخلاق المهنية

تمهيد: ..... 26

1. مفهوم الأخلاق المهنية: ..... 27

2. أهمية الأخلاق المهنية: ..... 27

3. أهداف الأخلاق المهنية: ..... 28

4. التطور التاريخي للأخلاق المهنية : ..... 29

5. الأخلاق المهنية في الاسلام: ..... 31

6. الأخلاق المهنية في الدول العربية: ..... 34

7. مبادئ الأخلاق المهنية: ..... 35

8. دور الأخلاق المهنية في بناء العلاقات المهنية: ..... 36

9. معايير الأخلاق المهنية: ..... 37

10. وسائل ترسيخ الأخلاق المهنية: ..... 38

11. العوامل المؤثرة في الأخلاق المهنية: ..... 39

12. عقبات تطبيق الأخلاق المهنية ..... 41

### الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد: ..... 43

1. تعريف الأداء ..... 44

2. أهمية الأداء الوظيفي: ..... 45

3. أهداف الأداء الوظيفية: ..... 46

4. خصائص ومكونات الأداء ..... 47

1.4 خصائص الأداء: ..... 47

2.4 مكونات الأداء الوظيفي: ..... 48

5. معايير وشروط الأداء الوظيفي ..... 49

1.5 معايير الأداء الوظيفي ..... 49

2.5 شروط الأداء الوظيفي: ..... 51

5. أنواع الأداء الوظيفي: ..... 52

7. عناصر الأداء الوظيفي: ..... 54

8. عملية تقييم الأداء الوظيفي ..... 54

1.8 كيفية تقييم الأداء الوظيفي: ..... 54

2.8 معايير تقييم الأداء ..... 55

9. طرق ومجالات تقييم الأداء: ..... 56

10. صعوبات تقييم الأداء: ..... 57

11. العلاقة بين الأخلاق المهنية والأداء الوظيفي: ..... 59

الخلاصة ..... 61

### الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد ..... 64

1. مجالات الدراسة: ..... 64

2. التعريف بالمؤسسة: ..... 64

3. المنهج المتبع في الدراسة ..... 67

4. أدوات جمع البيانات ..... 68

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة.



|     |                                                |
|-----|------------------------------------------------|
| 72  | 1. عرض وتحليل بيانات الدراسة:                  |
| 99  | 2. تحليل ومناقشة الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة |
| 101 | خاتمة                                          |
| 102 | قائمة المصادر والمراجع                         |
| 108 | الملاحق                                        |

## فهرس الجداول:

| الصفحة | العنوان                                                              | رقم |
|--------|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 79     | وضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.                              | 01  |
| 80     | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.                              | 02  |
| 81     | يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.                        | 03  |
| 82     | توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.                            | 04  |
| 83     | توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.                               | 05  |
| 84     | توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.                            | 06  |
| 85     | توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.                                 | 07  |
| 86     | احترام قوانين العمل المعمول بها في المؤسسة.                          | 08  |
| 87     | الالتزام بساعات العمل الرسمية.                                       | 09  |
| 88     | احترام تعليمات المسؤولين المباشرين في العمل.                         | 10  |
| 89     | الالتزام بعدم التلاعب في الوثائق الرسمية أثناء أداء العمل.           | 11  |
| 90     | حرص الموظف على حفظ الأسرار المهنية المتعلقة بالعمل.                  | 12  |
| 91     | يوضح ممارسة الموظف النزاهة في أداء المهام الموكلة إليه داخل المؤسسة. | 13  |
| 92     | يوضح إظهار تفاني الموظف في إنجاز المهام الموكلة إليه.                | 14  |
| 93     | يوضح حرص الموظف على تجنب التهاون أثناء تأدية المهام الوظيفية.        | 15  |
| 94     | يوضح تحمل الموظف للمسؤولية أثناء أدائه للعمل.                        | 16  |
| 95     | مدى تأثير التزام الموظفين الأخلاقي على مستوى إنجازهم في المؤسسة.     | 17  |
| 96     | يوضح سعي الموظف لاحترام الوقت أثناء أداء المهام.                     | 18  |
| 97     | يوضح سعي الموظف لتقليل الأخطاء المهنية أثناء أداء المهام.            | 19  |
| 98     | يوضح سعي الموظف لاحترام الوقت أثناء أداء المهام.                     | 20  |
| 99     | يوضح مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.          | 21  |
| 100    | يوضح تتمتع الموظف بالقدرة على حل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل.   | 22  |
| 101    | يوضح تتمتع الموظف بقدرة جيدة على التواصل المهني داخل بيئة العمل.     | 23  |

|     |                                                                    |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------|----|
| 102 | يوضح العمل بروح الفريق داخل المؤسسة.                               | 24 |
| 103 | يمثل حرص الموظف على تحقيق جودة عالية في إنجاز المهام الموكلة إليه. | 25 |
| 104 | يوضح استخدام المهارات الوظيفية بكفاءة في أداء المهام.              | 26 |

# مقدمة

## مقدمة:

تعتبر الأخلاق المهنية والأداء الوظيفي من المواضيع الجوهرية التي حظيت بالاهتمام المتزايد في الفكر السوسيولوجي والتنظيمي بالنظر لدورها المحوري في تنظيم العلاقات داخل بيئة العمل وضبط سلوك الأفراد وفقاً لقواعد ومعايير معينة تساهم في تحقيق المهنة لا تقتصر على أداء الانسجام والاستقرار داخل المؤسسة على اعتبار أن المهنة لا تقتصر على أداء جملة من المهام الفنية أو الإدارية فحسب، بل تستلزم أيضاً الالتزام بمنظومة من القيم الأخلاقية التي تعبر عن ضمير الفرد المهني وسلوكه المسؤول، فمن المنظور السوسيولوجي فإن الأخلاق المهنية تمثل نسقا من القيم والمعايير التي تحدد السلوك المقبول داخل الجماعة المهنية وهي بذلك انعكاس للبنية الاجتماعية والثقافية التي يتحرك فيها الأفراد وعليه فإن دراسة الأخلاق المهنية لا يمكن فصلها عن السياق التنظيمي والاجتماعي الذي تموضع فيه خاصة عندما يتعلق الأمر بتأثيرها على الأداء الوظيفي الذي يعد مؤشرا مركزيا في تقييم فعالية العنصر البشري داخل المؤسسات فمن الأداء الوظيفي الذي يعد مؤشرا مركزيا في تقييم فعالية العنصر البشري داخل المؤسسات.

فإن الأداء الوظيفي لا يرتبط فقط بالكفاءة التقنية أو المهارة للعامل بل يتأثر بشكل كبير بمستوى التزامه الأخلاقي ومدى تمثله لقيم النزاهة، إحترام الآخر، روح الفريق، والانضباط في أداء المهام، ومن خلال هذا فإن المؤسسات أصبحت الحاجة ملحة إلى ترسيخ الثقافة الأخلاقية التنظيمية التي تساهم في استقرار المناخ المهني وتحقيق توازن بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة بما يعزز من الأداء الوظيفي العالي ويرفع من كفاءة وجودة العمل.

ونظرا للأهمية التي تحظى بها الأخلاق المهنية في مجال العمل قدرنا البحث في هذه الظاهر مع عينة من موظفي بلدية السوق حيث كان الهدف الأساسي هو معرفة تأثير الأخلاق المهنية على الأداء الوظيفي وعليه قمنا بتصميم خطة منهجية تشمل 5 فصول قسمت كالتالي:

أولا الفصل الأول حيث يتضمن الإطار النظري، إشكالية الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، فرضيات، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة. أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى الأخلاق المهنية مفهومها، معاييرها، دورها في بناء العلاقات المهنية ووسائل ترسيخها، مبادئها والعوامل المؤثرة فيها والتطور التاريخي لها والتطور في الإسلام. أما في الفصل يتعلق بالأداء الوظيفي فتطرقنا فيه إلى مفهومه وأهميته وأهدافه وخصائصه ومكوناته ومعايير الأداء الوظيفي، أنواعه وعناصره وعملية تقييم الأداء الوظيفي.

أما في الفصل الرابع يتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة فقد تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة والمنهج والأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة أم الفصل الخامس: تناولنا فيه عرض نتائج الدراسة، عرض وتحليل البيانات ومناقشة الفرضيات والنظريات والدراسات السابقة والنتائج العامة للدراسات وخاتمة عامة.

# الفصل الأول: المدخل العام للدراسة

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. تحديد مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. النظريات المفسرة

## 1. الإشكالية:

يتسم العالم اليوم بسرعة التغير تلك التي أصبحت ميزة لجميع أوجه النشاط البشري وإدارتها للمنظمات المختلفة، كما نتج عن الجانب السلبي من تيار العولمة وسيطرة الاتجاه المادي، وتجاهل القيم الفاضلة والمثل العليا الذي أصبح واضح في المنظمات نتيجة تجاوز قيم الحق والخير والعدل، بل أضحي استغلال الأخلاق لتحقيق أغراض أخرى سمة تميز المنظمات وسلوك الأفراد فيها.

لهذا تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بالأخلاق المهنية على نحو ملفت للنظر، وتعالى الأصوات من أجلها في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي، فاليوم تترد مصطلحات كثيرة مثل قواعد وآداب المهنة (الأخلاق المهنية)، إذ تتسابق المنظمات لإصدار مدونات أخلاقية، فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام والهدف الوحيد أصبحت الأخلاق تحظى بالاهتمام لتعيد صياغة الأهداف بطريقة الأداء وتبرز المسؤولية الأخلاقية للمنظمات، كما قد يؤدي تراجع الأخلاق المهنية في المنظمات 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 حسنة، فالجانب الخلقى يساعد الأفراد على الإخلاص في عملهم والمحافظة على أسرار المهنة وتقديم أحسن أداء وظيفي لديهم.

إن نجاح أي منظمة لا يتوقف فقط على وجود مجموعة من المصالح والأهداف المشتركة التي تربط الأعضاء بعضهم ببعض، وإنما التوافق الفكري المبني على مجموعة من القيم الأخلاقية تجمعهم، وترتبط الأخلاق المهنية ببعدين هما الاخلاق السلوكية والأخلاق الوظيفية، وهذين البعدين متكاملين وتحكمها درجة كبيرة من الاعتماد عليها، والارتباط فيما بينها بالأخلاق المهنية، تجعل الفرد يرتبط ويتمسك بمنظمته ويشعره بالرضا لذلك فالأداء العالي الجيد هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لانجاز معين للوصول إلى تحقيق أهداف مسطرة سلفاً، إذ نجد الأداء الجيد للعمال يؤدي إلى إزدهار المؤسسة، ويعطي نتائج جيدة إذ ينعكس ايجابيا على النواحي الاجتماعية العموم وخواص مستخدمي المؤسسة، وهذا الأخير الذي يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين، وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً بها.

ومنه فإن العلاقة بين الأخلاق المهنية والأداء الوظيفي علاقة ارتباطية قوية، كلما كان العامل ملتزماً بقيم مهنية عالية، زاد التزامه في مهامه وتحسن عطاؤه داخل المؤسسة، فالقيم الأخلاقية لا تضبط فقط السلوك، بل



تبت الحماس، وتؤسس لبيئة عمل يسودها الاحترام والانضباط والثقة، ما ينعكس مباشرة على الفعالية الوظيفية وعليه نطرح التساؤل الرئيسي: كيف تؤثر الأخلاق المهنية على الأداء الوظيفي؟

### التساؤلات الفرعية:

- كيف يؤثر الالتزام المهني على تسريع وتيرة أداء المهام؟
- كيف تسهم المسؤولية الأخلاقية في زيادة الدافعية لإنجاز العمل؟

## 2. فرضيات الدراسة:

### الفرضية العامة المتعلقة بالتساؤل الرئيسي

تؤثر الأخلاق المهنية تأثيراً إيجابياً ومباشراً على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث كلما ارتفع مستوى الالتزام الأخلاقي زادت فعالية الأداء.

### الفرضيات الفرعية:

- بالنسبة للتساؤل الأول: كيف يؤثر الالتزام المهني على تسريع وتيرة أداء المهام؟
- الفرضية الأولى: كلما زاد التزام العاملين بالمعايير المهنية كلما ساهم ذلك في تسريع وتيرة أدائهم للمهام وتحقيق الأهداف الوظيفية في وقت أقصى.

بالنسبة للتساؤل الثاني: كيف تسهم المسؤولية الأخلاقية في زيادة الدافعية لإنجاز العمل؟

الفرضية الثانية: كلما تحلى الموظفون بروح المسؤولية الأخلاقية زادت لديهم الدافعية لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.

## 3. أسباب اختيار الموضوع:

### 1.3 الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- معرفة مدى تطبيق الأخلاق المهنية بالمؤسسة الجزائرية (بلدية سوقر) من طرف العاملين بها.
- الرغبة في تطوير معارفنا حول هذا الموضوع.
- إرباط هذا الموضوع بمجال دراستنا وطبيعة تخصصنا.

### 2.3 الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة النظرية والميدانية في إطار الإمكانيات المادية والزمنية لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صحة فرضياتنا.

- الرغبة في معرفة مدى اهتمام المؤسسة الجزائرية (بلدية سوقر) بالأخلاق المهنية لدى العاملين.

- أهمية الموضوع بإنتمائه إلى العلوم الاجتماعية وعلم الاجتماع تنظيم وعمل بشكل خاص.

- إزالة اللبس حول الأخلاق المهنية الذي لا يزال مبهم في مجتمعنا.

#### 4. أهمية الدراسة:

تعد الأخلاق المهنية من المواضيع الهامة والحساسة التي يتطرق إليها الباحث، وهذا من خلال دورها في المؤسسات وهذا نتيجة التغيرات التي تحدث في المجتمعات والمؤسسات المختلفة، والتي تسعى إلى كسب ثقة المجتمع لأجل ضمان الأداء الوظيفي الفعال من أجل تحقيق الأهداف والإلتزام في العمل من طرف العاملين يساهم في تقديم الخدمة بشكل سليم ويعطيهم دافع الحضور للعمل والحرص على التعاون مع الآخرين.

#### 5. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا على التحقق من صحة الفرضيات وذلك من خلال جملة من الأحداث والتي تتمثل في الهدف الرئيسي التالي:

- معرفة تأثير الأخلاق المهنية على الأداء الوظيفي ببلدية السوق لدى العاملين، ولقد أدرجنا تحته الأهداف الفرعية التالية:

- قياس مدى إسهام الإلتزام في العمل لدى العاملين في تسريع وتيرة أداء مهامهم.

- معرفة مدى إسهام المسؤولية في زيادة الدافعية لإنجاز المهام.

#### 6. تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم خطوة أساسية في البحث العلمي فالإطار المفاهيمي يشكل قاعدة خلفية ينطلق منها الباحث ويبني عليها مختلف تصورات المتعلقات بموضوع البحث، كما أنه يعمل على توجيهه في إجراء دراسة بإعتبار أن المفاهيم هي وسيلة نقل الأفكار من الذهن إلى الواقع الملموس إذ تعد بمثابة منطلق نظري يعتمد عليها الباحث لتوقع المنطلقات الأساسية في مجال بحثه.

#### 1.6. مفهوم الأخلاق :

لغة: الأخلاق جمع خلق وسجية طريقة تصرف يتميز بها الإنسان.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنطوان نعمة وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، لبنان، 2001، ص 41.

**اصطلاحاً:** عرفها سعيد بن ناصر الغامدي بأنها صفة في النفس تظهر آثارها في الكلام والسلوك العملي والمظهر الخارجي والصحبة المختارة. أي أنها شيء موجود داخل نفس الفرد يظهر في كلامه وتصرفاته في جميع مناحي حياته وحتى مظهره الخارجي ومن يرافقهم.<sup>1</sup>

وقد عرفها علماء التربية على أنها هيئة للنفس راسخة عنها تصدر الأفعال بسهولة ومن غير الحاجة إلى فكر وروية. أي أنها صفة موجودة في النفس وهي المسؤولة عن تصرفات وأفعال الشخص أي كل شخص يتصرف حسب ما وجد من صفات نفسه.<sup>2</sup>

عرفها ماجد بن ناصر بأنها، عادات يكتسبها الفرد نتيجة تعرضه لمؤثرات الأسرة والمدرسة والمجتمع والبيئة وتنطبق في نفسه ويمثلها في تصرفاته في المواقف المختلفة.

أي أنها سلوكات وأفعال وأقوال وتصرفات تأتي نتاج لعيش الفرد وسط الأسرة وجماعة الرفاق ومجتمع تميز بهذه الصفات ولهذا يتعود عليها وتصبح أساس في حياته والمواقف التي يمر عليها.<sup>3</sup>

عرفها صديق محمد العفيفي بأنها ما يجب عليك فعله وبتحديد أكثر أن تعرف ما التصرف الصحيح وما التصرف الخطأ ثم فعل ما هو صحيح، أي أنها التفرقة الصحيحة بين السلوكات الصحيحة والسلوكات الخاطئة والقيام بالأمر بالشكل الصحيح.<sup>4</sup>

## 2.6. المهنة:

**لغة:** الحدق بالخدمة والعمل ونحوه.<sup>5</sup>

**اصطلاحاً:** عرفها عبد الله محمد نوري على أنها الحرفة التي تشمل على مجموعة من المعارف العقلية ومجموعة من الممارسات والخبرات التدريبية يؤديها الفرد من خلال ممارسته للعمل.

أي أنها لا تكون إلا من صنع الإنسان وقد تكون بدنية وذهنية تحتاج للتدريب المستمر من أجل ممارستها واتقانها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة تنمية ومصلحة شرعية، الإدارة العامة للإعلام والثقافة، السعودية، 2010، ص 11.

<sup>2</sup> أخلاقيات المهنة، قسم الدراسات الإسلامية، السعودية، 2015، ص 06.

<sup>3</sup> ماجد بن ناصر بن خلفان الحروقي، أخلاقيات المهنة مفهومها وأهميتها، مكتب الإشراف التربوي، عمان، 2009، ص 03.

<sup>4</sup> صديق محمد عفيفي، أخلاقيات المهنة لدى المعلم، المجلس القومي للتربية الأخلاقية، مصر، 2005، ص 17.

<sup>5</sup> مجد الدين محمد بن يعقوب، قاموس المحيط مؤسسة الرسالة، ط 8، لبنان، 2005، ص 1336.

<sup>6</sup> عبد الله محمد نوري الديرشوي، الأخلاق الإسلامية وآداب المهنة، دار الإنتساب، السعودية، 2013، ص 119.

يعرفها (Blachington) بأنها: عمل منظم يفتح به الإنسان ويحاول أن ينهض من خلاله بمطالب وظيفية محددة.

أي أنها نشاط منظم ومرتب له قصد ويتبع عن الإرادة الكاملة للقائم بها ومن خلاله يتم تحقيق مهام وظيفة ما.<sup>1</sup>

عرفها قاموس علم الاجتماع على أنها: مجموعة أنشطة تتركز حول دور اقتصادي تستهدف ضمان توفير الحاجيات الأساسية للحياة ويطلق المصطلح على الأعمال التي تتم في الميادين التجارية والفنية، أي أنها مجموعة المهام التي يقوم بها الفرد في المجال الاقتصادي معين قصد تلبية إحتياجاته الأساسية من ما توفر له في دخل.<sup>2</sup>

**3.6. الأخلاق المهنية:**

عرفها بعض المعاصرين بأنها: مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق ويتعارف عليها أفراد المهنة حول ماهو خير وعدل في نظرهم وما يعتبرونه أسسا لتعاملهم وتنظيم أمورهم وسلوكهم في إطار المهنة. أي أن الأخلاق المهنية هي تلك المعايير التي يكتسبها الفرد من المجتمع والتي تم الاتفاق عليها سلفا من خلفية ذاتية أو تجريبية حول ماهو مقبول وما هو مرفوض من سلوكيات في إطار أداء مهنة ما وعرفت كذلك على أنها تلك التوجيهات النابعة من القيم والمبادئ التي يؤمن بها أفراد المجتمع والتي ينبغي للشخص أن يتحلى بها أثناء ممارسته للمهنة. وهي تصرفات وسلوكيات يظهرها الفرد وفق شعور داخلي أثناء قيامه بمهنته التي يكون مصدرها إيمانه بها.<sup>3</sup>

عرفها سعيد الغامدي على أنها: مجموعة القيم والنظم المحقة للمعايير الإيجابية العليا المطلوبة في أداء الأعمال الوظيفية والتخصصية وفي أساليب التعامل داخل بيئة العمل، ومع المستفيدين وفي المحافظة على صحة الانسان وسلامة البيئة أي أنها الصفات النفسية والسلوكية الحسنة للعامل والضوابط والشروط التي تحكم الأداء الوظيفي والهمني في صورة لوائح وقوانين محددة للأساليب العملية والسلوكية لأداء العمل.<sup>4</sup>

عرفها أحمد شفيق السكري على أنها مجموعة المبادئ والمعايير التي تعتبر أساسا لسلوك أفراد المهنة والتي يتعهد أفراد المهنة بالالتزامها، هي مجموعة الضوابط والقواعد التي لا بد للفرد الإلتزام بها في ممارسته المهنية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ماجد بن ناصر بن خلفان الحروي، أخلاقيات المهنة مفهومها وأهميتها، مكتب الإشراف التربوي، عمان، 2009، ص 02.

<sup>2</sup> فاروق مداس، قاموس المصطلحات علم الاجتماع، دار المدني، 2003، ص 261.

<sup>3</sup> عبد الله محمد نوري الديرشيوي، المرجع السابق، ص 126.

<sup>4</sup> سعيد بن ناصر الغامدي وعلي بادحدح، أخلاق المهنة أصالة إسلامية ورؤية عصرية، ط3، دار حافظ، السعودية، 2013، ص 110.

<sup>5</sup> أحمد شفيق السكري، قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص 184.

عرفها نداء مُجَّد على أنها المبادئ والقواعد التي تحكم الممارسة والتي أصبحت معيار للسلوك المهني وهي المعايير التي يتماثل اعتماد عليها للحكم على أي سلوك مهني ومعرفة ما إذا كان أخلاقي أو غير أخلاقي.<sup>1</sup>

#### - التعريف الإجرائي:

وتعني إلزام العامل بأداء المهام الموكلة إليه والتعاون مع الآخرين وإحترامهم أثناء أداء العمل.

#### 4-6 الأداء:

لغة: عبارة عن إثبات عين الواجب الوقت.<sup>2</sup>

اصطلاحاً: عرفه ابراهيم مُجَّد المحاسبة بأنه مدى تحقيق العاملين أفراد أو جماعات في المؤسسة الأهداف المرجوة بشكل فعال وكما هو مرغوب.<sup>3</sup>

أي أن المستوى الذي يصل إليه الأفراد والجماعات في المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل. عرفه فيصل عبد الرؤوف بأنه: النتائج العملية نتيجة الفعاليات أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذاً للأعمال.<sup>4</sup>

عرفه موفق عدنان وأمير أحمد بأنه: ليس سوى تصرفات والمخرجات التي يسعى نظام الإداري إلى تحقيقها للوصول إلى الأهداف المنشودة أي أنه سلوك ناتج من قبل العاملين داخل المنظمة وهو نتاج التخطيط الإداري في تسيير الموارد البشرية من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة.<sup>5</sup>

#### 5.6 الوظيفة:

لغة: جمع وظائف أي العمل والخدمة في الدوائر الحكومية أو مؤسسة خاصة وما يعين كل يوم من عمل أو إطعام أو رزق وغير ذلك.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> نداء مُجَّد الصوص، السلوك الوظيفي، ط1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2008، ص 53.

<sup>2</sup> على بن مُجَّد السيد، معجم التعريفات، دار الفضيلة، القاهرة، 1993، ص 16.

<sup>3</sup> ابراهيم مُجَّد المحاسبة، إدارة وتقسيم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجري، الأردن، 2013، ص 73.

<sup>4</sup> الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 96.

<sup>5</sup> موفق عدنان عبد الجبار الحموي، وأمير احمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، ط1، دار الإثراء، الأردن، 2011، ص 208.

<sup>6</sup> جوزيف إلياس، معجم المجاني المصور، ط7، دار المجاني، لبنان، 2011، ص 1087.

**إصطلاحاً:** عرفها حبيب الصحاب بأنها وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التعقيد ثم تجميعها مع بعض في المضمون والشكل، ويمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر أي أنها جزء يحتوي على مجموعة من الواجبات التي يمكن لفرد واحد القيام بها.<sup>1</sup>

عرفها صفوان مُحمَّد وعائض بن شافي بأنها: مجموعة من المهام أو الأعمال المتشابهة في المنظمة لها كيان وموقع في الهيكل التنظيمي يؤدي تنفيذها إلى الإسهام في الحصول إلى أهداف المنظمة المنشودة. أي أنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المتشابهة في المنظمة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي والفرد ملزم بتنفيذها من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة سابقاً.<sup>2</sup>

## 6.6 الأداء الوظيفي:

**لغة:** أدى الشيء: قام به وقضاه. أدى إليه الشيء: أوصله. أدى به إلى كذا: إنتهى أو قاده إلى كذا.<sup>3</sup>

**إصطلاحاً:** يتفق جل الباحثين في مجال إدارة الأفراد على أن الأداء هو المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدرة بساعة وهو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.<sup>4</sup>

ويعرفه مصطفى عشوي بأنه: أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.<sup>5</sup>

**التعريف الاجرائي للأداء الوظيفي:** هو مجهود الفرد داخل المؤسسة التي يؤدي فيها قدرات وإدراك الدور والمهام سواء كان هذا الجهد عضلياً أو فكرياً، وذلك من أجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

**7.6 الإلتزام:** عرفه حبيب الصحاف على أنه: إلتزام الموظف بتحقيق أهداف الوظيفة ومركز العمل الذي ينتمي إليه ومنظمته، وكذلك الإلتزام بالمعايير السلوك الوظيفي والمهني، وهو مرتبط بالإحترام والثقة ويدعمه تحقيق نتائج العمل.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية والشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ناشرون، لبنان، 2003، ص 80.

<sup>2</sup> صفوان مُحمَّد المبيضين وعائض بن شافي الأكلي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار البازوري الأردن، 2013، ص 58.

<sup>3</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار الوفاء للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 263.

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجية، ط 1، دار النهضة العربية، لبنان، 1998، ص 178.

<sup>5</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 14.

<sup>6</sup> حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص 80.

## 8.5 سرعة تقديم الخدمة:

عرفها حبيب الصحاب بأنها: أحد معايير الإنجاز التي تحدد الإلتزام بمواعيد التنفيذ والمواعيد النهائية لتسليم العمل وهناك فرق بين السرعة والتسرع الذي لا يعتمد على الدقة ونوعية العمل والإهتمام بالوقت على أي شيء آخر أي أنها إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد وتسليمها مع مراعاة الدقة ونوعية العمل والاهتمام وهي عكس التسرع.<sup>1</sup>

وعرفت أيضا على أنها: انجاز المهام المطلوبة بأقل وقت أي أنها إنهاء المهام الموكلة للعامل في أقل وقت ممكن.<sup>2</sup>

## 9.5 المسؤولية الأخلاقية:

تشير إلى إلتزام الفرد بما يمليه عليه ضميره المهني، وما تفرضه عليه القواعد الأخلاقية من سلوكيات إيجابية داخل المؤسسة أو التنظيم، وتتجسد هذه المسؤولية في قدرة الفرد على التمييز بين ما هو صواب وخطأ في الممارسات اليومية.

وهي "القدرة على الإلتزام الأخلاق ي النابع من ضمير الفرد والذي يوجه سلوكه في العمل نحو إحترام القواعد الأخلاقية والاجتماعية سواء في علاقاته مع الرؤساء والزلاء أو الجمهور، مما ينعكس على جودة الأداء الوظيفي والمؤسسي".<sup>3</sup>

## 10.5 الدافعية:

هي "الطاقة الداخلية التي تحرك الفرد وتوجهه نحو تحقيق أهداف معينة، وتحدد مدى استمراره ومثابته في أداء مهامه" فهي تمثل العامل الأساسي الذي يدفع الموظف إلى العمل بفعاليته، ويحدد مدى إلتزامه وانضباطه وهي مجموعة الظروف والقوى الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد وتوجه سلوكه نحو تحقيق هدف معين وتؤثر على مستوى جهده وإستمراره.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حبيب الصحاب، مرجع سابق، ص 153.

<sup>2</sup> راوية تيسير الغزالي، إدارة الوقت وأثرها على الأداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات والإقليم في إقليم الشمال من جهة نظرهم، رسالة ماجستير كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، ص 14.

<sup>3</sup> زرقاني عبد العزيز، السلوك التنظيمي وأخلاقيات الوظيفة العامة، دار الخلدونية، الجزائر، 2018، ص 89.

<sup>4</sup> كمال عبد الرؤوف، السلوك التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2012، ص 112.

## 6. الدراسات السابقة:

### 1.6 الدراسات المحلية لمتغير الأخلاق :

#### 1.1.6 الدراسات المحلية:

❖ دراسة شيخاوي محمود تحت عنوان "أخلاق العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري"

دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أدرار - الجزائر، 2014 وبناء عليه كان نص الإشكالية يتمحور حول:

- ما هو تأثير أخلاق العمل على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري؟

#### أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى إبراز أخلاق العمل التي يتحلى بها العامل داخل المؤسسة وتأثيرها على العامل وكيف ينعكس على أدائه للعمل وعلى سلوكه.

- المنهج المتبع: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

- الأدوات المستخدمة في الدراسة: اعتمد الباحث على الاستمارات كأداة رئيسية إضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة.

- عينة الدراسة: تمثلت في عمال مديرية الكهرباء والغاز بأدرار وقد قام الباحث لسحب العينة الحصصية وبلغ عدد العمال الإجمالي في المؤسسة 284 عاملحيث تم اختيار عينة تتكون 130 عامل.

نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- لأخلاق العمل أثر واضح وكثير على السلوك العملي والتنظيمي.

- للقيم البيئية للعامل سواء الاجتماعية أو التنظيمية تأثير واضح على السلوك التنظيمي.

- إلتزام عمال سونلغاز بأدرار بقواعد وأخلاق العمل بشكل نسبي وذلك لنقص المعايير المحيطة بالعمل.

❖ دراسة عثمانى أمينة تحت عنوان "تحليل الأسس النظرية للأخلاق المهنية في الادارة وآليات دراسة الحالة

للجامعة الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية العدد 14، جامعة المدية، 2015

إشكالية الدراسة كانت كالآتي:

- ما العلاقة بين النظرية الإدارية والأخلاق المهنية؟

والاسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أبعاد الأخلاق وآليات إرسالها في المؤسسة؟



- كيف تسعى الجامعة في تحسين الأخلاق في الواقع؟

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على مختلف آليات وطرق إرشاد الأخلاق في المؤسسة.
- إلقاء الضوء على إشكالية الأخلاق في الإدارة.
- التعرف على الآليات المنهجية لإرساء الأخلاق للجامعة الجزائرية.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي.

#### النتائج المتوصل إليها:

- لا يمكن دراسة نظرية الإدارة بدون مناقشة الأخلاق المتواصلة بمحتواها ولسوء الحظ فإن أدبيات الإدارية مزالت قاصرة في مناقشة ذلكلمدة واسعة للأخلاق في الفكر الإداري المعاصر.
- لا بد أنه أي مؤسسة تسعى إلى تطبيق الأخلاق الإدارية وعليها أن تحرص في ذلك على إلتزام الموظفين فيها لجزء من متطلبات العمل وذلك من خلال آليات ارساء أخلاق الإدارة بالمؤسسة.
- يعتبر ميثاق الأخلاق والآداب الجامعة الجزائرية نموذجاً وآلية تجسيد الإحترام المتبادل والتكامل من مختلف الأطراف المعنية بهذا الميثاق.

#### 2.1.6 الدراسات العربية:

❖ دراسة الدكتور الطاهر أحمد محمد علي بعنوان "أخلاقيات العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي" دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالمجلة المغاربية للاقتصاد والمناجنت 2020 بدولة السودان هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين أخلاقيات العمل والأداء الوظيفي، تم بناء نموذج البحث وفرضياته اعتماداً على أدبيات الدراسة، وتم تطوير مقاييس الدراسة بناءً على الدراسات السابقة وتم توزيع 150 استبانة واسترجع منها 120 استبانة صالحة للتحليل. ومن أهم نتائجها أظهرت عدم وجود علاقات تأثير بين مستوى أخلاقيات العمل والأداء الوظيفي، ودرجه التزام الإدارة بأخلاقيات الأعمال الضعيفة لذلك نوصي بإلتزام الإدارات بوضع الشخصى المناسب في المكان المناسب، وإجراء المزيد من الدراسات في المجال.

❖ دراسة الدكتور عوض خلف العنزي والأستاذ عقوب رشيد العديم بعنوان "إدراك الموظفين للمسلك الوظيفي والأخلاق المهنية، 2005 دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بدولة الكويت، حيث وضع الإشكالية التالية:

- ما مدى إدراك الموظفين للواجبات الوظيفية والمسؤولية الإدارية والإجتماعية الملقاة على عاتقهم؟
- وأدرجت تحت أسئلة فرعية كالآتي:

- ما مدى إدراك الموظفين لواجباتهم الوظيفية؟
  - ما مدى إدراك الموظفين لمسؤولياتهم الوظيفية والاجتماعية؟
- وقد اختار هذا الموضوع لأهميته وتزايد الاهتمام بالسلوك الوظيفي لدى الموظفين وأخلاقهم المهنية، حيث وضعنا مجموعة من الأهداف والمتمثلة في التعرف على: مدى إدراك الموظفين للواجبات الوظيفية.
- مدى إدراك الموظفين للمسؤولية الإدارية الاجتماعية الملقاة على عاتقهم.
  - مدى معرفة الموظفين بأن ملتقى الخدمة هو الأصل وأن الموظف تابع له.
  - اخلاقيات الوظيفة من خلال الوعي بالواجبات والحقوق الوظيفية والمسؤولية الإدارية والاجتماعية.
  - وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي واعتماداً على أداة الاستبيان التي توفر الوقت والجهد والتكلفة للوصول إلى النتائج وإن حجم العينة بلغ 268 موظفاً من العاملين في الأجهزة الحكومية بدولة الكويت
- وقد توصل إلى النتائج التالية:
- وجود فئات من الموظفين لا تدرك واجباتها الوظيفية حيث أنها لا تمنع من تأديتها معاملاتها الخاصة في أثناء أوقات عملها الرسمية، كما أن هؤلاء الموظفين يميزون المعارف والأصدقاء في أثناء زيارتهم لهم في مقر أعمالهم ومعيار الالتزام بالأنظمة والتعليمات قائم على أساس مصالحهم الشخصية كما أنهم يقدمون معاملات تفضيلة الذين يرتبطون معهم بمصالح معينة وتكون قائمة بالدرجة الأولى على أساس مصلحي، كما أنهم يفهمون الوظيفة على أنها لا تتعدى في الحضور والانصراف مع تأدية الجهد القليل من العمل ولا يجدون ما يمنعهم من ممارسة التجارة وهم على رأس العمل
  - نقد و تقييم: الدراسة جيدة من حيث الطرح والتحليل الأولي قدمت لمحة واقعية عن الأخلاقيات المهنية في مؤسسات الدولة بالكويت. لكنها تحتاج إلى تعميق أكبر وتوسيع الأدوات وتوصيل أكبر في العينية والنتائج.
  - وأن الدراسة اعتمدت على المقاربة السلوكية، حيث ركزت على تحليل سلوكيات الموظفين ومدى إدراكهم للواجبات الوظيفية والمسؤوليات الإدارية والاجتماعية.

## 3.1.6 الدراسات الأجنبية:

❖ Rashid saeed and other, Ethical Behavior and Employees Education sector of Pakistan, Middle - East journal of scientifie research 18 (4): 24-529-2013.

تهدف الدراسة إلى التحقق من تأثير السلوك الأخلاقي على الأداء الوظيفي للموظفين في قطاع التعليم في باكستان ومعرفة كيف تساهم في عوامل السلوك الأخلاقي في ذلك، تم اختيار قطاع التعليم في هذه الدراسة بسبب تطوره يوماً بعد يوم ولا يتم إجراء الكثير من الأبحاث في هذا القطاع حول هذا موضوع الدراسة، يعتبر السلوك الأخلاقي من حيث التوجيه الأخلاقي المماثل للقيادة الأخلاقية والقيم الأخلاقية متغيراً مستقلاً وأداء الموظفين كمتغير تابع، وقد تم على الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اختيار حجم العينة 150 موظفاً يتم اختيار الاستبيان كأداة جمع البيانات ومن أجل تحليل تلك البيانات التي يتم اختيار (SPSS) يتم تحليل الإنحدار، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير السلوك الأخلاقي على الأداء الوظيفي للموظفين في قطاع التعليم في باكستان.

❖ دراسة (Matani) بعنوان "أهمية أخلاق العمل في إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين سنة 2016 تم تنفيذ هذا العمل بالاشتراك مع المنظمات التابعة للخدمات العامة بلدية أريد الكبرى بناء على هذا كان نص الإشكالية كالآتي:

- ما هو واقع ممارسات أخلاق العمل في إدارة الموارد البشرية؟

والأسئلة الفرعية التي تم طرحها:

- كيف تساهم الأخلاق في تحسين أداء العاملين في بلدية أريد الكبرى.

## أهداف الدراسة:

- قياس فعالية تطبيق الأخلاق العمل في رفع مستوى أداء الموظفين في بلدية أريد الكبرى.

- التعرف على أهم مجالات تطبيق أخلاق العمل في الموارد البشرية والتدريب والتطوير والمكافأة وتقاسم أداء الموظفين.

**المنهج المتبع:** هو المنهج الوصفي التحليلي

**أداه الدراسة:** الاستبيان.

**عينة الدراسة:** تكونت من 350 موظف والتي تم اختيارهم عشوائيا.

**نتائج الدراسة:**

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسه أخلاق العمل في إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في بلدية أريد الكبرى.

ظهر أيضا أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بالنسبة لممارسة

أخلاق العمل في إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء العاملين في بلدية أريد الكبرى.

❖ **Yano, Sarah 2006 Trust and The relationshion between leadership and follower relationship between performance University of new castle**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقارنة للعلاقة بين أداء الموظفين التابعين كما صنف من قبل قادتهم، ونوعين من القيادة: القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بيئتين ثقافيتين مختلفتين أستراليا والصين حيث بلغ عدد المتوجين 119 موظف من أستراليا و112 من الصين وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها.

- الرؤوسين الأستراليين أظهروا مستويات أعلى من الثقة في قادتهم مقارنة بالرؤوسين الصينيين.

- وجود علاقة بين القيادة التحويلية والاجرائية وأداء التابعين في أستراليا ولكن لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية والاجرائية وأداء المتابعين في الصين.

نتائج الدراسة: سلطة الضوء على ضرورة أخذ القادة في الاعتبار البيئة الثقافية عند محاولة العلاقة بين تسوية الخلافات، ونتائج الأداء.

## 2.6 دراسة متعلقة بمتغير الأداء الوظيفي:

### 1.2.6 الدراسة الوطنية:

دراسة فاطمة بوحديش بعنوان "دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسة الخدمة الصحية" دراسة ميدانية بمستشفى محمد الصديق بن يحيى بجيجل سنة 2021.

وضعت الإشكالية التالية:

- هل للرقابة الإدارية دور في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمات الصحية؟ وأدرجت تحتها أسئلة فرعية جاءت كالتالي:
- هل لطبيعة النظام الرقابي المتبع من طرف الإدارة دور في تحسين مستوى أداء موظفي مؤسسات الخدمات الصحية؟
- هل تؤدي الإجراءات التصحيحية المتخذة إتجاه الموظفين إلى التحسين والرفع من مستوى أدائهم؟ وقد إختارت هذا الموضوع لأهمية في كون المؤسسات الخدمية ترتبط بحياتنا اليومية ولها تأثير واضح عليها ومحاولة التعرف على مختلف الانحرافات التي تحدث في مثل هذه المؤسسات حيث وضعت مجموعة من الأهداف وكانت كالتالي:

- الكشف عن مختلف الإجراءات والسياسات الرقابية التي تتبعها مثل هذه المؤسسات.
- إبراز دور الرقابة في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية.
- التعرف على ما إذا كان نوع الخدمة له دورا في تحقيق مستوى أداء معين.
- وقد اعتمدت على المنهج الوصفي واعتمدت على أداة الملاحظة وأداة المقابلة وأداة الاستمارة لجمع البيانات وكان حجم العينة يتراوح ما بين 80 موظف بالمستشفى وقد توصلت إلى النتائج التالية:

أن النظام الرقابي الفعال في أي مؤسسة يشكل دافعا وراء تحقيق أداء عالي وذلك من خلال كافة الإجراءات التصحيحية التي يتخذها تجاه الانحرافات التي تحدث من طرف الموظفين والأخطاء التي يقومون بها هذا من جهة، أما من الناحية الأخرى لا بد من أن تقوم هذه الرقابة على تعزيز

الضمير المهني لدى الموظفين وتقويته وجعله يقتنع بضرورة النظر في مصلحة المريض أولاً وقبل كل شيء، وجعل هذا الأخير المعيار الذي يركز عليها أداءه بعيداً عن كل الحسابات الشخصية وغايات خاصة.

والمقاربة النظرية المعتمدة هي المقاربة الوظيفية (Functional approach) حيث تم تناول الرقابة كأداة تنظيمية لضبط الأداء وتحقيق التوازن داخل المؤسسة.

كما يظهر أثر المقاربة السلوكية من خلال الاهتمام بكيفية تأثير الأساليب الرقابية على سلوك وأداء الموظفين.

**النقد والتقييم:** أهمية الموضوع الرقابة الإدارية من المواضيع الحيوية في تسيير المؤسسات الصحية، مما يمنح الدراسة قيمة تطبيقية.

- تنوع أدوات البحث استخدام الملاحظة المقابلة والاستبيان يعزز من موثوقية النتائج
- وضوح الأهداف: أهداف مركزة على تحليل الأنماط الرقابية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- نقاط الضعف: عدم توضيح وتعميم النتائج في بعض الحالات قد تكون النتائج المستندة للتجربة مستشفى واحد فقط، وهو ما يجعل التعميم محدود.

## 2.2.6 دراسة محلية:

دراسة زهير غانية وزراوي إيمان بعنوان "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي البلدية" دراسة ميدانية ببلدية برهوم بالمسيلة، رسالة ماجستير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 2021 وكانت للإشكالية كالتالي:

- ما مدى تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي داخل لدى موظفي بلدية برهوم بالمسيلة؟
- وتفرعت عنها الأسئلة الفرعية الآتية:
- ما واقع تطبيق الرقابة الإدارية في المؤسسات العمومية كبلدية؟
- ما مدى إلتزام الموظفين بالتعليمات والضوابط الإدارية؟
- هل تساهم أساليب الرقابة المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي؟

وقد اخترنا هذه الدراسة للأهمية في كونها أنها تساعد المسيرين الإداريين على تقييم فعالية أنظمة الرقابة المعتمدة. وتقديم توصيات يمكن الاستفادة منها لتحسين الأداء وتحويل الخدمات العمومية، والهدف وتبرز دور الرقابة كعامل مؤثر في سلوك الموظف داخل بيئة العمل وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية، والكشف عن أهم المعوقات التي تحد من فعالية الرقابة الإدارية وتقديم مقترحات كما يساهم في تحسين الأداء أما بما يخص فصول الدراسة ففيها خمسة فصول (الفصل الأول تناول مقدمة وتحديد الإشكالية وأهداف الدراسة وأهميتها) أما الفصل الثاني خص الإطار النظري والمفاهيمي للرقابة الإدارية والأداء الوظيفي أما الفصل الثالث الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، أما الفصل الخامس (عرض وتحليل نتائج الدراسة، الخاتمة، أهم التوصيات والنتائج) المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي والأداة المستخدمة هي الاستبيان والعينة تكونت من 50

موظفا تم إختيارهم عشوائيا من مجتمع الدراسة البالغ 70 موظفا وقد توصلنا إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي واعتمدت الدراسة على المقاربة الوظيفية حيث تم تحليل دور الرقابة الإدارية كأداة تنظيمية تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي. **نقد وتقييم الدراسة:** نقاط القوة. أهمية الموضوع فهو يمس أحد الجوانب الحيوية في العمل لإداري وله انعكاسات على مردودية الموظفين وجودة الخدمات.

إعتماد عينة عشوائية يزيد من مصداقية النتائج.

تحقيق نتائج تدعم الفرضيات المطروحة

نقاط الضعف: الاعتماد على أداة واحدة لجمع البيانات، عدم تحليل نوعي يعزز الفهم العميق للظاهرة المدروسة.

❖ دراسة ساعدين غير بعنوان "الرقابة التنظيمية والأداء" (دراسة ميدانية) بالمؤسسة المينائية سكيكدة 2006-2007، رسالة ماجستير.

تمحورت الإشكالية على مدى مساهمة الرقابة كنمط لمتابعة إنجاز المهام المنوطة بالأفراد في تحقيق نتائج العمل المطلوبة وقصد ضبط هذه الدراسة قام الباحث بصياغة إشكالية عامة كانت بمثابة الموجه الرئيسي للدراسة الميدانية، متبوعة بسؤالين وكانت الصياغة كالتالي:

#### التساؤل الرئيسي:

- هل هناك علاقة ارتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية والأداء؟
- هل ترتبط الرقابة الفورية لواجبات العمل بزيادة الأداء؟

#### الفرضية العامة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الرقابة التنظيمية وبين معدلات الأداء.

#### الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة ارتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية والأداء.
- ترتبط الرقابة الفورية لواجبات العمل بزيادة الأداء.

#### منهج وعينة الدراسة:

قد قام بإختيار عينه طبقية منتظمة مكونة من 130 عامل وقد تم تقسيم العينة إلى 3 فئات.

- فئة عمال مهرة وتمثل 23 من 102 من مجموع عمال المؤسسة.

- فئة عمال أنصاف مهرة، وتمثل 53 فردا. من 235 عاملا.

- فئة عمال بسطاء وتمثل 54 عاملا من بين 243 من عمال المؤسسة.

**أدوات جمع البيانات:** لقد استخدم الباحث جمع المعلومات كل من الاستمارة والمقابلة الحرة.

**أبرز النتائج:**

- هناك علاقة ارتباطية بين وضوح القواعد البيروقراطية وبين زيادة الأداء.
- وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين وضوح القواعد البيروقراطية وزيادة الأداء.



- مراقبه نشاطات العمل وزيادة الأداء.

- اتباع القواعد المنظمة للعمل وزيادة الأداء.

كما أظهر التحليل الاحصائي في البحث وجود ارتباطات بين وضوح القواعد وإنجاز الأنشطة، تحديد المهام والأداء، الرقابة الصارمة وزيادة الأداء، حيث تحققت نتائج الفرضية الأولى كما تحققت الفرضية الثانية كلما زاد انضباط العامل ومواظبته على الحمل كلما زاد تقيده بالنظام

## 7. النظريات المفسرة

**1.7 النظرية البيروقراطية:** لماكس فيبر (1864-1920): تنسب هذه النظرية لماكس فيبر ألماني الجنسية الذي هو رائدها، وكان هدفه هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية الكبيرة اللازمة لتنظيم سير العمل من المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الانتاجية، وقد مرت فترة كان التطبيق السيئ المفاهيم النظرية أثره على تشويه سمعه ومفاهيم البيروقراطية كالبطء في الأداء والتعقيد في معالجة المشاكل الادارية وغيرها والنظرية البيروقراطية كما وضعها ماكس فيبر بريئة من هذه الاتهامات فالمعنى العلمي للنظرية البيروقراطية يشير إلى مجموعة من المبادئ والأسس الإدارية القادرة على ضبط الأمور بدقة في المؤسسات الكبيرة من الأجهزة الحكومية<sup>1</sup>، وقد ركز ماكس فيبر على النظرية البيروقراطية باعتبارها نموذج جيد لإدارة المؤسسات الكبيرة، حيث يؤدي الأخذ بالنظرية البيروقراطية إلى تحقيق حسن سير العمل بسهولة وسرعة وعدم الاختلاف في كيفية أداء العمل الواحد نتيجة اختلاف الظروف أو العمال أو الإدارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> على عباس، أساسيات علم الادارة، ط4، دار الميسرة، الأردن، 2009، ص 56.

<sup>2</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء، الأردن، 2011، ص 88-89.

وتتلخص المجالات الرئيسية التي ترتبط بتطبيق البيروقراطية في:<sup>1</sup>

- التقسيم الواضح للعمل: حيث يتم تقسيم الأعمال تبعاً لنشاطات ومهام لكل عمل بشكل واضح ومحدد.

- القواعد والإجراءات: تكون مكتوبة وموثقة، حيث يجري العمل بموجب خطوات رسمية محددة وقواعد يلتزم بها المدير والأفراد العاملين في سلوكهم وقراراتهم.

- هرمية السلطة: تحديد السلطة والمسؤولية لكل موقع وظيفي ضمن سلسلة واضحة ومتدرجة في حق إصدار الأوامر وتحمل المسؤولية.

- العلاقات غير الشخصية أي الموضوعية وعدم المحاباة أو التمييز.

- الاستحقاق على أساس المهنة، حيث يتم اختيار وترقية العاملين مهنيًا وفقًا لقابليتهم ومستوى أدائهم للعمل.

**التعقيب:** جاءت هذه النظرية بمبادئ تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإدارية فقط ولم تهتم بالفرد وتحقيق أهدافه وإهملت طبيعته الإنسانية من امتلاكه المشاعر وأحاسيس وإعتباره آلة يقوم بعمله وفق مبادئ وخطط محددة سلفًا ومن كل هذا يظهر لنا عدم اهتمامها بالأخلاق المهنية بالرغم من تأكيدها على الانضباط في تحديد أسس واضحة في العمل المستندة إلى القوانين والتعليمات.

## 2.7 نظرية التبادل الاجتماعي:

ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي في نهاية عقد الخمسينات من القرن العشرين عندما نشر رائد التبادل الاجتماعي "أجكيلي وجي تيون" كتابهما الموسوم "علم النفس الاجتماعي للجماعات" عام 1959م وعندما نشر العالم "جورج هومنز" كتابه الموسوم السلوك الاجتماعي وفي هذين الكتابين وضع "رواد نظرية التبادل الاجتماعي والمبادئ الأساسية للتبادل والمنطلقات الفكرية" التي تنطلق منها النظرية وأن تفسيراتها للظواهر الاجتماعية تنطلق من منطلقات تفاعلية تعتمد على التبادل في الأخذ

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري، الأردن، 2008، ص 65.

والعطاء ولأن هذه النظرية قادرة على تفسير الجوانب المادية للعلاقات التبادلية بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات وتفسير الجوانب الاعتبارية والقيمة الإنسانية والأخلاقية للعلاقة التبادلية بين هؤلاء فهي ترى بأن العلاقة بين الفرد والمنظمة لا يقوم على اعتبارات مادية فقط بل تقوم أيضا على اعتبارات أخلاقية ومعنوية وقيمة.<sup>1</sup>

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ التي تستند عليها وهي كما يلي:<sup>2</sup> الحياة الاجتماعية التي نعيشها هي عملية أخذ وعطاء أي تبادل بين شخصين أو فئتين أو جماعتين. العطاء الذي يقدمه الفرد أو الجماعة للفرد الآخر أو الجماعة الأخرى هو الواجبات الملقاة على عاتقه، بينما الأخذ الذي يحصل عليه الفرد من الفرد الآخر هو الحقوق التي يتمتع بها بعد أدائه للواجبات.

تتعمق العلاقات وتستمر وتزدهر إذا كان هناك موازنة بين الأخذ والعطاء أي بين الحقوق والواجبات.

الموازنة بين الواجبات والحقوق لا تتحد بالحالات المادية بل تتحدد أيضا بالمجالات القيمة والمعنوية والروحية والاعتبارية.

**التعقيب:** يرى أصحاب هذه النظرية أن العلاقات في المنظمات هي علاقات تبادلية لا بد من الأخذ والعطاء ما بين الأفراد فهي تؤكد على أن التعاون والتكاتف هو الذي يحكم قيامهم بالمهام وهذا التعاون مرتبط بما يقدمه كل فرد للآخر أي أنه تعاون متبادل، وأن فعالية الأنشطة التي يقوم بها الأفراد مرتبطة بما يحصل عليه من مكافآت معنوية كاحترام من طرف الزملاء وتقدير إنجازاته ولكنها أيضا تعطي أهمية المكافآت المادية فلا بد للمنظمة أن تمنح مكافآت للأفراد الذين يكونون علاقات

<sup>1</sup> احسان محمد حسن، النظريات الاجتماعية المقدمة الدراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، ط2، دار وائل، الأردن، 2010، ص 185-184.

<sup>2</sup> احسان محمد الحسن، المرجع نفسه، ص 186.

اجتماعية لأنها تعتبر التعاون في أداء المهام والحصول على احترام الآخرين أخذ مؤشرات الأداء الفعال داخل المنظمة.

# الفصل الثاني :الأخلاق المهنية

تمهيد

1. مفهوم الأخلاق المهنية:
2. أهمية الأخلاق المهنية:
3. أهداف الأخلاق المهنية:
4. التطور التاريخي للأخلاق المهنية :
5. الأخلاق المهنية في الاسلام:
6. الأخلاق المهنية في الدول العربية:
7. مبادئ الأخلاق المهنية:
8. دور الأخلاق المهنية في بناء العلاقات المهنية:
9. معايير الأخلاق المهنية:
10. وسائل ترسيخ الأخلاق المهنية:
11. العوامل المؤثرة في الأخلاق المهنية:
12. عقبات تطبيق الأخلاق المهنية:

## تمهيد:

يعتبر الأداء الجيد والفعال في المؤسسات ضرورة حتمية في تحقيق الأهداف إلا أن هذا لا يمكن فعله إلا عن طريق الأخلاق المهنية التي تعتبر نقطة حساسة في حياة الأفراد العاملين بها مما زاد التركيز عليها خاصة في ظل التطورات الحاصلة في العالم والمجتمعات وانتشار الفلسفة البراغماتية وزيادة الاهتمام بالمدونات الأخلاقية ومكانة المؤسسات في المجتمع، فالاعتماد على هذه الأخلاق أصبحوا جبلا بدمنه لاسيما فيما يخص جودة الأداء وعلاقة المؤسسات بالمجتمع وبناء الثقة بينهما وكذلك علاقة العاملين فيما بينهم.

## 1. مفهوم الأخلاق المهنية:

إن تحديدنا لمفهوم الأخلاق المهنية العامة أمر في غاية الصعوبة بإعتبارها كمفهوم يركز على مبادئ ومعايير تحكم سلوك الأفراد وفي هيئات مختلفة ومن خلالها يتحقق الهدف وفي هذا الصدد نجد العديد من التعاريف للأخلاق المهنية بذكر منها:

عرفها أحمد شفيق السكري على أنها: مجموعة المبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً لسلوك أفراد المهنة والتي يتعهد أفراد المهنة بالالتزام بها.

بمعنى أنها مجموعة الضوابط والقواعد التي لا بد للفرد الإلتزام بها في ممارسته المهنية.<sup>1</sup>

ويعرفها أحمد زكي: إنها المبادئ والمعايير المعبرة أساساً عن سلوك أفراد مهنة معينة متعهدين بالإلتزام ويؤكد هذا التعريف على إعتبار أخلاق المهنة بمثابة مبادئ ومعايير ثم التعهد على الإلتزام بها من طرف أفراد التنظيم أو مهنة محددة دون غيرها.<sup>2</sup>

وعرفت كذلك على أنها تلك التوجيهات النابعة من القيم والمبادئ التي يؤمن بها أفراد المجتمع والتي ينبغي للشخص التحلي بها أثناء ممارسته للمهنة. بمعنى أنها سلوكيات وتصرفات يظهرها الفرد وفق شعوره داخلي أثناء قيامه بمهنته التي يكون مصدرها إيمانه بها.<sup>3</sup>

وعرفها سعيد الغامدي على أنها: مجموعة من القيم والنظم المحققة لمعايير الإيجابية العليا المطلوبة في أداء الأعمال الوظيفية والتخصصية في أساليب التعامل داخل بيئة العمل، ومع المستفيدين وفي المحافظة على صحة الإنسان وسلامة البيئة.<sup>4</sup>

## 2. أهمية الأخلاق المهنية:

- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا له مردودية إيجابية على المنظمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أحمد منطوق السكري، قاموس الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ب ط، 2000، مصر، ص 184.

<sup>2</sup> أحمد زكي، بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط 1، مكتبة لبنان، بيروت، ص 439.

<sup>3</sup> عبد الله محمد نوري الدريشيوي، الأخلاق الإسلامية وأداب المهنة، دار الانتساب السعودي، 2013، ب. ط، ص 124.

<sup>4</sup> سعيد بن ناصر الغامدي وآخرون، أخلاق المهنة أصالة اسلامية و رؤية عصرية، دار الحافظ، ط 3، السعودية، 2013، ص 110.

<sup>5</sup> أسامة محمد خليل الزباني، دور الأخلاق المهنية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، دراسة ميدانية بمدينة غزة رسالة ماجستير أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا قسم قيادة وإدارة جامعة الأقصى، 2014، ص 18.

- الحصول على شهادات علمية وامتيازات خاصة ويقترن بالالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في اطار الإنتاجية وتوزيع واستخدام واعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومة.<sup>1</sup>
- إن الغاية من الالتزام بالأخلاق وفضائله تكون اكتساب مرضات الله وبها تتحقق السعادة في الدنيا والآخرة.<sup>2</sup>
- الالتزام بأخلاقية العمل يساهم في تحسين المجتمع بصفة عامة حيث تقل الممارسات الغير عادية وتتسع الفرص أمام المجتهدين، هذا قد يزيد من تحقق الالتزام بالأخلاق.<sup>3</sup>
- يدعم الالتزام بأخلاق المهنية البيئة التنظيمية ويساعد في الرفع من الروح المعنوية للعاملين وزيادة فاعلية الأداء وهو ما يعود بالفائدة على الجميع.<sup>4</sup>
- السعي لايجاد انطباع جيد وثقة لدى العاملين في المنظمة والمجتمع عن المنظمة وأصحابها.<sup>5</sup>
- التخلص من الطابع التنظيمي التي تمارسه الإدارة على موظفيها.<sup>6</sup>
- تساعد الأخلاق في فهم الواجبات المهنية والتذكير بنظام الثواب والعقاب كإحدى الوسائل الناجحة لتفادي السلوكيات الغير الأخلاقية والمحظورة.<sup>7</sup>

### 3. أهداف الأخلاق المهنية:

- تنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة بين العمال وروح التعاون بين الادارة والعاملين والعلاقة بين العاملين والإدارة مبنية على اساس الثقة عندما يشعر العاملين بأن إدارة المؤسسة تفي بوعودها وتضمن حقوقهم فإن هذا يكون محفزا للعمال على تطوير العمل والابداع وزيادة الكفاءة وتوفير الوقت الضائع في النزاعات والاضرابات.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> أسامة محمد خليل الزباني، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركة الأعمال، ط1، دار الوراق، الأردن، 2006، ص 135.

<sup>3</sup> عفيفي صديق، أخلاق المهنة لدى المعلم، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية المستدامة، 2005، ص 35.

<sup>4</sup> جنان شهاب أحمد، أخلاق العمل، منظور اداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مجلة القادسة للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، 2013، ص 96.

<sup>5</sup> جنان شهاب أحمد، مرجع سابق، ص 97.

<sup>6</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 36.

<sup>7</sup> أسامة محمد خليل الزباني، المرجع السابق، ص 20.

<sup>8</sup> عبد الله بن عطية الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه كلية الاقتصاد، قسم إدارة التسيير، جامعة دمشق، 2008، ص 235.



- تهدف إلى توجيه العمال إلى ضرورة تقديم خدمات بأعلى درجات المهنية حيث أن ترسيخ هذه القواعد السلوكية والأخلاقية من شأنها أن تعزز الأداء الوظيفي وسلوك العمال ومكافأة العامل المجتهد.<sup>1</sup>
- تطبيق قانون العقوبات الذي يضبط كل التجاوزات المخالفة للقانون العمل أو تهدد كيان المؤسسة أو تعرقل مصالح العمال والمصلحة العامة حيث أن طرح وبناء منظومة أخلاقيات العمل في شتى مجالات الحياة العملية. يعزز من ترابط الموظفين وتفاعلهم بشكل أفضل مع بعضهم البعض، فوجود قوانين وتشريعات يساعد على تهدئة الإضطرابات والاختلافات الناشئة بسبب الطبيعة الإنسانية وبسبب البيئة العملية المتغيرة، كما تهدف الى المحافظة على أمن واستقرار المؤسسة والقضاء على مختلف النزاعات العمالية والصراع التنظيمي.<sup>2</sup>
- إزالة الطابع التسلسلي الذي يمكن أن تتصف به إدارة ما.<sup>3</sup>

#### 4. التطور التاريخي للأخلاق المهنية:

لقد مرت الأخلاق المهنية بمراحل متعددة من خلال فترة تطورها عبر التاريخ فقد كانت مدونة: "حمورابي" الذي وجد منذ أكثر من 2000م سنة في وادي الرافدين أول مرشد أخلاقي سجله التاريخ ولقد أصبح الميثاق بما يعملون عليه 282 توجيهها أساس مملكة بابلون وبالرغم من أن العديد من أحكامه قد تبدو لنا وفقا لمقاييس عالمنا المعاصر غير أخلاقية مثل تلك الخاصة بأحكام الرق. الى أن هذا الميثاق قد ارسى بالفعل مجموعة من القواعد التي أتاحت وجود التجارة والحضارة ولهذا كثيرا ما يشار خاصة إلى هذا الميثاق في أنحاء الشرق الأوسط هذا وقد قامت الحضارات القديمة الأخرى بوضع مبادئ أو مبادئ خاصة بهذا مثل انجيل كونفوشيوس في عام 500 قبل الميلاد، هذا إلى جانب المبادئ الإلهية مثل الوصايا العشر لموسى والقرآن الكريم. كانت تلك المبادئ تنزل أو توضع في أي حضارة من تلك الحضارات القديمة.<sup>4</sup>

أما في الحضارة المصرية القديمة تطورت الأعمال والإدارة بشكل كبير إلى الحد الذي دعا ميثرداكر 1987 إلى القول في إحدى محاضراته التي تذاق عبر دائرة تلفزيونية في الشركات والجامعات عبر الولايات المتحدة، إن

<sup>1</sup> سعيد بن ناصر غامدي، أخلاقيات العمل ضرورة تنمية ومصلحة شرعية، ب.ط، 2010، ص250.

<sup>2</sup> عرفات جبر، الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2011، ص64.

<sup>3</sup> علاء الدين عبد الغاني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء، الأردن، 2011، ص76.

<sup>4</sup> نجم عبود، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركة الأعمال، ط1، دار الورق، الأردن، 2006، ص45-46.

أفضل المديرين كانوا أولئك الذين إطلعوا بمهامهم بناء الأهرام في مصر فقد استطاع هؤلاء بمواردهم العلمية المحدودة، ووسائل النقل البسيطة والأساليب التنظيمية المبتكرة أن يحققوا انجازاً بعيداً عن عجائب الدنيا.<sup>1</sup>

أما في الحضارة اليونانية فقد استفاد اليونان من أصول الحضارات السابقة، ففي الفلسفة اليونانية القديمة التي تعد منبع للفلسفة الحديثة كانت الأخلاق موضوع اهتمام كل من أفلاطون وأرسطو في العصر الحديث، فقد كانت لهم رؤى مختلفة اتجاه موضوع الأخلاق، وجوهان ميلز وبيتن هيمز من فلاسفة القرن التاسع عشر أن الأخلاق هي تحقيق أكبر قدر من المنفعة لأكبر عدد من الناس.<sup>2</sup>

وخلال عصر الإصلاح في القرون الوسطى، برزت شخصيات مثل: مارتن لوتر وجون كوهني والتي ناقشت التجارة والأعمال وفتحت الطريق لتعزيز أخلاقيات الأعمال البروتستانتية من خلال اعتقادهم بأن الناس يمكنها أن تخدم الناس من خلال العمل ويعد عصر الإصلاح نقطة بداية التي انطلقت منها أوروبا لبناء نخضة الأعمال.<sup>3</sup>

وفي القرن السادة أصبح الموقف الإيجابي إتجاه العمل جزءاً من ثقافة المجتمع الذي مثل فرقا كبيرا بطريقة تفكيره في العمل قياسا بالعصور الوسطى الكلاسيكية حيث عزز عالم الاجتماع والاقتصاد الألماني: ماكس فيبر هذه المواقف عند اصداره لكتاب بعنوان "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأس مالية عام 1904 إذ وظف القيم الدينية لخدمة الاقتصاد وأوضح في كتابه أن العوامل الأساسية للأخلاقيات هي الأمانة الاجتهاد الانتظام ميدان أولوية ميدان العمل، تأجيل الرغبات.<sup>4</sup>

بالانتقال إلى مجال الأعمال فإن الاهتمام بالأخلاقيات ظهرت في سبعينات القرن الماضي ويؤرخ (Norman Buine) تاريخ ولادة أخلاقيات الأعمال فيحفل المنظمات عام 1974 في جامعة تكساس والذي فتح الباب لتكون الأخلاق يات ضمن منهج المنظمات، فالعودة إلى العصر الحالي عصر المعرفة وثورة

<sup>1</sup> إبراهيمي أمينة، أخلاق المهنة بين النص وممارسة أطباء المستشفى الجامعي بتلمسان نموذجاً، رسالة ماجستير في الأنثروبولوجيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم الثقافة الشعبية، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2007، ص20.

<sup>2</sup> إبراهيمي أمينة، المرجع السابق، ص21.

<sup>3</sup> سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية والأخلاق المهنية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، ص299.

<sup>4</sup> سعيد مقدم، المرجع السابق، ص300.

المعلومات والإنتاح بين بلدان العالم الذي أصبح في متناول الجميع بفضل تقنيات الاتصال المتقدمة، فقد أصبحت الأخلاق يات في الاعمال تمثل تحديا يواجه المنظمات ويحدد لها سبل النجاح والبقاء في عالم المنافسة.<sup>1</sup> من خلال ما تطرقنا إليه نستنتج أن أخلاقيات المهنة مرت بعدة مراحل تاريخية عديدة أثناء تطورها شغلت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين الذين اهتموا بوضوح الأخلاق، انطلاقا من الدين والفلسفة إلى عصر الإصلاح في العصور الوسطى وصولا إلى العصر الحالي، وفي الأخير نستنتج أن الأخلاق المهنية ارتبطت بالحاضر والمستقبل، فالتاريخ يمكنه وضع خطوط عريضة للحاضر والمستقبل معا.

## 5. الأخلاق المهنية في الاسلام:

يشكل الدين الاسلامي مصدر الأخلاق الأساسي عند المسلمين حيث حث على الالتزام بالأخلاق في العمل والهدف من ذلك هو تنفيذ مقولة أن المهنة لأخلاق فيها وتكون خارج نطاق التجارة، ولذلك فعلى المسلم أن يتصف بالمواصفات الجيدة في معاملة مع من يعمل معهم سواء عمال أو مدير وأن يكون حريصا على عمله وأن يتجنب الرذائل والسلوكيات اللاأخلاقية والأمور الزائدة وأن يدرك أن تلك المسؤوليات. يسأل عنها يوم القيامة وأن الرزق منعند الله.<sup>2</sup>

فالخداع والغش والإستغلال كلها أمور أمرنا الله عز وجل بإجتناها لقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا﴾ [سورة النساء: 29].<sup>3</sup>

وقوله تعالى: ﴿وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ﴾ [سورة الرحمن الآية 9].<sup>4</sup>

كما نجد أن الإدارة في الإسلام تتميز بثلاث مميزات هي:

تسعى لخدمة الأهداف المشروعة من خلال الأنشطة الخدمانية والسلعية المباحة أين يحكمها في ذلك الإيمان والعقيدة الربانية حيث يقوم العامل بواجبه على أساس أنه قيمة إيمانية يسعى من خلالها للعبادة حيث يتم

<sup>1</sup> سعيد مقدم، المرجع السابق، ص300.

<sup>2</sup> ابراهيم فهد العقيلي، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي، ملتقى حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الرؤى والتحديات السعودية، 30-31 أكتوبر 2001، ص05.

<sup>3</sup> القرآن الكريم، سورة النساء الآية 29.

<sup>4</sup> القرآن الكريم، سورة الرحمن الآية 9.

التعامل فيما بينهم على أساس الاخوة، المساواة، الاحترام حيث تتطلب سلوكا يكون يتوافق مع القواعد الأخلاقية المتفق عليها في المهنة المستمدة من القرآن والسنة المطهرة والحكماء والفقهاء والعلماء لمسلمين.

وقد تم تصنيف القيم الأخلاقية في الإسلام إلى مجموعتين فمنها ما يتحلى بها العامل المسلم وهذه تعمل على تعين بيئة التعامل بين الناس وتسموا بهم إلى حياة الطيبة التي ذكرها الله فمنها:

- **الأمانة:** وهي مفتاح الإيمان إذ لا إيمان لمن لا أمانة له ولادين لمن لا عهد له.

- **الصدق:** وأرفعها الصدق مع الله ثم الصدق مع الناس.

البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين لقول ﷺ: "التبسم في وجه أخيك صدقة".<sup>1</sup>

- **الرقابة ذاتية:** والتي تعتمد على يقظة الضمير وصحته وربط الضمير الحي في السر والعلن بخالقه وهي أسمى أنواع الرقابة الوقائية وضمان الأمان ضد الفساد وهذا ما نلاحظه في المنظمات الإدارية في الغرب ورغم التطور التكنولوجي ومستوى الإنتاج إلا أنها تبقى عاجزة عن مواجهة الفساد الإداري ذلك أنه يصعب كشفه بضبطه لأنه يتعلق بالضمائر لذا أعطى الإسلام إهتماما بالسلوك الإنساني.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى الصفات المرتبطة بالمهنة والتي تتوفر في المسلم وهي:

- **صفات العمل:** وجود صفة جدلية بين العلم والعمل، كما قال أبي حامد الغزالي (أن العلم بلا عمل جنون، والمهنة بغير علم لا تكون).

- **صفات الجسمانية والعقلية:** حيث يعتبر العقل علامة على تحصيل العلم الذي يصاحبه التغلغل في المهنة فالغزالي يقول في هذا الصدد: أن هؤلاء أي الجمهور المسلمين إنما ينعنون بالعقل من كان فاضلا وجيد الرؤية في استنباط ما ينبغي أن يكون من خير أو يتجنب.<sup>3</sup>

بالإضافة إلى الكفاءة في المهنة أي أن يكون الشخص ملما بالجوانب الشرعية فيه حتى لا يقع خاصة في الأمور المتعلقة بالمعاملات والأمور المالية والتجارية كما أن للمهنة مجموعة من القيم مرتبطة بها وهي لا تقتصر على

<sup>1</sup> فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي البنك الإسلامي للتنمية المعهد الإسلامي والتدريب، السعودية، رقم 52، ط 1، 1999، ص 23.

<sup>2</sup> علي مراج، مصادر الأخلاق في المنهج الإسلامي، دار البرموك، 2018، ص 56.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 57.

وظيفة معينة دون أخرى لذا وضع الإسلام منهجاً وقائياً مليئاً بالقيم والضوابط لحماية الفرد من الانحرافات وحماية مصالح الفردي والمنظمة والمجتمع:

- المهنة عبادة لقوله عز وجل: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" سورة التوبة، الآية 105.<sup>1</sup>

- المهنة مقياس للتفاضل في الإسلام: حيث جعل التفاضل بين الناس في المهنة وغير ذلك سواسية فمنزلة المسلم في المجتمع بعمله الذي يبذله كما أن أول دينأرسي قواعد ومعايير الجدارة والكفاءة في المهنة قبل الأنظمة الغربية بـ: 14 عشر قرناً من الزمن.<sup>2</sup>

- الإخلاص وإتقان المهنة: في وقتنا الحاضر إن الاهتمام بأساليب الجودة وهو تطبيق عملي بما يدعوا له الإسلام من إتقان المهنة لقوله ﷺ: "إن الله تعالى أحب من العامل فمن عمل عملاً فل يتقنه" وإن الإتقان يقصد به أن يكون الشخص متخصص في المهنة التي ينجزها فالحديث على الإتقان في الإسلام يقابلها الحديث عن الجودة الشاملة، وحلقات الجودة في الفكر الإداري الغربي حيث أن الدولة الإسلامية الناجحة في هذا المجال في ماليزيا وذلك بإصداره الميثاق المراجع أو الزبون مع الحكومة.<sup>3</sup>

-الإستبداد بالرأي: فالمسلم عند اتخاذ القرارات العامة يجب أن يأخذ بالشورى وأن لا يستبد برأيه، لقوله تعالى: "فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" سورة آل عمران الآية 15<sup>4</sup>

- العدل والمساواة في المعاملة: لأن العدل ذا ساد بين الموظفين ورؤسائهم يؤدي إلى رفع من حالاتهم المعنوية وفي الوقت نفسه ويزيد الثقة.

- طاعة الرؤوسين للرئيس: تكون الطاعة بالمعروف وأن لا يخلط بين الأمور.

- تجنب المحاباة والمحسوبية: فالمحاباة والمحسوبية أولى خطوات الفساد الإداري وتضييع المصلحة العامة، ومن المحاباة أن يقرب من من يرغب ومن يزيله الأعمال وبالمقابل يبعد من له الحق لقوله ﷺ: "إذا أراد الله بالأمر خيراً جعل

<sup>1</sup> القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية 105.

<sup>2</sup> ابراهيم فهد العقيلي، المرجع السابق، ص 07.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 8.

<sup>4</sup> القرآن الكريم، سورة آل عمران الآية 15.

له وزير اصدق إن شيئا ذكره وإن نكره أعانه وإذ أراد وجهها غير ذلك جعل له وزير سوء أن نسي لم يذكره وإن ذكر لم يعنه.<sup>1</sup>

## 6. الأخلاق المهنية في الدول العربية:

تتميز كل مهنة بأخلاق معينة تابعة من المجتمع فإتباعها من طرف الأفراد يحول دون الوقوع في الخطأ ويرفع من مستوى المهنة ويزيد من مكانتها فهي تجسيد لأخلاق العامل ضمن مهنته وفق المعايير محددة وصفات وقواعد لا تخرج عن القيم الإجتماعية والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع والنظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي يؤمن بها، ولكنها تتأثر بعوامل مختلفة نظراً أن العاملين في المؤسسات هم أنفسهم الأفراد الذين يعيشون في المجتمع ويتأثرون بالأوضاع الاقتصادية والسياسية الموجودة فيه، وبالتالي هذه العوامل تؤثر على أخلاق المهنة، وأن المجتمع العربي يعاني من تراجع الأخلاق المهنية وإتباعهم المصلحة الذاتية رغم أن مصدر الأخلاق هو الدين الإسلامي.<sup>2</sup>

أما فيما يخص مسألة الأخلاق المهنية ومدى إلتزام الموظف بالمعايير الأخلاقية للمهنة والعمل، هناك علاقة طردية بينهما فالإلتزام بإحدهما دليل على وجود الرادع الداخلي للشخص سواء كان دينيا أو وطنيا أو شخصيا... إلخ وفقدان إحدهما يعد أيضا مؤشراً على خلل في سلوكيات وشخصية الفرد وذلك يكون عائداً لعوامل عندة منها نشأة وتربية الفرد والبيئة التي ترعرع فيها منذ الصغر.<sup>3</sup>

فإن الأخلاق المهنية في الدول العربية تعد جوهر المهن لأن الإسلامى حث على قيمة الأخلاق في الحياة اليومية والمهنية إلا أن الدول العربية تعرف بالسلوكيات غير الأخلاقية لموظفيها في المؤسسات الخاصة أو العامة مثل: عدم الوضوح والمراوغة والكذب والغش والخداع والتضليل والسرقة والظلم وتقديم المصلحة الخاصة على العامة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم فهد العقيلي، المرجع السابق، ص 09.

<sup>2</sup> ابراهيم يوسف المالك، استراتيجية التسويق وأخلاقيات المهنة، مجلة الرياض، العدد 55، السعودية، فيفري 2020، ص 137.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 138.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 140.

## 7. مبادئ الأخلاق المهنية:

إن للأخلاق المهنية مجموعة من المبادئ التي يجب أن يشتمل عليها السلوك الأخلاقي لدى الفرد والتي يجب اتباعها مكان العمل وأثناء أدائهم لواجباتهم المهنية وهي:

**1.7 الأمانة:** تعتبر أحد أخلاق الإسلام وأساس من الأسس وهي من صفات الرسول ﷺ والواقع أن أمور الناس لا تستقيم إلا بالأمانة، ومنها أن يخلص من عباداته وأن يحسن العامل والصانع والتاجر عمله وأن يؤدي ما عليه من مسؤولية اتجاه المواطنين والدولة والأمة جميعاً.<sup>1</sup>

**2.7 الصدق:** هو قول الحقيقة، وهو فضيلة من فضائل ويعد من مكارم الأخلاق وأرفع درجاته أن يصدق المرء من ربه ويليه الصدق مع الناس.<sup>2</sup>

**3.7 الإخلاص والالتقان:** حرصت الأنظمة الإدارية على تحصين العمل من الفساد مثل: الرياء والنفاق وغيره بأنه يجعل أساس الأعمال النية، فهو بذلك يصون المصلحة العامة للجماعة والمجتمع، فيحمي عمله من جو الفساد والانحراف نحو إرضاء مصلحة الذاتية وإستغلاله لعمله في تحقيق مصالحه الذاتية أو إستغلاله لعمله في تحقيق مصالحه الفردية على حساب المصلحة العامة.<sup>3</sup>

**4.7 القوة:** تكمن في قدرة الفرد البدنية والعقلية على أداء عمله بجِد ونشاط وهي ضد العنف، فالقوة إذن مطلوبة للعمل، كما قال الله تعالى: "إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرَْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ" سورة القصص الآية 26. وهكذا ينبغي أن تختار العمالة فينبغي أن تراعي فيهم القوة والأمان.<sup>4</sup>

**5.7 الموضوعية:** ويقصد بها عدم تأثير عواطفه الشخصية على إتخاذ قرار ممارسة سلوك يوقع الفرد بحقوق المراجعين أو العملاء أو العمل بها في ذلك التغيير الجنسي أو الطائفي أو العرقي أو الإقليمي أو العلمي والاعتراف بالأخطاء والرجوع منها إذا حدثت.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سكارنة خلف بلال، أخلاقيات العمل، ط 1، دار الميسرة، عمان-الأردن، 2009، ص 32.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بدوي، الأخلاق النظرية، وكالة المطبوعات، الكويت 1999، ص 87.

<sup>3</sup> أبو سن أحمد إبراهيم، القيم والأخلاقيات والتوجيهات المعاصرة في إدارة المنظمات المعاصرة، ط 3، المطبعة العصرية دبي، 1989، ص 67.

<sup>4</sup> القرآن الكريم، سورة القصص الآية 26.

<sup>5</sup> سليمان محمد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 151.

## 8. دور الأخلاق المهنية في بناء العلاقات المهنية:

تعد الأخلاق المهنية جزءاً لا يتجزأ من التنظيمات الاجتماعية الحديثة، وهي منظومة من القيم والمعايير التي تحكم تصرفات الأفراد داخل المجال المهني. في السياق السوسيولوجي تعكس الأخلاق المهنية البنية القيمية للمجتمع وتساهم في إعادة إنتاجها ضمن الفضاءات التنظيمية.

الأخلاق كبنية سوسيولوجية داخل المؤسسة: وفقاً لإميل دوركايم (Durkheim) فإن الأخلاق المهنية ليست مجرد مبادئ فردية بل هي "حقائق إجتماعية" تفرض على الأفراد ضمن الجماعة، وتساهم في تنظيم السلوك الجماعي وتثبيت النظام المهني، وقد أكد دوركايم على أن المهن الحديثة تشكل نوعاً من "الضمير المهني الجمعي" الذي ينظم العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

القيم المهنية وبناء العلاقات: القيم مثل الالتزام، الأمانة، الاحترام والتعاون تعد من المحددات الأساسية للعلاقات المهنية الناجحة، يشير بيار بورديو إلى أن هذه القيم ليست محايدة، بل تتداخل مع رأس المال الرمزي الذي يمتلكه الفاعلون داخل المؤسسة. وتساهم في إعادة إنتاج الهيمنة المهنية داخل فضاء العمل.<sup>2</sup>

الأخلاق المهنية والضبط الاجتماعي داخل التنظيم: ترى النظرية الوظيفية أن الأخلاق المهنية تمثل آلية للضبط الاجتماعي، تحد من الانحرافات السلوكية داخل المؤسسات وتحافظ على استقرار النظام التنظيمي فكلما كان النظام القيمي داخل المؤسسة قوياً، كلما انعكس ذلك في علاقات مهنية يسودها الشقة والاحترام المتبادل.<sup>3</sup> علاقات القوة والأخلاق المهنية: أما من منظور النظريات النقدية خاصة عند ميشيل فوكو فالأخلاق المهنية ليست فقط موجهة نحو "الخير المهني" بل تستخدم أيضاً كأداة للهيمنة والرقابة، حيث تستعمل معايير الأداء والانضباط المهني كوسائل لمراقبة الأجساد وضبط سلوكها.<sup>4</sup>

دعم الرضا والاستقرار الاجتماعيين بين غالبية الناس إذ يسود العدل ويحصل كل ذي حق على حقه مما يجعل غالبية الناس على حالة الرضا والاستقرار.

يتضح أن الأخلاق المهنية ليست مجرد سلوكيات مثالية، بل هي بنية اجتماعية تساهم في:

<sup>1</sup>Durkheim, De la division du travail social, 1893, P 356.

<sup>2</sup>Bourdieu, Les sens pratiques, 1980, p 129.

<sup>3</sup>Parsons, The Social system, 1951, P 325.

<sup>4</sup>Foucault, Surveiller et punir, 1975, P 212.



- خلق التماسك داخل الجماعة المهنية.

- رفع الثقة في العلاقات.

- تعزيز الانضباط وتوجيه الأداء.

كما أن دورها لا يتجاوز البعد الفردي إلى مستوى البنية ، حيث تسهم في تحديد معالم السلطة والاندماج، أو حتى الصراع داخل التنظيم.

## 9. معايير الأخلاق المهنية:

هناك معايير لا بد للفرد أن يمر عبرها حتى يتم وصوله إلى مستوى مقبول من الأخلاق المهنية في إطار المهنة التي يقوم بها وهي كالتالي:

**1.9 الانضباط:** بحيث أن الغياب والتأخر يعد من أهم العوامل المؤثرة على الأداء السليبي للموظف ويمكن للموظف الوصول إلى أعلى درجات الانضباط من خلال جعل وظيفته من أهم أولوياته، معرفة واجباته والخطة الزمنية لإنجازها، ضبط الوقت اعطاء لنفسه الراحة الكافية واعلام الجهات المعنية في حالة غيابه.<sup>1</sup>

**2.9 صفات الموظف:** فالمشرف يتوقع من الموظفين التعاون مع بعض لتحقيق أهداف العمل لذلك يجب على الموظف أن يحسن علاقته بالمنظمة بالوظيفة وبزملاء العمل، ومن بين الصفات التي يجب أن تتوفر في الموظف الولاء، الصدق، الثقة المتبادلة، التبادل والتعاون في إنجاز المهام الأمانة وروح المسؤولية.<sup>2</sup>

**3.9 فرق العمل:** بحيث تضمن فرق العمل انجاز المهام بكفاءة وفعالية أكثر تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموظف من خلال كسبه لمعارف ومهارات جديدة، لذلك على الموظف إحترام أعضاء فريق العمل والالتزام بفعالية ضمن عمل الفريق (روح التضحية) فتح فرص التعلم وإعطاء مجال للآخرين للتعلم والتوجه نحو المستهلك وتحقيق أهداف المنظمة، التحلي بالسلوكيات الإيجابية في علاقة مع أعضاء فريق العمل والثقة في الآخرين.<sup>3</sup>

**4.9 المظهر:** بحيث أن مظهر الموظف يعطي صورة واضحة عن التزامه واحترامه للوظيفة المنظمة، لزملائه الموظفين للجهات العلية وللمستهلكين.

<sup>1</sup> أسامة محمد خليل الزباني، المرجع السابق، ص 15.

<sup>2</sup> أبوسن أحمد إبراهيم، المرجع السابق، ص 68.

<sup>3</sup> سليمان محمد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 150.

- 5.9 المواقف:** فيجب أن تكون للموظف مواقف ايجابية تعكس ثقته في نفسه
- 6.9 الانتاجية:** حيث يمكن للموظف من تحسين إنتاجيته من خلال احترام اجراءات العمل، اجراءات السلامة، وطرق استخدام موارد المنظمة.
- 7.9 المهارات التنظيمية:** إذ يجب على الموظف ادارة وقته وتطوير مهاراته من خلال أداء مهامه في المنظمة.
- 8.9 الاتصال:** فعلى الموظف أن يمكن قدرات عالية على الاتصال الفعال مع الآخرين سواء كان الاتصال لعللي أوغير لفظي بحيث يظهر ثقافة الاحترام والشعور بالآخرين.
- 9.9 التعاون:** من خلال علاقات عمل جيدة تعتمد على فعالية ادارة تصادم الأدوار والحل الجماعي لمشكلات العمل.
- 10.9 الإحترام:** فلا يمكن اداء أي عمل مع الآخرين اذا لم يدرك الموظف سياسات احترامه لمن هم أعلى أو أقل منه في المستوى الوظيفي.
- 10. وسائل ترسيخ الأخلاق المهنية:**
- 1.10 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 الموظف فستنجح المؤسسة بلاشك، لأن الموظفين مخلصون لها.<sup>1</sup>
- 2.10 وضع الأنظمة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:** لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام، أم عدم وضوحه. ويمكن للمؤسسة أن تخصص مكتبا خاصا للاهتمام بأخلاق المهنة يقوم عليه مجموعة من الموظفين، ولهذا الجهاز رقم هاتف خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق وسيكون مردود هذا المكتب على أداء العمل رائعا جدا.<sup>2</sup>
- كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل.
- 3.10 القدوة الحسنة:** فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أولى.

<sup>1</sup> بلال خلق السكارنة، أخلاقيات العمل ، ط1، دار الميسرة ، الأردن، 2009، ص 665.

<sup>2</sup> بوري نورمان، أخلاقيات العمل في منشآت الأعمال، المجلة العربية الإدارة، المجموعة 09، العدد 01، ب. د.

**4.10 تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة:** فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار البلد، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة.

**5.10 محاسبة المسؤولين والموظفين:** فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام، وقد كان عمر رضي الله عنه يسأل الرغبة:

### 11. العوامل المؤثرة في الأخلاق المهنية:

هناك العديد من العوامل التي يصعب حصرها في تأثيرها على الأخلاق المهنية، فهي تتأثر بالعوامل السياسية والاقتصادية والحضارية فالموظف هو مواطن يعيش في بيئة المنظمة وينقل إليها القيم والعادات السائدة في مجتمعه، ويبقى لتلك العوامل أثراً واضحاً داخل المنظمات، رغم وجود القوانين واللوائح التي يقوم بدورها في الحد من أثرها على سلوك الموظف في المنظمة.

ولعل من أهم العوامل التي لها الأثر الواضح في الأخلاق المهنية في المنظمات ما يأتي:

**1.11 البيئة الاجتماعية:** وتتمثل في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وما يسوده من تقاليد، وعادات ومعتقدات وأحوال اقتصادية، واجتماعية وسياسية، والتي تساهم مساهمة كبيرة في تشكيل سلوك الفرد وتكوين اتجاهاته، إذ تنمو هذه الاتجاهات والممارسات السلوكية وتتطور بتطور مراحل النمو التي يمر بها الفرد.

إن المحابة والوساطة أمثلة يتبين من خلالها مدى تأثير البيئة الاجتماعية على سلوك الموظف، وعليه نجد أن الموظف في المنظمة العربية على وجه الخصوص، يضع في الاعتبار عند التعامل مع الموظفين بأن يخدم ويلبي أولاً وقبل كل شيء، مصالح من يمت إليه بصلة القرابة أولاً والصدقة ثانياً، والسبب يعود إلى أن الأسرة أو العشيرة هي بؤرة التنظيم الاجتماعي الذي ينتمي إليه الموظف، ويتعلم من خلال هذا الإنتماء بأن الولاء في المقام الأول ليس للمصلحة العامة بل هو للأسرة أو العشيرة، ولا ريب في أن تلك العصبية الأسرية تنتقل إلى الجهاز الإداري عن طريق سلوك الموظف وعند تعامله مع الآخرين.<sup>1</sup>

**2.11 البيئة الاقتصادية:** تلعب الأوضاع الاقتصادية في المجتمع الذي يعيش فيه الموظف من غنى وفقر وارتفاع مستوى المعيشة مقابل تدني مستوى الرواتب والأجور دوراً كبيراً في تكوين الأخلاق المهنية من مبادئ واتجاهات وسلوك، كما أنها تؤدي إلى نشوء طبقات اقتصادية متعددة داخل المجتمع الواحد. ويجب أن تؤكد هنا على أن أثر

<sup>1</sup> أسامة محمد خليل الزباني، مرجع سابق، صص 21-22.

العنصر المادي في أخلاق العاملين، وظهوره في الدول النامية. قد نجد له جذورا تاريخية، إذا أن الفرد في الدول النامية له متطلباته وطموحاته الكبيرة ، التي لا تتناسب مع ما تستطيع الدولة توفيره في خدمات و سلع كما أن العاملين لهم تطلعاتهم وآمالهم في تحسين أوضاعهم المعيشية، وزيادة وسائل الراحة وهم لا يملكون غير رواتبهم الضئيلة، ولذا فإن احتمالات الانحراف كثيرة سواء من قبل المواطن الذي يريد أن يحصل على السلعة، أو الحزمة دون غيره أو أكثر منه، أو من قبل العاملين أنفسهم الذين يريدون الحصول على دخول اضافية حتى ولو عن طريق غير مشروع.<sup>1</sup>

**3.11 البيئة السياسية:** لا شك في أن البيئة السياسية التي يعيش الموظف في ظلها تلعب دوراً مهماً في تكوين اتجاهاته وأنماط سلوكه ويقصد بالبيئة السياسية، المناخ السياسي الذي يعيشه المجتمع، كشكل النظام السياسي، ومدى تمتع الأفراد بحرية التعبير ونمط الحكم السائد وكذلك مدة فعالية الرقابة (إدارية، تشريعية، سياسية، شعبية) على أنماط سلوك الموظف، بحيث تحفز السلوك الأخلاقي، وتردع أو تعاقب السلوك اللاأخلاقي.

لذا فإن غياب الرقابة وضعف الجهاز القضائي، وفساد السياسية، وافتقار الدولة لمعايير الحساب، كلها تسهل الانحراف في سلوك العاملين وتزيد الحرق للقوانين، وتسهل عملية التخلص من العقاب، ويزيد الفساد الأخلاقي ويختفي الولاء وفي ظل غياب الرقابة التشريعية والادارية والشعبية، قد يبدي الموظف أحيانا سلوكا تنظيميا يهدف إلى ارضاء وأشباع رغبات السلطة التنفيذية على حساب المصلحة العامة، ويعود السبب في ذلك إلى تخوف الموظف من هؤلاء الذين الملكون حق التعيين، والطرء، والترقية.<sup>2</sup>

## 12. عقبات تطبيق الأخلاق المهنية:<sup>3</sup>

- عدم تطبيق العقوبات: أمن العقوبة أساء الأدب كما يقول المثل، والعقوبة لا تراد لذاتها، بل لتقويم سلوك الأفراد ومسؤولية المنحرف، وإعطاء الآخرين صورة عن الجدية في تطبيق النظام.
- غياب القدرة الحسنة.
- ضعف الحس الديني والوطني وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

<sup>1</sup> أسامة محمد خليل الزياتي، المرجع السابق، ص 25.

<sup>2</sup> أسامة محمد خليل الزياتي، المرجع السابق، ص 29.

<sup>3</sup> بلال خلف سكارنة، أخلاقيات العمل، ط1، دار الميسرة، الأردن، 2009، ص 64.

- عدم وجود أو وضوح أو تفعيل النظام.
- فقدان روح التفاهم بين المسؤول والموظفين.
- إن تطبيق الأخلاق المهنية في كل وظيفة يصبح ليس بالأمر الهين ففي زمننا الراهن يصعب كثيراً بسبب عقبات تقف أمام تطبيق الأخلاق المهنية والتي تدخل في الحس الديني والوطني من اقتداء الموظفين للمسؤولية وفقدان وروح التفاهم بين المسؤول والموظفين مما خلق عقوبات أكثر مثل غياب القدوة الحسنة.

# الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

1. تعريف الأداء
2. أهمية الأداء الوظيفي
3. أهداف الأداء الوظيفية
4. خصائص ومكونات الأداء
5. معايير وشروط الأداء الوظيفي
6. أنواع الأداء الوظيفي
7. عناصر الأداء الوظيفي
8. عملية تقييم الأداء الوظيفي
9. طرق ومجالات تقييم الأداء
10. صعوبات تقييم الأداء
11. العلاقة بين الأخلاق المهنية والأداء الوظيفي

الخلاصة

**تمهيد:**

تحتل مسألة الأداء الوظيفي مكانة مركزية في الدراسات التنظيمية والإدارية، نظرا لكونه المؤشر العملي الذي يقاس به مدى كفاءة الموظف وفعاليته في تنفيذ المهام الموكلة إليه، فنجاح المؤسسات خاصة العمومية منها لم يعد يقاس فقط بعدد الموظفين أو حجم الموارد بل بمدى قدرة الأفراد على تحقيق الأهداف الترم التنظيمية لكفاءة وجودة عالية و يعد الأداء الوظيفي عملية متعددة الأبعاد، تتأثر الجملة من الحوامل النفسية والتنظيمية والاجتماعية مثل: الرضا المهني، الدافعية المناخ التنظيمي، وأيضا الأخلاق المهنية التي تم التطرق إليها في الفصل السابق، إذ يمكن القول إن الأداء لا تتشكل في فراغ، بل هو نتاج لتفاعل معقد بين الفرد وبيئته المهنية.

لذلك يسعى هذا الفصل إلى تناول الأداء الوظيفي من خلال تقديم تحديدات مفاهيمية له واستعراض أبرز خصائصه ومكوناته ومعايير وشروطه وأنواعه وعناصره وكيفية تقييم الأداء.

## 1. تعريف الأداء

**لغة:** حسب معجم اللغة العربية المعاصرة: من الفعل أَدَى يُؤَدِي تأديه، أي طريقة القيام بعمل ما.<sup>1</sup>  
 وأيضا هو سلوك يهدف إلى إكمال عمل مستهدف أو هو التمرين الملاحظ للمهارة.<sup>2</sup>  
**اصطلاحا:** يعرف على أنه: المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كميته وجودة العمل المقدم من طرفه.

ويعرفه أحمد سيد مصطفى: أنه "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".<sup>3</sup>  
 ويعرفه أحمد صقر عاشور: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.<sup>4</sup>  
 كما يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشيع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.<sup>5</sup>

ويعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويعبر عن كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة لتدريب العاملين عليها لرفع كفاءاتهم تحسين مستوى أدائهم.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص76.

<sup>2</sup> فرج عبد القادر وآخرون، معجم علم النفس والتحليل النفسي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، د.ت، ص36.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة النشر (الأصول والمهارات)، مصر، بدون ذكر دار النشر، 2002، ص415.

<sup>4</sup> الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2012-2013، ص9-10.

<sup>5</sup> نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الخوافر على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر، رسالة ماجستير، إدارة أعمال جامعة الأزهر، غزة، ص17.

<sup>6</sup> أبو كريم، أيمن محمد، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير حكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص20.



## 2. أهمية الأداء الوظيفي:

يحظى الاهتمام بموضوع الأداء في كل المجتمعات المتقدمة والنامية حد السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيار أومؤثر لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى مستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولاً إلى الدولة وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، ومن هنا يمكن إبراز أهمية الأداء الوظيفي من خلال ثلاث مستويات وهي:

**1.2 بالنسبة للأفراد العاملين (المستوى الفردي):**<sup>1</sup> يعد الأداء مقياس القدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل والانتداب والتكوين والترقية لمناصب عليا، ومن خلال هذا المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لإرتباطه بمستقبله الوظيفي، وتحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به من الناحية الاقتصادية، الاجتماعية والنفسية.

## 2.2 بالنسبة للمؤسسة (المستوى الجزئي):

يمثل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة، لأنها تكون أكثر استقرار وأطول بقاء، حينما يكون أداء العاملين أداء متميزا.

يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها، لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون بأداء العاملين في هذه التنظيمات.

تتألف أي عملية في المؤسسة في عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة لأنه مرتبط

<sup>1</sup> العياشي زرزارد، بوشمال عبد الغاني، إدارة رأس المال الفكري وانعكاساته على الأداء الوظيفي، ط1، نشر استيراد وتوزيع الكتب، 2020، عمان، الأردن، البوابة الشمالية للجامعة الأردنية، ص 180-182.

<sup>2</sup> العياشي زرزارد، المرجع السابق، ص 181.

بالإنسان الذي يذبر العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية وبذلك يجعلنا فصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وأفضل قدرة.

**3.2 بالنسبة للدولة (المستوى الكلي):** لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة بل تتعدى إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة، حيث يعد العنصر البشري وما يصطلح على رأس المال البشري حجر الأساس في كل عملية تنموية، لذا تسعى الدول للإهتمام بهذا العنصر من أجل تحقيق التقدم في شتى المجالات.<sup>1</sup>

### 3. أهداف الأداء الوظيفية:

**1.3 أهداف إستراتيجية:** يتمثل الهدف الرئيسي في استخدام أنظمة الإدارة في الأداء في تحقيق الرابط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية وتبيين التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السيمات الفردية والضرورية والمطلوبة لتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات التي سوف تدعم استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطها السلوكية لنتائج محددة.<sup>2</sup>

- **أهداف إدارية:** الارتقاء بجودة العمل من خلال التقييم المستمر تتم معرفة الأخطاء وتصحيحها لتحقيق أفضل أداء، فالأداء الجيد ينعكس إيجابيا على نفسية العامل ويزيد من شعوره بالانتماء<sup>3</sup> أي تحقيق رضا الموظف.

- **تعزيز ثقافة التقييم الذاتي:** يساهم الأداء الوظيفي في نشر ثقافة المراقبة الذاتية والانضباط من خلال استثمار قدرات العاملين الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.

- **أهداف على مستوى المدراء:** التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي وتنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه فيما يتعلق بالموظفين<sup>4</sup> فتستعمل تقارير الأداء كأداة في التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية للمؤسسة.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر ناشرون ومرتزون، 2011م، ص120.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجية إدارة المواد والشريعة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، صص222-223.

<sup>3</sup> بشير، سمير، علم النفس المهني والتنظيمي، عمان، دار الشروق، 2010، ص67.

<sup>4</sup> عادل حردوش صالح ومؤيد سالم: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، عالم الكاتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص105.

#### 4. خصائص ومكونات الأداء

##### 1.4 خصائص الأداء:

يتميز الأداء الوظيفي بمجموعة من الخصائص التي تجعله مقياساً موضوعياً وفعالاً في تقييم قدرات العاملين داخل المؤسسة وتنبع أهمية فهم هذه الخصائص من دورها في بناء سياسات العمل، وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

##### ومن أبرز خصائص الأداء الوظيفي:

- يعتبر الأداء الوظيفي شاملاً، لأنه لا يقتصر على الجوانب الفنية لإنجاز المهام فقط، بل يشمل أيضاً السلوكيات المهنية وطريقة تعامل الموظف مع زملائه، ومدى إحترامه للقيم والأعراف التنظيمية، فهو يجمع بين الأداء الوظيفي الفني والسلوكي والأخلاقي.
- يقول أحمد ماهر إن الأداء "يشمل كمية العمل المنجز وجودته، والانضباط والعلاقات المهنية، والمبادرة، والقدرة على العمل تحت الضغط".<sup>1</sup>
- الأداء ليس مطلقاً بل نسبي ويختلف من موظف إلى آخر، ومن منصب إلى آخر، حسب طبيعة المهام والموارد المتوفرة والبيئة التنظيمية. "إن تقييم الأداء يجب أن يأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل والعوامل المحيطة لأنه سلوك نسبي وليس ثابت"<sup>2</sup>
- الأداء ليس لحظة واحدة، بل عملية مستمرة تتراكم فيها الجهود والنتائج مع مرور الوقت، مما يسمح ببناء تصور طويل المدى عن قدرات الموظف "إن الأداء الوظيفي الجيد لا يبين في يوم أو أسبوع بل هو نتيجة لتراكم الجهد والانضباط المهني المستمر"<sup>3</sup>
- يتأثر الأداء بعوامل ذاتية (مثل الدافعية، المهارات الصحية النفسية) وعوامل موضوعية (كالقيادة، بيئة العمل، الحوافز) لذا لا يمكن تقييم الأداء بمعزل عن السياق العام للمؤسسة.

<sup>1</sup> ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، د.ط، الدار الجامعية، القاهرة، 2012، ص 225.

<sup>2</sup> النشار، محمود، السلوك التنظيمي، د.ط، دار الفكر العربي، بيروت، 2008، ص 178.

<sup>3</sup> الطويل، صلاح، استراتيجيات إدارة الأداء، د.ط، دار الهدى، 2010، ص 94.

**2.4 مكونات الأداء الوظيفي:** يعد الأداء الوظيفي عملية مركبة تتكون من عدة مكونات مترابطة، تساهم مجتمعة في تحديد جودة وكفاءة الفرد داخل المؤسسة، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن فهم هذه المكونات ضروري لتقييم الأداء بشكل شامل وتحسينه.

❖ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تمثل ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل وتشمل المهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها<sup>1</sup>، ويشمل الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله من حيث السلوكيات المهنية مثل:

- احترام الزملاء والمتعاملين.
- الالتزام بالقوانين الداخلية للمؤسسة.
- المبادرة والانضباط.
- التعاون وتحمل المسؤولية.

❖ **نوعية العمل:** "وتشمل الدقة والاتقان والبراعة على تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء<sup>2</sup> فحتى لو أنجز الموظف عددا كبيرا من المهام، فإن ضعف الجودة ينعكس سلبا على تقييمه" لا يمكن في أن ينجز الموظف مهامه بسرعة، بل يجب أن تكون وفق معايير دقيقة وجودة عالية".<sup>3</sup>

❖ **كمية العمل المنجز:** ويقصد بها مقدار العمل المنجز في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز وتقاس غالبا من خلال:

- عدد المعاملات أو الملفات المعالجة.
- عدد المنتجات أو الخدمات المقدمة.
- مدى الالتزام بالمواعيد الزمنية.

❖ **المثابرة والثوق:** وتشير إلى الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعييدها المحددة.

<sup>1</sup> عتيقة حرايرية، الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مج3، جوان 2015، ص65.

<sup>2</sup> عتيقة حرايرية، المرجع نفسه، ص65.

<sup>3</sup> شعبان عالي عبد الله، الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي، د.ط، دار الوفاء، القاهرة، 2011، ص142.

وعليه تمكنا القول، أن الأداء هو نتاج للعلاقات المتداخلة بين ثلاث مكونات وهي: الرغبة في العمل (الدافعية) القدرة على العمل، إدراك الدور الوظيفي، ومنه تتكون معادلة للأداء كالتالي :

$$\{\text{الأداء: الدافعية} \times \text{القدرات والمهارات} \times \text{إدراك الدور الوظيفي}\}^1$$

❖ **القدرة على العمل:** تتحقق نتيجة امتزاج ثلاثة عناصر رئيسية هي: القدرات، المهارات والخبرات ويقصد بالقدرات إمكانية الفرد القيام بعمل ما، وبالمهارات مستوى الإتقان الذي يستطيع الفرد أن يؤدي به العمل ويقصد بالخبرات مجموع تراكمات التجارب في ذهن الفرد، نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة.

❖ **الرغبة في العمل (الدافعية):** وتعني مجموعة القرى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد التصرف بطريقة معينة.

❖ **إدراك الدور الوظيفي:** ويشير إلى الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به وشكل ونوع المجهود الذي يعتقد أنه ضروريا للإنجاز الجيد للعمل.<sup>2</sup>

إن غياب أحد هذه العوامل يؤدي إلى إضعاف أداء الفرد، وهذا ما تفسره معادلة الأداء المبينة على الضرب بين العوامل الثلاثة المكونة للأداء، فإذا إنعدم أحد المكونات (يساوي صفر) فحتما سيؤدي إلى تخفيض فاعلية الأداء الإنساني.

## 5. معايير وشروط الأداء الوظيفي

### 1.5 معايير الأداء الوظيفي:

تعد معايير الأداء الوظيفي أداة أساسية لتقييم كفاءة العاملين داخل المؤسسات، فهي تمثل النقاط المرجعية التي يتم قياس الأداء على أساسها، وتساعد على ضمان العدالة الموضوعية، والتحسين المستمر للأداء، وقد اتفقت الأدبيات الإدارية والسوسولوجية على أن فعالية التقييم تتوقف بدرجة كبيرة على وضوح المعايير وشموليتها، ويعرف

<sup>1</sup> العياشي زرزار، وشمال عبد الغاني، إدارة رأس المال الفكري وإنعكاساته على الأداء الوظيفي، ط1، نشر استيراد وتوزيع الكتب، عمان الأردن البوابة الشمالية للجامعة الأردنية، 2020، ص186.

<sup>2</sup> العياشي زرزار، المرجع نفسه، ص. 187.

معيار الأداء الوظيفي بأنه "المستوى المتوقع من الانجاز الذي يتم تحديده مسبقاً، ويستخدم كأساس لمقارنة الأداء الفعلي للموظف<sup>1</sup> وهو بمثابة الخط الفاصل بين الأداء المقبول وغير المقبول.

**- التوافق الاستراتيجي:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة.

ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الارشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.<sup>2</sup>

**- الصلاحية:** يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة "بصلاحية المحتوى أو حتى يتمتع بالصلاحية فإنه لا يجب أن يكون معيماً أو فساداً، بمعنى أنه يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكنه من النجاح في أداء الوظيفة، والمعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان، حيث أن التغلب التام عليه غير ممكن من الناحية العلمية.<sup>3</sup>

**- الاعتمادية:** وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء، ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم الأداء للعاملين، وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى نفس التقييم أو قريباً منه لأداء شخص واحد، وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق كافة العناصر أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر هامة.

**- القبول:** ويتعلق هذا المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له واقتناعهم به، والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءاً ملموساً من وقت المدراء مما يجعلهم يرفضون إستخدامها.

<sup>1</sup> الخليفة، محمد، إدارة الأداء المؤسسي، د.ط، دار الزهراء ، الرياض، 2011، ص102-104.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات الموارد البشرية، د.ط، دار الفكر، الأردن، 2011، ص223-224.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 236.

- **التحديد:** هو مدى وضوح ودقة المعيار في التعبير عن الأداء المتوقع والمطلوب من الموظف، بحيث يعرف بالضبط ما المطلوب منه لتحقيق أداء جيد، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما يجب على الموظف عمله لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإنه يصبح من الصعب تحقيق مثل هذه الأهداف، علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه وظيفته فإنه يصبح غير الممكن للموظف أن يصحح أداءه.<sup>1</sup>

## 2.5 شروط الأداء الوظيفي: من الشروط أو العوامل الأساسية التي تؤثر فيه بشكل مباشر ومن أبرزها:

- **الوضوح في تحديد المهام والأدوار:** يعد وضوح الدور الوظيفي أحد الشروط الأساسية للأداء الفعال، إذ أن عموض المهام أو تداخلها يؤدي إلى إرتباك الموظف وانخفاض مستوى الانتاجية. إن وضوح المهام وتحديد المسؤوليات بدقة يسهم في تقليل التوتر وزيادة فاعلية الأداء.<sup>2</sup>

- **الدافعية والتحفيز:** الحافز من أهم العوامل التي تدفع الموظف للعطاء، فكلما زادت دافعية الفرد للعمل، زاد إلتزامه وجودة أدائه "تعد الدافعية في المحددات الرئيسية لسلوك الفرد داخل المنظمة، إذ أنها تمثل القوة المحركة لسلوك الأداء".

- **التأهيل والتدريب المناسب:** يتطلب الأداء الجيد إمتلاك الموظف للمعارف والمهارات اللازمة لأداء عمله، وهو ما يتحقق بالتكوين والتدريب المستمر، "يرتبط الأداء المهني ارتباطاً وثيقاً بمستوى التأهيل المهني والتدريب الذي يتلقاه الموظف، فكلما زاد التأهيل إرتفع الأداء".

- **العدالة التنظيمية:** يشعر الموظف بالانتماء ويقبل على العمل بإيجابية عندما يسود مناخ العدالة، سواء في توزيع المهام، المكافآت أو العقوبات، فترتبط العدالة التنظيمية برضا الموظف وإنخراطه المهني، مما يعكس أثراً مباشراً على أدائه.

- **الرقابة والتقييم المستمر:** يحسن الأداء في وجود آليات تقييم واضحة، حيث تعطي الموظف تغذية راجعة حول مستوى عمله حول مستوى وفرص التحسين فعملية التقييم لا تقتصر على الحكم بل تهدف إلى تحسين الأداء وتوجيه الجهود.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص 236.

<sup>2</sup> القطامي يوسف، علم النفس الصناعي والتنظيمي، د.ط، دار الفكر، عمان، 2001، ص122.

- البيئة التنظيمية المناسبة: تشمل الظروف الفيزيائية (كالمكان والأدوات) والنفسية (كالعلاقات المهنية) التي تحيط بالموظف وتؤثر في عطائه، البيئة الإيجابية الداعمة تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي وتحفيز الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

## 6. أنواع الأداء الوظيفي:

إن عدم وجود مفهوم واضح للأداء شكل صعوبة لدى الباحثين في تحديد أنواع الأداء، حيث قام كل بتحديد الأنواع حسب معايير معينة وحسب دراسته، لذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي إعتدتها الباحثون في تحديد أنواع الأداء<sup>2</sup>، نذكر منها:

### 1.6 معيار الشمولية: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

أ. الأداء الكلي: هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تضافر جميع العناصر أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، حيث لا يمكن نسب إنجازاتها إلى أي نظام دون مساهمة باقي الأنظمة.<sup>3</sup>

ب. الأداء الجزئي: هي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة كل على حدى، كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وغيرها، وعندما يحقق كل نظام فرعي في المنظمة أهدافه يتحقق الأداء الكلي.<sup>4</sup>

### 2.6 معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الداخلي (ذاتي) والأداء الخارجي.

أ. الأداء الداخلي: هو أداء يتم بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد كما يتيح هذا النوع من خلال مجموعة الأداءات الجزئية، ويمكن تحديدها في ثلاثة أجزاء.

- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة، فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لا يستند فقط لمجرد إمتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فقط بل يستند في المقام الأول على قدرتها توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.<sup>5</sup>

- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثماراتها بفعالية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> الهواري خالد، أثر بيئة العمل على الأداء، د.ط، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 204.

<sup>2</sup> أحمد زرنوح، الأداء في المنظمة، مجلة سوسيولوجيا، مج 1، ع 3، ص 32.

<sup>3</sup> عتيقة حرارية، الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، مج 3، ع 5، 2015، ص 67.

<sup>4</sup> مكاوي إبراهيم عبد الله قرشي، إدارة التغيير وأثرها في أداء العاملين، الخرطوم السودان، د، ت، ص 78.

<sup>5</sup> أحمد زرنوح، المرجع السابق، ص 32.

<sup>6</sup> مكاوي إبراهيم عبد الله قرشي، المرجع السابق، ص 78.



- **الأداء المالي:** يكمن في التسيير الجيد للموارد المالية المتاحة، والإستغلال السليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة.<sup>1</sup>

ب. **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة والتي بدورها تنعكس على مسار المؤسسة وأدائها، لذا يتوجب عليها المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء فنجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط لها.

**3.6 معيار الطبيعة:** تبعا لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف تسعى لها أغلب المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وقدرتها على إتخاذ القرارات الرشيدة التي تساهم في تحريك كفاءة وفعالية إستخدام الأموال وتعزيز القدرات الإنتاجية.

- **الأداء الاجتماعي:** يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها إتجاهه وأداء مسؤوليتها، ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة، سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية.<sup>2</sup>

**الأداء التكنولوجي:** يتم هذا النوع من الأداء عندما تقوم المؤسسة بوضع وتحديد أهداف تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وغالبا ما تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.<sup>3</sup>

**الأداء السياسي:** تسعى المؤسسة لبلوغ أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، ويمكن توضيح هذا النوع من الأداء من خلال المثال التالي: كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مناصب سامية لإستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد زرنوح، المرجع السابق، ص 33.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 34-35.

<sup>3</sup> مكايي إبراهيم عبد الله فرسي، المرجع السابق، ص 79.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 79.

## 7. عناصر الأداء الوظيفي:

**1.7 كفاءات الموظف:** ويقصد معلوماته ومعارفه ومهاراته وخبراته اللازمة لتنفيذ المهام المطلوبة منه وهي عنصر

محوري في تحديد قدرة الموظف على الإنجاز، وتعكس مدى تأهيله العلمي والعمل<sup>1</sup>.

**2.7 متطلبات العمل (الوظيفة):** ويقصد المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

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

**4.7 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.

**5.7 الإنتاجية:** تقاس بكمية العمل المنجز خلال فترة زمنية معينة وهي مؤشر كمي لكن لا تكفي وحدها لتقييم الأداء، الانتاجية عنصر مادي لكنها ترتبط بأبعاد اجتماعية مثل الدافعية والرضا المهني<sup>2</sup>.

**6.7 المثابرة والثوق:** فتشمل الجدية التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين و تقسيم نتائج عمله<sup>3</sup>.

## 8. عملية تقييم الأداء الوظيفي

**1.8 كيفية تقييم الأداء الوظيفي:** إن عملية تقييم أداء العاملين تنصب على تحديد مستوى الانجاز المتحقق مقارنة بالأهداف والمعايير التي يتطلبها العمل بغية إتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية الملائمة ولذا فإن التقييم في المفهوم الحديث لا يعني إحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين، وإنما يستهدف التخلص من الانحرافات وعدم تراكمها أثناء الأداء المراد إنجازه<sup>4</sup> ولهذا فعملية تقييم الأداء الوظيفي هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين

<sup>1</sup> رانيا جاسر علس أبو عوض، واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015، ص 54.

<sup>2</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة أمّجد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 65.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 66.

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 149-151.

خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية الأداء وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أية مجالات هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و جهوده و سلوكه.

ويتم الاعتماد على تقييم الأداء الوظيفي في المنظمات بغية تقدير حجم الانجاز الذي يقدمه كل فرد إتجاه المهام المنوطة به، والجهد الذي يبذله والطريقة المتبعة من قبل كل عامل في تنفيذ مهامه، لتدخل نتائج هذا التقييم في عمليات أخرى كالترقية،<sup>1</sup>

والأجر والتدريب وتصحيح السلوكات الخاطئة وأيضاً العقوبات التي قد تنتج عن مخالفات في الأداء.

**2.8 معايير تقييم الأداء:** يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وهناك أمثلة للمعايير الممكن استخدامها التقييم الأداء.

**3.8 معايير نواتج الأداء:** كمية الأداء - جودة الأداء

**4.8 معايير سلوك الأداء:**

- معالجة مشاكل العملاء.
- إدارة الاجتماعات.
- كتابة التقارير.
- المواظبة على العمل.
- التعاون مع الزملاء.
- قيادة المرؤوسين.

**5.8 معايير صفات شخصية:**

- المبادئ.
- الإلتباه.
- الدافعية العالية.
- الإلتزان الإنفعالي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1988، ص305.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، د.ط، مصر، 2003، ص373.

## 9. طرق ومجالات تقييم الأداء:

تتطلب عملية تقييم الأداء تخطيطاً سليماً مبيناً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف، وتتلخص مجالات تقييم الأداء في الخطوات التالية:

- **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.

- **طريقة الترتيب العام:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه أو الأفراد محل التقييم ترتيباً تنازلياً (من الأحسن إلى الأسوأ) وفقاً للمستوى العام لأدائهم، فالأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل فرد حيث يعطى تقدير واحداً لأداء الفرد حسب اعتقاد القائم بالتقييم.<sup>1</sup>

- **المقارنة بين العاملين:** تتم وتسمى بالمقارنة المزدوجة حيث يقيم أداء الفرد بمقارنة المقيم بكل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين معه بمعنى مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة.

- **طريقة التدرج البياني:** في هذه الطريقة يتم تقييم العاملين وقياس أداء الموظفين وفق معايير محددة بمعنى تحديد صفات معينة تتعلق بالأداء الوظيفي مثل نوعية الأداء وكميته ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج كالتالي:

1/ ضعيف. 2/ مقبول. 3/ جيد. 4/ جيد جداً. 5/ ممتاز.

- **طريقة المراجعة الميدانية:** حيث محل يقوم ممثل عن تلك الدراسة بإجراء مقابلات ميدانية مع مدراء الإدارات العامة في المنظمة، للاستقرار عن أداء العاملين ومناقشتهم وأخذ البيانات والمعلومات على أن يعد قائمة للعاملين ويتم ترتيبهم حسب أدائهم.

- **طريقة المواقف الحرجة:** الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية ويتم قياس الأداء وتقييمه استناداً لسلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاروق عبده فلي، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 272.

<sup>2</sup> فاروق عبده فلي، المرجع نفسه، ص 275.

- **التقارير:** تشبه الطريقة السابقة حيث يقوم المسؤول أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف إلى جانب ما يتمتع به من مهارات يمكن تصويرها مستقبلا، ومدى إمكانية تقدم وترقية الموظف.<sup>1</sup>

- **تقييم الأداء باستخدام الحاسب الآلي والأنترنت:** يوجد حاليا العديد من برامج الحاسب الآلي المعدة لمساعدة المديرين في تقييم مرؤوسيههم كما يوجد على شبكة الأنترنت العديد من البرامج ومن أمثلة ذلك برنامج (Appraiser Employee) الذي يوفر للقائم بالتقييم قائمة اختيارات تحتوي على عشرات ابعاد تقييم الأداء وذلك لإختيار من بينها على حسب الوظيفة الوظيفة التي يشغلها الفرد وإختيار البعد المطلوب إستخدامه في التقييم، كما يوفر البرنامج قائمة فرعية تحتوي على العديد من عوامل المناسبة لعملية التقييم وإعطاء وصف للسلوكيات المحتملة التي يمكن أن يمارسها الفرد ويقوم القائم بتقييم لاختيار السلوكيات التي تعبر عن أداء الفرد أكثر من غيرها ويتيح هذا البرنامج للقائم بالتقييم استخدامه على مدار فترة التقييم أول بأول ثم يقدم البرنامج في نهاية الفترة تقرير تفصيلي وبالدرجات على أداء الأفراد خلال الفترة.

## 10. صعوبات تقييم الأداء:

نتيجة الصحوبة وصنع معايير أداء مناسبة، يسلك بعض المديرين منهجا يقومون فيه بتقوهم صفات أخرى بصفة شخصية، كروم التعاون أو عادات. العمل وما إلى ذلك وليس العمل نفسه الذي يؤدي العامل، والمسألة الأخيرة هي قصور نظام التقييم عن وضع حوافه تتناسب مع الفروق في الأداء لذلك لمن مجموعة من الصعوبات التي تعيق عملية تقييم الأداء تذكر منها:<sup>2</sup>

**1.10 التحيز من جانب المقيم للأعمال للحوامل 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 أم ضعيف في عامل واحد فقط يعطيه المقيم اهتماما كبيرا فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة، فإن كان الفرد آمينا فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى والعكس صحيح.

<sup>1</sup> فاروق عبده فلية، المرجع المرجع، ص 276.

<sup>2</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون - الجزائر، 2010، ص 358-359.

**2.10 التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم:** إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلاً إلا أنه كثيراً ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيح، وقد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفاً فيعطيه تقييماً ضعيفاً حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعاً.

**3.10 التحيز الشخصي:** وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد الأسباب 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 إذ سيكون في موقع يستطيع اقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم.

**4.10 الاتجاه إلى التقييم بعيداً عن الحقيقة (الخوف من التقييم):** وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضاً، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضاً، وكان من الطبيعي أن يتم التقييم بناءً على صورة حقيقية لما يجب أن يؤديه بصورة واقعية.

وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفاً من نقل الجيدين وبقاء الآخرين تحت إشراف.<sup>1</sup>

**5.10 استخدام طريقة تقييم لا تناسب جميع الوظائف:** غالباً ما تستخدم بعض المنظمات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والاقسام بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، وذلك لا يحقق الكفاءة المطلوبة من عملية التقييم.<sup>2</sup>

**6.10 عدم توفر أوصاف وظيفية:** إن عدم توفر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف لدى الرؤساء المباشرين المعرفة أجزاء العمل، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف خاصة الموظفين الجدد منهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> العريشي، ناصر، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، د.ط، دار الخريجي للنشر، الرياض، 2018 ص 212.

<sup>2</sup> مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص 144.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 145.

**7.10 نقص النشرات الدورية:** إن قلة وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وتعاليم وتوجيهات وإرشادات متعلّقه 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.<sup>1</sup>

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

**9.10 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 ناجحة، وعلى نحو متناقض فهناك من الرؤساء لديهم مثل لإعطاء تقديرات منخفضة تبعا الهوى في نفسه دون وجه حق.

**10.10 اختلاف التقدير باختلاف الغرض من التقييم:** يتأثر بعض معدي التقرير عادة بالغرض من من تقييم الأداء، فإذا كان الغرض تطوير وتحسين أداء الموظفين فإن تقرير غالبا يكون متشددا وييدي 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 الاستفادة موظفيهم.<sup>2</sup>

## 11. العلاقة بين الأخلاق المهنية والأداء الوظيفي:

تعد الأخلاق المهنية هي أبرز المحددات الاجتماعية والسلوكية التي تؤثر بعمق في الأداء الوظيفي، كونها ترتبط مباشرة بجودة العمل والانضباط المؤسسي، وفعالية العلاقات التنظيمية، فالأخلاق المهنية ليست فقط مجموعة من القواعد والمعايير التي تنظيم السلوك داخل المؤسسة، بل هي منظومة قيمية تنعكس على مختلف جوانب العمل وتؤثر في مردودية الموظف بشكل مباشر وغير مباشر تسعى المؤسسات إلى تحقيق جودة الأداء من خلال تعزيز منظومة أخلاقيات العمل والذي بدوره ينعكس على نمو المجتمع، ولا يمكنها تحقيق ذلك دون وجود

<sup>1</sup> مدثر حماد الشيخ التيجاني، المرجع السابق، ص 146.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 146.

معايير أخلاقية تنظم سير العمل، وتعزز الثقة بين المؤسسات والمستفيدين، كما إنها عنصر أساس في نجاح العلاقة مع الجمهور والموظفين والمؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

وقد أظهرت دراسات متعددة أن هناك علاقة طردية بين مستوى الالتزام بالأخلاق المهنية ومستوى الأداء الوظيفي على سبيل المثال فأخلاقيات العمل تعد مصدراً إرشادياً يشمل جميع الإجراءات والمعاملات الوظيفية التي تساعد الموظف على إدارة عمله، وتوفر له البيانات والمعلومات وتجعله على دراية كاملة بحقوقه وواجباته، كما تساهم أخلاقيات المهنة في تطوير العمل من خلال التقدم الوظيفي لأن الموظفين الذين يتمتعون بأخلاقيات المهنة لديهم فرصة كبيرة للحصول على حوافز وترقيات وعلاوات، كذلك تساعد على تحسين الأداء الوظيفي بمعنى أن الموظف الملتزم بأخلاق العمل سيحقق إنجاز مهامه في الوقت المحدد وبدقة كبيرة، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي إضافة إلى ذلك شعوره بالرضا الوظيفي، لأن أخلاق العمل تعزز الشعور بالرضا بين الموظفين عند أداء عملهم كما يساهم في يشعرون بقيمة أنفسهم، كذلك يمنح ذلك لبلدية السمعة الجيدة فالموظف يتعاون مع زملائه ويحترم التسلسل الإداري، يلتزم بالعدالة في التوزيع ويتبعد عن السلوكيات السلبية مثل الغيبة، التحايل أي يلتزم بأخلاق العمل ويؤدي العمل المطلوب منه بأقصى جهد ممكن، ويقوم بتسليم المهام في الوقت المحدد، إضافة إلى التزامه الأخلاقي بالحضور في الوقت المحدد دون تأخر، فهدود دائما يحضر مبكر لإنجاز عمله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رامي أبو الريشي، أخلاقيات العمل ودورها في الارتقاء بالأداء الوظيفي، تم الاسترداد من مركز غزة للدراسات والاستراتيجيات، 2016.

<sup>2</sup> الحباشنة ضحى، أخلاقيات العمل ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات في الاردن، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، 2023، ص926.



## الخلاصة:

يتضح من خلال هذا الفصل أن الأداء الوظيفي لا يعد مجرد تنفيذ للمهام اليومية داخل المؤسسة، بل هو نتاج تفاعل بين جملة من العوامل الفردية والتنظيمية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك العاملين، فالأداء الجيد يعكس درجة كفاءة الموظف مدى إلتزامه، ومستوى إنسجامه مع أهداف المؤسسة وثقافتها التنظيمية، وتبرز أهمية هذا المتغير في كونه إنعكاساً ملموساً لمدى فاعلية التنظيم، ومحكا حقيقية لقياس نجاح السياسات الإدارية والموارد البشرية، فعليه فإنه خطوة ضرورية لتحسين مردودية المؤسسات العمومية، وتعزيز ثقافة الجودة و المسؤولية داخل بيئة العمل.

# الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. مجالات الدراسة
2. التعريف بالمؤسسة
3. المنهج المتبع في الدراسة
4. أدوات جمع البيانات
5. أساليب ومعالجة وتحليل البيانات

## تمهيد:

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة حيث حاولنا إثبات الدراسة النظرية بدراسة علمية ميدانية ذلك ملئ الفجوة القائمة بين النظرية والواقع واستكمال البحث النظري بالبحث الميداني. كل هذا من خلال مجموعة من الأدوات والتقنيات المساعدة على جمع المعلومات بدءاً من مجالات، المجال المكاني والمجال الزمني والبشري يليه مجتمع الدراسة وعينته، والمناهج المستخدمة في الدراسة وأخيراً التطرق إلى جمع أدوات البيانات وأساليب المعالجة ثم التحليل.

## 1. مجالات الدراسة:

**المجال الزمني:** يقصد به المدة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة الميدانية من أول يوم إلى آخر يوم والتي أجريت ببلدية السوق وهي كالتالي:

**المرحلة الأولى:** وهي المرحلة الإستطلاعية حيث قمنا بزيارة بلدية السوق وذلك يوم 02 ماي 2025، والتعرف على أنواع المصالح الموجودة بها ففي كل مصلحة طريقة عمل خاصة بها وبذلك قمنا بتوزيع الإستمارات خلال يومين ورفض بعض العاملين بالبلدية بعض الإستمارات الإجابة عليها نظراً لضيق وقت العمل. لقد تم إسترجاعها في نفس اليومين.

## المجال المكاني:

وهو المكان الذي تمت به الدراسة والمتمثل في بلدية السوق ذات طابع خدماتي، تحتوي على عدة مصالح تخدم المواطن وتوفر له جميع متطلباته.

## 2. التعريف بالمؤسسة:

**الطبيعة الجغرافية:** بلدية السوق هي إحدى بلديات ولاية تيارت الواقعة في شمال غرب الجزائر، وتعد ثاني أكبر مدينة في الولاية بعد تيارت، تأسست المدينة سنة 1883م في منطقة أولاد عزيز وهي تابعة إدارية لدائرة السوق التي تضم أربع بلديات: السوق، الفايحة، سي عبد الغني، وتونسية، وهي تبعد عن ولاية تيارت بحوالي 25 كيلومتراً، يحدها شمالاً بلدية بوشقيف وجنوباً بلدية النعيمة أما من الجنوب الغربي تحدها بلدية تونسنية وغرباً بلدية ملاكو، أما شرقاً نجد بلدية سي عبد الغني.

**عدد السكان:** بلغ عدد سكان السوق حوالي 78.956 نسمة حسب احصائيات سنة 2008.

**المساحة:** تبلغ مساحة البلدية حوالي 257,82 كلم<sup>2</sup> كما تعتبر السوق مركزاً اقتصادياً وتجارياً هاماً في المنطقة وتشتهر بسوقها الأسبوعي الذي يعد من أكبر أسواق المواشي في الجزائر، كما تحتوي المدينة على مؤسسات صناعية بارزة مثل (Baticim) وثقافياً حيث تعرف السوق بإرثها الفني خاصة في مجال الموسيقى الأندلسية والفلكلور المحلي.

#### المصالح الموجودة في البلدية:

- أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي: حيث تتكفل بمهام البريد الوارد والصادر (تسجيله، فرزهِ وتحويله) وتحضير استقبالات رئيس المجلس البلدي وكتابة جلسات الإستقبالات رئيس المجلس الشعبي وكتابة شكاوي الموظفين وتولي العلاقات مع وسائل الاعلان والجهات الرسمية .

- الأمانة العامة: حيث تضطلع الأمانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بمهام جميع الوسائل الإدارية العامة والقيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي، كما تقوم بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات.

- مصلحة الشؤون المالية والمحاسبة: حيث تتفرع مصلحة التشغيل الاقتصادي إلى مكاتب:

\* مكتب المالية والمحاسب: حيث يقوم بإعداد الميزانية والحسابات لتنفيذها والمتابعة المالية وحساب أجور المستخدمين واعداد حوالات التحصيل والدفع كما تقوم بمسك دفاتر الإلتزام والنفقات والمداخل ويتفرع مكتب المالية إلى فرعين وهما فرع التسيير وفرع التجهيز.

\* مكتب الممتلكات والعقود: حيث يقوم بإعداد عقود البلدية ومسك سجل أملاك البلدية والجرد العام لأملاك البلدية والجرد الدوري ومتابعة حالة أملاك البلدية والسهر على المحافظة عليها وتطويرها.

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة: حيث تتفرع المصلحة إلى مكتبين: مكتب التنظيم والشؤون العامة ومكتب المنازعات والشؤون القانونية.

- مصلحة الانتخابات والخدمة الوطنية: تتكفل باستخراج البطاقة الانتخابية ومتابعة بالنسبة للمواطنين الجدد أو في حالة ضياعها أو تحويل مكتب السكن، وإحصاء فئات الخدمة الوطنية.

- **مصلحة البناء والتعمير:** تتكفل بمنح البناء ورخص التجزئة والتهيئة بالتنسيق مع مصلحة الشؤون العامة ومتابعة البناءات الفوضوية ومراقبة متابعة المشاريع للمخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومتابعة شبكة الإنارة العمومية.

- **مصلحة التجهيز والاشغال الجديدة:** ينقسم إلى مكتبين مكتب التجهيز: مكتب التجهيز الشبكات، ويتكفل بتنفيذ مشاريع البلدية وانجازها وتأطير الفرق التقنية المكلفة بالإنجاز ومباشر جميع عمليات صيانة الشبكات ومكتب الوسائل العامة ويتكفل بجميع عمليات صيانة الوسائل من عتاد و آليات والتموين يقطع الغيار ومسك سجل المخزونات.

- **مصلحة الحظيرة وتسيير المخزون:** تقدم لكل أعمال الصيانة التي تتطلبها أملاك البلدية سواء منها العقارية أو المنقولة وتقوم بمتابعة حركات ممتلكات البلدية الخاصة خاصة من العتاد المتنقل وضبط قائمة كل صنف من أصناف العتاد والعمل على مراقبتها وإستغلالها والعمل على مراقبتها وصيانتها واصطلاحها.

- **مصلحة الحالة المدينة:** تتكفل بسجلات الحالات المدينة وتحرير وتسليم وثائق الحالة المدنية والتصديق على التوقيعات والوثائق المطابقة للأصل وتعتبر الدائمة الأساسية للبلدية والمواطنين وهي مقسمة إلى شبائيك وكل شباك مختص في استخراج وثيقة معينة للمواطن فيخدمه فيأسرع وقت

**المجال البشري:** ويقصد به مجتمع البحث محل الدراسة، أي المجتمع الذي يستعين به الباحث في جميع المعطيات لإختيار فرضياته ومجتمع البحث لهذه الدراسة هم عمال بلدية السوق حيث بلغ عدد العمال الإجمالي 798 عامل موزعين على فئات سوسيو مهنية ولكن من خلال البحث الميداني تحصلنا على 70 إستمارة وضاعت منا 10 إستمارات وهذا لعدم تجاوب بعض الفئات المهنية معنا وعلى هذا الأساس وزعت العينة على كل الفئات السوسيو مهنية (عمال البلدية)

التصميم ← 78 عامل

التطبيق ← 40 عامل

التحكم ← 46 عامل

التنفيذ ← 556+78 عامل

التوقيت الكامل ← 78 عامل

التوقيت الجزئي ← 556 عامل

**عينة الدراسة كيفية اختيارها وخصائصها:** تعتبر العينة أهمشيء في البحث الميداني وهي مجموعة "من المفردات سواء كانت أشخاص أو وثائق يقوم الباحث بإختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، على أن تمثل العينة المجتمع الأصلي أحسن تمثيل وأن يكون لكل فرد فيها فرص متسارية في الاختيار، ويقال أن العينة انعكاس كامل لصفات وخصائص مجتمع البحث، كما يجب على الباحث أن يعطي الفرص لأفراد مجتمع البحث مثلاً: ذلك في عدم التحيز في الاختيار.<sup>1</sup>

- كما أنها الجزء الذي يتم إختياره من الكلب هدف دراسته وقياسه وتعميم ما تحصل عليه من نتائج على الكل.

وفي دراستنا يتكون مجتمع البحث ككل من 798 عامل، قمنا بإختيار عينة من هو ذلك لعدم إمكانية إجراء الدراسة على كافة عناصر المجتمع الأصلي، ونظرا لعدم تجانس مجتمع البحث قمنا بإختيار العينة العشوائية الطبقية "ويتم إختيار هذا النوع من العينات عندما يكون مجتمع الدراسة غير متجانس حيث يقسم إلى طبقات".<sup>2</sup>

**3. المنهج المتبع في الدراسة:** للقيام بأي دراسة علمية والوصول إلى الحقيقة والبرهنة على تحقيقها وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من المناهج.

<sup>1</sup> عبد الهادي نبيل أحمد، منهجية البحث في العلوم الانسانية، ط 1، للنشر والتوزيع، ص 216.

<sup>2</sup> جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه أدواته، طرقه الاحصائية، ط 4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 89.

- فالمنهج " هو الطريق العلمي المؤدي أو الموصل لهدف البحث وهو خيط غير مرئي الذي يشد فقرات البحث إلى بعضها والمنهج يختلف عن الوسيلة أو الأداة المستخدمة في البحث<sup>1</sup>
- وفي دراستنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره المنهج الملائم لموضوعنا حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه "الطريقة التي يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي والذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والسياسية والعلمية وتساهم في تحليل ظواهرها".<sup>2</sup>
- كما يمكن تعريفه أيضا: بأنه "تلك الطريقة العلمية التي يعتمد عليها الباحث لدراسته للظاهرة الاجتماعية أو السياسية المعنية وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا".<sup>3</sup>
- 4. أدوات جمع البيانات:** تعتبر هذه الأدوات المنهجية الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات وتصنيفها وذلك حسب طبيعه موضوع الدراسة، كما أنها تسهل على الباحث القيام بدراسته على أكمل وجه ومن أجل الإلمام بموضوع الدراسة فقد اعتمدنا على مجموعة من الأدوات التالية:
- 1.4 الملاحظة:** تعد الملاحظة من بين التقنيات المستعملة خاصة في الدراسة الميدانية لأنها الأداة التي تجعل الباحث أكثر إتصالا بالمبحوث، والملاحظة العلمية على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث وتسجيل ملاحظاته وتجميعها والاستعانة بالآلات السمعية البصرية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد زاهر سعيد السماك، طرق البحث العلمي، أسس وتطبيقات، دار اليازوري، 2011، ص 61.

<sup>2</sup> أحمد عارف العساف، محمد الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 134.

<sup>3</sup> عبد الناصر الجندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات لجامعة الجزائر، ط 2، 2007، ص 200.

<sup>4</sup> خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور النشر والتوزيع، د.ط، 2008، ص 127.



وهي توجه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه<sup>1</sup> وعليه اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات التي تخدم موضوع الدراسة.

**2.4 الاستمارة:** تعد الاستمارة أداة من أدوات جمع البيانات الشائعة في استخدامهما في ميدان البحوث الاجتماعية، كما أنها "وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة التي توجه الأفراد بغية الحصول على بيانات معينة"<sup>2</sup>. وقد أعطيت عدة تعريفات للإستمارة من بينها:

تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الإستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل عن طريق البريد.<sup>3</sup>

- كما تعرف بأنها "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات آراء المبحوثين حول الظاهرة أو موقف معين"<sup>4</sup>.

وقد تم تصنيف أسئلة الاستمارة إلى 4 محاور رئيسية وهي:

المحور الأول: تضمنا البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي،

الحالة الاجتماعية، الفئة السوسيو مهنية، الأقدمية، مكان الإقامة) احتوت بذلك 7 أسئلة.

المحور الثاني: تضمن الأسئلة الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى واحتوت على 7 أسئلة

المحور الثالث: تضمننا أسئلة الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية احتوت على 9

أسئلة، وقدمت عملية إعداد وتوزيع الاستمارة بخطوتين:

<sup>1</sup> محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية علم النفس، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2007، ص 254.

<sup>2</sup> سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي الأساليب، المناهج، الإحصاء، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 144.

<sup>3</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 3، دار هيجاء، 2008، ص 82.

<sup>4</sup> أحمد عارف العساف، محمد الوادي، المرجع السابق، ص 204.

الخطوة الأولى: تمثلت في بناء أسئلة تخدم موضوع الدراسة وعرضها على المشرف حيث أنه طلب منا إعادة صياغة بعض الأسئلة وتحكيمها من طرف أساتذة التخصص.

الخطوة الثانية: بعد تعديل أسئلة الاستمارة وإخراجها في شكلها النهائي بموافقة المشرف، تم توزيعها على مجتمع البحث وصولاً في الأخير إلى إعادة جمعها وتحليلها وإستخلاص النتائج.

## 5. أساليب ومعالجة وتحليل البيانات:

1.5 الأسلوب الكمي: الذي يعبر على الأرقام والإحصاءات الموضحة في الجدول والمتعلقة بإجابات المبحوثين على شكل أرقام ونسب مئوية.<sup>1</sup>

2.5 الأسلوب الكيفي: وصف الظاهرة والتعرف على البيانات وتحليلها وتفسيرها وربطها بمختلف الأطر النظرية والميدانية وكذا بالمقابلات والمشاهدات الواقعية التي تم رصدها في الميدان.

---

<sup>1</sup> أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية وإقتصادية، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 104.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة.

1. عرض وتحليل بيانات الدراسة:

2. تحليل ومناقشة الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة

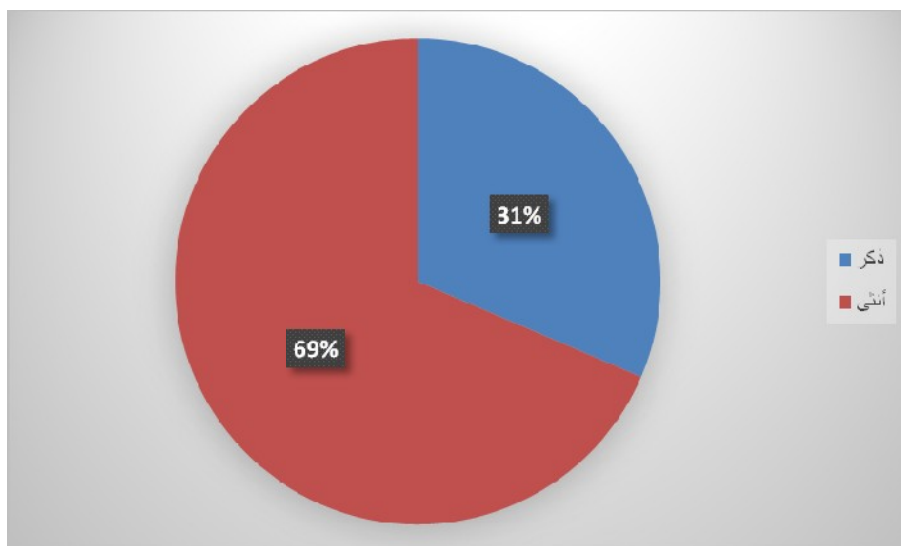
## 1. عرض وتحليل بيانات الدراسة:

## 1.1. عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

| الجنس   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | 22      | 31.4%  |
| أنثى    | 48      | 68.6%  |
| المجموع | 70      | 100%   |

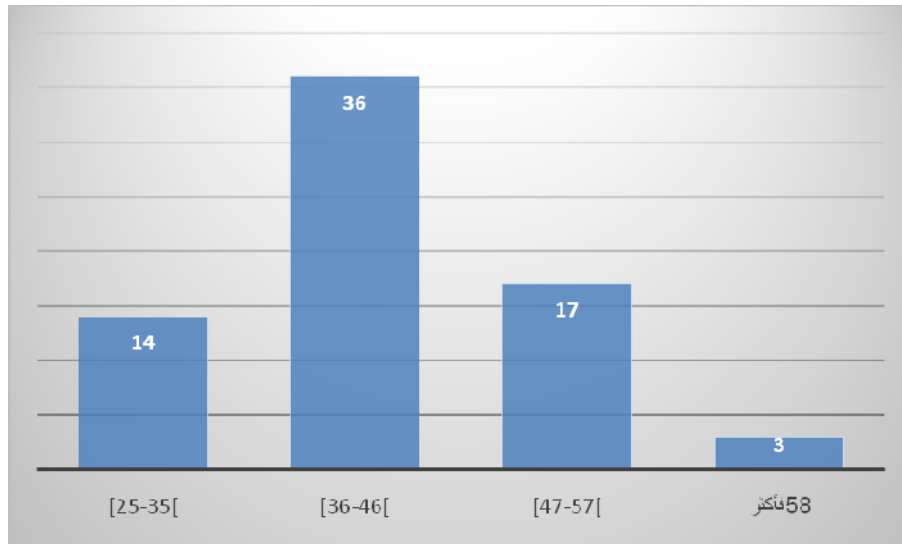
توضح البيانات في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة من الإناث، بنسبة 68.6%، مقابل 31.4% من الذكور. يعكس هذا التوزيع واقع التمثيل الوظيفي داخل بلدية سوقر، حيث يظهر ميل واضح لغلبة العنصر النسوي، ما قد يشير إلى تزايد اندماج المرأة في الوظائف الإدارية والخدماتية، أو إلى توجه مؤسسي يمنح فرصاً أكبر للنساء في هذا القطاع ..



الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

| السن     | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| [35-25]  | 14      | %20    |
| [46-36]  | 36      | %51.4  |
| [57-47]  | 17      | %24.3  |
| 58 فأكثر | 03      | %4.3   |
| المجموع  | 70      | %100   |

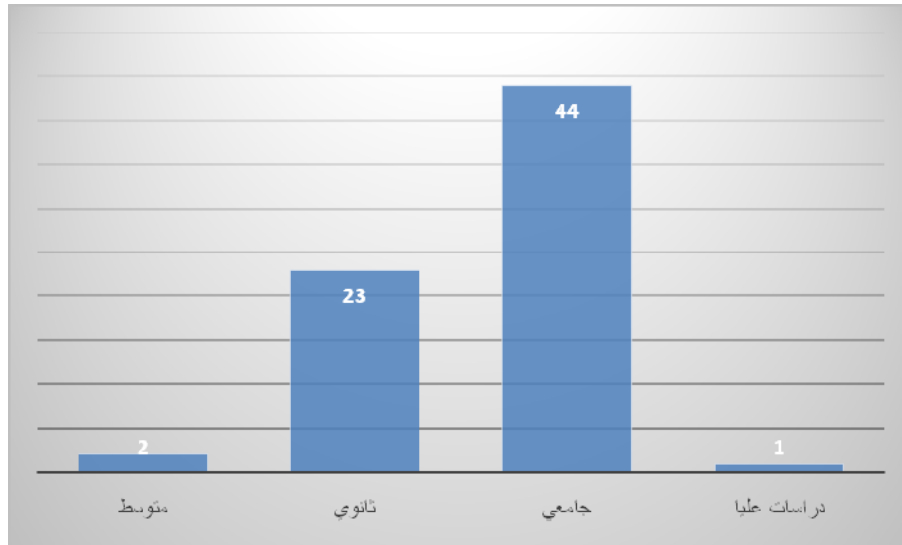
توضح البيانات في الجدول أعلاه أن الفئة العمرية بين 36 و 46 سنة هي الأكثر تمثيلاً ضمن أفراد العينة بنسبة %51.4، تليها الفئة من 47 إلى 57 سنة بنسبة %24.3، ثم الفئة من 25 إلى 35 سنة بنسبة %20، وأخيراً فئة 58 سنة فأكثر بنسبة %4.3. يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية الموظفين ينتمون إلى فئة عمرية متوسطة، وهي الفئة التي غالباً ما تكون قد راكمت خبرات مهنية مهمة، وتتمتع بدرجة من الاستقرار والكفاءة في الأداء الوظيفي، مما يعكس بنية عمرية مستقرة داخل البلدية.



الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| متوسط            | 02      | %2.9   |
| ثانوي            | 23      | %32.9  |
| جامعي            | 44      | %62.9  |
| دراسات عليا      | 01      | %1.4   |
| المجموع          | 70      | %100   |

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة ذات المستوى الجامعي بنسبة 62.9، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 32.9، ثم المستوى المتوسط بنسبة 2.9، وأخيراً فئة الدراسات العليا بنسبة 1.4. يشير هذا التوزيع إلى ارتفاع في المستوى التعليمي للعاملين ببلدية سوقر، مما يعكس توجهاً نحو توظيف موارد بشرية ذات كفاءات أكاديمية، وهو ما قد يساهم في تعزيز جودة الأداء الوظيفي والالتزام بالسلوك المهني، باعتبار أن التعليم العالي يرتبط غالباً بزيادة الوعي المؤسسي والمسؤولية الوظيفية..

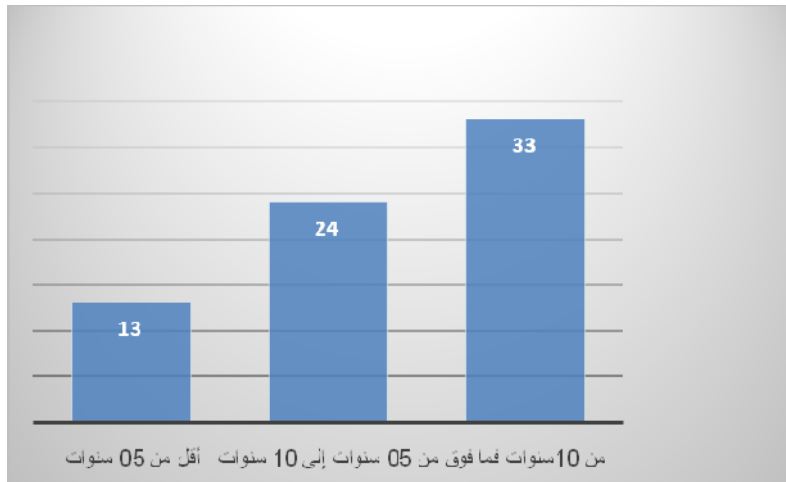


الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

| الأقدمية في العمل        | التكرار | النسبة |
|--------------------------|---------|--------|
| أقل من 05 سنوات          | 13      | %18.6  |
| من 05 سنوات إلى 10 سنوات | 24      | %34.3  |
| من 10 سنوات فما فوق      | 33      | %47.1  |
| المجموع                  | 70      | %100   |

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن أكبر فئة من أفراد العينة هم من الموظفين الذين تفوق أقدميتهم 10 سنوات بنسبة 47.1، تليها الفئة التي تتراوح أقدميتها بين 5 و 10 سنوات بنسبة 34.3، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 18.6. يعكس هذا التوزيع وجود نسبة معتبرة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة، ما يشير إلى نوع من الاستقرار المهني داخل البلدية، كما قد يدل على تراكم الكفاءات والخبرات المؤسسية التي تساهم في تحسين أداء المرفق العام وتعزيز فعالية العمل الإداري.

تشير هذه النتائج إلى أن أغلب موظفي بلدية سوقر يمتلكون خبرة مهنية طويلة نسبياً، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً من حيث الاستقرار الوظيفي وتراكم الخبرات داخل المؤسسة. فالأقدمية عادة ما تُسهم في تعزيز المهارات العملية والقدرة على التفاعل مع متطلبات الوظيفة، إلى جانب فهم أعمق للقوانين والإجراءات الإدارية. علاوة على ذلك، يُمكن اعتبار الأقدمية عاملاً مؤثراً في تنمية الالتزام بالسلوك المهني والأخلاقيات الوظيفية، خصوصاً أن الخبرة الطويلة غالباً ما ترتبط بالوعي المؤسسي والتكيف مع ثقافة المنظمة، وهو ما قد يُعزز الأداء الوظيفي في أبعاده المختلفة.

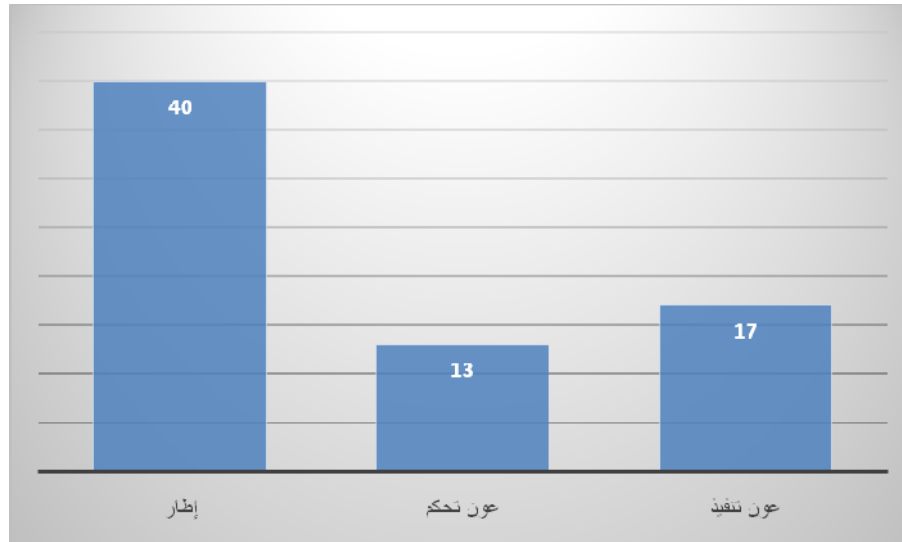


الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

| المنصب الوظيفي | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| إطار           | 40      | 57.1%  |
| عون تحكم       | 13      | 18.1%  |
| عون تنفيذ      | 17      | 24.3%  |
| المجموع        | 70      | 100%   |

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية بنسبة 57.1، تليهم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 24.3، ثم أعوان التحكم بنسبة 18.1. يعكس هذا التوزيع هيمنة المناصب الإدارية ضمن الهيكل الوظيفي للعينة المدروسة، ما قد يشير إلى طبيعة تنظيمية تعتمد بشكل أكبر على الكفاءات الإدارية في تسيير الشؤون البلدية، وهو ما يمكن أن يكون له أثر على مستوى اتخاذ القرار وجودة الأداء التنظيمي.

يمكن تفسير هذا التوزيع بأنه يعكس هيكلية وظيفية في بلدية سوقر تميل إلى التركيز على الكوادر الإدارية التي قد تتولى مهام التخطيط، التنظيم، والإشراف، بينما يمثل عمال التحكم والتنفيذ العاملين في الميدان أو في المهام التطبيقية نسبة أقل.



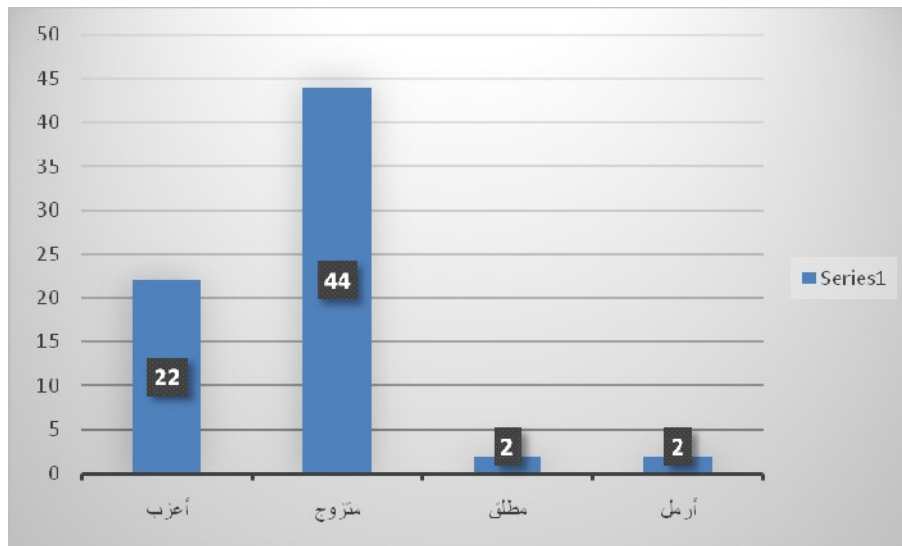


الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

| الحالة الاجتماعية | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| أعزب              | 22      | 31.4%  |
| متزوج             | 44      | 62.9%  |
| مطلق              | 02      | 2.9%   |
| أرمل              | 02      | 2.9%   |
| المجموع           | 70      | 100%   |

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من المتزوجين بنسبة 62.9، يليهم العزاب بنسبة 31.4، في حين شكّلت فتتا المطلقين والأرامل نسبًا ضئيلة متساوية بلغت 2.9 لكل منهما. يعكس هذا التوزيع أن أغلب الموظفين يعيشون ضمن إطار أسري مستقر، وهو ما قد يؤثر إيجابًا على مستوى التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ويعزز من الالتزام والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن غالبية موظفي بلدية سوقر في هذه العينة هم أفراد مستقرون اجتماعيًا، مما قد يؤثر إيجابيًا على استقرارهم النفسي والاجتماعي وبالتالي على أدائهم الوظيفي. كما أن الحالة الاجتماعية قد تلعب دورًا في تعزيز أو تثبيط السلوك المهني، فالموظفون المتزوجون ربما لديهم دوافع مختلفة للعمل والاستقرار مقارنة بالعزاب أو المطلقين.

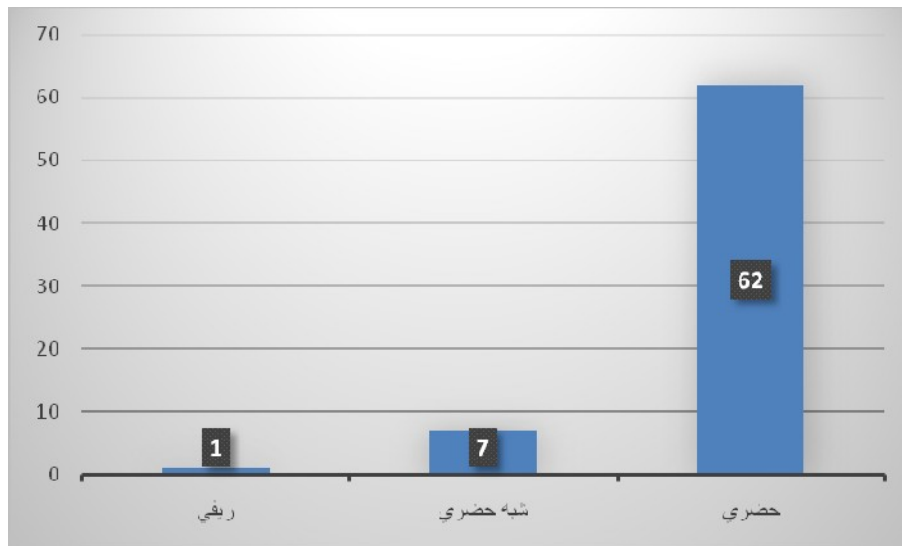


الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.

| المنصب الوظيفي | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| ريفي           | 01      | %1.4   |
| شبه حضري       | 07      | %10    |
| حضري           | 62      | %88.6  |
| المجموع        | 70      | %100   |

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يقيمون في المناطق الحضرية بنسبة 88.6، يليهم سكان المناطق شبه الحضرية بنسبة 10، بينما يشكل سكان المناطق الريفية نسبة ضئيلة بلغت 1.4.

يعكس هذا التوزيع نمط استيطان الموظفين الذي يميل إلى التركز في المناطق الحضرية، وهو ما قد يسهل عليهم الاندماج في النسيج الاجتماعي للمدينة ويعزز تواصلهم مع المؤسسات والخدمات البلدية، مقارنةً بسكان المناطق الريفية الذين قد يواجهون تحديات في الوصول إلى مراكز العمل والخدمات. يشير هذا التوزيع إلى أن أغلب العاملين في بلدية سوقر يعيشون في بيئة حضرية، وهو ما قد يسهل عليهم التنقل إلى مقر العمل، ويؤثر إيجابياً على تواصلهم مع سكان المدينة وفهم متطلباتهم بشكل أفضل. كما أن العيش في مناطق حضرية قد يمنحهم فرصاً أكبر للتدريب والتطوير المهني والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية التي تعزز الأخلاق المهنية.



## 2.1. عرض وتحليل بيانات المحور الثاني "مدى إلتزام الموظفين بالمعايير المهنية وأثره على سرعة الأداء وتحقيق الأهداف الوظيفية":

الجدول رقم (08): احترام قوانين العمل المعمول بها في المؤسسة.

| النسبة | التكرار | العينة     |         |                                                         |     |
|--------|---------|------------|---------|---------------------------------------------------------|-----|
|        |         | الاحتمالات |         |                                                         |     |
| %92.9  | 65      | النسبة     | التكرار | البدائل                                                 | نعم |
|        |         | %34.9      | 59      | الالتزام بأوقات الدخول والخروج المحددة                  |     |
|        |         | %34.9      | 59      | تنفيذ العمليات الإدارية                                 |     |
|        |         | %30.9      | 51      | تطبيق القوانين الداخلية الخاصة باللباس أو السلوك المهني |     |
|        |         | %100       | *169    | المجموع                                                 |     |
| %7.1   | 05      | لا         |         |                                                         |     |
| %100   | 70      | المجموع    |         |                                                         |     |

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من موظفي بلدية سوقر تلتزم بقوانين العمل المعمول بها داخل المؤسسة بنسبة 92.9، مقابل 7.1 لا تلتزم. ويبرز الجدول التزاماً متساوياً بأوقات الدخول والخروج المحددة وتنفيذ العمليات الإدارية بنسبة 34.9 لكل منهما، يليه تطبيق القوانين الداخلية الخاصة باللباس والسلوك المهني بنسبة 30.9. يعكس هذا الالتزام المرتفع مستوى الانضباط التنظيمي داخل البلدية، مما يساهم في تحسين سير العمل وتعزيز الفعالية الإدارية والالتزام بالقواعد المؤسسية.

من منظور سوسيولوجي وبلاستناد إلى نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، يعكس هذا الالتزام الكبير بالقواعد الرسمية والتوجيهات الإدارية تفعيل أحد الأسس الرئيسية للنموذج البيروقراطي، وهو سيادة القواعد والأنظمة الرسمية في تنظيم العمل الإداري. فوفقاً لفيدر، يعتمد التنظيم البيروقراطي على التقسيم الواضح للمهام، والالتزام الصارم بالقوانين الرسمية، والتوزيع الهرمي للسلطة، وهو ما يبدو واضحاً في هذا السياق حيث يلتزم أغلب الموظفين بالقوانين الداخلية وساعات العمل.

هذا الانضباط يعزز من الاستقرار التنظيمي ويقلل من الفوضى، وهو ما يساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي على المدى القصير. غير أن هذا الالتزام الكبير قد يصاحبه جانب سلبي يتمثل في الروتين الإداري الذي يحد من حرية المبادرة والابتكار، كما حذر فيبر من احتمالية أن يؤدي التنظيم البيروقراطي إلى الجمود وتقييد الحريات الفردية في العمل، مما قد يؤثر سلباً على الدافعية والإبداع.

الجدول رقم (09): الالتزام بساعات العمل الرسمية.

| النسبة | التكرار | العينة |         |                                               | الاحتمالات |
|--------|---------|--------|---------|-----------------------------------------------|------------|
|        |         | النسبة | التكرار | البدايل                                       |            |
| 85,7%  | 60      | 37.5%  | 54      | الحضور إلى العمل في الوقت المحدد يوميا        | نعم        |
|        |         | 31.25% | 45      | عدم مغادرة مكان العمل إلا بإذن إداري          |            |
|        |         | 31.25% | 45      | احترام أوقات الاستراحة والانصراف كما هي محددة |            |
|        |         | 100%   | 144*    | المجموع                                       |            |
|        |         |        |         |                                               |            |
| 14,3%  | 10      |        |         |                                               | لا         |
| 100%   | 70      |        |         |                                               | المجموع    |

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من موظفي بلدية سوقر تلتزم بساعات العمل الرسمية بنسبة 85.7%، تشمل الحضور في الوقت المحدد يوميا بنسبة 37.5%، وعدم مغادرة مكان العمل إلا بإذن إداري بنسبة 31.25%، واحترام أوقات الاستراحة والانصراف بنسبة 31.25%. بينما توجد نسبة 14.3% من الموظفين الذين لا يلتزمون بهذه القواعد. يعكس هذا الالتزام المرتفع حرص الموظفين على النظام والانضباط الوظيفي، وهو ما يسهم في تعزيز سير العمل بفعالية داخل المؤسسة.

من الناحية الإحصائية، تعكس هذه الأرقام مستوى جيدا من الانضباط الوظيفي لدى أغلبية العاملين، وهو مؤشر إيجابي على التنظيم الإداري وضبط الأداء.

سوسيولوجيًا، وفقًا لنظرية البيروقراطية لماكس فيبر، يُعتبر الالتزام بساعات العمل الرسمية جزءًا أساسيًا من آليات الرقابة والتنظيم التي تحقق الانضباط والاستقرار داخل المؤسسات البيروقراطية. فحسب فيبر، يعتمد النظام البيروقراطي على قواعد واضحة وثابتة تحدد الأدوار والمهام وساعات العمل، مما يضمن سير العمل بكفاءة ويقلل من الفوضى.

لكن من جانب آخر، كما يشير فيبر في نقده للنموذج، يمكن أن يؤدي الالتزام الصارم بساعات العمل والقواعد إلى ظهور الروتين الإداري الذي يحد من حرية التصرف ويخلق بيئة عمل جامدة قد تقلل من الابتكار والدافعية الشخصية. كما أن الرقابة المشددة قد تثير مشاعر عدم الرضا بين الموظفين إذا لم تترافق مع تقدير وحوافز معنوية مناسبة.

الجدول رقم (10): احترام تعليمات المسؤولين المباشرين في العمل.

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |         |                                                  |         |
|--------|---------|------------|---------|--------------------------------------------------|---------|
|        |         | النسبة     | التكرار | البدايل                                          |         |
| 97.1%  | 68      | 28.3%      | 43      | تنفيذ التعليمات دون اعتراض                       | نعم     |
|        |         | 38.2%      | 58      | الاستفسار بأدب في حال غموض أو تعارض في التعليمات |         |
|        |         | 33.5%      | 51      | نقل التعليمات للزملاء بصدق وشفافية عند الحاجة    |         |
|        |         | 100%       | 152*    | المجموع                                          |         |
|        |         |            |         |                                                  |         |
| 2.9%   | 02      |            |         |                                                  | لا      |
| 100%   | 70      |            |         |                                                  | المجموع |

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة جداً من موظفي بلدية سوقر تحترم تعليمات المسؤولين المباشرين بنسبة 97.1%، حيث يتم تنفيذ التعليمات دون اعتراض بنسبة 28.3%، والاستفسار بأدب في حال وجود غموض أو تعارض في التعليمات بنسبة 38.2%، ونقل التعليمات للزملاء بصدق وشفافية عند الحاجة بنسبة 33.5%. بينما تمثل نسبة عدم الاحترام لهذه التعليمات 2.9% فقط. يعكس هذا التوزيع مدى الانضباط والاحترام المتبادل داخل المؤسسة، مما يساهم في تعزيز التواصل التنظيمي وتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة..

إحصائياً هذه النسب تعكس مدى الالتزام العالي بسلسلة القيادة واحترام الهرمية الإدارية في المؤسسة، ما يشير إلى بيئة عمل منظمة وفعالة من حيث التواصل وتنفيذ المهام.

سوسيولوجياً وفقاً لنظرية ماكس فيبر في البيروقراطية، يعتبر احترام تعليمات المسؤولين المباشرين جزءاً من البنية التنظيمية التي تستند إلى التدرج الهرمي والسلطة الرسمية. حيث يُمنح المسؤولون صلاحيات واضحة وصريحة تُلزم الموظفين بتنفيذ تعليماتهم بدقة وبدون اعتراض، ما يضمن استقرار النظام الإداري وانسيابية سير العمل. هذه الآلية تعزز من النظام والانضباط التنظيمي، وتقلل من الخلافات التي قد تؤثر على الأداء الوظيفي.

ومع ذلك، تشير نظرية فيبر إلى أن هذا النوع من النظام قد يخلق أحياناً جوّاً جامداً وروتينياً يحد من المبادرة الذاتية، خاصة إذا لم يتم التعامل مع الاستفسارات والاعتراضات بطريقة مرنة ومنفتحة. لكن من خلال

البيانات، يبدو أن الموظفين يتعاملون مع الغموض أو التعارض في التعليمات بأسلوب مهذب وبناء، ما يعكس ثقافة تنظيمية صحية تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي بشكل إيجابي  
الجدول رقم (11): الالتزام بعدم التلاعب في الوثائق الرسمية أثناء أداء العمل.

| النسبة | التكرار | العينة |         |                                                | الاحتمالات |
|--------|---------|--------|---------|------------------------------------------------|------------|
|        |         | النسبة | التكرار | البدائل                                        |            |
| %97.1  | 68      | %36.54 | 57      | الامتناع عن تزوير أو تغيير محتوى الوثائق       | نعم        |
|        |         | %25.64 | 40      | التأكد من صحة المعلومات قبل التوقيع أو الإرسال |            |
|        |         | %20.51 | 32      | عدم تسليم الوثائق الرسمية إلا للجهات المخولة   |            |
|        |         | %17.31 | 27      | أرشفة الوثائق بطريقة منظمة                     |            |
|        |         | %100   | *156    | المجموع                                        |            |
|        |         |        |         |                                                |            |
| %2.9   | 02      |        |         |                                                | لا         |
| %100   | 70      |        |         |                                                | المجموع    |

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة جداً من موظفي بلدية سوقر يلتزمون بعدم التلاعب في الوثائق الرسمية أثناء أداء العمل بنسبة %97.1، حيث يتم الامتناع عن تزوير أو تغيير محتوى الوثائق بنسبة %36.54، والتأكد من صحة المعلومات قبل التوقيع أو الإرسال بنسبة %25.64، وعدم تسليم الوثائق الرسمية إلا للجهات المخولة بنسبة %20.51، وأرشفة الوثائق بطريقة منظمة بنسبة %17.31. بينما تمثل نسبة عدم الالتزام %2.9 فقط. يعكس هذا الالتزام المرتفع حرص الموظفين على النزاهة والشفافية في الأداء الإداري، مما ينعكس إيجاباً على مصداقية العمل المؤسسي وجودته

من الناحية الإحصائية، تظهر هذه النسب التزاماً عالياً ودقيقاً بالقواعد المتعلقة بالوثائق الرسمية، مما يدل على وعي كبير بأهمية حماية سلامة المستندات ودقتها، وهو ما يساهم في تعزيز مصداقية العمل الإداري. من الناحية السوسيولوجية، وفقاً لنظرية ماكس فيبر عن البيروقراطية، تُعد الوثائق الرسمية وسيلة رئيسية للحفاظ على النظام الإداري والشفافية داخل المنظمة. فالبيروقراطية تعطي أهمية قصوى للاعتماد على قواعد مكتوبة ووثائق محفوظة بدقة تضمن استمرارية العمل وتجنب الخلل الإداري. الالتزام الصارم بهذه القواعد يدل على إحترام الموظفين للقوانين والتعليمات الرسمية، وهو ما يعكس هيكل تنظيمي محكم يقوم على الرقابة والإشراف الرسمي.

الاهتمام بأرشفة الوثائق وتنظيمها ينسجم مع أحد خصائص البيروقراطية وهو توثيق العمليات وحفظ السجلات، مما يسهل مراجعتها واستخدامها كمرجع في اتخاذ القرارات الإدارية. كذلك فإن الامتناع عن التلاعب يحمي المؤسسة من الفساد الإداري، ويعزز الثقة بين الموظفين وبين الإدارة والمواطنين  
الجدول رقم (12): حرص الموظف على حفظ الأسرار المهنية المتعلقة بالعمل.

| النسبة | التكرار | العينة |         |                                                                  | الاحتمالات |
|--------|---------|--------|---------|------------------------------------------------------------------|------------|
|        |         | النسبة | التكرار | البدايل                                                          |            |
| %98.6  | 69      | %26.98 | 58      | عدم إفشاء المعلومات الخاصة بالعمل للغير                          | نعم        |
|        |         | %23.72 | 51      | تجنب مناقشة الأمور المهنية الحساسة في الأماكن العامة وغير الآمنة |            |
|        |         | %23.72 | 51      | الامتناع عن نشر الوثائق أو المراسلات عبر وسائل التواصل الاجتماعي |            |
|        |         | %25.58 | 55      | احترام خصوصية ملفات الموظفين والمواطنين                          |            |
|        |         | %100   | *215    | المجموع                                                          |            |
|        |         |        |         |                                                                  |            |
| %1.4   | 01      |        |         |                                                                  | لا         |
| %100   | 70      |        |         |                                                                  | المجموع    |

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة جدًا من موظفي بلدية سوقر تحرص على حفظ الأسرار المهنية المتعلقة بالعمل بنسبة %98.6. وتوزعت ممارسات الحفاظ بين عدم إفشاء المعلومات الخاصة بالعمل للغير مهما كانت العلاقة بنسبة %26.98، وتجنب مناقشة الأمور المهنية الحساسة في الأماكن العامة وغير الآمنة بنسبة %23.72، والامتناع عن نشر الوثائق أو المراسلات عبر وسائل التواصل الاجتماعي بنسبة %23.72، واحترام خصوصية ملفات الموظفين والمواطنين بنسبة %25.58. بينما تمثل نسبة عدم الالتزام %1.4 فقط. يعكس هذا المستوى العالي من الالتزام حس المسؤولية المهنية والحرص على سرية المعلومات، وهو أمر أساسي للحفاظ على الثقة داخل المؤسسة وضمان سير العمل بشكل فعال وآمن  
من الناحية الإحصائية، توضح هذه النسب التزامًا عاليًا جدًا بمعايير السرية المهنية، وهو مؤشر واضح على وعي الموظفين بأهمية الحفاظ على المعلومات الحساسة وعدم تعريض المؤسسة للمخاطر الأمنية أو القانونية.

من الناحية السوسولوجية، وبالاعتماد على نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، يُعد الالتزام بحفظ الأسرار المهنية أحد الركائز الأساسية للنظام البيروقراطي الذي يقوم على قواعد صارمة ووضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات. حفظ السرية يعكس التزام الموظفين بالقواعد الرسمية التي تضمن حسن سير العمل وحماية المنظمة من الانهيار الإداري أو فساد المعلومات. هذه السرية تعزز من ثقة الإدارة والجمهور في المؤسسة، وتدعم النظام الهرمي الذي يتطلب وضوحًا وتنسيقًا عاليًا في نقل المعلومات الرسمية.

التركيز على حماية خصوصية الملفات والامتناع عن تداول المعلومات في أماكن غير آمنة أو عبر وسائل غير رسمية يتماشى مع مبادئ البيروقراطية التي تعزز من الوثائقية والتوثيق الرسمي في العمل الإداري، ويقلل من تأثير العلاقات الشخصية أو العاطفية التي قد تعيق الأداء أو تخلق تحيزًا

الجدول رقم (13): يوضح ممارسة الموظف النزاهة في أداء المهام الموكلة إليه داخل المؤسسة.

| النسبة | التكرار | العينة     |         |                                                           |     |
|--------|---------|------------|---------|-----------------------------------------------------------|-----|
|        |         | الاحتمالات |         |                                                           |     |
| %98.6  | 69      | النسبة     | التكرار | البدائل                                                   | نعم |
|        |         | %28.5      | 57      | تنفيذ المهام دون محاباة أو تمييز بين المواطنين أو الزملاء |     |
|        |         | %24        | 48      | رفض تلقي أي هدايا أو امتيازات مقابل تسهيل خدمة            |     |
|        |         | %21.5      | 43      | الالتزام بالشفافية في إعداد التقارير والمعاملات الإدارية  |     |
|        |         | %26        | 52      | عدم استغلال الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية                    |     |
|        |         | %100       | *200    | المجموع                                                   |     |
| %1.4   | 01      | لا         |         |                                                           |     |
| %100   | 70      | المجموع    |         |                                                           |     |



توضح البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة جداً من موظفي بلدية سوقر يمارسون النزاهة في أداء المهام الموكلة إليهم بنسبة 98.6%، مقابل نسبة ضئيلة تبلغ 1.4% لا تلتزم بهذه القيم. وتوزعت السلوكيات المتعلقة بالنزاهة بين تنفيذ المهام دون محاباة أو تمييز بنسبة 28.5%، ورفض تلقي الهدايا أو الامتيازات مقابل تسهيل الخدمة بنسبة 24%، والالتزام بالشفافية في إعداد التقارير والمعاملات الإدارية بنسبة 21.5%، وعدم استغلال الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية بنسبة 26.2%.

من الناحية السوسيولوجية، يمكن تفسير هذه النسب المرتفعة في إطار النظرية البيروقراطية لماكس فيبر التي تؤكد على أهمية قواعد العمل الرسمية والنزاهة كركيزة أساسية لتنظيم العمل في المؤسسات الرسمية. فالالتزام بالنزاهة يعكس احترام الموظفين للقوانين والإجراءات الإدارية، ويؤدي إلى تحقيق العدالة والمساواة بين المواطنين، مما يعزز شرعية المؤسسة وثقة المجتمع بها.

كما أن رفض المحاباة واستغلال الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية يدل على وعي الموظفين بمسؤولياتهم المهنية وحرصهم على أداء واجباتهم بما يتوافق مع القيم الأخلاقية والبنوية للمؤسسة البيروقراطية، مما يدعم فاعلية النظام الإداري واستقراره.

الجدول رقم (14): يوضح إظهار تفاني الموظف في إنجاز المهام الموكلة إليه.

| النسبة | التكرار | العينة |         |                                    | الاحتمالات |
|--------|---------|--------|---------|------------------------------------|------------|
|        |         | النسبة | التكرار | البدايل                            |            |
| %95.7  | 67      | %29.86 | 43      | بذل جهد إضافي لإتمام المهام        | نعم        |
|        |         | %38.2  | 55      | إكمال العمل حتى عند غياب الرقابة   |            |
|        |         | %31.94 | 46      | السعي لتحقيق نتائج متميزة في العمل |            |
|        |         | %100   | *144    | المجموع                            |            |
|        |         |        |         |                                    |            |
| %4.3   | 03      |        |         |                                    | لا         |
| %100   | 70      |        |         |                                    | المجموع    |

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة جداً من موظفي بلدية سوقر يظهرون تفانياً عالياً في إنجاز المهام الموكلة إليهم بنسبة %95.7. ويتوزع التفاني بين بذل جهد إضافي لإتمام المهام بنسبة %29.86، إكمال العمل حتى عند غياب الرقابة بنسبة %38.2، والسعي لتحقيق نتائج متميزة في العمل بنسبة %31.94. يعكس هذا التفاني مستوى عالٍ من الالتزام المهني والحرص على الأداء الجيد، ما يعزز من جودة العمل ويساهم بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة.

من الناحية الإحصائية، تعكس هذه النسب التزاماً عالياً جداً بمعايير النزاهة المهنية، مما يدل على وعي الموظفين بأهمية العدالة والشفافية في العمل الإداري ورفض مظاهر الفساد أو التمييز.

تعتبر النزاهة من القيم الأساسية في النموذج البيروقراطي الذي طرحه ماكس فيبر، والذي يقوم على قواعد صارمة تتطلب الالتزام بالقوانين والتعليمات الرسمية، وعدم السماح للعلاقات الشخصية أو المحاباة أن تؤثر على سير العمل. تنفيذ المهام بشكل عادل ومنصف يعزز من الموثوقية والكفاءة داخل المنظمة، ويسهم في بناء بيئة عمل مبنية على العدالة والحيادية، وهو أمر جوهري في النظام البيروقراطي.

رفض تلقي الهدايا أو الامتيازات يرسخ مفهوم الحيادية والشفافية، وهي ممارسات تعزز من احترام القواعد الرسمية وتحد من الانحرافات التي قد تؤدي إلى فساد إداري. هذا الالتزام يعكس روح القانون والنظام التي تمثل جوهر البيروقراطية، حيث السلطة مبنية على القواعد لا على العلاقات الشخصية أو النفوذ.

الالتزام بالشفافية في إعداد التقارير والمعاملات الإدارية يضمن توثيق كل الإجراءات رسمياً، ما يسهل الرقابة والمتابعة، ويحد من السلوكيات غير القانونية أو غير الأخلاقية. هذا أيضاً يتفق مع مبدأ التوثيق الرسمي الذي يميز النظام البيروقراطي ويحقق التكامل بين جميع مستويات التنظيم.

أخيراً عدم استغلال الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية يؤكد التزام الموظفين بالقيم الأخلاقية المهنية، ويعزز الأمن الوظيفي ويقوي ثقة المجتمع في المؤسسة.

الجدول رقم (15): يوضح حرص الموظف على تجنب التهاون أثناء تأدية المهام الوظيفية.

| النسبة | التكرار | العينة     |         |                                        |     |
|--------|---------|------------|---------|----------------------------------------|-----|
|        |         | الاحتمالات |         |                                        |     |
| %91.4  | 64      | النسبة     | التكرار | البدائل                                | نعم |
|        |         | %53.47     | 54      | الالتزام بإنجاز المهام بالدقة المطلوبة |     |
|        |         | %46.53     | 47      | تجنب تأجيل المهام في تنفيذها           |     |
|        |         | %100       | *101    | المجموع                                |     |
| %8.6   | 06      | لا         |         |                                        |     |
| %100   | 70      | المجموع    |         |                                        |     |

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من موظفي بلدية سوقر يحرصون على تجنب التهاون أثناء تأدية المهام الوظيفية بنسبة 91.4%، في حين تبلغ نسبة الذين لا يلتزمون بذلك 8.6%. ويبرز من بين العاملين الذين يلتزمون الحرص على إنجاز المهام بالدقة المطلوبة بنسبة 53.47%، إلى جانب تجنب تأجيل تنفيذ المهام بنسبة 46.53%. يعكس هذا المستوى المرتفع من المسؤولية المهنية والالتزام بالجودة حرص الموظفين على تعزيز فعالية الأداء المؤسسي والحد من المشكلات الناجمة عن التأخير أو التهاون في إنجاز المهام..

هذا يشير إلى درجة عالية من الالتزام بالجدية والانضباط في العمل، ما يعزز من جودة الأداء الوظيفي ويقلل من الأخطاء أو التأخيرات التي قد تضر بفعالية المؤسسة.

وفقاً لماكس فيبر، المؤسسة البيروقراطية تركز على مبادئ التنظيم الصارم والالتزام بالقواعد المحددة التي تضمن سير العمل بانتظام وكفاءة. حرص الموظف على تجنب التهاون والالتزام بدقة إنجاز المهام يتماشى تماماً مع تلك المبادئ، حيث أن البيروقراطية ترفض العشوائية والكسل، وتعتمد على الانضباط المهني كأساس لتحقيق الأهداف التنظيمية.

تجنب تأجيل المهام يعكس احترام التسلسل الهرمي والنظام الإداري، حيث يجب على كل موظف إنجاز مهامه ضمن الإطار الزمني المحدد حفاظاً على تدفق العمل وضمان تحقيق النتائج المرجوة. هذا الالتزام يعزز الرقابة الداخلية ويقلل من الحاجة إلى تدخلات إشرافية متكررة، مما يزيد من كفاءة المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، الالتزام بالدقة في تنفيذ المهام يشير إلى وعي الموظفين بأهمية الجودة في العمل، وهو ما يتوافق مع فكرة ماكس فيبر حول تعيين الأشخاص بناءً على الكفاءة والخبرة الفنية، وبالتالي ضمان أداء وظيفي على مستوى عالي من المهنية

الجدول رقم (16): يوضح تحمل الموظف للمسؤولية أثناء أدائه للعمل.

| النسبة | التكرار | العينة |         |                                                         |     | الاحتمالات |
|--------|---------|--------|---------|---------------------------------------------------------|-----|------------|
|        |         | النسبة | التكرار | البدائل                                                 |     |            |
| %97.1  | 68      | %35.86 | 52      | إنجاز المهام المكلف بها دون الاعتماد المفرط على الآخرين | نعم |            |
|        |         | %28.97 | 42      | متابعة نتائج العمل وتحمل تبعاتها المهنية                |     |            |
|        |         | %35.17 | 51      | الإعتراف بالأخطاء والسعي لتصحيحها دون تهرب              |     |            |
|        |         | %100   | *145    | المجموع                                                 |     |            |
|        |         | %2.9   | 02      | لا                                                      |     |            |

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من موظفي بلدية سوقر تتحمل مسؤولياتها أثناء أداء المهام بنسبة %97.1، مقابل %2.9 فقط لا يتحملون المسؤولية. ويتجلى هذا الالتزام في إنجاز المهام الموكلة بشكل مستقل دون اعتماد مفرط على الآخرين بنسبة %35.86، بالإضافة إلى متابعة نتائج العمل وتحمل تبعاتها المهنية بنسبة %28.97، والاعتراف بالأخطاء والسعي لتصحيحها دون تهرب بنسبة %35.17. يعكس هذا المستوى العالي من تحمل المسؤولية وعيًا مهنيًا ورغبة مستمرة في تحسين الأداء وتعزيز جودة العمل المؤسسي.

من جهة أخرى، يظهر الموظفون مستوى جيدًا من الشفافية والصدق المهني، حيث يعترفون بأخطائهم ويسعون لتصحيحها دون تهرب، وهو أمر يعزز الثقة داخل المؤسسة ويساهم في بناء بيئة عمل صحية ومنظمة. هذه السلوكيات تؤكد أن موظفي بلدية سوقر ملتزمون بمبادئ المسؤولية المهنية التي تعد من أهم ركائز الأداء الوظيفي الفعال.

من منظور سوسيولوجي ونظرية البيروقراطية لماكس فيبر، يعكس هذا التحمل العالي للمسؤولية الالتزام بالمبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي، حيث يتم توزيع الأعمال بشكل واضح وتحويل الصلاحيات لكل موظف ضمن إطار رسمي. إن تحمل الموظفين لمسؤولياتهم بشكل مستقل يعزز من فعالية التنظيم الهرمي، ويساعد على

تنفيذ الأهداف الإدارية بكفاءة. كما أن متابعة نتائج العمل وتحمل تبعاتها يعكس ثقافة رقابة ذاتية، تمكن من ضبط الأداء وتقليل الأخطاء، مما يتوافق مع مبدأ الرقابة والإشراف الذي يؤكد عليه فيبر في نموذجيه. **الجدول رقم (17):** مدى تأثير التزام الموظفين الأخلاقي على مستوى إنجازهم في المؤسسة.

| النسبة | التكرار | العينة     |         |                                                    |     |
|--------|---------|------------|---------|----------------------------------------------------|-----|
|        |         | الاحتمالات |         |                                                    |     |
| %87.1  | 61      | النسبة     | التكرار | البدائل                                            | نعم |
|        |         | %34.5      | 50      | الالتزام الأخلاقي يعزز الشعور بالمسؤولية           |     |
|        |         | %34.5      | 50      | الأخلاق المهنية تحفز على التعاون والاحترام         |     |
|        |         | %31        | 45      | القيم الأخلاقية تشجع على الإخلاص والانتماء للمؤسسة |     |
|        |         | %100       | *145    | المجموع                                            |     |
| %12.9  | 09      | لا         |         |                                                    |     |
| %100   | 70      | المجموع    |         |                                                    |     |

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من موظفي بلدية سوقر تؤمن بأهمية الالتزام الأخلاقي وتأثيره الإيجابي على مستوى إنجازهم في العمل بنسبة %87.1، مقابل %12.9 يرون عكس ذلك. ويتجلى هذا الاعتقاد في أن الالتزام الأخلاقي يعزز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين بنسبة %34.5، ويجفز الأخلاق المهنية على التعاون والاحترام بين الزملاء بنسبة %34.5، كما تشجع القيم الأخلاقية على الإخلاص والانتماء للمؤسسة بنسبة %31. يعكس هذا الارتباط القوي بين الالتزام الأخلاقي وتحفيز الأداء الفردي والجماعي بيئة عمل متجانسة تدعم الإنتاجية والجودة، وتساهم في تعزيز الولاء المؤسسي واستمرارية العطاء.

من منظور سوسيولوجي ونظرية البيروقراطية لماكس فيبر، فإن هذه النتائج تدعم الفرضية القائلة بأن الأخلاق المهنية تُعد من الركائز الأساسية التي تضمن سير العمل ضمن إطار رسمي ومنظم. فالنظام البيروقراطي يعتمد على القواعد واللوائح الواضحة التي تتطلب من الموظفين ليس فقط الالتزام الصارم، بل وتبني قيم أخلاقية تدعم العدالة، الشفافية، والاحترام المتبادل. وهذا بدوره ينعكس على الأداء الوظيفي من خلال زيادة الانضباط والولاء للمؤسسة، وهو ما يعزز فعالية التنظيم والتنسيق داخل الهيكل الهرمي.

وبالتالي، يُمكن القول إن التزام الموظفين بالأخلاق المهنية ليس مجرد مطلب تنظيمي بل هو عامل فعال يساهم في تحقيق الأداء الأمثل، ويرسخ ثقافة مؤسسية تقوم على المسؤولية الجماعية والفردية، وهو ما يتماشى مع توصيات ماكس فيبر حول أهمية بناء المنظمة على أساس قواعد عقلانية ومستقرة

### 3.1. عرض وتحليل بيانات المحور الثالث أثر التحلي الموظفين بروح المسؤولية الأخلاقية على دافعتهم لإنجاز العمل بكفاءة عالية:

الجدول رقم (18): يوضح سعي الموظف لاحتزام الوقت أثناء أداء المهام.

| النسبة | التكرار | العينة     |         |                                                    |     |
|--------|---------|------------|---------|----------------------------------------------------|-----|
|        |         | الاحتمالات |         |                                                    |     |
| %91.4  | 64      | النسبة     | التكرار | البدائل                                            | نعم |
|        |         | %25.6      | 33      | إنجاز عدد كبير من المهام في وقت قصير               |     |
|        |         | %44.2      | 57      | تنظيم الوقت وتحديد الأولويات                       |     |
|        |         | %30.2      | 39      | الاستفادة القصوى من فترات العمل دون<br>تضييع للوقت |     |
|        |         | %100       | *129    | المجموع                                            |     |
| %8.6   | 06      | لا         |         |                                                    |     |

تشير نتائج الجدول رقم (18) إلى أن نسبة كبيرة من موظفي بلدية سوقر تلتزم باحترام الوقت أثناء أداء مهامهم، حيث وصلت نسبة الموافقة إلى %91.4، مقابل %8.6 فقط من الموظفين الذين لا يلتزمون بذلك. ومن خلال تحليل البدائل، نجد أن %44.2 من الموظفين يؤكدون على أهمية تنظيم الوقت وتحديد الأولويات كأحد الأساليب الفعالة لتحقيق إنجاز أفضل في العمل. كذلك، أشار %30.2 إلى أنهم يسعون للاستفادة القصوى من فترات العمل المتاحة دون تضييع للوقت، بينما %25.6 أكدوا على قدرتهم على إنجاز عدد كبير من المهام في وقت قصير، ما يعكس درجة عالية من الكفاءة والفعالية في التعامل مع الأعباء الوظيفية.

من الناحية الإحصائية، تعكس هذه النسب التزاماً واضحاً من جانب الموظفين تجاه إدارة الوقت، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي العام للمؤسسة. إذ أن احترام الوقت وتنظيمه يعزز من الإنتاجية ويحد من الهدر، سواء كان هدر وقت أو جهود.

أما من الناحية السوسولوجية وبالنظر إلى نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، فيمكن اعتبار هذا السلوك متسقاً تماماً مع الخصائص الأساسية للمنظمة البيروقراطية التي تعتمد على قواعد صارمة وأطر زمنية محددة لأداء المهام. فاحترام الوقت وتنظيمه يعد من الركائز التي تضمن استمرارية سير العمل وفق التسلسل الهرمي والانضباط المطلوبين داخل المنظمة، مما يحقق الفعالية والكفاءة المرجوة.

تطبيق هذه القواعد يعزز أيضاً من الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى الموظف، حيث يترتب على احترام الوقت تحسين جودة الأداء وتقليل الأخطاء وتأخير إنجاز الأعمال. وهذا يعكس بدوره روح الالتزام التي هي جوهر النموذج البيروقراطي، والذي يؤكد على أهمية العمل المنظم والرسمي كأساس لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية

الجدول رقم (19): يوضح سعي الموظف لتقليل الأخطاء المهنية أثناء أداء المهام.

| النسبة | التكرار | العينة     |         |                                              |     |
|--------|---------|------------|---------|----------------------------------------------|-----|
|        |         | الاحتمالات |         |                                              |     |
| %97.1  | 68      | النسبة     | التكرار | البدائل                                      | نعم |
|        |         | %34.2      | 52      | مراجعة العمل بعناية قبل تقديمه أو تسليمه     |     |
|        |         | %32.9      | 50      | اتباع الخطوات والإجراءات المحددة لضمان الدقة |     |
|        |         | %32.9      | 50      | طلب المساعدة أو الاستشارة عند مواجهة شكوك    |     |
|        |         | %100       | *152    | المجموع                                      |     |
| %2.9   | 02      | لا         |         |                                              |     |
| %100   | 70      | المجموع    |         |                                              |     |

تشير نتائج الجدول رقم (19) إلى أن غالبية موظفي بلدية سوقر يلتزمون بسعي واضح لتقليل الأخطاء المهنية أثناء أداء مهامهم، حيث بلغت نسبة الموظفين الذين أكدوا هذا الالتزام %97.1، في مقابل %2.9 فقط من الموظفين الذين لم يبدووا هذا السلوك.

من خلال تفصيل البدائل، نجد أن %34.2 من الموظفين يراجعون أعمالهم بعناية قبل تقديمها أو تسليمها، مما يعكس حرصاً كبيراً على الدقة والجودة في الأداء. بالإضافة إلى ذلك، %32.9 يتبعون الخطوات والإجراءات المحددة لضمان تنفيذ المهام بشكل صحيح ومنظم، وهو ما يدل على التزامهم بالمعايير التنظيمية المعمول بها. كذلك، %32.9 يلجؤون إلى طلب المساعدة أو الاستشارة عند مواجهة شكوك أو مشاكل، ما يعكس روح التعاون والرغبة في التعلم المستمر وتجنب الأخطاء المهنية.

من الجانب الإحصائي، تعكس هذه النسب مدى الوعي العالي لدى الموظفين بأهمية تقليل الأخطاء المهنية وتأثيرها على جودة العمل وسمعة المؤسسة، وهو ما يعزز الأداء الوظيفي ويقلل من المشكلات الناتجة عن الإهمال أو الخطأ.

أما من الناحية السوسيولوجية، وبالاستناد إلى نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، فإن هذا السلوك يمثل تجسيدا للخصائص الجوهرية للمنظمة البيروقراطية، التي تعتمد على قواعد وإجراءات رسمية دقيقة لضمان الانتظام والجودة في سير العمل. فاتباع الإجراءات الرسمية ومراجعة العمل يضمن تطبيق المعايير التي تحقق الاستقرار التنظيمي وتقلل من الفوضى أو التفاوت في الأداء.

كما أن طلب المساعدة عند الحاجة يعكس احتراماً للهيكل التنظيمي والسلطات المسؤولة، وهو ما يعزز التنسيق والتعاون بين الموظفين، ويساهم في بناء بيئة عمل أكثر احترافية ومنظمة.

الجدول رقم (20): يوضح مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

| النسبة | التكرار | العينة |         |                                                        | الاحتمالات |
|--------|---------|--------|---------|--------------------------------------------------------|------------|
|        |         | النسبة | التكرار | البدائل                                                |            |
| %90    | 63      | %44.25 | 50      | فهم جيد للأهداف العامة والجزئية للمصلحة التي أعمل فيها | نعم        |
|        |         | %36.28 | 41      | توجيه جهودي اليومية بما يخدم تحقيق تلك الأهداف         |            |
|        |         | %19.47 | 22      | التنسيق الفعال مع الزملاء لإنجاز الأهداف المشتركة      |            |
|        |         | %100   | *113    | المجموع                                                |            |
|        |         |        |         |                                                        |            |
| %10    | 07      |        |         |                                                        | لا         |
| %100   | 70      |        |         |                                                        | المجموع    |

تشير نتائج الجدول رقم (20) إلى أن نسبة كبيرة من موظفي بلدية سوقر، أي 90%، يؤكدون مساهمتهم الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، بينما 10% فقط لم يعبروا عن ذلك الالتزام. تفصيلاً، نجد أن 44.25% من الموظفين لديهم فهم جيد للأهداف العامة والجزئية للمصلحة التي يعملون فيها، ما يعكس وعيهم بأهمية الأهداف التنظيمية ودورها في توجيه الأداء. كما أن 36.28% من الموظفين يوجهون جهودهم اليومية لخدمة تحقيق تلك الأهداف، مما يدل على التزامهم العملي والفعلية نحو تحقيق نتائج ملموسة تتماشى مع رؤية المؤسسة. أما 19.47% فيظهرون تعاوناً وتنسيقاً فعالاً مع الزملاء لإنجاز الأهداف المشتركة، وهو مؤشر إيجابي على روح العمل الجماعي والتشاركي داخل المؤسسة.



من الناحية الإحصائية، تعكس هذه النسب وجود علاقة قوية بين وعي الموظفين بأهداف المؤسسة والتزامهم العملي لتحقيقها، مما يشير إلى أثر إيجابي للأخلاق المهنية التي تعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء المؤسسي.

أما من منظور التحليل السوسولوجي وبالرجوع إلى نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، فإن هذه النتائج تتماشى مع مفهوم التنظيم البيروقراطي الذي يركز على وضوح الأهداف وتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق، بحيث يكون كل موظف مدركاً لما يجب عليه القيام به من مهام لتحقيق الهدف العام للمؤسسة. كما أن التنسيق الفعال بين الموظفين يعكس احترام الهياكل الإدارية والتسلسل الوظيفي الذي هو من سمات النظام البيروقراطي، حيث يُعتمد على العمل المنظم والمتعاون لضمان سير المؤسسة بسلاسة وكفاءة.

الجدول رقم (21): يوضح تتمتع الموظف بالقدرة على حل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل.

| النسبة | التكرار | العينة     |         |                                                              |     |
|--------|---------|------------|---------|--------------------------------------------------------------|-----|
|        |         | الاحتمالات |         |                                                              |     |
| %91.4  | 64      | النسبة     | التكرار | البدائل                                                      | نعم |
|        |         | %33.06     | 64      | تحليل المشكلات بحدوء وتحديد أسبابها الحقيقية                 |     |
|        |         | %27.42     | 34      | اقتراح حلول عملية وفعالية في وقت وجيز                        |     |
|        |         | %39.52     | 49      | استشارة الزملاء أو المسؤولين عند الحاجة لاتخاذ القرار الأنسب |     |
|        |         | %100       | *124    | المجموع                                                      |     |
| %8.6   | 06      | لا         |         |                                                              |     |
| %100   | 70      | المجموع    |         |                                                              |     |

تشير نتائج الجدول رقم (21) إلى أن نسبة كبيرة من موظفي بلدية سوقر، تبلغ %91.4، يتمتعون بالقدرة على حل المشكلات التي تواجههم أثناء أداء مهامهم، في مقابل %8.6 فقط الذين لم يؤكدوا هذه القدرة.

وبالتفصيل، يظهر أن %33.06 من الموظفين يقومون بتحليل المشكلات بحدوء وتحديد أسبابها الحقيقية، مما يدل على مستوى جيد من الوعي والتمهل في التعامل مع المواقف الصعبة. كما أن %27.42 منهم يقترحون حلولاً عملية وفعالية في وقت وجيز، وهذا يعكس قدرة ملحوظة على اتخاذ المبادرة وحسن إدارة

الوقت في مواقف التحدي. أما 39.52% فيستشيرون زملاءهم أو المسؤولين عند الحاجة لاتخاذ القرار الأنسب، مما يدل على ثقافة التعاون واحترام التسلسل الإداري داخل المؤسسة.

من الناحية الإحصائية، تُظهر هذه البيانات أن الموظفين يمتلكون مهارات مهمة في التفكير النقدي وحل المشكلات، وهذا بلا شك يعزز من جودة أدائهم الوظيفي وقدرتهم على التعامل مع التحديات المختلفة في بيئة العمل.

أما من منظور التحليل السوسيولوجي وبالاستناد إلى نظرية ماكس فيبر عن البيروقراطية، فإن هذه النتائج تبرز أهمية التنظيم الهيكلي الذي يحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات، كما يشجع على الاستعانة بالخبرات المشتركة والتشاور في صنع القرار، مما يقلل من الأخطاء ويزيد من كفاءة العمل. فوجود آليات واضحة لحل المشكلات وتداول المعلومات يعكس مدى نضج البنية التنظيمية التي تعتمد على قواعد رسمية وإجراءات منهجية، وهو ما يدعم الأداء الوظيفي ويحافظ على النظام داخل المؤسسة.

الجدول رقم (22): يوضح تتمتع الموظف بقدرة جيدة على التواصل المهني داخل بيئة العمل.

| النسبة | التكرار | العينة     |         |                                                   |     |
|--------|---------|------------|---------|---------------------------------------------------|-----|
|        |         | الاحتمالات |         |                                                   |     |
| 90%    | 63      | النسبة     | التكرار | البدائل                                           | نعم |
|        |         | 37.5%      | 40      | التعبير بوضوح ودقة في المراسلات الشفوية والمكتوبة |     |
|        |         | 34.7%      | 48      | الاستماع الجيد للزملاء والمواطنين وفهم احتياجاتهم |     |
|        |         | 33.3%      | 44      | التفاعل الإيجابي مع مختلف المستويات الإدارية      |     |
|        |         | 100%       | 132*    | المجموع                                           |     |
| 10%    | 07      | لا         |         |                                                   |     |
| 100%   | 70      | المجموع    |         |                                                   |     |

تشير بيانات الجدول رقم (22) إلى أن نسبة كبيرة من موظفي بلدية سوقر، تبلغ 90%، يتمتعون بقدرة جيدة على التواصل المهني داخل بيئة العمل، مقابل 10% فقط الذين لم يؤكدوا هذه القدرة.

تفصيليًا، يوضح الجدول أن 37.5% من الموظفين قادرون على التعبير بوضوح ودقة في المراسلات الشفوية والمكتوبة، ما يعكس مهارات عالية في توصيل الأفكار والمعلومات بطريقة فعالة ومنظمة. كما أن 34.7% منهم يمارسون الاستماع الجيد للزملاء والمواطنين ويفهمون احتياجاتهم، وهي مهارة أساسية لتعزيز

التعاون وفهم متطلبات العمل والارتقاء بجودة الخدمات. بالإضافة إلى ذلك، فإن 33.3% يظهرون تفاعلاً إيجابياً مع مختلف المستويات الإدارية، مما يشير إلى احترام التسلسل الإداري وقدرة على بناء علاقات عمل متينة مع مختلف الأطراف.

من الناحية الإحصائية، تُظهر هذه الأرقام أن الموظفين يمتلكون مهارات تواصل متطورة تساهم في تسهيل سير العمل وتحسين التعاون بين الزملاء والمستفيدين من الخدمات. وهذا بدوره يدعم الأداء الوظيفي ويقلل من حالات سوء الفهم أو النزاعات التي قد تعرقل العمل.

أما من منظور التحليل السوسيولوجي وبالرجوع إلى نظرية ماكس فيبر حول البيروقراطية، فإن القدرة على التواصل الفعال تُعد ركيزة أساسية في النظام البيروقراطي الذي يقوم على قواعد واضحة وإجراءات منظمة. فالتواصل المهني يعزز من التناسق بين الوحدات الإدارية المختلفة ويوفر آلية لتبادل المعلومات الرسمية والشخصية التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. كما أن التفاعل الإيجابي مع المستويات الإدارية المختلفة يعكس الالتزام بالتسلسل الوظيفي والهيكل التنظيمي، مما يدعم مناخ العمل المؤسسي ويعزز من الالتزام بالأخلاقيات المهنية.

الجدول رقم (23): يوضح العمل بروح الفريق داخل المؤسسة.

| النسبة | التكرار | العينة     |         |                                              |         |
|--------|---------|------------|---------|----------------------------------------------|---------|
|        |         | الاحتمالات |         |                                              |         |
|        |         | النسبة     | التكرار | البدايل                                      |         |
| 91.4%  | 64      | 37.5%      | 54      | التعاون مع الزملاء لتبادل الخبرات والمعلومات | نعم     |
|        |         | 34.7%      | 50      | تقاسم المهام وتحمل المسؤولية الجماعية        |         |
|        |         | 27.8%      | 40      | دعم وتشجيع الزملاء أثناء تنفيذ المهام        |         |
|        |         | 100%       | 144*    | المجموع                                      |         |
|        |         |            |         |                                              |         |
| 8.6%   | 06      |            |         |                                              | لا      |
| 100%   | 70      |            |         |                                              | المجموع |

تشير نتائج الجدول رقم (23) إلى أن نسبة كبيرة من موظفي بلدية سوقر، تصل إلى 91.4%، يمارسون العمل بروح الفريق داخل المؤسسة، بينما 8.6% فقط لم يؤكدوا ذلك. هذا يدل على وجود ثقافة تعاونية قوية بين الموظفين.

تفصيلياً، يظهر أن 37.5% من الموظفين يتعاونون مع زملائهم من أجل تبادل الخبرات والمعلومات، وهو أمر أساسي لتعزيز التعلم المستمر وتحسين كفاءة العمل الجماعي. كما أن 34.7% منهم يشاركون في تقاسم

المهام وتحمل المسؤولية الجماعية، ما يعكس وعياً بمسؤولياتهم تجاه المؤسسة وزملائهم، ويساهم في توزيع الجهود بشكل متوازن يرفع من جودة الأداء. إضافة إلى ذلك، 27.8% يظهرون دعماً وتشجيعاً للزملاء أثناء تنفيذ المهام، وهو ما يعزز من روح التضامن والتآزر بين أفراد الفريق.

من الناحية الإحصائية، تعكس هذه الأرقام تماسكاً جيداً بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال العمل المنظم والتنسيق الفعال، وتقليل حالات النزاعات أو الافتراق داخل بيئة العمل.

أما من منظور التحليل السوسيولوجي وبالاستناد إلى نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، فإن العمل بروح الفريق يتماشى مع المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي، حيث يتم تنظيم العمل وفق قواعد واضحة مع توزيع دقيق للمهام والمسؤوليات. التعاون وتبادل المعلومات بين الموظفين يعزز من التنسيق الإداري والرقابة المتبادلة التي تضمن تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية، بما يتوافق مع الأهداف التنظيمية. كما أن الدعم المتبادل بين الزملاء يعزز من الألفة داخل المؤسسة ويخفف من الصراعات التي قد تنشأ في بيئة بيروقراطية صارمة

الجدول رقم (24): يمثل حرص الموظف على تحقيق جودة عالية في إنجاز المهام الموكلة إليه.

| النسبة | التكرار | العينة     |         |                                             |     |
|--------|---------|------------|---------|---------------------------------------------|-----|
|        |         | الاحتمالات |         |                                             |     |
| 98.6%  | 69      | النسبة     | التكرار | البدائل                                     | نعم |
|        |         | 40%        | 60      | التأكد من دقة المعلومات قبل تقديم العمل     |     |
|        |         | 28.7%      | 43      | الالتزام بمعايير المؤسسة في الأداء والجودة  |     |
|        |         | 31.3%      | 45      | تطوير المهارات باستمرار من أجل تحسين الأداء |     |
|        |         | 100%       | 150*    | المجموع                                     |     |
| 1.4%   | 01      | لا         |         |                                             |     |
| 100%   | 70      | المجموع    |         |                                             |     |

تشير بيانات الجدول رقم (24) إلى أن غالبية موظفي بلدية سوقر يمتلكون حرصاً كبيراً على تحقيق جودة عالية في إنجاز المهام الموكلة إليهم، حيث بلغت نسبة المؤيدين لذلك 98.6% مقابل 1.4% فقط الذين لم يؤكدوا ذلك.

من الناحية الإحصائية، يظهر أن 40% من الموظفين يحرصون على التأكد من دقة المعلومات قبل تقديم العمل، وهو مؤشر قوي على الالتزام بالتفاصيل والحرص على تقليل الأخطاء. كما أن 28.7% منهم يلتزمون بمعايير المؤسسة في الأداء والجودة، مما يعكس فهماً واضحاً لمتطلبات العمل المؤسسي وأهميته في ضمان مستوى

أداء مستقر ومتوافق مع التوقعات. بالإضافة إلى ذلك، يولي 31.3% اهتمامًا كبيرًا لتطوير مهاراتهم باستمرار، وهو ما يبرز الوعي بأهمية التعلم والتطوير الذاتي لتحسين الأداء المهني بشكل مستمر.

من منظور التحليل السوسيولوجي وفق نظرية ماكس فيبر حول البيروقراطية، فإن هذا الالتزام الشديد بالجودة والمعايير المهنية يمثل تطبيقًا واضحًا لمبادئ النظام البيروقراطي، حيث تعتمد الإدارة على قواعد وإجراءات واضحة ومحددة تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية. حرص الموظفين على تطوير مهاراتهم يؤكد كذلك على أهمية الكفاءة التقنية والفنية في النظام البيروقراطي، الذي يركز على التخصص والاحترافية لضمان إنجاز العمل بشكل دقيق ومتقن.

الجدول رقم (25): يوضح استخدام المهارات الوظيفية بكفاءة في أداء المهام.

| النسبة | التكرار | العينة     |         |                                                     |     |
|--------|---------|------------|---------|-----------------------------------------------------|-----|
|        |         | الاحتمالات |         |                                                     |     |
| 90%    | 63      | النسبة     | التكرار | البدائل                                             | نعم |
|        |         | 37.6%      | 50      | اختيار الطريقة الأنسب لإنجاز المهام حسب طبيعة العمل |     |
|        |         | 33.1%      | 44      | تحسين الأداء من خلال تطبيق الخبرات السابقة          |     |
|        |         | 29.3%      | 39      | استخدام أدوات وتقنيات العمل بفعالية لتوفير الوقت    |     |
|        |         | 100%       | 133*    | المجموع                                             |     |
| 10%    | 07      | لا         |         |                                                     |     |
| 100%   | 70      | المجموع    |         |                                                     |     |

تشير نتائج الجدول رقم (25) إلى أن غالبية موظفي بلدية سوفر يمتلكون كفاءة عالية في استخدام المهارات الوظيفية أثناء أداء مهامهم، حيث بلغت نسبة العاملين الذين أكدوا ذلك 90% مقابل 10% فقط لم يؤكدوا هذه الكفاءة.

من الناحية الإحصائية، يتضح أن 37.6% من الموظفين يختارون الطريقة الأنسب لإنجاز المهام وفقًا لطبيعة العمل، وهو ما يعكس قدرة جيدة على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة والاهتمام بفعالية الأداء. كما أن 33.1% يحسنون أدائهم من خلال تطبيق الخبرات السابقة، ما يدل على أهمية التعلم من التجارب السابقة.

كعامل أساسي في رفع جودة العمل وتحقيق نتائج أفضل. إضافة إلى ذلك، يستخدم 29.3% أدوات وتقنيات العمل بفعالية، ما يعكس الاهتمام بتوظيف الوسائل الحديثة والتقنيات المتاحة لتحقيق الكفاءة وتوفير الوقت. من المنظور السوسيولوجي وفقاً لنظرية البيروقراطية لماكس فيبر، يعكس هذا الاستخدام الفعال للمهارات الوظيفية تطبيقاً لمبادئ النظام البيروقراطي الذي يعتمد على التخصص، والاحترافية، والكفاءة في الأداء. فاختيار الطرق الأنسب وفقاً لطبيعة العمل واستخدام الأدوات المناسبة يدل على احترام الموظفين للهيكل التنظيمي والقواعد المهنية التي تضمن تنفيذ المهام بأعلى جودة ممكنة. كما يؤكد التطبيق المستمر للخبرات السابقة على وجود ثقافة مؤسسية تشجع على التعلم والتطوير المستمر، وهو ما يسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة

الجدول رقم (26): يوضح امتلاك الموظف دافعية للإنجاز في العمل.

| النسبة | التكرار | العينة     |         |                        |     |
|--------|---------|------------|---------|------------------------|-----|
|        |         | الاحتمالات |         |                        |     |
| 91.4%  | 64      | النسبة     | التكرار | البدائل                | نعم |
|        |         | 29.6%      | 40      | الترقية والتقدم المهني |     |
|        |         | 39.3%      | 53      | الإحساس بالمسؤولية     |     |
|        |         | 31.1%      | 42      | رضا المواطنين          |     |
|        |         | 100%       | 135*    | المجموع                |     |
| 8.6%   | 06      | لا         |         |                        |     |

يشير الجدول رقم (26) إلى أن غالبية موظفي بلدية سقر يمتلكون دافعية عالية للإنجاز في العمل بنسبة بلغت 91.4%، مقابل 8.6% فقط من الموظفين الذين أبدوا عدم وجود دافعية واضحة لديهم. من حيث التوزيع الداخلي للعوامل، يظهر أن الشعور بالمسؤولية يمثل الدافع الأكبر بنسبة 39.3%، يليه الرغبة في الرضا لدى المواطنين بنسبة 31.1%، وأخيراً الطموح نحو الترقية والتقدم المهني بنسبة 29.6% من الناحية الإحصائية، تعكس هذه النسب دافعية متوازنة تنبع من عوامل ذات طبيعة داخلية وخارجية. الشعور بالمسؤولية الذاتية يشكل المحرك الأساسي لدى الموظفين، مما يدل على وعي مهني كبير بأهمية الدور الذي يقومون به في خدمة المجتمع. كما يظهر الرضا الذي يشعر به المواطنون كحافز جوهري يرفع من مستوى الحماس والالتزام الوظيفي. أما الطموح نحو الترقية، فيمثل عامل تحفيزي مرتبط بالاعتراف المؤسسي والاعتبار المهني. من منظور التحليل السوسيولوجي وفقاً لنظرية البيروقراطية لماكس فيبر، تتجلى هنا أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز الالتزام الوظيفي ضمن النظام البيروقراطي. فالدافعية التي تنبع من الرغبة في الترقية تعكس وجود

هيكل تنظيمي واضح يتبع مبدأ الاستحقاق والتدرج المهني، ما يدفع الموظفين إلى تحسين أدائهم لضمان ترقية مستقبلية. أما الإحساس بالمسؤولية والرضا عن إنجازات العمل، فيعكسان القيم الأخلاقية والسلوك المهني الذي يؤكد احترام القواعد والمعايير المؤسسية، ويعزز من فعالية النظام البيروقراطي في تحقيق أهدافه.

## 2. تحليل ومناقشة الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة

### الفرضية العامة: تأثير الأخلاق المهنية إيجابياً على الأداء الوظيفي

تدعم نتائج الدراسة الفرضية العامة بشكل كبير، حيث أظهرت البيانات التزاماً مرتفعاً بالقيم الأخلاقية بين موظفي بلدية سوق. على سبيل المثال، بلغت نسبة الالتزام بالنزاهة 98.6%، والشفافية في التعامل مع الوثائق 97.1%، وتحمل المسؤولية 97.1%. هذه النسب العالية تعكس ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترام الصارم للقواعد والمعايير الأخلاقية، وهو ما يتوافق مع نظرية ماكس فيبر حول البيروقراطية، التي تؤكد على دور القواعد الرسمية في ضمان الكفاءة التنظيمية.

ارتبط هذا الالتزام الأخلاقي بتحسين مؤشرات الأداء، مثل:

- الجودة العالية في إنجاز المهام 98.6% حرصوا على دقة المعلومات - الجدول 24.

- تقليل الأخطاء المهنية 97.1% اتبعوا إجراءات صارمة - الجدول 19

- احترام الوقت 91.4% نظموا أولوياتهم - الجدول 18.

ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن 12.9% من العينة لم يروا ارتباطاً مباشراً بين الأخلاق والإنجاز (الجدول 17)، مما قد يعكس تأثير عوامل خارجية مثل ضغوط العمل أو نقص الحوافز المعنوية. كما أن اعتماد الدراسة على التقييم الذاتي للموظفين (بدلاً من مقاييس أداء كمية) يُعد قيداً على تعميم النتائج، إذ قد تختلف التصورات الذاتية عن الواقع الفعلي.

### الفرضية الفرعية الأولى: زيادة الالتزام بالمعايير المهنية تُسرع إنجاز المهام

أظهرت النتائج أن 91.4% من الموظفين يلتزمون باحترام الوقت (الجدول 18)، مع تركيز 44.2% على تنظيم الأولويات، و 30.2% على الاستفادة القصوى من فترات العمل. هذا الانضباط الزمني يدعم فكرة أن الالتزام الأخلاقي يعزز الكفاءة، إذ يُقلل الهدر في الوقت والموارد.

لكن الدراسة لم تُقدم بيانات كمية عن الوقت الفعلي المستغرق لإنجاز المهام، مما يجعل الربط بين الالتزام الأخلاقي وتسريع الأداء افتراضياً إلى حد ما. فمع أن التنسيق بين الفرق 91.4% - الجدول 23 ساهم في تحقيق الأهداف الجماعية، فإن 8.6% من الموظفين لا يلتزمون بالوقت لجدول 18، وهو ما قد يُعيق تدفق العمل في المهام المترابطة.

## الفرضية الفرعية الثانية: روح المسؤولية الأخلاقية تعزز الدافعية

أكد **39.3%** من الموظفين أن الإحساس بالمسؤولية هو الدافع الرئيسي لهم (الجدول 26)، مدعومين برغبة **31.1%** في إرضاء المواطنين، وطموح **29.6%** نحو الترقية. هذه النتائج تعكس ارتباطاً وثيقاً بين القيم الأخلاقية والدوافع الذاتية، حيث تُترجم المسؤولية إلى أفعال ملموسة مثل الإقرار بالأخطاء **35.17%** - الجدول 16 والسعي لتحسين الأداء - **31.3%** الجدول 24.

لكن **10%** من العينة لم يساهموا في تحقيق الأهداف (الجدول 20)، رغم التزامهم الأخلاقي، مما يشير إلى أن غياب الحوافز المادية أو الاعتراف الرسمي قد يُضعف الدافعية حتى لدى الأكثر التزاماً. كما أن **8.6%** يفتقرون للدافعية (الجدول 26)، وهو ما يستدعي بحثاً عن عوامل بيئية أو تنظيمية مؤثرة، مثل ضعف التواصل مع الإدارة أو عدم وضوح الرؤية المؤسسية.



## خاتمة:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج خلال هذه الدراسة، يمكن القول إن الأخلاق المهنية ليست مجرد مجموعة من المبادئ النظرية المجردة، بل هي ركيزة أساسية لبناء بيئة عمل صحية وفعالة تضمن جودة الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة، وقد أكدت الدراسة من خلال الشقين النظري والميداني أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التزام الموظفين بالأخلاق المهنية وبين مستوى أدائهم الوظيفي، حيث إن الالتزام بالقيم مثل النزاهة، الاحترام، المسؤولية، وروح الفريق يسهم بشكل ملموس في تحسين جودة الخدمات، وزيادة الإنتاجية، وتقوية علاقات العمل داخل المؤسسة.

لقد أبرزت نتائج البحث أن وجود ثقافة تنظيمية قائمة على أسس أخلاقية يعزز من الانضباط ويقلل من النزاعات الداخلية، كما يرفع من دافعية الموظفين نحو العمل، ويزيد من شعورهم بالانتماء والولاء المؤسسي، وعليه، فإن أي توجه إصلاحي يسعى إلى تطوير المؤسسات العمومية أو الخاصة لا بد أن ينطلق من ترسيخ منظومة أخلاقية واضحة تحكم أداء الأفراد وتوجه سلوكهم المهني نحو تحقيق الصالح العام.

كما أوصت الدراسة بضرورة دعم التكوين الأخلاقي داخل المؤسسات، وتعزيز آليات الرقابة الذاتية والموضوعية، إلى جانب سنّ مدونات سلوك مهني ملزمة، ومتابعة تطبيقها ميدانيًا، مع تشجيع ثقافة الحوار، والمساءلة، وتحقيق العدالة التنظيمية.

وفي الأخير، نأمل أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام أبحاث لاحقة أكثر عمقًا وشمولًا، تتناول أبعادًا جديدة في العلاقة بين الأخلاق المهنية وأداء الأفراد في مؤسسات مختلفة، وفي سياقات تنظيمية واجتماعية متباينة، حتى نصل إلى نماذج عمل أكثر كفاءة وإنسانية في آنٍ واحد.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

القرآن الكريم

أولاً: المعاجم والقواميس

1. محمد الدين محمد بن يعقوب، قاموس المحيط مؤسسة الرسالة، ط 8، لبنان، 2005.

2. معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي.

ثانياً: الكتب

3. إبراهيم السيوطي، مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، د. ط، مكتبة الشرق الدولي، مصر، 2008.

4. إبراهيم محمد الحاسنة، إدارة وتقسيم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار الجرير، ط 1، الأردن، 2013.

5. ابن منظور، لسان العرب، دار الوفاء للنشر والتوزيع، لبنان، 2005.

6. أبو سن أحمد إبراهيم، القيم والأخلاقيات والتوجيهات المعاصرة في إدارة المنظمات المعاصرة، ط 3، المطبعة العصرية دبي، 1989.

7. احسان محمد حسن، النظريات الاجتماعية المقدمة الدراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل، ط 2، الأردن، 2010.

8. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

9. أحمد زكي، بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط 1، مكتبة لبنان، بيروت.

10. أحمد سيد مصطفى: إدارة النشر (الأصول والمهارات)، مصر، بدون ذكر دار النشر، 2002.

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

12. أحمد عارف العساف، محمد الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

13. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، د. ط، مصر، 2003.

14. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، ط 1، 2008.

15. أحمد منطق السكري، قاموس الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، ب ط، 2000، مصر.

16. أخلاقيات المهنة، قسم الدراسات الإسلامية، السعودية، 2015.

17. أنطوان نعمة وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، طبعة 2، لبنان، 2001.

18. بشير، سمير، علم النفس المهني والتنظيمي، عمان، دار الشروق، 2010.

19. بلال خلف سكارنة، أخلاقيات العمل، دار الميسرة، ط 1، الأردن، 2009.

20. جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه أدواته، طرقه الاحصائية، ط 4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

21. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية والشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ناشرون، لبنان، 2003.

22. حسن إبراهيم بلوم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجية، ط 1، 2003.
23. خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور النشر و التوزيع، د. ط، 2008.
24. الخليفة، محمد، إدارة الأداء المؤسسي، د.ط، دار الزهراء ، الرياض، 2011.
25. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار المسيرة، الأردن، 2007.
26. الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
27. رامي أبو الريشي، أخلاقيات العمل ودورها في الارتقاء بالأداء الوظيفي، تم الاسترداد من مركز غزة للدراسات والاستراتيجيات، 2016.
28. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 3، دار هيجاء، 2008.
29. زرقاني عبد العزيز، السلوك التنظيمي وأخلاقيات الوظيفة العامة، دار الخلدونية، الجزائر، 2018.
30. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط 1، دار الفكر ناشرون ومرتزون، 1432هـ-2011م.
31. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات الموارد البشرية، د.ط، دار الفكر، الأردن، 2011.
32. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجية إدارة المواد والشريعة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011.
33. سعيد بن ناصر الغامدي وآخرون، أخلاق المهنة أصالة إسلامية و رؤية عصرية، دار الحافظ، ط 3، السعودية، 2013.
34. سعيد بن ناصر الغامدي وعلي بادحدح، أخلاق المهنة أصالة إسلامية ورؤية عصرية، دار حافظ، طبعة 3، السعودية، 2013.
35. سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة تنمية ومصلحة شرعية، الإدارة العامة للإعلام والثقافة، السعودية، 2010.
36. سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية والأخلاق المهنية، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013.
37. سكارنة خلف بلال، أخلاقيات العمل، ط 1، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2009.
38. سليمان محمد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2009.
39. سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي الأساليب، المناهج، الإحصاء، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
40. شعبان عالي عبد الله، الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي، د.ط، دار الوفاء، القاهرة، 2011.
41. صديق محمد عفيفي، أخلاقيات المهنة لدى المعلم، المجلس القومي للتربية الأخلاقية، مصر، 2005.
42. صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار البازوري الأردن، 2013.
43. صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1988.

44. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري، الأردن، 2008.
45. الطويل، صلاح، استراتيجيات إدارة الأداء، د.ط، دار الهدى، 2010.
46. عادل حردوش صالح ومؤيد سالم: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، عالم الكاتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006.
47. عبد الرحمن بدوي، الأخلاق النظرية، وكالة المطبوعات، الكويت 1999.
48. عبد الله محمد نوري الديرشيوي، الأخلاق الإسلامية وأداب المهنة، دار الانتساب السعودي، 2013، ب. ط.
49. عبد الناصر الجندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات لجامعة الجزائر، ط 2، 2007.
50. عبد الهادي نبيل أحمد، منهجية البحث في العلوم الانسانية، ط 1، للنشر والتوزيع.
51. عرفات جبر، الأخلاقيات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2011.
52. العريشي، ناصر، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، د.ط، دار الخريجي للنشر، الرياض، 2018.
53. عفيفي صديق، أخلاق المهنة لدى المعلم، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية المستدامة، 2005.
54. علاء الدين عبد الغاني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء، الأردن، 2011.
55. علي عباس، أساسيات علم الادارة، دار الميسرة، ط 4، الأردن، 2009.
56. علي بن محمد السيد، معجم التعريفات، دار الفضيلة، القاهرة، 1993.
57. علي مراج، مصادر الأخلاق في المنهج الإسلامي، دار البرموك، 2018.
58. العياشي زرزار، د. بوشمال عبد الغاني، إدارة رأس المال الفكري وإنعكاساته على الأداء الوظيفي، نشر استيزاد وتوزيع الكتب، ط1، عمان الأردن البوابه الشمالية للجامعة الأردنية، 2020.
59. فاروق عبده فليه، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005.
60. فاروق مداس، قاموس المصطلحات علم الاجتماع، دار المدني، 2003.
61. فرج عبد القادر وآخرون، معجم علم النفس والتحليل النفسي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، د.ت.
62. فؤد عبد الله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي البنك الإسلامي للتنمية المعهد الإسلامي والتدريب، السعودية، رقم 52، ط 1، 1999.
63. القطامي يوسف، علم النفس الصناعي والتنظيمي، د.ط، دار الفكر، عمان، 2001.
64. كمال عبد الرؤوف، السلوك التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
65. ماجد بن ناصر بن خلفان المحروقي، أخلاقيات المهنة مفهومها وأهميتها مكتب الإشراف التربوي، عمان، 2009.
66. ماهر أحمد، ادارة الموارد البشرية، د.ط، الدار الجامعية، القاهرة، 2012.
67. مجاني الطلاب، دار المجاني، ط 5، لبنان، 2001.

68. مُجَد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية علم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان الأردن، 2007.
  69. مُجَد زاهر سعيد السماك، طرق البحث العلمي، أسس وتطبيقات، داراليازوري، 2011.
  70. مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
  71. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، 1992.
  72. مكاي إبراهيم عبد الله قرشي، إدارة التغيير وأثرها في أداء العاملين، الخرطوم السودان، د. ت.
  73. موفق عدنان عبد الجبار الحموي، وأمير احمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار الإثراء، ط 1، الأردن، 2011.
  74. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركة الأعمال، دار الوراق، ط 1، الأردن، 2006.
  75. نجم عبود، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركة الأعمال، دار الوراق، ط 1، الأردن، 2006.
  76. نداء مُجَد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي، ط 1، الأردن، 2008.
  77. النشار، محمود، السلوك التنظيمي، د. ط، دار الفكر العربي، بيروت، 2008.
  78. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون - الجزائر، 2010.
  79. الهواري خالد، أثر بيئة العمل على الأداء، د. ط، دار المسيرة، عمان، 2009.
- ثالثا: الرسائل والأطروحات:
80. إبراهيمي أمينة، أخلاق المهنة بين النص وممارسة أطباء المستشفى الجامعي بتلمسان نموذجاً، لرسالة لنيل شهادة الماجستير في الأنثروبولوجيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم الثقافة الشعبية، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2007.
  81. أبو كرم، أمين مُجَد، علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير حكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
  82. أسامة مُجَد خليل الزباني، دور الأخلاق المهنية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، دراسة ميدانية بمدينة غزة رسالة ماجستير أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا قسم قيادة وإدارة جامعة الأقصى، 2014.
  83. رانيا جاسر علس أبو عوض، واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، أطروحة نيل الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015.
  84. راوية تيسير الغزالي، إدارة الوقت وأثرها على الأداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات والإقليم في إقليم الشمال من جهة نظرهم، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك.
  85. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2010.

86. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة كليه العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2012-2013.
87. عبد الله بن عطية الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، رسالة دكتوراه كلية الاقتصاد، قسم ادارة التسيير جامعة دمشق، 2008.
88. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافر على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر، مذكرة لنيل درجة الماجستير، إدارة أعمال جامعة الأزهر ، غزة.
- رابعا: المقالات:
89. ابراهيم فهد العقيلي، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي، ملتقى حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، الرؤى والتحديات السعودية، 30-31 أكتوبر 2001.
90. ابراهيميوسف المالك، استراتيجية التسويق وأخلاقيات المهنة، مجلة الرياض، العدد 55، السعودية، فيفري 2020.
91. أحمد زرنوح، الأداء في المنظمة، مجلة سوسيولوجيا، مج 1، ع 3.
92. بوري نورمان، أخلاقيات العمل في منشآت الأعمال، المجلة العربية الإدارة، المجموعة 09، العدد 01.
93. جنان شهاب أحمد، أخلاق العمل، منظور اداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مجلة القادسة للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، 2013.
94. عتيقة حرايرية، الأداء الوظيفي للعاملين، د.ط، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مج3، جوان 2015.
- خامسا: المراجع الأجنبية

95. Bourdieu, Lesens pratique, 1980.
96. Durkheim, De la division du travail social, 1893.
97. Foucault, Surveilleretpunir, 1975.
98. Parsons, The Social system, 1951.

الملاحق



الملحق رقم 01: تصريح شرقي خاص بالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة



### تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة) ..... شيرازة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2018838199 والصادرة بتاريخ: 11/06/2020 تمسكت

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع عمل وتقديم

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

الخطاب الموجه من قبل الدولة الجزائرية  
الوطنية

أصرح بشرفي أنني ألتم بمرعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2020/06/28

إمضاء المعني

مصادقة البلدية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة ابن خلدون تيارت

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : .....  
المسجل(ة) بكلية : .....  
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر  
عنوانها : .....  
الموضوع : .....

أصرح بشرفي أنني أتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 2025-05-28

إمضاء المعني

مصلحة التنظيم  
تد شهود الصداقة على الإصدار  
لمصلحة :  
ح ب ت و ا ر س ر ق م  
2069301  
المصادرة بتاريخ  
2025/09/14  
من طرف :  
الموافق  
تدارك في  
2025  
عن رئيس المجلس المحلي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون-تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

التخصص: السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل.

استمارة بعنوان:

الأخلاق المهنية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

دراسة ميدانية ببلدية السوق-تيارت-نموذجا.

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

من إعداد الطلبة:

-كراك سميرة.

-شيلي رحمة.

تحت إشراف الأستاذ:

- موهوب مراد.

في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر نضع بين أيديكم هاته الاستمارة لمعرفة آرائكم حول الموضوع وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المتعلقة بموضوع الدراسة وعليه نرجو منكم قراءة جميع الأسئلة والإجابة بكل موضوعية دون استثناء ووضع علامة (X) في الخانة التي تناسب آراءكم، كما نخطبكم علما أن جميع إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض علمية، وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير والاحترام.

السنة الجامعية: 2024-2025.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1-الجنس:

1. ذكر ☐ 2. أنثى ☐

2-السن: .....

3-المستوى التعليمي: .....

4-الأقدمية في العمل:

1. أقل من 05 سنوات ☐ 2. من 05 سنوات إلى 10 سنوات ☐ 3. من 10 سنوات فما فوق ☐

5-المنصب الوظيفي:

1. إطار ☐ 2. عون تحكم ☐ 3. عون تنفيذ ☐

6-الحالة الاجتماعية:

1. أعزب ☐ 2. متزوج ☐ 3. مطلق ☐ 4. أرمل ☐

7-مكان الإقامة:

1. ريفي ☐ 2. شبه حضري ☐ 3. حضري ☐

المحور الثاني: مدى التزام الموظفين بالمعايير المهنية وأثره على سرعة الأداء وتحقيق الأهداف الوظيفية.

أ-الالتزام المهني:

8-هل تحترم قوانين العمل المعمول بها في مؤسستك؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

-إذا كانت الإجابة "نعم" حدد مظاهر احترامك لقوانين العمل:

1. الالتزام بأوقات الدخول والخروج المحددة. ☐

2. تنفيذ العمليات الإدارية. ☐

3. تطبيق القوانين الداخلية الخاصة باللباس أو السلوك المهني. ☐

أخرى (يرجى التحديد): .....

9-هل تلتزم بساعات العمل الرسمية في المؤسسة؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

-إذا كانت الإجابة "نعم" ماهي أهم أشكال التزامك بساعات العمل؟

1. الحضور إلى العمل في الوقت المحدد يوميا. ☐

2. عدم مغادرة مكان العمل إلا بإذن إداري. ☐

3. إحترام أوقات الاستراحة والانصراف كما هي محددة. ☐

-أخرى (يرجى التحديد):.....

10-هل تحترم تعليمات المسؤولين المباشرين في العمل؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

-إذا كانت الإجابة "بنعم" ماهي أوجه هذا الاحترام؟

1. تنفيذ التعليمات دون اعتراض. ☐

2. الإستفسار بأدب في حال غموض أو تعارض في التعليمات. ☐

3. نقل التعليمات للزملاء بصدق وشفافية عند الحاجة. ☐

-أخرى (يرجى التحديد):.....

11-هل تلتزم بعدم التلاعب في الوثائق الرسمية أثناء أداء عملك؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

-إذا كانت الإجابة "بنعم" كيف يظهر هذا الالتزام؟

1. الإمتناع عن تزوير أو تغيير محتوى الوثائق.

2. التأكد من صحة المعلومات قبل التوقيع أو الإرسال.

3. عدم تسليم الوثائق الرسمية إلا للجهات المخولة.

4. أرشفة الوثائق بطريقة منظمة.

-أخرى (يرجى التحديد):.....

12-هل تحرص على حفظ الأسرار المهنية المتعلقة بعملك؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

-إذا كانت الإجابة "بنعم" كيف تمارس هذا الالتزام؟

1. عدم إفشاء المعلومات الخاصة بالعمل للغير مهما كانت العلاقة. ☐

2. تجنب مناقشة الأمور المهنية الحساسة في الأماكن العامة وغير الآمنة. ☐

3. الإمتناع عن نشر الوثائق أو المراسلات عبر وسائل التواصل الاجتماعي. ☐

4. إحترام خصوصية ملفات الموظفين والمواطنين. ☐

-أخرى (يرجى التحديد):.....



13- هل تمارس النزاهة في أداء المهام الموكلة إليك داخل المؤسسة؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

- إذا كانت الإجابة "بنعم" فيما تتجلى ممارستك للنزاهة؟

1. تنفيذ المهام دون محاباة أو تمييز بين المواطنين أو الزملاء. ☐
2. رفض تلقي أي هدايا أو امتيازات مقابل تسهيل خدمة. ☐
3. الالتزام بالشفافية في إعداد التقارير والمعاملات الإدارية. ☐
4. عدم استغلال الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية. ☐

- أخرى (يرجى التحديد): .....

14- هل تظهر التفاني في إنجاز المهام الموكلة إليك؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

- إذا كانت الإجابة "بنعم" كيف يظهر هذا التفاني؟

1. بذل جهد إضافي لإتمام المهام. ☐
2. إكمال العمل حتى عند غياب الرقابة. ☐
3. السعي لتحقيق نتائج متميزة في العمل. ☐

15- هل تحرص على تجنب التهاون أثناء تأدية مهامك الوظيفية؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

- إذا كانت الإجابة "بنعم" كيف يظهر ذلك؟

1. الالتزام بإنجاز المهام بالدفعة المطلوبة. ☐
2. تجنب تأجيل المهام في تنفيذها. ☐

16- هل تتحمل المسؤولية أثناء أدائك للعمل؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

- إذا كانت الإجابة "بنعم" كيف ذلك؟

1. إنجاز المهام المكلف بها دون الاعتماد المفرط على الآخرين. ☐
2. متابعة نتائج العمل وتحمل تبعاتها المهنية. ☐
3. الاعتراف بالأخطاء والسعي لتصحيحها دون تحرب. ☐

- أخرى (يرجى التحديد): .....

17- هل تعتقد أن الموظفين الأكثر التزاماً أخلاقياً هم الأكثر إنجازاً في المؤسسة؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

- في حالة الإجابة "بنعم" فما هي مظاهر هذه الالتزامات الأخلاقية؟

1. الالتزام الأخلاقي يعزز الشعور بالمسؤولية. ☐
2. الأخلاق المهنية تحفز على التعاون والاحترام. ☐
3. القيم الأخلاقية تشجع على الإخلاص والانتماء للمؤسسة. ☐

- أخرى (يرجى التحديد): .....

المحور الثالث: أثر تحلي الموظفين بروح المسؤولية الأخلاقية على دافعيتهم لإنجاز العمل بكفاءة عالية.

أ- تسريع وتيرة الأداء:

18- هل تسعى لاحترام الوقت أثناء أدائك لمهامك؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

- إذا كانت الإجابة "بنعم" كيف تحترم وقتك؟

1. إنجاز عدد كبير من المهام في وقت قصير. ☐
2. تنظيم الوقت وتحديد الأولويات. ☐
3. الاستفادة القصوى من فترات العمل دون تضيق للوقت. ☐

19- هل تسعى لتقليل الأخطاء المهنية أثناء أداء مهامك؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

- في حالة الإجابة "بنعم" كيف تظهر سعيك لتقليل الأخطاء المهنية؟

1. مراجعة العمل بعناية قبل تقديمه أو تسليمه. ☐
2. اتباع الخطوات والإجراءات المحددة لضمان الدقة. ☐
3. طلب المساعدة أو الاستشارة عند مواجهة شكوك. ☐

20- هل تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

- إذا كانت "بنعم" كيف ذلك في أدائك؟

1. فهم جيد للأهداف العامة والجزئية للمصلحة التي أعمل فيها. ☐
2. توجيه جهودي اليومية بما يخدم تحقيق تلك الأهداف. ☐

3. التنسيق الفعال مع الزملاء لإنجاز الأهداف المشتركة.

-أخرى (يرجى التحديد):.....

21-هل تتمتع بالقدرة على المشكلات التي تواجهك أثناء العمل؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

-إذا كانت الإجابة "بنعم" كيف تمارس هذه القدرة؟

1. حل المشكلات بحدوء وتحديد أسبابها الحقيقية. ☐

2. اقتراح حلول عملية وفعالية في وقت وجيز. ☐

3. إستشارة الزملاء أو المسؤولين عند الحاجة لاتخاذ القرار الأنسب. ☐

-أخرى (يرجى التحديد):.....

22-هل تتمتع بقدرة جيدة على التواصل المهني داخل بيئة العمل؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

-إذا كانت "بنعم" كيف يظهر ذلك؟

1. التعبير بوضوح ودقة في المراسلات الشفهية والمكتوبة. ☐

2. الإستماع الجيد للزملاء والمواطنين وفهم احتياجاتهم. ☐

3. التفاعل الإيجابي مع مختلف المستويات الإدارية. ☐

23-هل تعمل بروح الفريق داخل المؤسسة؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

-إذا كانت الإجابة "بنعم" كيف يظهر ذلك في ممارستك المهنية؟

1. التعاون مع الزملاء لتبادل الخبرات والمعلومات. ☐

2. تقاسم المهام وتحمل المسؤولية الجماعية. ☐

3. دعم وتشجيع الزملاء أثناء تنفيذ المهام. ☐

-أخرى (يرجى التحديد):.....

24-هل تحرص على تحقيق جودة عالية في إنجاز المهام الموكلة إليك؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

-إذا كانت الإجابة "بنعم" ماهي مظاهر حرصك على جودة الأداء؟

1. التأكد من دقة المعلومات قبل تقديم العمل. ☐



2. الالتزام بمعايير المؤسسة في الأداء والجودة. ☐

3. تطوير المهارات باستمرار من أجل تحسين الأداء. ☐

-أخرى (يرجى التحديد):.....

25-هل تستخدم مهاراتك الوظيفية بكفاءة في أداء مهامك؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

-إذا كانت الإجابة "نعم" كيف توظف مهاراتك بكفاءة؟

1. اختيار الطريقة الأنسب لإنجاز المهام حسب طبيعة العمل. ☐

2. تحسين الداء من خلال تطبيق الخبرات السابقة. ☐

3. استخدام أدوات وتقنيات العمل بفعالية لتوفير الوقت. ☐

-أخرى (يرجى التحديد):.....

26-هل لديك دافعية للإنجاز في عملك؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

-في حالة الإجابة "نعم" ما الذي يحفزك أكثر لتحقيق الإنجاز في عملك؟

1. الترقية والتقدم المهني. ☐

2. الإحساس بالمسؤولية. ☐

3. رضا المواطنين. ☐

-أخرى (يرجى التحديد):.....