



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة بعنوان

أثر المسؤولية الاجتماعية على رفع الأداء الوظيفي  
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد بطولقة- مصلحة  
الاستعجالات

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الاستاذة

إعداد الطالبة :

أ.د. بولقواس زرفة

كلاتمة سلوى

السنة الجامعة 2020 /2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على اشرف الأنبياء و المرسلين نبينا محمد و على اله

وصحبه أجمعين

أما بعد :

أشكر الله تعالى على توفيقه بإتمام هذا العمل ، وقائل في كتابه « قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ

وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ » ( سورة الزمر اية 9 ) .

كل الشكر و التقدير الى الاستاذة الفاضلة الدكتورة بولقواس زرفة بشرفها الجيد و التوجيهها و

النصائح المقدمة مع فائق الامتنان و الاحترام .

كما اتقدم بشكري الجزيل الى كل من ساعدني و مد يد العون لي و خاصة أساتذتي الموقرين

وخاصة الاستاذة دريدي فاطمة ، كما اتقدم ب الشكر الى مستشفى زيوشي محمد بطولقة على استقبالهم

وحسن المعاملة .

قائمة المحتويات :

|       |   |
|-------|---|
|       | المحتويات   |
|       | الشكر و التقدير                                       |
|       | قائمة المحتويات                                       |
|       | قائمة الجداول   |
|       | قائمة الاشكال   |
|       | قائمة الملاحق   |
|       | مقدمة   |
|       | الفصل الأول : الاطار العام للدراسة .                  |
|       | مقدمة فصل .   |
| 7-6   | 1 : الاشكالية .                                       |
| 7     | 2 : أهمية الدراسة .                                   |
| 8     | 3 : أهداف الدراسة .                                   |
| 8     | 4 : أسباب اختيار الدراسة .                            |
| 11-8  | 5 : مفاهيم الدراسة                                    |
| 14-11 | 6 : الدراسات السابقة .                                |
| 15    | خاتمة فصل .   |
|       | الفصل الثاني : الخلفية النظرية للمسؤولية الاجتماعية . |

|       |   |
|-------|---|
| 18    | مقدمة فصل .   |
| 20-19 | 1 : نشأه المسؤولة الاجتماعية و أسباب تبنيها .             |
| 24-23 | 2 : أهمية و اهداف المسؤولة الاجتماعية .                   |
| 26-25 | 3 : عناصر المسؤولة الاجتماعية .                           |
| 28-27 | 4 : مبادئ المسؤولة الاجتماعية .                           |
| 31-29 | 5 : أنواع و أبعاد المسؤولة الاجتماعية .                   |
| 32    | 6 : فوائد المسؤولة الاجتماعية .                           |
| 33    | 7 : المعوقات التي تمنع ممارسة المسؤولة الاجتماعية .       |
| 34-35 | 8 : نظريات و وجهات نظر الباحثين حول المسؤولة الاجتماعية . |
| 38    | خاتمة فصل .   |
|       | الفصل الثالث : مقارنة نظرية للأداء الوظيفي .              |
| 41    | مقدمة فصل .   |
| 43-44 | 1 : أهمية و أهداف الأداء الوظيفي .                        |
| 47-44 | 2 : عناصر و محددات الأداء الوظيفي .                       |
| 48-49 | 3 : أبعاد و أنواع الأداء الوظيفي .                        |
| 52-50 | 4 : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي                    |
| 54    | 5 : معايير الأداء الوظيفي .                               |
| 56-55 | 6 : طرق تحسين الاداء الوظيفي .                            |
| 62-57 | 7 : طرق و فوائد تقييم الأداء .                            |

|         |   |
|---------|---|
| 66-63   | 8 : نظريات الاداء الوظيفي .                           |
| 67      | خاتمة فصل .   |
|         | الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية . |
| 70      | مقدمة فصل .   |
| 71      | 1 :فرضيات الدراسة .                                   |
| 73-71   | 2 : حدود الدراسة .                                    |
| 74-73   | 3 : منهج الدراسة .                                    |
| 94      | 4 : مجتمع الدراسة .                                   |
| 75      | 5 : أدوات جمع البيانات .                              |
| 76      | 6 : الأساليب الاحصائية .                              |
| 77      | خاتمة فصل .   |
|         | الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية . |
| 80      | مقدمة فصل .   |
| 89-81   | 1 : عرض و تحليل البيانات المحور الأول .               |
| 100-92  | 2 : عرض و تحليل البيانات المحور الثانى ,              |
| 111-103 | 3 : عرض و تحليل البيانات المحور الثالث .              |
| 112     | 4 : نتائج الدراسة .                                   |
| 113     | خاتمة فصل .   |
| 15      | خاتمة .   |

|  |                 |
|--|-----------------|
|  | قائمة المراجع . |
|  | الملاحق .       |

قائمة الجداول :

| رقم الجدول | عنوان الجدول   | الصفحة  |
|------------|--|---------|
| 1          | المقاربات والتصورات النظرية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في السياقين الأمريكي والأوروبي | 21      |
| 2          | وجهات نظر الباحثين حول المسؤولية الاجتماعية  | 37-36   |
| 3          | اجابات المبحوثين حول تأثير الالتزام على رفع الأداء الوظيفي                               | 82-81   |
| 4          | اجابات المبحوثين حول تأثير أخلاقيات المهنة تحسين على الأداء الوظيفي                      | 91-90   |
| 5          | اجابات المبحوثين حول تأثير اتخاذ القرارات على أداء وظيفي جيد                             | 102-101 |



قائمة الأشكال :

| الصفحة | عنوان الشكل                             | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 30     | هرم carroll لأبعاد المسؤولية الاجتماعية | 1         |
| 45     | عناصر الأداء                            | 2         |
| 53     | يبين العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي | 3         |

قائمة ملاحق

استمارة استبيان

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية



تعتبر المنظمات باختلاف أنواعها جزء أساسي من أجزاء المجتمعات الانسانية ، كما يعد المورد البشري هو المحرك لها باعتباره المسؤول عن كل العمليات داخل التنظيم كما أنه الاساس في تحقيق التميز في أداء الأعمال داخل المنظمة ، فكلما كانت صورة المنظمة ايجابية لدى الأفراد كلما أدى الى رفع روحهم المعنوية و زيادة مستوى العطاء ، و على العكس في الضفة الأخرى في المنظمات التي تعاني من مشكلات و معوقات يتطلب منها البحث بين سطور النظام و بين القضايا العالقة في الأجزاء ، فمثلا موضوع المسؤولية الاجتماعية أصبح يشغل مساحة كبيرة من الفكر الاداري .

فالمسؤولية الاجتماعية صفة أخلاقية تقترح في أي كيان ، سواء منظمة أو أفراد ، أو قد تعتبر الالتزام المتواصل من قبل مؤسسات الأعمال بالتعامل أخلاقيا و تجنيد جميع قوة المؤسسة في مشاركة بصورة فعالة ، و هي جزء لا يتجزأ من المنظمات و حتى الادارات العالمية ، حيث بدأت هذه أخيرة بممارسة العديد من برامج المسؤولية الاجتماعية وفي المقابل ذلك تحسن صورتها كما تمنحها القدرة الكافي لاكتساب ميزة المنافسة ، أما قلة الاهتمام بها راجع لعدة أسباب منها غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين المشرفين أو على المسؤولين بحد ذاتهم ، أو ضمن منهم أن الاهتمام بها قد تسبب خفض المردودية ، أما مستعملها قد لا يلمسونها بصفة مباشرة ولكن تنعكس على الاداء الوظيفي بحيث يكون أكثر دقيقة و أعلى جودة .

يعتبر الأداء الوظيفي الناتج الذي يبذله الموظف خلال عمله ، كما هو استجابة الفرد لمهمة معينة موكلة له أما درجة هذه الاستجابة فتختلف من فرد الى آخر حسب الفرق الفردية و قدرات و طاقات كل موظف ، كما هناك دوافع محببة و جذابة لدى الموظفين تشجعه و تدعمه للوصول الى أداء وظيفي ممتاز ، و يعتمد الأخير على نقاط اساسية مرتبطة بمدى نجاح و قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف كالفعالية و كفاءة ، و من أجل تحسين الأداء و الرفع من مستواه ، تقوم المنظمة بعملية التقييم من حين الى آخر وفق أسس عملية و علمية مدروسة ، بعد هذه عملية تلجأ الى كفاءات رفع منه ، فتنوع طرق التحسين التي تقوم بها منظمة على أخرى حسب المتطلبات كل منهم و أوضاع الراهنة و من احدث الطرق التحسين المسؤولية الاجتماعية التي اجتازت منظومة الأعمال في أونة أخيرة بقوة ، لقد تعدد الدراسات التي أثنت على دورها في رفع الأداء .

من هذه الدراسات درستنا الحالية التي تناولت موضوع - المسؤولية الاجتماعية أثرها على رفع الأداء الوظيفي - تحاول معرفة مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال ربط ما هو نظري بما هو امبريقي حيث أجريت الدراسة بمؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد بطولقة ( ولاية بسكرة ) ، وقد

تضمنت الدراسة شقين ( شق نظري و شق ميداني ) و 5 فصول ، عنون الفصل الأول بالعنوان الاطار العام لدراسة و الفصل الثاني الخلفية النظرية للمسؤولية الاجتماعية ، الفصل الثالث مقارنة نظرية للأداء الوظيفي ، الفصل الرابع الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، الفصل الخامس تحليل بيانات الدراسة الميدانية و مناقشة النتائج .



# الفصل الأول

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة .

مقدمة فصل .

1 : الاشكالية .

2 : أهمية الدراسة .

3 : أهداف الدراسة .

4 : أسباب اختيار الدراسة .

5 : تحديد المفاهيم .

6 : الدراسات السابقة .

خاتمة فصل .

## مقدمة فصل .

يعد الإطار المنهجي للدراسة الوسيلة الموضوعية و الحقيقة التي تمكن الباحث من وضع ملامح موضوعة و تحسين تلك الملامح في واقع معين بخصائص معينة مما يجعل للبحث خاصية واقعية و عليه نحاول في هذا الفصل التطرق الاشكال الذي لا زال يطرح موضوع المسؤولية الاجتماعية باعتبارها من اهم اساسيات الادارة، وكذا اهتمامها بأداء الفرد العامل وكيفية تطويره بغية التعرف على الدور الفعال في ضبط العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين اضافة التنظيم العمل وزيادة معدلات الكفاءة الانتاجية، كما سنتطرق الى أهمية موضوع الدراسة - أثر المسؤولية الاجتماعية على رفع الأداء الوظيفي - وكذا الأهداف التي تسعى هذه الدراسة الى تحقيقها و الأسباب التي دفعت بالباحث أساسا الى اختيار الموضوع وبعض المفاهيم التي تخص المسؤولية و الداء الوظيفي .

## 1 - الإشكالية :

عرفت التنظيمات في عصرنا الحالي تغيرات سريعة على المستوى التكنولوجي والمعرفي كما يأتي على رأس أسباب هذه الاستعاضة الجلية: كبر حجم المؤسسات وتعقدتها بالإضافة لتعدد أنشطتها من ناحية وهيكلتها و تنظيمها من ناحية ثانية. ويعد علم الاجتماع تنظيم وعمل من ابرز العلوم التي كثفت دراساتها وبحوثها حول التنظيمات من مختلف جوانبها وأولت اهتماما بالغا بالتحليل والتفسير السوسيولوجي للظواهر التنظيمية ، ومما لاشك فيه ان التنظيمات لطالما سعت اعتمادا على مبادئها لتحقيق اهدافها من خلال توحيد جهود اعضائها و تبنيها مجموعة من الأساليب و الآليات المختلفة ، كما بجدر بنا الإشارة إلى اختلاف هذه الاساليب وتنوع الاهتمامات واختلافها من تنظيم لآخر . نرى ان هذا الاختلاف شرعي وراجع قبل كل شيء لاختلاف منظور كل تنظيم من حيث التركيز على حيثيات معينة دون غيرها كالرقابة و التنظيم و ادارة الوقت ... الخ ، والتي تأثر بدورها على العملية الإنتاجية و مرودية التنظيم .

تعد المسؤولية الاجتماعية من بين الحثيات التي ظهرت اثر تزايد المناداة بحماية جميع عناصر التنظيم من خلال المبادرات الحسنة من التنظيمات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا عن طريق الإقناع والتعليم ، فهي تعني التوجيه الجيد و المحكم للإدارات و الموظفين بغية الوصول إلى افضل الخدمات كما أن الهدف منها لا يقتصر على الجانب المادي الاقتصادي المتمثل في تحقيق أرباح بل تسعى من ناحيتها الى التنمية ذات الطابع الاخلاقي والاجتماعي ، ومن بين المواضيع التي نلمس فيهم المسؤولية هي الالتزام بالقوانين و اللوائح و الاعراف التي يعتمد عليها التنظيم في التسيير ، كذلك الالتزام الذاتي وبتجلى هذا في سلوك الشخص والتزامه لاعتبارات ذاتية دون فرض الخضوع لقيود أو الجبر على الامتثال لأخلاقيات المهنة كعدم قبول الرشوة و التوظيف عن طريق المحسوبية و عدم تخريب وسائل الإنتاج ، الملق ... الخ .

كما تظهر هذه المسؤولية الاجتماعية بشكل واضح في عملية اتخاذ القرارات أو عملية تعيين الخيارات ، التي تعتمد وتأخذ بعين الاعتبار للفروقات بين الحالات على عدة مناحي ، إذ تعد من أصعب العمليات لما تحمله من مسؤولية كبيرة في اتخاذ القرارات أمام اختلافات كبيرة من شأنه صنع الفارق ، كما أنها تشمل عدة أبعاد منها القانوني و الأخلاقي و الاقتصادي وحتى البعد الخيري . لكن يتوجب علينا التذكير أن تطبيقها يحتاج مجموعة من العناصر منها الموظفون ، المالكون ، البيئة ، الحكومة و غير ذلك ، و لا تظهر أهمية المسؤولية الاجتماعية إلا إذا تم معرفة بما تتأثر من ناحية وفيما تأثر من ناحية أخرى ، ومن الطبيعي أن تطبيقها بمعزل عن عناصر أخرى مهمة يعد تهييئا لنشاطها وكبحا لمساهمتها في ازدهار المؤسسات. فلمعرفة مدى إمكانية تطبيقها في التنظيمات لابد ويفضل ربطها بعناصر أخرى كالوقت و نظام التسيير و الإدارة الالكترونية أو الموظف بحد ذاته ، فالأداء الوظيفي للموظفين يعد من الأجزاء الرئيسية في التنظيم .



قد يختلف الأداء الوظيفي للموظفين من موظف إلى آخر ، لأن قدرة كل موظف محددة و تختلف مستوياتهم في انجاز الأعمال ، كما يتداخل في ذلك عدة عوامل منها الجهد المبذول قدرة الموظفين على استيعاب دورهم ، المهارة الموكلة إليهم ، الكفاءة و الفعالية ، الخبرة والاستعدادات المختلفة . كما يعد الأداء مقياسا لقدرة الموظف على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل ، وبالتالي يساعد على اتخاذ القرارات التحفيز ، والمكافأة .

بدراسة دقيقة و معمقة للجهد المبذول ، متطلبات العمل و غيرها من العناصر بالغة الأهمية قد نصل إلى أفضل مستويات الأداء ، إذ نرى أن لا فرق بينه وبين أداء الآلة الذي كلما منحه معلومات بشكل مدخلات تم تحويلها بطرق مقننة إلى مخرجات ملموسة ( المردود) كما يظهر تأثيره عن طريق التغذية العكسية ، فالأداء حلقات مبروطة تترج إحداها الأخرى ، يمكن أيضا تحسين أداء الموظفين من خلال التدريب الجيد و الدورات التكوينية المستمرة لمواكبة التحديثات ، كذلك نذكر أن الأداء المحكم من ضمن عوامل التأثير الايجابي الراجع للمستوى أو السلبي أي الخافض له ، بالمقابل يتعلق مستوى الأداء بالموظف في حد ذاته فكما تحلى الشخص بالمسؤولية الاجتماعية في عمله كلما كان أدائه في المستوى المطلوب .

تظل المسؤولية الاجتماعية أساس الأداء الجيد ، لذلك واعتمادا على ما سبق ذكره تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

الى أي مدى تؤثر المسؤولية الاجتماعية على رفع مستوى الأداء الوظيفي ؟

**التساؤلات الفرعية :**

- ما تأثير الالتزام على رفع الأداء الوظيفي ؟

- ما امكانية تأثير أخلاقيات المهنة على تحسين الأداء الوظيفي ؟

- ما أثر اتخاذ القرارات على أداء وظيفي جيد ؟

**2 - أهمية الدراسة :**

يتسم موضوع الدراسة بأهمية كبيرة لدى الباحثين لكونه يبرز الجوانب المؤثرة في الاداء الوظيفي من خلال المسؤولية الاجتماعية وتكمن أهميتها على مستوى المؤسسات و الأفراد في الخدمات جيد المقدم للمجتمع و تكون موظف ملتزم و منظم ، بالإضافة الى خلق فرص عمل حقيقية و دفع بشكل الأجور العادلة ، وضمان سلامة العمال والموظفين ، والمشاركة في إيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية والبيئية كما تساعد في رفع الاداء الوظيفي للموظفين .

### 3 - أهداف الدراسة :

- محاولة معرفة مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في المؤسسة .
- معرفة كيف أثر التزام الموظفين على الاداء الوظيفي في المؤسسة .
- التعرف على أخلاقيات المهنة و كيف تؤدي إلى رفع الأداء في المؤسسة
- معرفة مدى انضباط الموظفين وكيف يؤثر على اداء الموظفين داخل المؤسسة

### 4 - أسباب اختيار الموضوع :

جاءت الدراسة السوسولوجي الموالية بناء على عدد من الأسباب ، دفعت الباحثة الى اختيار هذا الموضوع و هي :

- موضوع الدراسة من المواضيع الجديدة مجال علم اجتماع تنظيم و العمل و منظومة الأعمال .
- أن المجتمع بأسره وأجهزته ومؤسساته كافة في حاجة إلى الفرد المسؤول اجتماعيا.
- الرغبة في معرف فيما فيما يؤثر ابعاد المسؤولية الاجتماعية على الاداء الوظيفي .
- الاقتراب من المؤسسة و التعرف على طبيعة ممارساتها الادارية في مجال المسؤولية الاجتماعية .

### 4 - مفاهيم الدراسة:

#### المسؤولية الاجتماعية :

#### أ - المسؤولية الاجتماعية لغة :

- يوضح الرازي في ( مختار للصحاح ) أن السؤال هو ما يسأله الانسان و قرئ : " اوتيت سؤلك يا موسى " و سأله الشيء أي طلبه و سأله عن الشيء أي استخبره ، فقوله تعالى " سأل سائل بعذاب واقع " اي عن عذاب واقع ، ورجل سؤله اي كثير السؤال <sup>1</sup>.

<sup>1</sup>محمد حسام الدين : المسؤولية الاجتماعية للصحافة ، منشورات الدار المصرية اللبنانية ، ط 1 ، 2003 ، ص 39

و يشرح المعجم الوسيط مادة سأل فيقول : سأله عن كذا بكذا سوآلا ، و تسألا ، و مسألة اي استخبره عن ، وفي التنزيل العزيز " يا أيها الذين آمنوا لا تسألوا عن أشياء إن تبد لكم تسؤكم " .<sup>1</sup>

#### ب - المسؤولية الاجتماعية اصطلاحا :

- تعرف بيتر داركر **Peter Durker** المسؤولية الاجتماعية على أنها "التزام المنشأة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه " .

- تعريف سوندار هولميس **Sundra Holmes** إلى أن المسؤولية الاجتماعية " ماهي الالتزام المنشأة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمة ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها ."<sup>2</sup>

- تعريف مجلس الأعمال العالم للتنمية المستدامة الذي عرف المسؤولية الاجتماعية بأنها " الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل " .

- تعريف الغرفة التجارية العالمية التي عرفتها بأنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطور المنظمات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية و اجتماعية ، وبالتالي ، فالمسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المنظمات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا ، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم " .

- تعريف المعهد العالم للفكر الإسلام الذي عرفها بأنها " عبارة عن التزام المؤسسة بالمشاركة في عملا لصالحات عند ممارسة أنشطتها تجاه مختلف الأطراف التي لها علاقة بها نتيجة التكاليف الذي ارتضته في ضوء مبادئ الشريعة الإسلامية بهدف النهوض بالمجتمع الإسلامي بمراعاة عناصر المرونة و الاستطاعة والشمول والعدالة " .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد حسام الدين : مرجع سبق ذكره ، ص 39 .

<sup>2</sup> فتحي بسطامي، مهدي شرقي دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق منظمة أعمال متميزة من وجهة نظر الإطار دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر - بالجلفة- ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، المجلد 14 ، العدد 02 ، السنة 2020 ، ص 249 .

<sup>3</sup> برودي مفروم : مستوى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة الجزائر "دراسة تحليلية للتقارير السنوية لشركات الصناعة الصيدلانية " ، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة ، الجزائر المجلد 03 ، العدد 03 ، 2020 ، ص 84 .

ج - تعريف الاجرائي للمسؤولية الاجتماعية : يمكن وصفها بأنها التزام و صفة أخلاقية تتبناها المؤسسة تهدف من خلالها تحسين مستوى الأداء عن طريق الاهتمام بالأطراف الداخلية و الخارجية للوصول الى تحقيق الأهداف العامة .

### الأداء الوظيفي :

#### أ- تعريف الاداء الوظيفي لغة :

ان مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافه<sup>1</sup>

كلمة " أداء " مشتقة من الفعل " أدى "، و يشير المعنى اللغوي للفعل " أدى " إلى معنى المشي مشياً ليسب السريع و لا بالبطيء ، و أدى الشيء قام به ، و يقال أدى فلان الدين ، بمعنى قضاة ، و أدى فلان الصلاة ، أيقام بها لوقتها ، وأدى الشهادة أي أدلى بها ، وأدى إليه الشيء أوصله إليه .وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء ، أو القيام به .<sup>2</sup>

#### ب - تعريف الاداء الوظيفي اصطلاحا :

يقصد بالأداء ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما ، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة المهام المطلوب إنجازها ، وعل كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد .<sup>3</sup>

يعرف الأداء على أنه درجة إتمام إنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور المهارات والاستعدادات المختلف .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة : "الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم" - ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001، ص 86 .

<sup>2</sup> محمد المبيضين عقلة و محمد جرادات أسامة : التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2001، ص 42 .

<sup>3</sup> يوسف مصطفى : إدارة الأداء ، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن ، عمان ، 2016 ، ص 18 .

<sup>4</sup> قاسمي ناصر : دليل مصطلحات علم إجماع التنظيم والعمل. ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، الجزائر، 2011 ، ص 10 .

المعجم الإداري يعرف الأداء بأنه: " الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقا لمعايير، مواصفات، مبادئ، معينة أو في تحقيق النتائج وفقا للأهداف والخطط المعلنة"<sup>1</sup>

ج - تعريف الاداء اجرائيا : وهو الجهد المبذول من طرف العامل داخل المؤسسة .

تعريف تقييم الاداء :

يقصد بتقييم أداء العاملين "دراسة أداء وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل وذلك على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر ، أو ترقية لوظيفة أخرى ."<sup>2</sup>

## 6 - الدراسة السابقة :

الدراسة الاولى : الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين اداء العمال (دراسة تطبيقية على مؤسسة الخزف الصحي بجيجل )

اسم صاحب الدراسة : بوسلف امال ، سنة الدراسة 2016/2015 الاشكالية : هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟

التساؤلات الفرعية :

أ - هل التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي الى زيادة انتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟

ب - هل تساهم الاساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟

ت - مطابقة الاداء مع الخطط يؤدي الى الكشف عن الانحرافات و الاخطاء في العمل بالمؤسسة الجزائرية ؟

فرضيات الدراسة : جاءت هذه الدراسة السوسولوجية بغرض الاجابة على التساؤلات الرئيسية والفرعية والتي تم انتقاء الاجابات المؤقتة لها والمتمثلة في الفرضيات التالية

<sup>1</sup> سمير الشويكي: المعجم الإداري، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان ، 2006،ص 17 .

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، سنة 2000 ، ص303 .

الفرضية الرئيسية :

تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية .

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية مفادها :

- أ - التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي الى زيادة انتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.
- ب - تساهم الاساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية .
- ت - مطابقة الاداء مع الخطط الى الكشف عن انحرافات و اخطاء الموارد البشرية في الاداء بالمؤسسة الجزائرية .

المنهج : تم في هذه الدراسة المجز بين المنهجين الوصفي والتحليلي .

العينة : اعتمد الباحث في هذه الدراسة \_ الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين اداء العمال - على العينة الطبقيّة ، حيث ان المجتمع الاصلي مقسم الى طبقات متجانسة و اخذ من كل طبقة عددا من الافراد يتناسب مع العدد الكلي للافراد الواقعين في تلك الطبقة ، ويتم اختيار افراد العينة من كل طبقة بطريقة عشوائية ، كما ان هذا الاختيار لم يكن اعتباطيا بل مبني على جملة من المبررات العلمية والواقعية ، حيث ان مجتمع دراستنا مقسم الى ثلاث طبقات تمثل طبقات المجتمع الاصلي ذلك ان مؤسسة الخزف الصحي بجيجل تضم عددا معتبرا من العمال قدر ب 372 عامل يمارسون وظائف ادارية و اخرى انتاجية .

نتائج الدراسة :

- أ - التطبيق الصارم للقوانين يؤدي زيادة انتاجية الموارد البشرية .
- ب - الاساليب الرقابية المطبقة وتحقيق جودة اداء الموارد البشرية .
- ت - مطابقة الاداء والكشف عن الاخطاء .

الدراسة الثانية :

الدراسة الاولى : دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاستشفائية في التنمية المحلية (دراسة تطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية عليا صالح - تبسة -)

اسم الباحث : نوال زمالي ، سنة الدراسة : 2020/2019 ، الاشكالية : ما دور المؤسسة الاجتماعية للمؤسسات الاستشفائية في ولاية تبسة في تحقيق التنمية المحلية ؟

الفرضيات :

تجسدت فرضيات الدراسة فيما يلي :

الفرضية الاولى : ان الالتزام القانوني للمؤسسة الاجتماعية في المؤسسات الاستشفائية يؤدي الى حماية البيئة من النفايات الطبية .

الفرضية الثانية : كلما كانت المؤسسة الاجتماعية عمل تطوعي كلما قلت البرامج والانشطة الاجتماعية داخل المؤسسات الاستشفائية .

الفرضية الثالثة : ان غياب ثقافة الوعي بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات يؤدي الى غياب الاهتمام بقضايا المجتمع المحلي .

النتيجة العامة للدراسة :

على ضوء ما جاء في الفرضيات كما بيناه من قبل نستطيع ان نأكد صدق الفرضيتين الثانية والثالثة حسب النتائج التي جاءت في الجداول والتي اثبتت فعلا بان عدم الزامية المسؤولية الاجتماعية والتي تبقى في اطارها الطوعي يقلل فعلا من العديد من البرامج والانشطة الاجتماعية التي تدخل ضمنها وتجعل المؤسسة بعيدة كل البعد عن سياقها الاجتماعي الذي واجب عليها مراعاته لضمان بقاءها واستمرارها ، في حين نجد ايضا بان غياب ثقافة الوعي اصلا بهذا المفهوم وخاصة وانه مفهوم له اهمية كبرى اجتماعيا الا ان اغلب المؤسسات بما فيها المؤسسة الاستشفائية عاليا صالح نجدها تجهل تماما هذا ما يؤدي بطبيعة الحال الى عدم اهتمام المؤسسات بالمجتمع المحلي كجزء مهم في عملية النهوض بالتنمية المحلية وهذا ما اكدته الفرضية الثالثة ، الا ان الفرضية الاولى لم تصدق وهذا طبعا راجع لعدة اسباب اهمها ان المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة اذا عدنا الى قوانين المؤسسة فاننا نجد فعلا بان هناك قوانين تنص على حماية البيئة من النفايات الطبية وحتى ان المؤسسة حسب تصريحات المدير فانه يسعى جاهدا الى حماية البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، ولكن هذه القوانين لا تدخل ضمن اطار المسؤولية الاجتماعية والزاميتها

القانونية فان هذه الاخيرة يجب ان تكون مخططة ومبرمجة من طرف المؤسسة ولها قوانينها الخاصة بها ولها غلاف مالي خاص والذي يعتبر عائق كبير امام هذه المؤسسات في تطبيقها المسؤولية الاجتماعية .

### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

تمت الاستفادة من الدراسة السابقة في بناء الجانب النظري لكلا المتغيرات و كذلك البناء المنهجي .

### العلاقات بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة .

نجد أن هناك أوجه اتفاق و اختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة ، من خلال الدراسات السابقة التي أشرنا إليها نلاحظ أن هناك بعض النقاط المشتركة بينها بين موضوع دراستنا في كونها تطرقت لموضوع المسؤولية الاجتماعية من جهة و من جهة أخرى الأداء الوظيفي .

ومن أوجه الاتفاق ايضا نجد استخدام نفس المنهج أي " المنهج الوصفي " الى جانب استخدام استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات .

### أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

تكمن اوج الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة في عدة نقاط نذكر منها ما يلي :

- ✓ من ناحية التخصص فدراستنا الحالية في حقل علم اجتماع ادارة و عمل ، أما الدارسة الثانية كانت في تخصص علم اجتماع و التنمية هذا ما يخص متغير " المسؤولية الاجتماعية " .
- ✓ من ناحية الهدف ، حيث كان الهدف من دراستنا هو معرف المسؤولية الاجتماعية في رفع الأداء الوظيفي ، إلا أن كل دراسة ركزت على جانب معين بحيث ركزت الدراسة اولى على دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاستشفائية في التنمية المحلية أما الدراسة الثانية ركزت عن الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال .
- ✓ الاختلاف كان في المجال المكاني ، الدراسة الحالية في مؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد بطولقة أما الدارسات السابقة الأولى في مؤسسة الخزف الصحي جيجل و الدراسة الثانية في مستشفى عالي صالح .



## خاتمة فصل

بعد ان اعطى الباحث تمهيد للدراسة ، و حدد مشكلتها ، و طرح كذلك أسئلة الدراسة وأهدافها ، كما وضح أهمية الدراسة على الصعيدين النظري و العملي ، ووضحنا بعضا من مصطلحات الدراسة الأساسية ، فهو القالب الذي يساعد الباحث على كتابة بحثه وفق خطة مبيّنة وواضحة ، ويعتبر من أهم الأجزاء التي تساعد الباحث على كتابة بحثه العلمي بشكل سليم ، حيث أن مرحلة كتابة الإطار العام للبحث العلمي تتم بعد قيام الباحث باكتشاف وتحديد المشكلة المراد البحث فيها ، يبدأ في مرحلة أخرى وهي دراسة متغيرات الدراسة التي تمثل المسؤولية الاجتماعية و الأداء الوظيفي .



الفصل الثاني : الخلفية النظرية للمسؤولية الاجتماعية .

مقدمة فصل .

1 : نشأه المسؤولية الاجتماعية و أسباب تبنيتها .

2 : أهمية و اهداف المسؤولية الاجتماعية

3 : عناصر المسؤولية الاجتماعية .

4 : مبادئ المسؤولية الاجتماعية .

5 : أنواع و أبعاد المسؤولية الاجتماعية .

6 : فوائد المسؤولية الاجتماعية .

7 : المعوقات التي تمنع ممارسة المسؤولية الاجتماعية .

8 : نظريات و وجهات نظر الباحثين حول المسؤولية الاجتماعية .

خاتمة فصل

## مقدمة فصل .

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أهم الواجبات الواقعة على عاتق الشركات والمؤسسات الوطنية بالدول ، وهي التزام مستمر من هذه المؤسسات في تطوير وتحسين المستوى التعليمي والثقافي والاقتصادي والضمآن الاجتماعي لأفراد المجتمع وذلك من خلال توفير الخدمات المتنوعة. ولا تقتصر المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال على مجرد المشاركة في الأعمال الخيرية وعمل حملات تطوعية ، فبالإضافة إلى الالتزام بالأنظمة والقوانين المتبعة ، هناك ما يتعلق بالنواحي الصحية والبيئية ، ومراعاة حقوق الإنسان وخاصة حقوق العاملين ، وتطوير المجتمع المحلي ، والالتزام بالمنافسة العادلة والبعد عن الاحتكار ، وإرضاء المستهلك. كما تشمل الشفافية في العمل ، والبعد عن الفساد الإداري والمالي و الأخلاقي إلى غير ذلك من العوامل التي يرتبط بعضها ببعض ، وتشكل في مجموعها الأساس للمسؤولية الاجتماعية للشركات. وتكتسب المسؤولية الاجتماعية للشركات و المؤسسات أهمية متزايدة بعد لمس المنظمات فوائدها الكبير عن أدوارها الاقتصادية والخدمية التي صحبتها .

و في هذا الفصل سنتعرف على المسؤولية الاجتماعية من خلال عدة عناصر .

## 1- نشأة المسؤولية الاجتماعية و اسباب تبنيتها.

### أ - نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

إن الحديث عن المسؤولية الاجتماعية بدأ منذ سنة 1916 من خلال نشر الاقتصادي الأمريكي " كلارك Clark" للعديد من المقالات بخصوص هذا الموضوع بداية بمقال تحت عنوان " تغيير قواعد المسؤولية الاقتصادية " الذي يقترح تطبيق الرقابة الاجتماعية على الأعمال ، والذي تقرر بعد ذلك جمعها ونشرها في كتاب سنة 1926 ، وقبل ذلك تبني العديد من المنظمات والدول لجوانب مختلفة في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات خلال نشاطاتها الاقتصادية في نهاية القرن 19 دون الحديث عن ذلك ، ليظهر بعد ذلك الكثير من الجدل بشأن العلاقة بين المنظمات والمجتمع الذي تنشط فيه ، ذلك ما أدى الى ظهور بوادر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، سنة 1932 ، قام كل من Berle et Means بدراسة ميدانية حول القلق بشأن استقلالية مسيرى المنظمات اللامحدودة عن المساهمين والمجتمع بشكل عام ، لتتطور بعد ذلك أفكار هذه الدراسة من طرف بعض المدافعين عن مسؤولية المنظمات الاجتماعية وكذا منظرين مختصين في المالية المعاصرة Les théoriciens de la finance Contemporaine ومع بداية أربعينات القرن الماضي بدأ ظهور الخطاب الاقتصادي القانوني حول مشروعية وضرورة العمل الخيري للمنظمات ، ذلك أن القانون حسب J. Pasquero كان يلزم المدراء و المسؤولين على تحقيق المصالح الشخصية للمنظمات وتعظيم الفوائد للمساهمين والمالكيين فقط ، أما في خمسينات نفس القرن قام أحد علماء الاقتصاد الأمريكيين " ميلتون فريدمان بتوضيح العلاقة القائمة بين المنظمات والمجتمع في النظام الاقتصادي الحر عن طريق تبيان بأن مسؤولية المنظمة تتلخص في تحقيق الأرباح بشرط ألا يتعارض ذلك مع القواعد الأساسية للمجتمع كالقوانين ، الأعراف والقيم الاجتماعية... إلخ ، ولم يتم توسيع المفهوم بشكل جدي في الو.م.أ إلا بعد الحرب العالمية الثانية من خلال أعمال فرانك أبرامس سنة 1951 الذي نشر مقالا له بمجلة "هارفارد للأعمال " أشار من خلاله إلى أن المسؤولية هي التزام على الأعمال لتوجيه نشاطات المنظمة نحو بلوغ توازن عملي وعادل بين الجماعات المهتمة ، مع خلق توازن تعائشي بين حملة الأسهم ، العاملين ، الزبائن والجمهور .

يعتبّ الباحث الأمريكي " هاوارد باون " Howard Bowen بمثابة مهندس وأب المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال تقديمه لكتابه المشهور " المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال " سنة 1953 ، حيث افترض طبيعة تطوعية Caractère volontaire لإدماج الأبعاد الاجتماعية إلى جانب الاقتصادية في المنظمات الأمريكية انطلاقا من مبادئ أخلاقية ودينية ،<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الأمين مشرور :تطور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في سياق تحولات وظيفة الموارد البشرية ، جامعة مصطفى اسطبولي معسكر (الجزائر)،تاريخ النشر 26 / 12 / 2020 ، ص ص 79-80 .

وذلك من خلال تقاطع مسارين : الأول متعلق بتوضيح وتحديد المسؤولية في قلب إدارة الأعمال ونظرية المنظمات ، أما الثاني فهو بناء أخلاقية اقتصادية بمبادرة من اتحاد الكنائس البوتستانتية الأمريكية . وبعد أن مهد "باون " للعديد من الدراسات الهامة في الستينات والسبعينات ، جاءت مساهمة " كيث دافيس " Keith Davis الذي طوّر فكرة " القانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية " ، حيث يقوم هذا الأخير على التلويح بالتشريع لإخبار منظمات الأعمال بأن عليها الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية ، وفي حالة عدم تبنيتها للمبادرة الطوعية فسيتم فرضها بالقانون ، إضافة إلى بروز نظرية أصحاب المصلحة سنة 1963 ، والذين امتدوا ليشملوا ليس فقط حملة الأسهم و إنما كل من يتعامل مع المنظمة من عاملين ، عملاء ومؤسسات المجتمع... إلخ .

أما خلال الثمانينيات فازداد عدد الدراسات التي تهدف إلى تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال وكيفية قياس عوائدها من خلال الربط بين الالتزام الاجتماعي والأداء سنوات التسعينات تميّزت بإزالة الغموض La démystification عن هذا المفهوم خاصة في أرو با في سياق التنمية المستدامة من خلال إضفاء الطابع المؤسسي لإلزامية إدماج الأبعاد الاجتماعية في المنظمات ، حيث تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير نتيجة لزيادة الوعي العام بقضايا المجتمع والبيئة والتنمية خاصة بعد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية المنعقد سنة 1992 ، وفي عام 1998 أطلق المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة برنامجاً يهدف إلى التحديد الدقيق للمسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال وكيفية تحويله إلى ممارسات عملية في المنظمات ، ليطلق السكرتير العام للأمم المتحدة سنة 2000 مبادرة ت عرف بالاتفاق العالمي ، هذه الأخيرة تدعو المنظمات إلى الالتزام الطوعي بعشرة مبادئ متفق عليها تشمل حقوق الإنسان وحماية البيئة... إلخ لتتشكل بذلك ثنائية Une dualité بين الإلزام والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في السياقين الأمريكي والأوروبي كما هو موضح في الجدول التالي :<sup>1</sup>

الجدول : 1 المقاربات والتصورات النظرية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في السياقين الأمريكي والأوروبي :

| البعد    | المسؤولية الاجتماعية | المسؤولية الاجتماعية | الأسس النظرية     |
|----------|----------------------|----------------------|-------------------|
|          | للمنظمة في أمريكا    | للمنظمة في أوروبا    |                   |
| الظهور   | 1953                 | 1995                 | Doh et Guay, 2006 |
| المقاربة | معالجة الآثار        | الوقاية من الأخطار   | Crépon 2003       |

<sup>1</sup> محمد الأمين مشرور : مرجع سبق ذكره ، ص 81 .

|   |                             |  |                |
|---|-----------------------------|--|----------------|
| Capron et Quairel<br>– Lanoizelée, 2007 | قانونية                     | تطوعية                                   | طبيعة الممارسة |
| Ben yedder et al,<br>2009               | اجتماعي                     | أرثوذكسي<br>Orthodoxe                    | التوجه         |
| Ivanaj et Mc Intyre,<br>2006            | تنمية مستدامة               | أخلاقي وديني                             | الأصل (المصدر) |
| Bollinger et<br>Hofstede, 1987          | مؤسساتي (الدولة)            | فردية                                    | المنطق         |
| Godfrey, Hatch,<br>2007                 | طبيعتها معيارية<br>Normatif | تعتب كعقبة أمام الليبرالية<br>الاقتصادية | الانتقاد       |

مصدر : محمد الأمين مشرور: تطور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في سياق تحولات وظيفة الموارد البشرية ، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر (الجزائر)، تاريخ النشر 26 / 12 / 2020 ، ص 81 .

#### ب - أسباب تبني المسؤولية الاجتماعية :

أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية نتيجة العديد من التحديات من أهمها :

#### - العولمة:

تعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث أصبحت العديد من الشركات متعددة الجنسيات MUULTINATIONAL COMPANIES ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان وأنها تلتزم بتوفي ظروف عمل للمستخدمين وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

#### - تزايد الضغوط الحكومية والشعبية من خلال التشريعات :

التي تتادي بضرورة حماية المستهلك والمستخدمين والبيئة الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالا طائلة

طالما رغبت بالالتزام بتلك التشريعات و بخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

#### - الفضاء الأخلاقية :

حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية لما يجعلها تتكبد أموالا طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة كما حدث في كارثة التلوث النفطي للمياه في ساحل ألاسكا والتي تسببت فيها شركة EXXON VALDESH النفطية أو كما حدث في فضيحة الرشوة في شركة BAVCONAYION/IBM في الأرجنتين . الأمر الذي دعا المشرع الأمريكي إلى سن قانون ينظم التعامل مع قضايا الرشوة .

#### - التطورات التكنولوجية السريعة :

التي صاحبها تديدات عديدة أمام منظمات الأعمال والتي فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطور المنتجات تطوير مهارات العاملين وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلك وتطوير مهارات متخذي القرار خاصة في ظل التحول في الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي<sup>1</sup>.

### 2 - أهمية و اهداف المسؤولية الاجتماعية :

#### أ - أهمية المسؤولية الاجتماعية :

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي ، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها لمواجهة الانتقادات والضغط المفروضة عليها ، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي :

#### - بالنسبة للمؤسسة :

تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة :

- من شأن الالتزام بالمؤسسة الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف .

- تمثل مسؤولية الاجتماعية تجاوباً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع .

كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء، والتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

<sup>1</sup> شرف الدين زديرة ، داود قليل ، عمار حداد : تبني المسؤولية الاجتماعية و البيئية كتوجه لدعم نظام الإدارة البيئية في منظمات الأعمال، المجلد : 06 العدد: 1 ، الجزائر ، ص ص 81-82 .



- بالنسبة للمجتمع :
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للشركات .
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع .
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح .
- الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- بالنسبة للدولة :
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.<sup>1</sup>
- ب - أهداف المسؤولية الاجتماعية :
- مساعدة المؤسسات في تحديد أدوارها و مكانتها و تنظيم أنشطتها حسب التغيرات البيئية و الثقافية و الاجتماعية .
- توفير منطلقات عملية قابلة للقياس من أجل ربط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مع مؤسسات أخرى ذات التطلعات المتقاربة .
- التشديد على نتائج الأداء و التحسين المستمر .
- العمل على غرس بذور الثقة و تعميقها و تبني أسلوب شفاف يضمن تحقيق الطمأنينة للمؤسسات في تعاملها مع الأطراف ذات العلاقة .
- تحقيق الانسجام مع القوانين و الاتفاقيات الدولية ، خاصة فيما يتعلق باتفاقيات حقوق الانسان و الحفاظ على البيئة .

<sup>1</sup> ضيف الله محمد الهادي ، ليزة هشام : أثر سياسات المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

دراسة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي ، مجلة رؤى اقتصادية ، المجلد 7 ، العدد 2 ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي، الجزائر ، ديسمبر 2017 ، ص ص 151-152 .

- تفعل الدور الايجابي في تحقيق قضايا و أنشطة مشتركة مع الأطراف المعنية في المسؤولية الاجتماعية و تحقيق متطلباتها .
- توسيع و تطوير دائرة الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية و التوعية الخاصة بها و التي تمس عصب الحياة في المجتمع .
- بناء قاعدة معلوماتية ( قاعدة بيانات) مترابطة محليا لما يخص الشركاء و تحديد مجالات تدخلهم للمساهمة في ادماج المسؤولية الاجتماعية ضمن اهتماماتهم في مختلف مجالات المجتمع و أولوياته .
- توفير أفضل شروط السلامة للإنسان كفرد مهم و أساسي، البيئة المحيطة بكل ما تشمله من تنوع حيوي ، و المساهمة في التقليل من الأضرار التي باتت تهدد البيئة و الكون بأخطار كبيرة .
- تنفيذ معاهدات حقوق الانسان بدرجاتها المتفاوتة ، بدءا من الحقوق الأساسية ثم الفرعية ، بما يحترم انسانية الانسان .
- ادماج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن البرامج التعليمية و الخطط الدراسية للجامعات .<sup>1</sup>

### 3 - عناصر المسؤولية الاجتماعية :

#### - المالكون:

- تحقيق أكبر ربح ممكن .
- تعظيم قيمة السهم و المنشأة ككل.
- رسم صورة محترمة للمنشأة في بيئتها .
- حماية أصول المنشأة.
- زيادة حجم المبيعات .

#### - العاملون:

- رواتب و أجور مجزية .
- فرص تقدم و ترقية.
- تدريب و تطوير مستمر .
- عدالة وظيفية.
- ظروف عمل مناسبة .
- رعاية صحية.
- إجازات مدفوعة .
- إسكان للعاملين و نقلهم.

<sup>1</sup> يوسف ذياب عود ، دليل المسؤولية المجتمعية للجامعات ، فلسطين ، جامعة القدس ، 2010 ، ص 9 .

- الزبائن:

- منتجات بنوعية جيدة.
- أسعار مناسبة.
- جودة عالية و ميسورية الحصول عليها.
- الإعلان الصادق.
- منتجات آمنة عند الاستعمال.
- إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها بعد الاستعمال.

- المنافسون:

- منافسة عادلة و نزيهة.
- معلومات صادقة و آمنة.
- عدم سحب العاملين من الآخر بوسائل غير نزيهة.<sup>1</sup>

- المجهزون:

- الاستمرارية في التجهيز.
- أسعار عادلة و مقبولة.
- تطوير استخدامات المواد المجهزة.
- المشاركة في التعامل.
- تسديد الالتزامات المالية و الصدق في التعامل.<sup>2</sup>

- المجتمع:

- المساهمة في دعم البنى التحتية.
- توظيف المعاقين.
- خلق فرص عمل جديدة.
- دعم الأنشطة الاجتماعية.
- المساهمة في حالة الطوارئ و الكوارث.
- احترام العادات و التقاليد السائدة.
- الصدق في التعامل و تزويده بالمعلومات الصحيحة.

- البيئة:

<sup>1</sup> السكارنة بلال خلف : أخلاقيات العمل. الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، 2009، ص166- 167 .  
<sup>2</sup> لسكارنة بلال خلف : مرجع سبق ذكره ، ص166- 167 .

- الحد من تلوث الماء و الهواء و التربة. - تطوير الموارد و صيانتها.

- الاستخدام الأمثل و العادل للموارد و خصوصا غير المتجددة منها.

- التشجير و زيادة المساحات الخضراء.

#### - الحكومة:

- الالتزام بالتشريعات و القوانين و التوجهات الصادرة من الحكومة.

- احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف.

- تسديد الالتزامات الضريبية و الرسوم الأخرى و عدم التهرب منها.

- المساهمة في الصرف على البحث و التطوير.

- المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة.

- المساعدة في إعادة التأهيل و التدريب.

#### - جماعات الضغط الاجتماعي:

- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.

- احترام أنشطة جماعات حماية البيئة.

- احترام دور النقابات العالية و التعامل الجيد معها.

- التعامل الصادق مع الصحافة.<sup>1</sup>

#### 4 - مبادئ المسؤولية الاجتماعية :

تتعلق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من جملة من المبادئ حسب منظمة الأمم المتحدة وهي:

- الالتزام بتنفيذ إصدارات شهادات الجودة المختلفة مثل الإيزو 14000.

- الالتزام بتنفيذ مدونات قواعد السلوك.

- الالتزام باتخاذ قرارات تأخذ بالاعتبار المسؤولية الاجتماعية .

<sup>1</sup> السكارنة بلال خلف: مرجع سريق ذكره ، ص 167-168.

- تصميم أنشطة المنظمات بما يتفق مع الحالة الاقتصادية والوضع الثقافي للمجتمع .
- القيام بالمبادرات الخيرية التطوعية .<sup>1</sup>

### تصنيف اخر للمبادئ :

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسع مبادئ رئيسية نلخصها فيما يلي :

- المبدأ الأول: الحماية وإعادة الإصحاح البيئي : يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصحاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية .

- المبدأ الثاني :القيم والأخلاقيات :تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة

-المبدأ الثالث :المساءلة والمحاسبة :يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات .

-المبدأ الرابع:تقوية و تعزيز سلطات العمل : وذلك بغية الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن .

-المبدأ الخامس الأداء المالي والنتائج :تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل .<sup>2</sup>

المبدأ السادس :مواصفات موقع العمل :أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات .

المبدأ السابع :العلاقات التعاونية : أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية و متابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء .

<sup>1</sup> بن مسعود نصرالدين و كنوش محمد : واقع أهمية و قيمة المسؤولية الاقتصادية مع دراسة استطلاعي على احدى المؤسسات الوطنية ، الملتقى الدولي الثالث حول : منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية ، جامعة بشارالجزائر ، يومي 14-15 فيفري 2012 ص 13 .

<sup>2</sup> حاد عريوة : دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف(الجزائر) ، 2011، ص 55 .

- المبدأ الثامن: المنتجات ذات الجودة والخدمات: تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات و قيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن.

- المبدأ التاسع: الارتباط المجتمعي: تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة معالم جتمع الذي تتعامل معه، تتميز بالحساسية اتجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع، حيث تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيث ما يكون ممكن في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.<sup>1</sup>

## 5 - أنواع و أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

### أ - أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

وقد حدد أربعة carroll ابعاد للمسؤولية الاجتماعية وهي :

**البعد الاقتصادي :** و يقتضي استخدام الموارد بشكل رشيد لتنتج منظمات الأعمال سلعا و خدمات بجودة عالية ، كما يقتضي هذا البعد المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة و عدم الحاق الأذى بالمنافسين ، اضافة الى منع الاحتكار و الأضرار بالمستهلكين ، كما يعتمد هذا البعد على الاستفادة من التقدم التكنولوجي و استخدامه في معالجة الاضرار التي تلحق بالبيئية .

**البعد القانوني :** يقتضي هذا البعد الالتزام الواعي و الطوعي بالقوانين و التشريعات المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع ، كاحترام قوانين حماية البيئة عن طريق منع التلوث بثتى أنواعه ، صيانة الموارد الطبيعية و تنميتها ، و التخلص من مخلفات المنتجات بعد استهلاكها ، كما يقتضي البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية تحقيق العدالة و السلامة ، سواء عن طريق التقليل من اصابات العمل أو تحسين ظروف العمل و منع عمل المسنين و صغار السن ، و اعطاء فرص العمل لذوي الاحتياجات الخاصة ، اضافة الى احترام حقوق الانسان و منع التمييز على أساس الجنس او الدين .

**البعد الأخلاقي :** يستند على استو عاب الجوانب القيمية و الأخلاقية و السلوكية و المعتقدات في المجتمع الذي تعمل فيه ، وفي حقيقة الأمر فان هذه الجوانب لم تاطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمرا ضروريا لزيادة سمعه المنظمة في المجتمع و قبولها ، فعلى المنظمة أن تلتزم بعمل ما هو صحيح و عادل ونزيه .

<sup>1</sup> حد عربيوة : مرجع سبق ذكره ، ص 55 .

البعد الخيري: يرتبط هذا البعد بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وما يتفرع ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام و نوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء و ملابس و نقل. كما يمثل هذا البعد المزايا و المنافع التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المنظمة بشكل مباشر، مثل الدعم المقدم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكالها.<sup>1</sup>

شكل 1 : هرم carroll لأبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر : محمد فلاق : المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2016 ، ص 54

<sup>1</sup> محمد فلاق : المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2016 ، ص ص 53-54 .

ب - أنواع المسؤولية الاجتماعية :

- مسؤولية مدنية : وهي التي توجب على الفاعل الذي سبب لغيره ضررا ان يعرضه عنه ، سواء سبب ذلك الضرر بإرادته ام بإهماله أو بتهوره ،ومن لواحق هذه المسؤولية أن يكون المرء مسؤولا عن فعل غيره من الأفراد. الموضوعين تحت اشرافه،و مثال ذلك:الوالد عن أولاده الصغار،و مسؤولية المعلم عن تلاميذه .

- مسؤولية الجنائية : وهي التي تقع على شخص ارتكب مخالفة أو جنحة و أو جريمة ،ولهذه المسؤولية علاقة وثيقة بالمسؤولية الاخلاقية ، لانه لا يمكن معاقبة إنسان المسؤولية علاقة وثيقة بالمسؤولية الأخلاقية ، لأنه لا يمكن معاقبة انسان على ذنب ارتكبه الا اذا كان فعله مصحوبا بوعي إرادة،وكثيرا ما يكون بين المسؤولية المدنية و المسؤولية الجنائية اقتران الفعلي ،وذلك كمثل مسؤولية سائق للسيارة الذي توجب عليه المسؤولية المدنية التعويض عن الضرر الذي سببه الغير، و توجب عليه المسؤولية الجنائية إحدى العقوبات المنصوص عليها في القانون .

- المسؤولية الأخلاقية : وهي المسؤولية الناشئة عن الزامية القانون الاخلاقي ، وعن كون الفاعل ذا إرادة حرة ، أو معنى ذلك أن فاعل الذي تكون أفعاله ضرورية ، اي ناشئة عن أسباب طبيعية أو مسيرة بإرادة غيره ، لا يعد مسؤولا من ناحية الأخلاقية ، و لهذه المسؤولية درجات متفاوتة ، أعلاها مسؤولية الفاعل الواعي الذي تصدر الأفعال عن ارادته بحرية تامة ، و ادناها مسؤولية الفاعل الذي يسطر الهوى على قلبه و يعمي بصيرته و يمنعه من رؤية الحق .<sup>1</sup>

6 - فوائد المسؤولية الاجتماعية :

لقد أثبتت الدراسات أهمية أن تكون المؤسسات مسؤولية اجتماعيا وأن ذلك يؤثر على نجاح هذه المنظمات بشكل كبير ، ومن أهم العوائد/الفوائد المترتبة عن المسؤولية الاجتماعية نذكر :

- تشير التقارير الاقتصادية الدولية الى أن الشركات التي تحقق مفهوم المسؤولية الاجتماعية يزيد معدل الربحية فيها عن 18% عن تلك التي ليس لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية .

- تشير استطلاعات الرأي إلى أن 73% من قادة الأعمال في أوروبا يؤمنون أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن يساهم بشكل فعال في زيادة الانتاجية والربحية للشركات التي لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية.

- أثبتت البحوث والدراسات الى أن تثقيف الموظف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وإشراكه في بعض برامجها ساهم في تخفيف الأعباء عن الشركات وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف التي يتسبب بها الغياب والفواتير الصحية بنسبة 30% .

<sup>1</sup> ناصر جرادات و عزام ابو الحمام : المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للمنظمات ، ب ط ، مكتبة الجامعية - اثناء للنشر و التوزيع ، الاردن ، ص 32-31 .



- يساهم التزام المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها.
- أثبتت البحوث والدراسات أن الشركات التي تطبق فكر المسؤولية الاجتماعية نمت بمعدل أربعة أضعاف عن تلك التي لم تتبع هذا الاتجاه .
- تشير بعض الدراسات الى ان التزام المؤسسات بثقافة العطاء (المسؤولية الاجتماعية) يساعد في جذب العاملين الذين يحملون بداخلهم قيما تجاه هذا العمل ، ويساعد على استمرارهم في العمل .
- التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية يساهم في بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها هذه المنظمات أثناء ممارستها لنشاطها .
- تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الائتماني للبنوك وتتضمن هذه المؤشرات مؤشر "داو جونز" للاستدامة والذي أطلق عام 1999 ويعنى بترتيب الشركات العالمية وفقا لدرجة مراعاتها للأبعاد الاجتماعية و للاعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي، وهذا ما يحدث أيضا في البورصة المصرية منذ عام 2010
- البحوث والدراسات أن هناك علاقة ايجابية وقوية بين الأداء الاجتماعي والأداء البيئي والأداء المالي للمنظمة، بمعنى أثبتت أنه إذا تحسن الأداء الاجتماعي على سبيل المثال فإنه يحدث تحسن في الأداء البيئي والأداء المالي لهذه للمنظمة.<sup>1</sup>
- 7- المعوقات التي تمنع ممارسة المسؤولية الاجتماعية :
- المعوقات الإدارية: منها
  - عدم احتواء بعض الشركات على إدارة العلاقات العامة .
  - نقص الخبرة لدى الذين يشغلون إدارات وأقسام الشركات فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية و الأخلاقية.
  - ضعف الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية ، الذي هو ف الواقع مرتبط بفلسفة الادارة العليا تجاه المجتمع و البيئة المحيطة ، وضعف الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية .
  - إهمال الإدارات العليا في عملية اشتراك المستويات الإدارية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية .
  - عدم وجود اتصالا فاعلا من قبل الإدارات مع الجمهور.
- المعوقات القانونية: وتتلخص في:
  - الالتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة.
  - عدم وجود صيانة سياسية اجتماعية أخلاقية ، التي هي وظيفة من وظائف التخطيط الاستراتيجي .
  - عدم وضع دستور اجتماعي أخلاقي في منظمات الأعمال، كالذي يتم تطبيقه في كبرى الشركات في العالم.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو انصر: المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية ايزو26000 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط 1 ، القاهرة ، 2015 ، ص 32-33 .

- عدم احترام التشريعات والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق المكاسب المادية وعندما يقدمون على مخالفة يضعون في حسابهم إحدى الاحتمالات التالية:

قد لا يكتشف أمر المخالف .

قد لا يتم إدانة المخالف.

أما إذا اكتشف أمره أو دين فقد تغطي المكاسب المالية التي يحصل عليها ما يتحمله من خسائر.

- المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي من قبل المديرين على الأغلب لم تفرضه القوانين و الأنظمة بل تحتمه ضرورات المنفعة المجتمعية العامة أدت إلى ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية عند المدراء.

**المعوقات المالية:** نذكر منها

- هدف بعض الشركات هو تعظيم الأرباح فقط .

- الاعتقاد بأن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى خفض أرباح الشركة وإضعافها في المنافسة الدولية.

- نقص الموارد المالية التي تحول دون الاسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية .

- صعوبة الجمع بين العمل المريح وعمل الشركة المتجاوبة اجتماعياً .<sup>1</sup>

**8- نظريات و وجهات نظر الباحثين حول المسؤولية الاجتماعية :**

**ب - نظريات المسؤولية الاجتماعية :**

**النظرية النفعية ( Utilitarian Theory ) :**

تعمل الشركة وفق هذه النظرية كجزء من النظام الاقتصادي والذي يعمل بدينامكية معينة من اجل تعظيم الارباح ، لذلك يتم دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في هذا النظام بعد ادراك اهمية المسؤولية على النظام الاقتصادي والالتزام الاخلاقي وضرورة تقديم بعض الخدمات للمجتمع ، لذلك تتفق هذه النظرية مع النظرية الوسيلة كما قدمها حيث تعد الشركات المسؤولية الاجتماعية التي تؤديها وسيلة لتعظيم الارباح ويقسم ، هذه النظرية الفعلية الى عدد من النظريات وهي :

- نظرية التكلفة الاجتماعي (Social costs theory).

- نظرية الاستخدام ( التوظيف ) ( functionalism theory ) .

<sup>1</sup> أم كلثوم جماعي و سمير بن عبد العزيز : الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال ، ورقة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، الجزائر ، يومي: 14-15 فيفري 2012 ، ص ص 9-10 .

أما النظرية التكلفة الاجتماعية فتعد الأساس للمسؤولية الاجتماعية للشركات في النظام الاجتماعي - الاقتصادي ، حيث تربط هذه المسؤولية الاسباب بالنتائج ، على أساس المجتمع يتأثر بالقوى حيث الاقتصادية للشركات ، لذلك يجب على هذه الشركات قبول المشاركة الاجتماعية .

و نظرية الاستخدام أو الوظيفية في القابل تعد الشركة منظمة استثمارية تسعى الى الربح ، لذلك توظف مسؤوليتها الاجتماعية كإستراتيجية دفاعية داخلية ضد قوى خارجية لتحقيق التوازن بين سعيها للربح وتقديم الخدمات الاجتماعية .

### النظرية الادارية ( managerial theory ) :

تؤكد هذه النظرية على ضرورة وضع اعتبارات المسؤولية الاجتماعية عند اتخاذ القرارات الادارية في الشركة ويقسم هذه النظرية الى النظريات فرعية هي :

- الاداء الاجتماعي لشركات ( corporate social performance ) .

- المحاسبة الاجتماعية، والتدقيق، والتبليغ ( accountabiliting auditing and reporting social )<sup>1</sup>

اما الاداء الاجتماعي للشركة فهو يقيس مساهمة المتغير الاجتماعي في الاداء الاقتصادي لشركة لذلك يجب على ادارة الشركة وضع الاعتبار للعناصر الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء ، على اساس ان الشركة تعتمد على المجتمع في نموها و استمرارها، بينما تعني المحاسبة الاجتماعية و التدقيق والتبليغ الربط بين الاداء الاجتماعي للشركة مع الهدف الرئيسي لها ، في الوقت الذب تؤكد المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تعمل في دول مختلف على اهمية البحث عن ادوات للتعايش في الدول الاجنبية مما يحتمي على هذه الشركات اتخاذ قراراتها ببناء جوانب اخلاقية وقيمة وثقافية.

وتربط النظريات الادارية مع النظريات السياسية التي وضعها ، على اساس انا النظريات الادارية تتبثق من كون الشركات تعد قوة اجتماعية تمثل كونها "موطنا" في المجتمع ، والذي يصفه الباحثان في النظريات السياسية بالعمل من الداخل للخارج بنسبة للشركة .

### نظرية العلاقة (Relational Theory) :

تعود جذور هذه النظرية الى شبكة العلاقات المعقدة في البيئة اللتي تعمل فيها الشركات وقد قسم ، هذه النظريات في نظريات فرعية هي :

- نظرية المجتمع - منظمات الاعمال

<sup>1</sup> عايد عبد الله العصيمي : المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة ، ط 1 ، دار اليازوي العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2015 ، دون رقم صفحة .

- نظرية المواطنة العلمية للشركة .

- نظرية العقد الاجتماعي

اما نظرية المجتمع - منظمات الاعمال ، فترى ان المسؤولية الاجتماعية للشركات تمثل التبادل بين وحدتين رئيسيتين هما المجتمع و الشركة ، و من مقاييس هذا تفاعل تطور القيمة الاقتصادية في المجتمع لذلك يجب ان تعكس المسؤولية الاجتماعية للشركات مدى قوتها في المجتمع .

اما نظرية الشركة المواطنة فتعتمد في مفهومها "للمواطنة " على المجتمع الذي تتسبب اليه هذه المواطنة ، تعد احتمالا مسا لشركة للصرف من منطلق المسؤولية كمواطن صالح مجتمع ما ، وتطور علاقاتها مع اصحاب المصالح من حولها ، هذه المفهوم يتوافق مع طرح في تحليلهم للنظريات السياسية و نظريات الدمج المسؤولية الاجتماعية للشركات .

و اخيرا تعد نظرية العقد الاجتماعي اساسا لتبرير اخلاقيات النشاطات الاقتصادية في المجتمع ، لذلك يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية للشركة مشتقة من الشريعة الاخلاقية وقبول المجتمع نشاطات هذه الشركات وهذا يتفق مع ما طرحه في نظرياتهم الاخلاقية للمسؤولية الاجتماعية .<sup>1</sup>

ب - وجهات نظر الباحثين حول المسؤولية الاجتماعية :

عناصر المسؤولية الاجتماعية      توجه      توجه      توجه      توجه      تفاصيل مهمة

اقتصادي قانوني أخلاقي اجتماعي

|   |   |
|---|---|
| - وقد ركزت هذه النظرة على تعظيم قيم المساهمين وفي وقت لاحق طورت الى نموذج المساهمين . | 1 - النظرية الكلاسيكية : Lantos 2001    |
| - بعض الباحثين أمثال :  | - كسب أباح صافية وجهات النظر Carr1968 . |
| Friedman & Henderson  | / - كسب أرباح مقيدة                     |
| يعتقدون أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها   | حول المسؤولية Levitt 1958               |
|   | Friedman1962                            |
|   | الاجتماعية من Barry 2000                |

<sup>1</sup> عايد عبد الله العصيمي : مرجع سبق ذكره ، دون رقم صفحة .

|                           |   |   |                      |           |
|---------------------------|---|---|----------------------|-----------|
| تأثيرات سلبية على الشركة  | / | / | Sternberg1997        | قبل       |
| و الاقتصاد .              |   |   | Jensen 2001          |           |
|                           |   |   | Henderson2005        | Rodrigues |
| - هذه النظرة تهتم بكل من  |   |   |                      | &         |
| الهدف الاقتصادي           |   |   | 2 - نظرة أصحاب       |           |
| ( المساهمين ) و           |   |   | المصالح :            | Branco    |
| الاجتماعي ( جميع الفئات   |   | / | Freeman1998          |           |
| الأخرى المتأثرة بالشركة ) | / |   |                      |           |
| و تعتبر هذه النظرة        |   |   | Clarkson1995         |           |
| المسؤولية الاجتماعية      |   |   |                      |           |
| للشركات واجب أخلاقيات     |   |   | 1 -المسؤولية         |           |
| للشركة ، و التي يمكن أن   |   |   | الاجتماعية للشركات   |           |
| تحقق فوائد لكلا من الشركة |   |   | باعتبارها موقف       |           |
| و المجتمع .               |   |   | أخلاقي               |           |
|                           | / | / | Mintzberg1983        |           |
| وعلى الرغم من أن هذه      |   | / |                      |           |
| النظرة تدعم المسؤولية     |   |   | Moore2003            |           |
| الاجتماعية للشركات        |   |   |                      |           |
| بالمجتمع ، الا أن هدف     |   |   | 2 - المسؤولية        | وجهات نظر |
| تحقيق الربح يبقى هو أكثر  |   |   | الاجتماعية للشركات   |           |
| أهمية من خدمة المجتمع     |   |   | باعتبارها استراتيجية |           |
| حيث تعتبر المسؤولية       |   |   | الشركة               | المسؤولية |
| الاجتماعية للشركات كأداة  |   |   |                      |           |
| أو استثمار لثروة الشركة . |   |   | Friedman1970         |           |

|   |   |               |               |
|---|---|---------------|---------------|
|   |   | Henderson2004 | الاجتماعية من |
| / | / | Lewis 2003    |               |
|   | / | Lantos2002    | قبل           |
|   |   | Porter2003    | Wian Jan      |
|   |   |               | 2006          |

مصدر : مجموعة من مؤلفين تحت اشراف بن دريدي منير : المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و الشركات بين المقاربة النظرية و الممارسة التطبيقية ، ط 1 ، المركز الديمقراطي العربي الاستراتيجية و السياسة و الاقتصادية ، ألمانيا ، برلين ، 2019 ، ص 68 .

## خاتمة فصل

بعد مناقشة في هذا الفصل موضوع المسؤولية الاجتماعية نخرج بخلاصة مقتضاها نمت و تطورت من عدة جوانب كنتيجة طبيعية لإخفاق الأعمال في الاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية و لمصالح الأطراف الأخرى فيها. فهي نتاج المشكلات الكثيرة و الأزمات العديدة التي ارتبطت بحرية الأعمال و نظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه. لهذا لم يكن ممكنا الاستمرار بحرية الأعمال خاصة بعد أن بدأت مؤسسات تواجه ظروفًا جديدة و وعيًا اجتماعيًا و بيئيًا و مفاهيم جديدة تقوم على المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى و مصلحة المجتمع ككل . و مع ترسيخ و انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، أصبح من الصعب على المؤسسة الكبيرة التغاضي عن دورها التنموي و إحساسها بالمسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع . و أهمية هذه المشاركة الاجتماعية لا تكمن فقط في مجرد الشعور بالمسؤولية و إنما أصبحت أمرًا ضروريًا لكسب تعاطف المجتمع و احترامه و بالتالي ضمان النجاح و الإقبال من الجماهير . إن المسؤولية الاجتماعية وجدت تطبيقها في المجال الاقتصادي و بلغة الوحدات الاقتصادية. و لا شك في أن الأخلاقيات هي أبعد عن الحسابات الاقتصادية لأنها تقترن بالنزوع الأخلاقي للإنسان سواء كان رئيس أو مرؤوس.



## الفصل الثالث



## الفصل الثالث : مقارنة نظرية للأداء الوظيفي .

مقدمة فصل.

1 : أهمية و أهداف الأداء الوظيفي.

2 : عناصر و محددات الأداء الوظيفي.

3 : أبعاد و أنواع الأداء الوظيفي.

4 : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

5 : معايير الأداء الوظيفي.

6 : طرق تحسين الاداء الوظيفي.

7 : طرق و فوائد تقييم الأداء.

8 : نظريات الاداء الوظيفي.

خاتمة فصل.

## مقدمة فصل.

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام و البحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات علم اجتماع تنظيم و عمل بشكل خاص ، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد و المنظمة و لتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ، و ي عد الأداء الوظيفي وتقييمه من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها كثيرا في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى القصير والطويل ، أي إنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط ، والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون .

و في هذا الفصل سنتعرف على الأداء الوظيفي من خلال عدة عناصر.

1 - أهمية و أهداف الأداء الوظيفي :

أ - أهمية الأداء الوظيفي:

- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد ، وهذا يدفع الفرد إلى الاهتمام بانجاز عمله ومحاولة تحسينه .
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدث أي تعديل في نظام الإدارة، فإن العاملين ذوي الأداء المنخفض يكونون مهددين بالاستغناء عنهم<sup>1</sup>.
- لترقية والنقل: باعتبارهم قياس قدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية
- تقييم المشرفين والمديرين :حيث يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير العاملين في المنظمة الذين يعملون تحت اشرافهم وتوجيهاتهم
- إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور : وهذا ما يؤدي بالفرد إلى الاهتمام بأدائه لعمله و محاولة تحسينه .
- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع.
- تحديد الاحتياجات التدريبية :أي الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة.
- يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء و أوضاع العاملين فيها :حيث يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشاكلهم و إحتياجاتهم ، و مستقبلا لمنظمة نفسها كما يعتبر مؤشر للاختيار و التعيين في المنظمة .
- إن الغرض منه هو توفير التغذية المرتدة لبرامج تخطيط المسار والتعاقب الوظيفي .
- ترتبط الزيادة السنوية ارتباطا وثيقا بمجموع النقاط التي يتحصل عليها الموظف .<sup>2</sup>
- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان الفروخ و فايز: التعلم التنظيمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي ، دار جليس الزمان ، الأردن ، 2010 ، ص 45 .  
<sup>2</sup> زهرة خلوف: الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء و ديناميكية الاداء ، اطروحة دكتوراه ، تخصص ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر ، 2015 ، ص 132 .  
<sup>3</sup> ابراهيم فيصل: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته وبمستوى أدائهم،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2008 ، ص 40 .

ب - أهداف الأداء الوظيفي :

- مجموعة الأهداف الروتينية : وهي تلك العمليات والسلوكيات التي يقوم بها الفرد يوميا و بنفس الكيفية وتتميز بالخصائص التالية :
- التكرار .
- تأدية هذه الأهداف دون تفكير .
- يؤديها اغلب الأفراد بنفس درجة النجاح تقريبا ومهما اختلفت قدراتهم .
- تحتاج إلى المهارة والخبرة .

مجموعة الأهداف المقلقة بحل المشاكل : من خصائص هذه الأهداف:

- تحتاج إلى الوقت والجهد الكبير .
- تتطلب القدرة و الدراسة والخبرة العلمية .
- هذه الأهداف غير متكررة نسبيا .
- ليست لها حلول جاهزة .
- اختلاف أداء الافراد وتخصيص كل واحد في كيفية علاجها .

مجموعة الأهداف الخلاقة : من خصائص أهداف هذه المجموعة ما يلي:

- تتطلب حدا أقصى من الوقت والجهد .
- تتطلب حدا أقصى من المهارة والمعرفة والخبرة العالية .
- لا يستطيع كل فرد انجاز هذه الأهداف بنجاح وذلك لعدم توفر القدرة على الابتكار و الاختراع .
- تتطلب هذه الأهداف قدرة علمية عالية لانجاز الأعمال إذ ليس بإمكان أي فرد في المنظمة تحقيق هذه الأهداف فالفرد الذي توكل إليه مهمة القيام بهذه الأهداف يتميز بمواصفات خاصة إذ يجب أن تكون لديه القدرة على اكتشاف طرق وأساليب جديدة وفعالة تخدم المنظمة، وهذا يتطلب من الفرد مهارات وطاقات وامكانيات فردية وعلمية فائقة للوصول إلى الهدف المطلوب بشكل جيد وأداء حسن وبالتالي أداء المنظمة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، 1975 ، ص ص 33 - 34 - 35 .

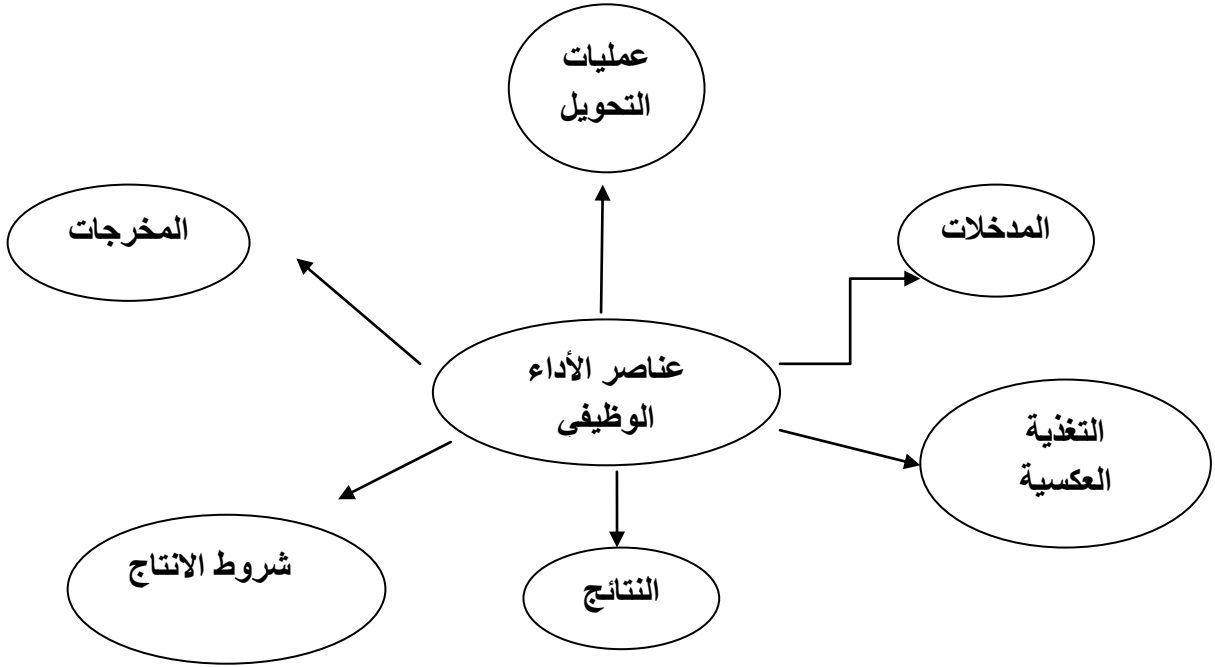
2 - عناصر و محددات الأداء الوظيفي :

عناصر الاداء الوظيفي :

- أ-واضح أن الأداء الوظيفي يتكون من ستة عناصر نذكرها فيما يلي :
- المدخلات : و تتمثل في الموارد المالية المتاحة .
- عمليات التحويل : أي القيام بتحويل المدخلات الى مخرجات من خلال تكنولوجيا الحديثة .
- المخرجات: الحصول على الناتج النهائي سواء في صورة سلعة أو خدمات.
- شروط الانتاج\_ : و تعني أن عملية انتاج أو سلعة أو تقديم خدمة تحكمها مجموعة من الاجراءات و السياسات .
- النتائج : أي المؤثرات الناتجة عن عمليات انتاج سلعة أو تقديم خدمة سواء كانت سلبية أو ايجابية .
- التغذية العكسية : أي ما يتم الحصول عليه من معلومات و ذلك لتحديد مدى الرضا عن السلعة أو الخدمة المقدمة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الرئيس العامري : نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين ، ط 1، نشر مشترك بين الدار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الادارية ( جامعة الدول العربية ) ، مصر ، الجزائر ، 2015 ، ص ص 50-51 .

شكل رقم 2 : يمثل مخطط عناصر الأداء .



مصدر : مخطط من انجاز الباحثة

ب - محددات الأداء الوظيفي :

انطلاقاً من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، وان ذلك يعتبر سلوكاً ، فان هذا السلوك عرضة للتأثر سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل او العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن يؤثر على الأداء ويطلق على المثل هذه العناصر عادة محددات الأداء وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل او مدى سيطرته عليها الى قسمين الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص و أسميناها المحددات الداخلية والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة اي خارج سيطرة العامل و سميها المحددات الخارجية اما هذه المحددات فهي على النحو التالي :

المحددات الداخلية :

- **الجهد** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية يبذلها العامل لأداء مهمته. حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب. وان هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبطه عوامل اخرى مما ينعكس على الأداء فهو -اي الجهد - سيكون من محدداته الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي او الجماعي .
- **القدرات** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى احيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية ، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في القيام بوظيفة ما. وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الاداء ، فهي ايضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.
- **إدراك الدور** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل. بمعنى ان أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها ، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمته للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم ، و ما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.
- **المحددات الخارجية** يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج على سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل في ما يلي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق ، ط1 ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 ،

- متطلبات العمل وتتعلم بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل لمهامه و أعماله.

- البيئة التنظيمية : وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة لتؤدي الوظيفة فيها و تشمل عادة كل من مناخ العمل ، الإشراف ،توفير الموارد ، الأنظمة الإدارية،الهيكل التنظيمي ، نظام الإيصال ، السلطة ،أسلوب القيادة ،نظام الحوافز،الثواب والعقاب . وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه. - البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل بها العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة و الكفاءات وبيذل الجهود أكثر المعلم المقيم ، وهذا قد يؤثر ايجابيا في التحفيز للوصول الى مستوى أدائه ،وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملاؤه للعمل اذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات ، كما تلعب التحديات الاقتصادية الى التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافئات واختلاف الرتب الوظيفة من مؤسسة الى اخرى تؤثر سلبا على اداء العاملين في حالة تدينها وايجابيا في حالة ارتفاعها ، وكذلك فالنتائج التي يحققها المتعامل ، إضافة الى الجهود التي يبذلها والمنطقية التجارية التي يعمل بها مثلا أو المنتجات التي يشرف عليها،قد تؤدي الى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي ،حيث تتأثر كل متطلبات العمل و الكفاءات او المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا او اجابا وينصب هذا التأثير في النهاية على اداء الموظف .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم محمد المحاسنة : مرجع سبق ذكره ، ص 113 .



3 - أبعاد و أنواع الأداء الوظيفي :

أ - أبعاد الاداء الوظيفي :

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

- كمية الجهد المبذول:

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

- الجهد المبذول :

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

- نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب و الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل،أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة لتي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، ط 1 ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 220 .

ب - انواع الأداء الوظيفي:

أولاً : حسب معيار المصدر : ينقسم الى :

- الاداء الذاتي أو الداخلي : ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد ( بشرية - تقنية - مالية )

- الاداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة .

ثانياً : حسب معيار الشمولية :

- الاداء الكلي : هو الذي ساهمت جميع العناصر الوظائف و الانظمة في انجازه .

- الاداء الجزئي : هو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة و يختلف باختلاف المعايير

الوظيفية الى ( أداء وظيفة مالية - أداء وظيفة التموين - أداء وظيفة الإنتاج - أداء وظيفة التسويق )<sup>1</sup> .

4- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

-العوامل الخارجية : يقصد بالعوامل الخارجية تلك المؤثرات التي تمس بأداء المؤسسة سلبيًا أو ايجابيًا وهذا

دون تحكم المؤسسة فيها و هي تنقسم الى :

- العوامل الاقتصادية : يعتبر الاقتصاد المحرك الفعال لثروات أي بلد ، و تعتبر المؤسسة الاقتصادية

بمفهومها للإنتاج نقطة الانطلاق لأي اقتصاد تأخذ منه الموارد اللازمة و تطرح فيه النتائج المرغوبة مع

احترام كل المعايير ، و من الطبيعي أن تتأثر كل من المؤسسة و كذا أفرادها بالعوامل الاقتصادية و تنقسم

هذه العوامل بدورها إلى:

عوامل اقتصادية كلية: كالفلسفة الاقتصادية للدول، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية،

معدلات التضخم، نسب أسعار الفائدة.....، و تمتاز هذه العوامل بتأثيرها في المدى الطويل على أداء

المؤسسة.

- عوامل اقتصادية قطاعية: كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، توفر اليد العاملة

المؤهلة و تسوية الأجور.....، و تؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسة في المدى القصير .

<sup>1</sup> عمر محمد تومي الشلبي : علم النفس الإداري ، ط 1 ، الدار العربية للكتاب ، طرابلس ، ليبيا ، 1999 ، ص 56 .

- العوامل الاجتماعية و الثقافية : يؤثر هذا النوع من العوامل بشكل مباشر على الأداء هذا بالنظر إلى النمط السلوكي المشترك في المجتمع ، و تذكر كمثال على ذلك الأداء المرتفع عند العمل في الجماعات مقارنة بالأداء الفردي ، أو بالمنظور الثقافي لبعض المجتمعات مثل المجتمعات اليابانية التي تملك معدلات أداء فائقة ، هل لأن لها ثقافة العمل و الأداء أم أن لأفراد مؤسساتها ثقافة " البوغا" قبل أثناء و بعد العمل.

- العوامل السياسية و القانونية : تعتبر هذه العوامل من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء في المؤسسة ، و تتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي ، سياسات الدولة المالية ، النقدية الخارجية و سياسات الدولة بالنسبة للاستثمار الخارجي ، كما تشمل أيضا التشريعات و القرارات الإدارية و آراء المحاكم و اللوائح و الإجراءات المنظمةة للمؤسسات و يدخل ضمن هذه العوامل كافة الجماعات و المؤسسات و الأفراد التي تملك القوة في التأثير على قرارات المؤسسة ،<sup>1</sup>

و تسعى المؤسسة للحصول على تأييدها من المستهلكين و الموردين و المساهمين و النقابات و الاتحادات التجارية.

بصفة عامة تشمل العوامل السياسية و القانونية العناصر التالية :

- السياسة الخارجية للدولة.
  - مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي .
  - وضوح الأهداف على مستوى الاقتصاد الوطني .
  - التشريعات و القوانين.
  - مدى انتشار الديمقراطية و الأحزاب.
- لا يجب على المؤسسة التأقلم مع العوامل السياسية و القانونية فحسب بل يجب عليها التنبؤ بالقوانين و القرارات و السياسات الحكومية .

<sup>1</sup> بوسفت أمال : الرقابة و دورها في تحسين أداء العمال دراسة ميدانية بمؤسسة الخزاف بجيجل ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، خصص علم اجتماع عمل و التنظيم ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، بسكرة ، الجزائر ، 2015/2016 ، ص 105-106 .

- العوامل التكنولوجية : تتأثر المؤسسة بشكل كبير بالمحيط التكنولوجي ( المعارف العلمية ، البحث العلمي ، الإبداعات التكنولوجية ، تداول براءات الاختراع التكنولوجيا... ) حيث أن المستخدمة من طرف المؤسسة قد تساهم في تخفيض أو رفع حجم التكاليف و تحدد نوعية المنتجات و خير دليل على هذا نهوض المؤسسات الواعية بمثل هذا التأثير و تخصيص أقسام البحث و التنمية لمواكبة كل التطورات التكنولوجية الواقعة بهدف ضمان أداء بشري يسمح لها بتحقيق كل الأهداف المسطرة .<sup>1</sup>

- العوامل الداخلية : و تنقسم إلى قسمين :

العوامل التقنية : هي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة و تضم على الخصوص ما يلي :

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية و في معالجة المعلومات .

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال .

- تصميم المؤسسة من حيث : المخازن ، الورشات و الآلات داخل الورشات ، نوعية المنتج و شكله و مدى مناسبة التغليف له .

- التوافق بين منتجات المؤسسة و رغبات طالبيها .

التناسب بين طاقتي التخزين و الإنتاج في المؤسسة - .مستويات الأسعار - .الموقع الجغرافي للمؤسسة .

العوامل البشرية : هي مختلف القوى التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة و تضم على الخصوص - :

- التركيبة البشرية المؤسسة من حيث السن و الجنس .

- مستوى تأهيل عمال المؤسسة .

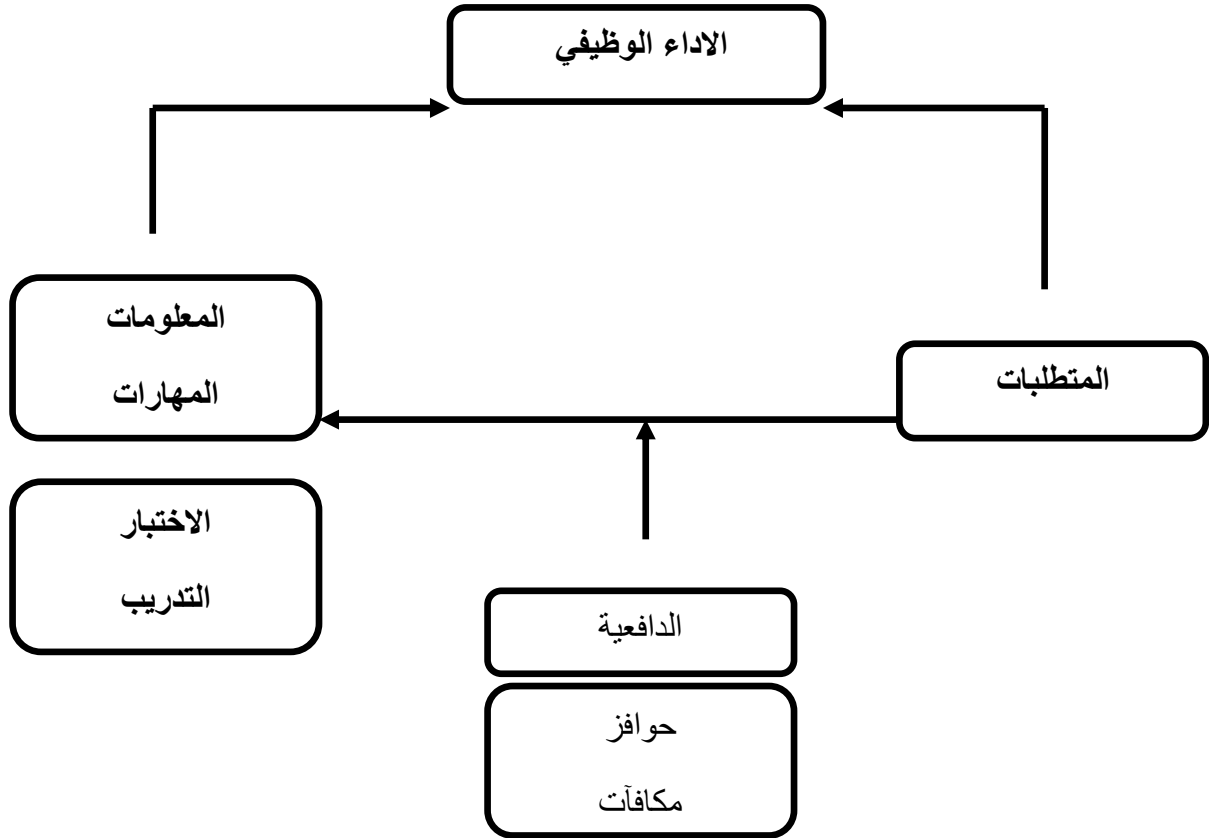
- التوافق بين مؤهلات العمال و المناصب التي يشغلونها و التكنولوجيا المستخدمة .

- نظامي المكافآت و الحوافز .

<sup>1</sup> يوسف أمال : مرجع سبق ذكره ، ص 105-106 .

- الجو السائد بين العمال و العلاقة بين المشرفين و المنفذين .<sup>1</sup>

الشكل 3 : يبين العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي



مصدر: الدحلة فيصل : تكنولوجيا الأداء البشري ، مفهوم وأساليب القياس والنماذج ، ط 1 ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 ، ص 123 .

##### 5 - معايير الأداء الوظيفي :

إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معيناً ، حيث يعد معيار الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى للأداء بصفة مستمرة وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي :

**الجودة :** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة ، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل و الجودة ، ومن هذا المنطلق المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان ولذلك يجب أن يتناسب

<sup>1</sup> بوسلفظ أمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 107.

مستوى الجودة مع الامكانيات المتاحة ، لذلك يفرض وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام اليه إذا دعت الضرورة.

**الكمية :** يقصد بها حجم العمل المنجز ، وبهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعنى بطئ الأداء ، مما يصيب العاملين أو الموظفين مشكلة التراخي مما يؤدي إلى عدم القدرة على زيادة الأداء.

**الوقت :** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض ، فهو رأسمال وليس دخلا ، مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنو يتضاءل على الدوام ويمضي الى غير رجعة ، فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن وبعد أحد خمس موارد أساسية في مجال الإدارة و هي :الموارد ، المعلومات ، الأفراد ، الموارد المالية ،بالإضافة إلى الوقت الذي يعد أكثر أهمية.

**الاجراءات :** هي الخطوات التي يسر عليها أو فيها أداء العامل أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات و الاجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ المهام ، لذلك يجب الاتفاق على تلك الاتفاقات المتبعة في انجاز العمل والتي تكون وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات ، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل .<sup>1</sup>

#### 6 - طرق تحسين الاداء الوظيفي :

- طرق تحسين الأداء الوظيفي :

ان عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الاداء وتطويره ، اذ ان عملية التقييم تساعد الادارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة و الضعف لدى الافراد العاملين لديها ، ثم ان هؤلاء الافراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الادارة وهذا شأنه ان يحفز الافراد العاملين ويدعو كل منهم الى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الافضل اما الافراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني او الاداري فان الادارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فان التقييم من شأنه ان يؤشر الجوانب المرتبطة بالافراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي لتطويرها وتحسينها ، مما ينعكس اثره ايجابيا على مستوى الاداء العام للعاملين في تحقيق اهداف المنظمة .

#### • تحديد الاحتياجات التدريبية:

<sup>1</sup> هلال محمد عبد الغني حسن : مهارة ادارة الاداء ، ط 2 ، مركز تطوير الأداء و التنمية ، القاهرة ، مصر ، 1999 ، ص 95 .

مما لا شك فيه ان التقييم لأداء العاملين من شأنه ان يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير اداء العاملين في المنظمة ، اذ ان الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا او اعتباطا انما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين اداء العاملين في المنظمة .

• وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت :

نظرا لان التقييم العادل للأداء من شأنه ان يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات وواجبات العمل بدقة ، لذا فان الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصدقا لقوله تعالى : {وليس للإنسان إلا ما سعى} ولذا فان المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الاداء وهذا ما يعزز لدى العاملين للحوافز والمكافآت من قبل الادارة العليا في المنظمة او ان الوضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها ان تعمق الولاء والانتماء ، ومنها يتضح بجلاء ان عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في اعطاء الحوافز او مكافآت او حرمان منها وفق الطبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه .<sup>1</sup>

• انجاز عمليات النقل والترقية :

ان تقييم الاداء مت شأنه ان يساعد الادارة العليا بمعرفة حقيقة الافراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات و القبلات اذ يساهم التقييم الموضوعي لمعرفة الفائض او النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الادارة من نقل او ترقية الموظفين العاملين ذو الكفاءات العلمية لمواقع او مراكز وظيفية اتسج مع قدراتهم وقابليتهم في الاداء ، وهذا ما يجعل الادارة العليا بالمنظمة على دراية تامة او النقل او الاستغناء عن العاملين ذو الكفاءة المتدنية في الاداء .

• معرفة معوقات ومشاكل العمل :

يساهم تقييم اداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الادارة العليا بمكامن الخلل او الضعف في اللوائح والسياسات و البرامج و الاجراءات والتعليمات .... ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف ايضا في المعدات والأجهزة والآلات ، اي ان التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في المؤسسة ، وبالتالي يمكن للمؤسسة لتحسين او تطوير قدرات هؤلاء الافراد من خلال ادارة التحسين و التغييرات المطلوبة بمختلف

<sup>1</sup> خضر كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة : ادارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الاردن ، ط 4 ، 2011 ، 152 .

البرامج والسياسيات والإجراءات وغيرها من المتطلبات التي يمكن ان تكون رافدا فعالا في تحقيق انجازات العاملين بفعالية وكفاءة عالية .

ان حقائق الاهمية الأهمية التي تكمن في اطار التقييم العادل والفعال تمتد الافاق متعددة من اهداف ولذا يجب اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يتركز عليها في التطوير الهادف للأداء .<sup>1</sup>

#### 7 - طرق و فوائد تقييم الأداء :

##### أ - طرق تقييم الاداء :

##### الطرق التقليدية :

تضم هذه المجموعة عدة طرق تركز على تقييم الفرد في عمله ومن ابرزها :

- **طريقة الميزان والدرجات او قائمة التقدير :** تعد هذه الطريقة من اقدم الطرق واسهلها حيث يستعمل فيها

المشرف نموذج يتضمن صفات معينة وبهذه الاخيرة يتم الحكم على اداء الموظف في هذه الطريقة يضع المشرف امام كل صفة ميزان يبدأ من الصفر وينتهي بعشرين درجة كحد اقصى ثم يضع علامة على الخط عند الدرجة التي تناسب تقدير الموظف وتكوين العلامة النهائية .

- **طريقة الترتيب العام :** تعتبر هذه الطريقة من ابسط طرق تقييم الاداء وبموجبها يقوم المشرف او الرئيس

المباشر بترتيب الافراد حسب كفاءتهم من خلال مقارنة الموظفين حيث يضع اكثرهم كفاءة على راس اقامة واقلهم في نهايتهم اي يقوم بترتيب الموظفين تنازليا مما يؤدي الى تقدير اخر بمستوى اعلى من استحقاقهم الحقيقي .

- **طريقة المقارنة الزوجية :** ان هذه الطريقة تركز على مقارنة ثنائيات من موظفين حيث يتم مقارنة كل موظف مع باقى الموظفين من نفس القسم وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الموظفين تنازليا حسب ادائهم .

- **طريقة القوائم :** يستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من الاسئلة تتعلق بسلوك

الموظف ووظيفته ويدب ان يكون اختلاف في الاسئلة ، فالأسئلة التي توجه الى المحاسب تختلف عن

<sup>1</sup> خضر كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة : مرجع سبق ذكره ، 153 .



الاسئلة التي توجه الى الكاتبة ن وتستعمل هذه الطريقة للتخفيف عن الرئيس في عملية التقييم حيث يتولى فقط التبليغ عن الاداء ،<sup>1</sup>

فادارة الموارد البشرية هي التي تقوم بعملية التقييم والمشرف يقوم بعملية التقرير بوضع اجابة عن كل سؤال مع وضع علامة مميزة امام الاجابة المرغوبة وتتولى ادارة الموارد البشرية تحديد قيمة كل اجابة بموجب دليل خاص غير معلوم لدى المشرف وذلك لضمان عدم التحيز في التقديرات والحكم على درجة الدقة في التقدير .

**طريقة التوزيع الاجباري :** في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع موظفيه ( أي توزيع مستوى الكفاءة ) على درجات التوزيع الطبيعي بشكل تحدده المنظمة وفي هذا التوزيع يكون اغلب الموظفين قد تحصلوا على درجة تكون قريبة من الوسط الحسابي ونسبة قليلة من المتفوقين ونسبة قليلة من ضعاف الكفاءة .

#### الطرق الحديثة :

نتيجة للنقد الذي وجه الى اسلوب التقييم التقليدي ، سعى الكثير من الباحثين الى استكشاف ووضع طرق افضل لتقييم الاداء على اسس موضوعية وسنتناول من بين هذه الاساليب اهم الطرق الحديثة فيما يلي :

**طريقة قوائم المراجعة :** يتضمن هذا النموذج الخاص بتقدير الكفاءة عددا كبيرا من العبارات والتي تصف الاشياء والمستويات المختلفة للسلوك الخاص بعمل معين او مجموعة متشابهة من الاعمال ، عبارة من هذه العبارات يكون لها وزن او قيمة مرتبطة بها ، وعند تقدير كفاءة العامل يقوم المشرف بمراجعة هذه العبارات والتي تصف بدرجة كافية سلوك الفرد ، يلي ذلك اعداد كشف خاص بالتقدير عن طريق جمع اوزان كل العبارات الوصفية والتي تمت مراجعتها عن طريق القائم بالتقدير .

**طريقة الاختيار الاجباري :** في هذه الطريقة تضع استمارة التقييم وهذه الاخيرة تتكون من مجموعات عديدة من الجمل وتحتوي كل مجموعة على اربع جمل اثنان تمثلان الصفات المرغوبة واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في اداء الموظفين ويقوم المشرف او الرئيس باختيار جملتين فقط ، واحدة تقيس الصفة المرغوبة و الاخرى تقيس الصفة الغير مرغوبة في اداء الموظفين ، وقد وضعت هذه الطريقة اربع جمل في كل مجموعة بهدف وجود صفتان ايجابيتان وصفتان سلبيتان في اداء الموظف ولا يعلم الرئيس مسبقا القيمة " س "

<sup>1</sup> نور الدين حاروش : ادارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع ، برج الكيفان ، الجزائر ، 2011 ، ص ص 98-97-96-95-94-93 .

الممنوحة لهذه الجمل ، معناها انه لايتوصل الى الطريقة التي يقيم فيها الموظف تقييما جيدا او ضعيفا حسب تفضيله الشخصي ، وفيما بعد تجري ادارة الموارد البشرية الحساب وتظهر التقييم <sup>1</sup> .

**طريقة الاحداث الحرجة :** يقصد بالاحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر من المنظمة التي يعتبر مؤشرا

لحسن اداء الموظف او فشله ولا يركز الرئيس على الحدث في حد ذاته وانما على سلوك الفرد وكيفية التصرف في مواجهته فيقوم الرئيس في هذه الطريقة بملاحظة وتسجيل الاحداث المهمة في مذكرته ، وذلك بعد تقسيمها الى قسمين :قسم يشير الى الاحداث الايجابية ،قسم يشير الى الاحداث السلبية .

- **طريقة التقرير المكتوب :** في نهاية الفترة التي يجري فيها التقرير يقوم الرئيس باعداد تقرير كتابي من خلال نموذج معين ، وعادة ما يقدم الرئيس توجيهات وارشادات من الموضوعات التي يجب ان يتضمنها التقييم .

**طريقة الادارة بالأهداف :** هذه الطريقة تركز على الاداء المستقبلي الى جانب الاداء الماضي وتعتمد الى

اشراك الافراد في تحديد الافراد التي يجب ان يحققها في عمله يقوم الرئيس في هذه الطريقة في تحديد الاهداف و الاجراءات اللازمة لتحقيقها للموظفين ، ويقوم الموظف بدوره باقتراح الاهداف التي يعمل على تحقيقها و الاجراءات المعتمدة لبلوغها ، وبعد ذلك تدرس هذه الاهداف ويجري تعديلها والاتفاق عليها ، ثم يجري تقييم لمستوى الانجاز الذي حققه الموظف مقارنة مع المعايير المحددة ، وبعد ذلك تستبعد الاهداف غير المناسبة ، ثم يقوم بمراجعة النتائج التي حققها خلال فترة زمنية محددة وعادة تكون 6 اشهر ، وبعد ذلك تجرى مراجعة الاداء الكلي للمنظمة ويتم الاتفاق على برنامج جديد يتضمن اهداف وواجبات اخرى محددة لفترة اخرى **طريقة التقييم الذاتي :** يطلب من العامل دراسة عمله و ادائه بشكل مستمر طيلة فترة التقييم ، مع ضرورة تحديد معايير التقييم ، وعندما يقدم العامل التقرير عن نفسه يناقشه رئيسه ويبيدي ملاحظاته وتصلح هذه الطريقة مع اصحاب المستوى العلمي العالي و الدرجة العالية من الوعي ، كما انها تنمي مهارات الاعتماد على النفس والثقة بالنفس ، اما في غياب الصفات السالفة الذكر فانها لا تحقق النتائج وبالضرورة فالفرد يضع لنفسه التقديرات التي لا يستحقها ، بل يغالي في مدح نفسه وإطرائها ولولا وجوده في هذه الوظيفة لزالنت المنظمة بأكملها <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> نور الدين حاروش : ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 93-94-95-96-97-98 .

<sup>2</sup> نور الدين حاروش : ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 93-94-95-96-97-98 .

**طريقة التقييم المشترك :** يتولى اعضاء الجماعة تقييم الاداء للجماعة ذاتها، عن طريق اختيار بعض الافراد للتقييم بشكل سري بحيث لا يعرف الفرد الذي تم تقييم اداءه من الذي قام بذلك ، وبعد ذلك تجمع وسائل التقييم وتوقع من طرق رئيس الوحدة ، وحتى تتجح العملية لابد من وجود افراد محل الثقة والسرية ، كما ان هذه الطرق تحقق المصداقية ، وبالمقابل يمكن ان تتأثر ببعض الاحكام الحاكمة وبعض الحسابات القديمة اضافة على تفشي السرية .

**طريقة التقييم 360 درجة :** هو تقييم اداء الموظفين عن طريق الحصول على معلومات على اداء وظيفة معينة من الزملاء والمديرين والتقارير المباشرة والعملاء ، وقد استخدم هذا الاسلوب بشكل موسع بشركات امريكية في الاعوام العشر الماضية يتيح هذا النوع من التقييم فرصة لمعرفة معلومات عن اداء الموظف من التقارير الرسمية وزملاء العمل والموظفين في الادارات الاخرى والعملاء ، ومن الفرد نفسه ، وتكمن فائدة هذا التقييم انه يجمه من الافراد الذين لديهم معرف مباشرة بأداء الشخص من منظورات وزوايا مختلفة ، ولان تقييمات يتم جمعها من مصادر مختلفة لذلك فان هذا التقييم تكون نتائجه اكثر صحة من التقييمات التقليدية المبنية على رأي المشرف فقط او المدير بصفة انفرادية ، كما ان معرفة وجهات نظر اخرى تساعد الموظفين على فهم نقاط القوة والضعف ويمكنه تغيير السلوكيات بسرعة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نور الدين حاروش : مرجع سبق ذكره ، ص ص 101-102-103-104 .

ب - فوائد تقييم الأداء

تمثل عملية تقييم الداء لأي منظمة مشكلة هامة لها خطورتها و أهميتها من اجل تقدمها ونجاحها و تحقيقها لأهدافها المحددة فمن خلال هذه العملية يشعر الموظفون بعدالة الادارة في تقييمها للموظفين فيها ومن هذا المنطق فان الموظفين انفسهم يتفانون في عملهم و يبذلون اقصى جهدهم في سبيل تحقيق اهداف المنظمة

من هذا المنطق تفهم أهمية عملية تقييم أداء الوظيفي و فوائدها من خلال التعرف على مي الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام و على الموظف بشكل خاص ولقد عدد الكتاب كثير من الفوائد التي تعود من تقييم لأداء الوظيفي يمكن اجمالها في لأتي:

- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم بما يساعد على التطور والتقديم و زيادة فعالية العملية الادارية .
- ايجاد مناخ الملائم من الثقة والتعامل لأخلاقي بين الموظفين وفي بعد احتمال تعدد الشكاوى وبنمي روح .
- تستخدم نتائج التقييم كمؤشرات للحكم على الدقة سياسات ادارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين).
- مشاركة العاملين في جميع أنشطة المنظمة لأمر الذي يؤدي السهولة ترتيب الاعارة و الانتداب .
- زيادة حرص و التزام المنظمة لملكية المعلومات الناتجة عن التقييم .
- يساهم في معرفة و فهم شخصيات وقدرات العاملين مما يؤدي الى تنمية شبكة قوية من الاتصالات بينهم بين المشرفين مما يحقق الارتفاع بمستوى الكفاءة الانتاجية .
- زيادة فعالية الرقابة و الاشراف وذلك من خلال الملاحظة ومتابعة أداء العاملين باستمرار .
- الكشف عن احتياجات التدريبية وحرصها و تصميم البرامج التدريبية المناسبة للموظفين ورفع مستوى أدائهم.

<sup>1</sup> مدثر حماد الشيخ التيجاني : أثر الدوافع على أداء العاملين ، ط 1 ، نشر مشترك بين الدار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الادارية - جامعة الدول العربية - ، المقر الرئيس مصر ، و المقر الثاني الجزائر ، 2015 ، ص ص 119-120

- وسيلة لضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوب تقييم تتوفر فيه شروط الموضوعية والعدالة.
- تشجيع التنافس الشريف بين العاملين وتحسين السلوكيات والعلاقات بينهم.
- التعرف على مدى نجاح العامل في أداء عمله وتوفير أساس يمكن أن يبني عليه اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة لأجور و النقل و الترقية.
- رفع مستوى المدربين والمشرفين وتعزيز قدراتهم الابداعية وتنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية و تدريبهم للوصول على تقييم أداء السليم و موضوعي.<sup>1</sup>

## 8 نظريات الاداء الوظيفي :

- المدرسة الكلاسيكية:

لقد اتسمت الفكرية الكلاسيكية بافتراضات نظرية تنطلق من حقيقة الرشد و العقلانية والباعث الاقتصادي للأفراد العاملين في مختلف ميادين العمل وقد تمخضت من هذا الاتجاه الفكري ثلاث نظريات هي:

- **نظرية الادارة العلمية " لفردريك تيلور " ( 1856-1915 )** : يطلق عليه البعض بالأب الروحي للإدارة العلمية بدا كمراقب للعمال الحظ في شريكة امريكية للحديد والصلب في اواخر القرن التاسع عشر، وتدرج الى ان اصبح رئيسا للمهندسين، وخلال مسيرته المهنية لاحظ تيلور ان العمل يهدرون الكثير من الوقت والجهد في حركات لا حاجة لها مما يؤدي الى اهدار الوقت وبتالي ضعف الانتاج، كما وكيف ، هذه الاسباب دفعت تيلور الى دراسة عملية لأداء الاعمال حركة بحركة بتطبيق المنهج العلمي ،واستغرقت ابحاثه سنوات عدة هدفت الى تخفيض الوقت والجهد والتكاليف مقابل اداء جيد مركزا على اساليب العمل و ادواته من خلال دراسة الزمن والحركة اثناء اداء العمل لأنه كان الهدف الرئيسي لإدارة تحقيق اقصى منفعة لها ويقابلها اقصى للعمال ،ويرى بان الادارة العملية هي المعرفة الصحية لما يراد من العاملين اداؤهم و التأكد من انهم يعملون بأحسن الطرق واقلها تكلفة وتوصل من خلال دراسته الى تأليف كتاب بعنوان "مبادئ الادارة العلمية" الذي احدث ضجة كبيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدثر حماد الشيخ التيجاني : مرجع سبق ذكره ، ص ص 119-120.

<sup>2</sup> جبلي فاتح : الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني ، مذكرة لنيل ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري الجامعة قسنطينة الجزائر ، 2006 ص 58 .

- نظرية البيروقراطية "ماكس فيبير" ( 1864\_1920 ) : وهو من اكبر رواد علم الاجتماع ، وكان اهتمامه بالتنظيمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية مع انه لم يعد نفسه لهذا التخصص ، ومن اسرة بروتستانتية بوجوازية بدا بدراسة الاقتصاد فالتقى بأفكار ادم سميث وماركس وعمل استاذ السياسة والاقتصاد ، والبيروقراطية كلمة مركبة من شقين مكتب وقوة وبمجموعها تعني قوة المكتب او سلطة المكتب هذا من الناحية اللغوية ،اما من الناحية الاصطلاحية فتعني التنظيم الاداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الاعمال وبشكل هرمي لتحقيق الكفاية الادارية لانجاز اهداف التنظيم فالبيروقراطية لديه تعد العمود الفقري لأي تنظيم اجتماعي وجاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية ،<sup>1</sup>

وهي تحدد التسلسل الهرمي الاداري ونظام الحقوق والواجبات و مبدأ تقسيم العمل و آلية لكل عناصر التنظيم ، وتمييز العلاقات فيها بالرسمية البعيدة عن الاعتبارات الشخصية ، ويعتمد نظام الترقيات والكفاءات على الاقدمية والكفاءة ، وهذا كله من خلال نظام معقد من الواجبات والنظم والسلطة والإشراف فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب، ويعتقد فيبير بان تطبيق البيروقراطية يؤدي الى رفع مستويات الاداء في التنظيمات .<sup>2</sup>

### المدرسة السلوكية :

لقد ركزت المدرسة الكلاسيكية بمختلف نظرياتها واتجاهاتها الفكرية على الرشد والعقلانية لتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص الوظيفي والتسلسل الرئاسي والتنسيق والتأكيد على القوانين والأنشطة، إلا أنها أهملت الجانب السلوكي للأفراد والجماعات في منظمات العمل، وقد جاءت أفكار وآراء نظريات المدرسة السلوكية كرد فعل لما جاءت به المدرسة الكلاسيكية حول العنصر البشري وما يتعلق به من أداء وتنظيم للعمل . فتركز اهتمام منظري المدرسة السلوكية على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة ، وينتمي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس ، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، وضمن هذه المدرسة سيتم التطرق بإيجاز إلى :

- حركة العلاقات الإنسانية .

<sup>1</sup> حسين صديق : الاتجاهات نظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية ، عرض - التقديم، مجلة دمشق ، العدد الثالث و الرابع ، 2022، ص 331 .

<sup>2</sup> حسين صديق : مرجع سبق ذكره ، ص 331 .

- نظرية العاملين لفريد يريك هرزبورغ<sup>1</sup>.

- حركة العلاقات الإنسانية :

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية نتيجة الدراسات والتجارب الشهيرة التي أقيمت في مصانع هاوثورن التابعة للشركة الكهربائية الغربية في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد أجريت هذه الدراسات في الفترة الممتدة بين 1927 و 1932 ، وكانت التجارب تحت إشراف إلتون مايو وزملائه الذين حاولوا في بداية الأمر اختبار فرضية حول العلاقات بين الظروف الفيزيكية للعمل والأداء وبالتالي إمكانية تأثير هذه الظروف على إنتاجية العامل. وبعد ذلك تطورت هذه الدراسات لتشمل جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية و الاتجاهات ، والقيم ، والمعايير والدافعية . وقد توصل فريق البحث من خلال التجارب الإمبريقية إلى بعض النتائج منها :

- أن العمل الذي يؤديه العامل لا يمكن تحديده وفقا لقدرته الفيزيقية فقط ، ولكن لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية التي تحيط بمجال العمل .

- للمكافأ تغيير الاقتصادية ( المعنوية ) تأثيراتها الهامة في تحديد الدافعية وتحقيق مزيد من الإشباع النفسي للعامل . بمعنى أن هذه المكافآت ترفع الروح المعنوية للموظف وهذا يساعد على تحسين أدائه وبالتالي زيادة إنتاجيته .

- لا يتحقق التخصص المميز عن طريق الكفاءة في تقسيم العمل فقط فللعامل نصيب في تحديد هذا التخصص من خلال نظرهم ، أي أنه من الأفضل إشراك العامل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل و تقسيمه ، وكيفية انجازه وما إلى ذلك .

- هذا وقد أثبتت تلك التجارب الدور الفعال الذي تلعبه الجماعات غير الرسمية في المنظمة العمل والتي يمكن اعتبارها استجابة لحاجة العمال لإبراز عواطفهم وانفعالاتهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص 25 .

<sup>2</sup> رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم ، د. ط ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و التوجيه، الجزائر، 2006، ص-ص 125- 126.

نظرية العاملين لفريد يريك هرزبورج 1959 المركزة على طبيعة العمل : ركز عالم النفس فنظريته على دراسة العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد وتؤدي الى رضاه او عدم رضاه ، وتوصل من خلال التجارب التي قام بها الي تصنيف مجموعتين من العوامل المؤثرة في دافعية العوامل وهي :<sup>1</sup>

- المجموعة الاولى :العوامل الوقائية (صحية) : وهي العوامل الخارجية وتعرف بالعوامل اللا اشباعية ،وترتبط بيئة العمل ، وهي عوامل صيانة ووقاية ، وهي تقابل الى حد ما الحاجات الفيزيولوجية والحاجة الى الامن والحاجات الاجتماعية في هرم " ماسلو " ، ويشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا ، ونقص الحماس في العمل ، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بضرورة حصول حالت الرضا وبالتالي فان وجود هذه العوامل لا يشكل بالضرورة احساس بالرضا اما عدم وجودها فيسبب الشعور بعدم الرضا.

- المجموعة الثانية : العوامل الدافعة (تحفيزية) :وهي عوامل حافزة وتعرف بالعوامل الاشباعية ، وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة (العمل) او عليها الدافعة اي تلك العوامل التي تزود الافراد بالدافعية وتؤدي الى الرضا الوظيفي في حالة تواجدها ، فتدفع بهم لتقديم المزيد من العطاء و النشاط اما غيابها فيؤدي الى الشعور بعدم الرضا ، وهي تقابل الحاجات العليا في هرم "ماسلو" ، ان تواجد العوامل الدافعة في مكان العمل بالصيغة المذكورة اعلاه يؤدي الى الشعور بالرضا لدى الافراد ، لكن عدم تواجدها لا يفضي الى عدم الرضا .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صادق محمد عفيفي و اخرون : الادارة في مشروعات الأعمال ، دار الكتاب ، الكويت ، 1981 ، ص 294 .

<sup>2</sup> صادق محمد عفيفي و اخرون : مرجع سبق ذكره ، ص 294 .



## خاتمة فصل :

بعد مناقشتنا في هذا الفصل موضوع الأداء الوظيفي من عدة جوانب نصل الى ان الاداء يعد العملية التي يدرك من خلالها المسؤولين مستوى أداء الفرد لمهامه وقدراته على الإنجاز والخصائص اللازمة لتأدية العمل بكفاءة. ومن المؤكد أن العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية ، ويمكن القول إن الأداء المناسب أو المتميز يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية مع حد أدنى من المشكلات والمعوقات والسلبيات الناجمة عن العمل ، و يرتبط مستوى الأداء بالعديد من العناصر الأساسية ، منها حجم العمل المنجزة ومدى جودة المخرجات وهي ترتبط بالتقدير المناسب للوقت والإنجاز والسرعة وكذلك تتأثر المخرجات بالمستوى المهني للعامل ، ومدى تمكنه من مهام وظيفته ، ويمكن رفع مهارات وكفاءة العاملين عن طريق التدريب المكثف والمتواصل .



## الفصل الرابع

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

مقدمة فصل .

1: فرضيات الدراسة.

2 : حدود الدراسة.

3: منهج الدراسة .

4 : مجتمع الدراسة .

5 : أدوات جمع البيانات .

6 : الأساليب الاحصائية .

خاتمة فصل .

## مقدمة فصل

تعطي الإجراءات المنهجية دورا مهما في مسار البحث العلمي ، فهي التي ترسم معالم وأفاق البحث وتعطي الباحث الأداة الفعالة لمتابعة خطوات بحثه والسهر على تحقيق الأهداف المتوقعة منه ، فكلما كان الباحث على وعي تام بمجالات بحثه وكيفية التعامل معها متمكنا من المنهج الذي اختاره لبحثه و أدوات البحثية بدقة وعناية كلما كان البحث ذو قيمة علمية ، كل هذا دون أن يغفل عن جانب مهم و هو العينة المراد دراستها وكيفية إعدادها بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي ، قدر الإمكان ولا تكون عينة مبتورة الجوانب لا تؤدي الغرض العلمي من إخضاعها للاختبار ، و الهدف من الدراسة الميدانية هو الخروج بنتائج مقبولة من الناحية الفكرية والمنطقية ، بعيداً عن الطرق العشوائية في إجراءات الدراسات ، والتي لا تؤدي إلى شيء مفيد على الجانب العلمي أو المجتمعي ، وسوف نتعرف في هذا الفصل بمنهجية الدراساتنا وإجراءاتها .

- فرضيات الدراسة : 1

الفرضية هي اقتراح يحاول أن يربط بين المتغيرات الواردة في الاشكالية ، وعادة ما ينبثق هذا الاقتراح عن ملاحظة الباحث الاجتماعي لموضوعه و التفاعل معه ، اذ تفاعله مع موضوعه عن طريق جمع البيانات و الحقائق ، و القيام بالإحصاء ، و ما يرسخ في ذهن الباحث الاجتماعي فكرة يتخذها كتفسير مسبق لإشكالية ، و يعمل على امتحانها عن طريق الدراسة الميدانية .<sup>1</sup>

وهنا من يعرفها على : " أنها حل أو تفسير مقترح بشأن مشكلة " .<sup>2</sup>

اي الفرضيات تعتمد في بنائها على المراحل السابقة من البحث ، اي بعد تحديد مشكلة البحث و الاطلاع على الدراسات السابقة التي نستعين بها من أجل ايجاد فرضيات مؤقتة يتم التحقق من صحتها أو نفيها و ذلك عن طريق الدراسة الميدانية .

وعليه **الفرضي الرئيسية** لهذه الدراسة هي :

- ترفع المسؤولية الاجتماعية من الاداء الوظيفي .

و تتبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية و هي كالأتي :

- يؤثر الالتزام على رفع الأداء الوظيفي .

- توجد تأثير أخلاقيات المهنة على تحسين الأداء الوظيفي .

- يؤثر اتخاذ القرارات على أداء وظيفي جيد .

2- حدود الدراسة :

جاءت دراستنا المعنونة ب " أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء الوظيفي ( دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد بطولقة ) " .

و تحددت الدراسة بالمحددات التالية: المجال البشري و الزماني و المكاني ( الجغرافي ) .

أ - الحدود البشرية:

<sup>1</sup> أحمد عباد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص 85 .  
<sup>2</sup> بلقاسم سلاطينية و حسان الجيلاني، محاضرات في المنهج و البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص 157 .

يمثل المجال البشري لهذه الدراسة في ممرضي مصلحة الاستعجالات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد بطولقة ، بالبالغ عددهم 40 ممرض وذلك لسهولة التنقل داخل المصلحة .

**ب - المجال الزمني :**

ويتعلق الأمر بالفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة و لقد الى قسمين :

**شق نظري :**

بدأت هذه المرحلة النظرية في بداية 2021 حيث تم اختيار الموضوع و ضبطه ، و كانت البداية الفعلية للجانب النظري من شهر مارس الى غاية شهر جوان .

**شق ميداني :**

- المرحلة الأولى : و هي المرحلة الاستطلاعية حيث دامت من 16 ماي 2021 الى 20 ماي 2021 حيث قمنا بتربص ميداني دام 5 ايام بمصلحة الاستعجالات و تم التعرف على عدد الموظفين ، و جمع معلومات على المصلحة و المستشفى و الحصول على الهيكل التنظيمي لها .

- المرحلة الثانية : وهي المرحلة التطبيقية ، كانت من 23 ماي 2021 الى 27 ماي 2021 ، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان بعد عرضها على المحكمين ، و استرجاعها لتفريغ البيانات .

**ج - المجال المكاني :**

أجريت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد و بتحديد في مصلحة الاستعجالات.

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد بطولقة حيث تبعد عن ولاية بسكرة ب 36 كلم ، الموجود في الجنوب الشرقي للوطن، على الطريق الوطني رقم 46 الرابط بين بوسعادة و بسكرة و تتكون من ثلاث دوائر و احدى عشر بلدية بمساحة اجمالية تقدر ب : 3454 كلم ، و يقطنها حوالي 213578 نسمة ، أي بكثافة سكانية ب 61.83 نسمة للكلم الواحد وفقا لأخر احصاءيات.

و يقتضي المرسوم التنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 يتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسة العمومية و الصحة الجوارية و تنظمها و سيرها .

حيث يتكون من 120 سرير .

- مصلحة طب النساء و توليد تتكون 36 سرير .
- مصلحة طب الرجال تتكون من 10 اسرة .
- مصلحة طب النساء تتكون من 10 اسرة .
- مصلحة طب الأطفال و طب حديثي الولادة تتكون 20 سرير .
- جراحة الرجال تتكون من 10 اسرة .
- الانعاش الطبي تتكون 4 سرير .
- جراحة النساء تتكون من 10 اسرة .
- مصلحة الاستجالات الطبية الجراحية تتكون من 10 اسرة .
- مصلحة تصفية الدم تتكون من 10 اسرة .

### 3 - منهج الدراسة:

إن المناهج العلمية تختلف باختلاف طبيعة المواضيع المدروسة ، ويعتمد الباحث على المهج من أجل جمع المعلومات ومعرفة أسباب وعوامل حدوث الظاهرة الاجتماعية والإحاطة بكل تفاصيلها وتختلف المناهج الاجتماعية باختلاف مواضيع الدراسة وميول واتجاهات الباحث وكذلك باختلاف ، المكان والزمان الذي يجري فيها الدراسة .<sup>1</sup>

قاموس و يبستر حيث يقرر أنه " منهج للبحث يتمثل في تحديد المشكلة و جمع البيانات و التحقق الامبريقي من صحتها " .

<sup>1</sup> فاطمة دريدي : أنماط السلطة الادارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر- بسكرة - ، اطروحة لنيل الدكتوراة تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2018-2017 ، ص 199 .

اما المنهج المعتمد في هذه الدراسة " أثر المسؤولية الاجتماعية على الاداء الوظيفي " و هو المنهج الوصفي كونه الملائم لطبيعة الموضوع و نحن بصدد ملاحظة الظاهرة و معرفة ما اذا كانت المسؤولية الاجتماعية حقا بدورها ترفع من أداء الوظيفي .

ويعرف المنهج الوصفي بأنه : المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع ، ويهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا ، و التعبير عنها تعبيراً كيفياً و كميًا .<sup>1</sup>

و يهدف المنهج الوصفي الى وصف ظواهر أو أحداث و جمع الحقائق و المعلومات و الملاحظات عنها ، ويتم تطبيق المنهج الوصفي وفق مراحل بداية من المرحلة الاستكشافية التي تشمل النظرة الاولية و جمع المادة العلمية و مناقشة ذو الخبر مرورا بالمرحلة المولية و هي و تسمى بمرحلة الوصف الدقيق بحيث يتم فيها تحديد و صياغة التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية ، أدوات جمع البيانات ، العينة .... الخ ، الى أن نصل الى التفسير و التحليل و خروج باستنتاجات .

#### 4 - مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة : بعد تحديد الباحثة لمشكلة البحث وتساؤلات الدراسة وقبل تحديد أداة القياس

أو جمع المعلومات لابد من تحديد مجتمع الدراسة:

والذي يعبر عن المجال البشري الذي يجري عليه الدراسة أو تطبق عليهم مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية و الواقعية ، ويتكون مجتمع الدراسة من مجموع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد بطولقة و بتحديد في مصلحة الاستعجالات ، الذي بلغ عددهم 40 موظفا حسب إحصائيات ديسمبر 2020 .

و بما أن المجتمع محدود تم استخدام اسلوب **المسح الشامل** ، وذلك لقلة عدد ممرضي مصلحة الاستعجالات المكونة من 40 ممرض بسبب سهولة التنقل داخل مصلحة جراء الأوضاع الحالية بسبب جائحة كورونا .

و يعرف أسلوب الحصر الشامل على أنه الصيغة المنهجية التي بواسطتها بحث جميع أفراد مجتمع البحث أو معظمهم ، بهدف وصف الظاهرة المدروسة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ذوقان عبيدات و آخرون ، البحث العلمي ( مفهومه وأدواته وأساليبه ) ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع سنة النشر ، عمان الاردن ، 2015 ، ص 191 .

<sup>2</sup> سعد الحاج بن جخلد : العينة و المعاينة مقدمة منهجية قصيرة جدا ، ط 1 ، دار البداية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2019 ، ص 118 .



5 - أدوات جمع البيانات :

عند اتمام اعداد الجانب النظري لدراسة تأتي المرحلة الميدانية و بعد اختيار منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول الى المعلومات اللازمة ، و التي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة :

ب - الاستبيان:

استعملنا الاستبيان او الاستقصاء كأداة رئيسية و هي من الأدوات الشائعة و المستخدمة في البحوث للحصول على المعلومات و المعطيات الواقعية من التعارف الاصطلاحية للاستبيان ما يلي : الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي ، ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها .<sup>1</sup>

و بتوجيه من المشرف قمنا بحصر الأسئلة و بإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا. وقد استعملنا المفتاح الثلاثي بتقديرات دائمة ، أحياناً ، أبداً . من خلال 3 محاور .

المحور الأول: تأثير الالتزام على رفع الأداء الوظيفي. يحتوي على 16 عبارة .

المحور الثاني: تأثير أخلاقيات المهنة تحسين على الأداء الوظيفي. يحتوي على 16 عبارة .

المحور الثالث: تأثير اتخاذ القرارات على أداء وظيفي جيد. يحتوي على 16 عبارة .

أ - المقابلة:

تعتبر أيضا من الوسائل و الأساليب الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية ، و تعرف بشكل التالي :

كم انها تعد من أكثر وسائل جمع البيانات الضرورية لأي بحث علمي ، أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه و التشخيص و العلاج<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد البلداوي :أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائية التخطيط البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS ، ط 1 ، دار الشروق ، الاردن ، 2007 ، ص 22 .  
<sup>2</sup> بلقاسم سلاطينية و حسان جيلالي : منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2004 ، ص 319 .

حيث استعملت المقابلة في هذه الدراسة كأداة ثانوية مساعدة للاستبيان ، حيث ساعدت في مقابلة بعض المسؤولين في مرحلة استكشافية و بناء استبيان ، و عند توزيعه استعملت في شرح بعض الاسئلة التي اعتبرها المبحوثين غير واضح .

#### 6- الأساليب الاحصائية :

بعد استرجاع الاستثمارات الموزعة على المبحوثين تم تفرغها و ادخال البيانات في برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك لمعالجتها و تحليلها باستخدام الأساليب التالية :

التوزيع التكراري و النسب المئوية: لوصف مجتمع الدراسة و تحديد نسبة استجاباتهم.

الوسط الحسابي : لمعرفة اتجاه تمرکز الاجابات .

الانحراف المعياري: للتعرف على درجة التشتت بين استجابات مجتمع الدراسة.

### خاتمة فصل

بعد ما ذكرناه يمكن ان نعرف منهجية البحث العلمي بمجموعة الخطوات العلمية المنظمة التي يتبعها الباحث العلمي عند دراسته ظاهرة أو إشكالية علمية معينة ، ويمكنه عبر هذه الخطوات الوصول الى نتائج علمية دقيقة تساهم بحل ظاهرة أو مشكلة البحث .

## الفصل الخامس

## الفصل الخامس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

مقدمة فصل.

1 : عرض و تحليل البيانات محور الفصل.

2 : عرض و تحليل البيانات محور الثاني.

3 : عرض و تحليل البيانات محور الثالث.

4 : نتائج الدراسة.

خاتمة فصل.

## مقدمة فصل

يستلزم المسعى المنهجي في البحث السوسولوجي للظاهرة الواقعية تحليل البيانات التي جمعها باستعمال تقنيات البحث مثل الاستمارة و المقابلة و تعتبر عملية تحليل البيانات على أنها تنظيم وترتيب البيانات ، وذلك من أجل إخراجها وإبرازها على شكل معلومات يتم استخدامها بهدف الإجابة على أسئلة معينة ، وتكون مرحلة تحليل البيانات بعد جمع المعلومات وتنظيمها بشكل مرتب لتسهيل تحليلها مثل : وضع الإجابات في جداول لعرضها وتحليلها ، و ترميزها حتى تعطي دلالة مكتملة منسجمة المعنى الرقمي و الكيفي للبيانات التي تم جمعها و هذا يسمح بمعالجتها استخراج العلاقات بين مختلف المتغيرات .

جدول المحور الأول : تأثير الالتزام على رفع الأداء الوظيفي

| الرتبة | الانحراف المعيري | المتوسط الحسابي | ابدا | احيانا | دائما | العبارات  |
|--------|------------------|-----------------|------|--------|-------|---|
| 1      | ,47279           | 2,800<br>0      | 1    | 5      | 29    | 1 لأداء وظيفي جيد تلتزم بمواعيد العمل الرسمية.                              |
| 5      | ,51856           | 2,714<br>3      | 1    | 8      | 26    | 2 تحترم مختلف القوانين في التنظيم أثناء الأداء الوظيفي.                     |
| 2      | ,54695           | 2,771<br>4      | 2    | 4      | 29    | 3 تنجز العمل والمهام الموكلة لك وفق اللوائح و التعليمات لتحقيق أداء فعال .  |
| 3.5    | ,56061           | 2,742<br>9      | 2    | 5      | 28    | 4 تنجز أعمالك في الوقت المحدد لرفع الأداء .                                 |
| 7      | ,59125           | 2,657<br>1      | 2    | 8      | 25    | 5 تلتزم بتحقيق الأهداف المسطرة للحصول على افضل اداء .                       |
| 6      | ,47101           | 2,685<br>7      | 0    | 11     | 24    | 6 تلتزم بالرقابة الذاتية أثناء الأداء الوظيفي                               |
| 8.5    | ,65849           | 2,514<br>3      | 3    | 11     | 21    | 7 ترى نفسك ملزم بالبقاء في المؤسسة للقيام بالأداء الوظيفي المطلوب .         |
| 11     | ,63113           | 2,314<br>3      | 3    | 18     | 14    | 8 ترى أن قيمك الذاتية تتوافق مع القيم الموجودة في هذا التنظيم من خلال أدائك |
| 12     | ,71007           | 2,285<br>7      | 5    | 15     | 15    | 9 لديك استعداد لهذا جهد أكبر خلال الأداء الوظيفي.                           |
| 10     | ,61083           | 2,457<br>1      | 2    | 15     | 18    | 10 توجد لديك قدرة على التكيف مع حالات طارئة أثناء الأداء الوظيفي.           |
| 16     | ,80231           | 1,657<br>1      | 19   | 9      | 7     | 11 تتلقى الحوافز من فترة الى أخرى على أدائك الوظيفي.                        |
|        |                  |                 | 54%  | 25%    | 20%   |   |

|   |      |      |      |       |        |     |
|---|------|------|------|-------|--------|-----|
| 12 تجد نفسك ملزم على الحفاظ على وسائل الخدمات.                    | 27   | 7    | 1    | 2,742 | ,50543 | 3.5 |
|   | 77%  | 7%   | 2%   | 9     |        |     |
| 13 ترى نفسك ملزم بالتبليغ على أي مخالفة.                          | 23   | 7    | 5    | 2,514 | ,74247 | 8.5 |
|   | 65 % | 20 % | 14 % | 3     |        |     |
| 14 التزامك نحو التنظيم عاد عليك بالفائدة.                         | 14   | 11   | 10   | 1,800 | ,99410 | 14  |
|   | 40 % | 31 % | 28%  | 0     |        |     |
| 15 التزامك داخل المؤسسة جاء تحت ضغط الرئيس أثناء الأداء الوظيفي . | 7    | 12   | 16   | 1,742 | ,78000 | 15  |
|   | 20 % | 34 % | 45 % | 9     |        |     |
| 16 مستعد للعمل خارج اوقات العمل لتحسين الأداء                     | 12   | 8    | 15   | 1,914 | ,88688 | 13  |
|   | 34 % | 22%  | 42 % | 3     |        |     |
| N valide (listwise)   |      |      |      |       |        |     |

عبارة رقم: 1 لأداء وظيفي جيد تلتزم بمواعيد العمل الرسمية

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 82 % دائما ما يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية ، أما اجابات أحيانا ما يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية بنسبة 14 % بينما بلغت نسبة 2 % من الاجابات التي عبر عن ابدأ لا يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية .

جاءت هذه العبارة المرتبة الأولى في المحور الأول من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2,80 الدال على اتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة ، و الانحراف المعياري 0,47 .

من خلال ما سبق نستنتج الالتزام بمواقيت العمل الرسمية يثمر بأداء وظيفي جيد وهذا يعود الى عدم ضياع الوقت و بداية العمل في وقته المحدد و استنادا على ما تم تأكيده من تابلور بإدارة العمل في نظرية الادارة العلمية وكان شغله الشاغل هو البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل عن طريق دراسة الحركة والزمن

عبارة رقم: 3 تنجز العمل والمهام الموكلة لك وفق اللوائح و التعليمات لتحقيق أداء فعال.



عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 82 % من اجابات دائما ما يتم انجاز العمل و المهام الموكلة لهم وفق اللوائح و التعليمات و أما الاجابات أحيانا ما يتم انجاز العمل و المهام الموكلة لهم وفق اللوائح و التعليمات بنسبة 11 % بينما بلغت نسبة 5 %

جاءت هذه العبارة المرتبة الثانية في المحور الأول من حيث اجابات مبحوثين بمتوسط حسابي 2,71 و الانحراف العيار 0,51.

و من خلال ما سبق نستنتج الموظفين ينجزون العمل و المهام الموكلة لهم وفق اللوائح و التعليمات و هذا ما يحقق الفاعلية بين الموظفين و الادارة بناء الاداة الوصل و هي اللوائح و التعليمات ما تجعل العمل يسير بطريقة سلسة و منظمة و هذا ما اكدته دراسة سعاد بعجي مذكرة لنيل الماجستير بعنوان تقييم فعالية النظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

جاءت عبارة رقم 12 و رقم 4 بنفس الترتيب في المحور الأول من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2,74 الدال على اتجاه المبحوثين ، و الانحراف المعياري 0,56 .

عبارة رقم : 4 تنجز أعمالك في الوقت المحدد لرفع الأداء .

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 82 % دائما ما يلتزم بمواعيد العمل الرسمية ، اجابات ما أحيانا ما يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية 14 % بينما بلغت نسبة 2 % من الاجابات التي عبر عن ابدا لا يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية .

و من خلال ما سبق نستنتج الموظفين ينجزون أعمالهم في الوقت المحدد بغية رفع أدائهم الوظيفي و هذا ما أكده سايرل نورثكوت باركنسون في عبارة ( ان العمل يتمدد لكي يملأ الوقت المتاح لإنجازه ) بداية مقاله تشر في صحيفة الايكونومست عام 1955 ، عرفت فيما بعد باسم " قانون باركنسون " و مضمون هذا القانون أنه كلما كان الوقت المتاح لتنفيذ مهمة كبيرا ، يلجأ الفرد للتسويق و التأجيل ، اذا كان الوقت المتاح ضيق يعمل الفرد بشكل أسرع و بتركز أكبر لإنجاز المهمة في الوقت المحدد ، فما ينجز في 10 ساعات يمكن أن ينجز في 5 أو 4 ساعات .

عبارة رقم : 12 تجد نفسك ملزم على الحفاظ على وسائل الخدمات.

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 82 % دائما ما يلتزم بمواعيد العمل الرسمية ، اجابات ما أحيانا ما يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية 14 % بينما بلغت نسبة 2 % من الاجابات التي عبر عن ابدا لا يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية .

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين ملزمون بالحفاظ على وسائل المستعمل أثناء العمل ، وذلك راجع لحماية أنفسهم من عقاب بناء على القوانين الصارمة الموضوعة داخل المؤسسة و استندنا على ذلك من بعض الوثائق المقدمة التي تغرم أو تعاقب أو من خرب أو ساعد في تخريب وسائل .

عبارة رقم : 2 تحترم مختلف القوانين في التنظيم أثناء الأداء الوظيفي.

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 74 % من اجابات دائما ما نحترم مختلف القوانين في التنظيم اثناء الاداء الوظيفي و اما اجابات احيانا ما نحترم مختلف القوانين بنسبة 22 % بينما بلغت ابداء لا نحترم مختلف القوانين نسبة 2 % .

جاءت هذه العبارة المرتبة الخامسة في المحور الأول من حيث اجابات مبحوثين بمتوسط حسابي 2.71 ، و الانحراف المعياري 0.51.

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يحترمون مختلف القوانين في التنظيم أثناء الأداء الوظيفي ، لان المؤسسة تضع القوانين بناء على منهجية يستطيع الموظف الاحساس بالأمان بحيث تفرض عليه واجبات يجب القيام بها في مقابل تضمن فيها ايضا حقوقه و دفاع عنه ، وهذا ما أكده أحد المسؤولين داخل المؤسسة .

عبارة رقم: 6 تلتزم بالرقابة الذاتية أثناء الأداء الوظيفي

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 68 % دائما يلتزمون بالرقابة الذاتية ، أما اجابات أحيانا ما يلتزموا بالرقابة الذاتية بنسبة 31 % بينا انعدم الموظفين الذين لا يقومون بالرقابة الذاتية .

جاءت هذه العبارة المرتبة السادسة في المحور الأول من حيث اجابات مبحوثين بمتوسط حسابي 2,68 ، و الانحراف المعياري 0,47 .

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يلتزمون بالرقابة الذاتية لأن الرقابة الذاتية و ضبط النفس تنجم عنهم الرضا عن الذات التي تحت الموظف على الانغماس في العمل و الاهتمام بالأداء فعال وهذا استندا على ما وجدناه في الجانب النظري من خلال الدراسات السابقة لأمال بوسفت مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان " الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال " .

عبارة رقم : 5 تلتزم بتحقيق الأهداف المسطرة للحصول على افضل اداء .

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن بنسبة 71 % دائما يلتزموا بتحقيق الأهداف المسطرة أما أحيانا ما يلتزمون بتحقيق الاهداف المسطرة بنسبة 22 % بنما بلغت اجابات أبدا لا يلتزموا بالأهداف المسطر بنسبة 5 % .

جاءت هذه العبارة المرتبة السابعة في المحور الأول من حيث اجابات مبحوثين بمتوسط حسابي 2,51 والانحراف المعياري 0,59 .

ومن خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يلتزموا بتحقيق الأهداف المسطرة لأن الموظف وجده في المؤسسة مرهون بتحقيق الاهداف و الوصول الى افضل أداء ، فنجاح عمل ما يعتمد على قدرت على تحديد وتحقيق الأهداف ، لذلك صممت الأهداف الذكية لتصبح أداة تخلق معايير للمساعدة في تحسين فرص النجاح وتحقيق التقدم المنشود ، فالوضوح الذي تمنحه الأهداف الذكية حول ما ترغب في تحقيقه يمكن أن يُحدث الفرق بين النجاح و الفشل ، و الأفكار الموجود للحصول على فرص جديدة أو حل المشاكل المؤسسة .

جاءت عبارة رقم 7 و رقم 13 بنفس الترتيب في المحور الأول

عبارة رقم : 7 ترى نفسك ملزم بالبقاء في المؤسسة للقيام بالأداء الوظيفي المطلوب

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 60 % من اجابات دائما ما يرون أنفسهم ملزمين بالبقاء في المؤسسة بنما بلغت نسبة 31 % أحيانا ما يكونون ملزمين بالبقاء داخل المؤسسة أما اجابات ابدا لا يرو أنفسهم ملزمين بنسبة 8 % .

من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2,74 الدال على اتجاه المبحوثين ، و الانحراف المعياري 0,65 .

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يرو أنفسهم ملزمين فقط للبقاء للعمل في مؤسسة هذا الراجع لعدم الارتياح داخل المؤسسة بحيث لا توفر لهم الجو مناسب للعمل كما لا يوجد ما يشجعهم للبقاء داخلها و لا تمنحهم ابسط حقوقهم ، مثلا : الحوافز المادية التي اكد أغلب الموظفين على دعم تلقينهم للحوافز المادية أو حتى المعنوية و استناد عن هرم ماسلو الذي وضعها التي اعتباراها احدي الحاجات اساسيات .

عبارة رقم : 13 ترى نفسك ملزم بالتبليغ على أي مخالفة.

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 65 % دائما يرو أنفسهم ملزمون بالتبليغ على أي مخالفة بنما اجاباب أحيانا ما يرو انفسهم ملزمون عن التبليغ بلغت نسبة 20 % ، بينما أبدا لا يرو أنفسهم ملزمين بلغت نسبة 14 % .

من حيث اجاباب المبحوثين بمتوسط حسابي 2,51 الدال على اتجاه المبحوثين ، و الانحراف المعياري 0,74 .

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يرو أنفسهم ملزمين بالتبليغ على أي مخالفة ، وذلك وجوب التبليغ لأن عدم التبليغ يعتبر مشاركة في مخالفة و تستر على الجرم ، استندا لقانون العقوبات .

عبارة رقم : 10 توجد لديك قدرة على التكيف مع حالات طارئة أثناء الأداء الوظيفي.

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 51 % دائما توجد لدينا القدرة على التكيف مع حالات الطارئة أثناء العمل أما نسبة 42 % أحيانا ما تكون لدينا القدرة على التكيف مع حالات الطارئة ، كما بلغة نسبة 5 % أبدا لا توجد لديهم القدرة على الحالات طارئة .

جاءت هذه العبارة المرتبة العاشرة في المحور الأول من حيث اجاباب مبحوثين بمتوسط حسابي 2,45 ، و الانحراف المعياري 0,61 .

ومن خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين قادرين على التكيف مع حالات الطارئة ، بسبب أن الم وظف القادر على التكيف أهمية كبيرة وقيمة عالية في نجاح المؤسسة وذلك بسبب النتائج الإيجابية التي تتبع ذلك ، مثل أداء عملهم الممتاز وموقفهم اتجاه عملهم والقدرة على التعامل مع الإجهاد ، و يميل الموظفون الذين يبدون أداء تكيف عالي في المؤسسة إلى الحصول على المزيد من المزايا في الفرص الوظيفية ، و ذلك استنادا على مقال يوسف عبد بحر و أيمن سليمان أبو سويرح بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة.

عبارة رقم : 8 ترى أن قيمك الذاتية تتوافق مع القيم الموجودة في هذا التنظيم من خلال أدائك

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد بنسبة 51% أحيانا ما نتوافق قيمهم مع القيم الموجودة في هذا التنظيم و أن نسبة 40 % من اجاباب دائما ترى ان قيمهم الذاتية تتوافق مع القيم الموجودة في هذا التنظيم واما بينما بلغت ابدا نسبة 8 %

جاءت هذه العبارة المرتبة احادي عشر في المحور الأول من حيث اجاباب مبحوثين بمتوسط حسابي 2.31 ، و الانحراف المعياري 0.63 .

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين تكون قيمهم الذاتية تتوافق مع القيم الموجود في هذه المؤسسة و في الطرف الاخرة تقاربها دائما ما تكون تتوافق قيم الموظف و المؤسسة ، ان القيم أفكار ذاتية تختلف من شخص آخر بحسب الثقافة التي تحيط بها فلا يوجد معيار عام نقيس بيه و هذا ما اكده جميع كتب القيم .

عبارة رقم : 9 لديك استعداد لبذل جهد أكبر خلال الأداء الوظيفي .

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 42 % دائما لديهم استعداد لبذل جهد أكبر خلال الأداء الوظيفي يليها نفس النسبة 42 % أحيانا ما يكون لديهم استعداد لبذل جهد أكبر خلال الأداء الوظيفي اما قلة قليلة لم يكن لديهم استعداد لبذل جهد أكبر خلال الأداء الوظيفية بحيث كانت نسبة الاجابات ب :أبدا5% احتلت هذه العبارة المرتبة الثاني عشر في المحور الأول من حيث اجابات مبحوثين بمتوسط حسابي 2,28 و انحراف معياري 0,61 .

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين مستعدين لبذل جهد أكبر خلال العمل و هذا راجع الى انتظام وحضور العاملين و الحماس و الإخلاص للعمل عاملا أساسيا في نجاح المؤسسة وتعظيم إنتاجيتها ، بحيث هذا النجاح يقود إلى بذل الجهد وتأدية العمل بأمانة ، وتحمل المسؤولية بغير تردد. و هذا استنادا الى كتاب خليل عوض القيسي بعنوان المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسى والالتزام التنظيمي.

عبارة رقم : 16 مستعد للعمل خارج اوقات العمل لتحسين الأداء .

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 42 % اجابت ب ابدا لسن مستعدين للعمل خارج أوقات العمل لتلي بعدها 34 % ب دائما مستعدين للعمل خارج أوقات العمل بغية تحسين أداء الوظيفي أما نسبة 22 % أحيانا ما يكونوا مستعدين للعمل خارج أوقات العمل .

احتلت هذه العبارة المرتبة الثالث عشر في المحور الأول من حيث اجابات مبحوثين بمتوسط حسابي يقدر ب 1,91 و انحراف معياري يقدر ب 0,88 .

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين رافضين للعمل بشكل اضافي خارجة وقت العمل ، و هذا راجع الى أن جلب العمل إلى المنزل ، والقيام به خارج أوقات العمل المحددة ، من شأنه أن يجلب لك أشكالا متعددة من الصداق . إذ أن عدم فصل أوقات العمل عن أوقات الفراغ قد يكون المسؤول عن ارتفاع

مستويات القلق والإجهاد لدى الموظف ، والتي ستعكس حتما على حياتك الشخصية والعائلية وهو ما أكدته دراسة أميركية حديثة.

عبارة رقم : 14 التزامك نحو التنظيم عاد عليك بالفائدة .

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 40 % حيث ترى دائما ما يعود التزام نحو التنظيم بالفائدة تاليها أحيانا الالتزام يعود بالفائدة على التنظيم بنسبة 31 % فيما اجابات أبدا لا يعود الالتزام نحو التنظيم بالفائدة بنسبة 28 % .

جاءت هذه العبارة المرتبة الرابع عشر في المحور الاول من حيث اجابات مبحوثين بمتوسط حسابي 1,80 و انحراف معياري 0,99 .

من خلال ما شوهد في الميدان خلال المرحلة الاستكشافية أن الالتزام الموظفين نحو التنظيم دائما ما يعود بالفائدة و ذلك ما لاحظ على المبحوثين اكثر الالتزام هم أكثر ابداعا و أقل عصبية بحيث يحققون أهداف المنشودة ويقدمون أداء جيد و مناسب .

عبارة رقم : 15 التزامك داخل المؤسسة جاء تحت ضغط الرئيس أثناء الأداء الوظيفي .

عند ملاحظة الجدول نجد أن نسبة 45 % من المبحوثين أجابوا ب أبدا لم يلتزموا داخل المؤسسة جاء تحت ضغط الرئيس أثناء الأداء الوظيفي ، يلهها نسبة 34 % أحيانا ما يلتزموا داخل المؤسسة جاء تحت ضغط الرئيس أثناء الأداء الوظيفي ، لتأتي نسبة 20 % أجابت ب دائما ما يكون التزامها داخل المؤسسة نتجت ضغط الرئيس .

جاءت هذه العبارة المرتبة الخامس عشر في المحور الأول من حيث اجابات مبحوثين بمتوسط حسابي 1,74 و انحراف معياري مقدر ب 0,78 .

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين على وعي تام بالالتزام داخل المؤسسة نبع من رغبة شخصية دون الحاجة الى ضغط من الرئيس ، و هذا راجع الى ان الرئيس يعمل على التأثير الايجابي المطلوب لتحريك الموظفين نحو تحقيق الأهداف ، و لهذا يتجنب استراتيجيات الضغط على الموظفين لكي تنعكس افعالهم بالسلب و يتجهون نحو التسبب و التهرب من الأداء الوظيفي و ضعف مستوى الأداء .

عبارة رقم: 11 تتلقى الحوافز من فترة الى أخرى على أدائك الوظيفي .

عند ملاحظة الجدول نجد أن نسبة 54 % من المبحوثين كانت اجاباتهم ابدأ لم ن تلقى الحوافز من فترة الى أخرى على أداء الوظيفي ، وهي النسبة أكبر يليها 25 % أحيانا ما نتلقى الحوافز من فترة الى أخرى على أداء الوظيفي ، اما بلغ اجابة المبحوثين بنسبة 20 % دائما على .

جاءت هذه العبارة المرتبة الأخيرة في المحور الأول من حيث اجابات مبحوثين بمتوسط حسابي 1,6571 الدال على اتجاه المبحوثين ضعيف نحو العبارة ، و الانحراف المعياري 0,80 .

و من خلال ما سبق نستنتج ان المؤسسة لا تنتهج نظام الحوافز هذا من خلال نفي الموظفين تلقئهم للحوافز من فترة الى أخرى وعليه ، يرغم أن الحوافز تلعب دور كبير ، بحيث تعتبر المحرك الأساسي للمورد البشري مما تدفعه للعطاء بشكل جيد كما تشجيعه على تحسين الأداء الوظيفي ، وهذا ما اكدته أطرحة الدكتورة عماد لعلوة لعنوان " مفهوم العمل و علاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال اشباع الحوافز المادية " .

جدول المحور الثاني : تأثير أخلاقيات المهنة على تحسين الأداء الوظيفي :

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أبدأ | أحيانا | دائما | العبارات   |
|--------|-------------------|-----------------|------|--------|-------|--|
| 7.5    | ,47279            | 2,8000          | 0    | 1      | 34    | 1 تتعامل مع الموظفون بالوفاء والتقدير لتحسين الأداء الوظيفي      |
| 1      | ,16903            | 2,9714          | 1    | 2      | 32    | 2 تتعامل مع الموظفون بالتواضع لتحقيق الفعالية في الأداء          |
| 10     | ,59832            | 2,7714          | 3    | 2      | 30    | 3 تتجنب التدخل في خصوصيات الموظفين لتحقيق استقرار الاداء الوظيفي |
| 14     | ,53922            | 2,6571          | 1    | 10     | 24    | 4 تتبادل النصح و الإرشاد مع الموظفين لضمان اداء وظيفي جيد        |
| 5.5    | ,45282            | 2,8286          | 1    | 4      | 30    | 5 تتعامل مع الرئيس بكل احترام وثقة لتحقيق أداء أحسن              |
| 15     | ,49705            | 2,6000          | 0    | 14     | 21    | 6 تتقبل النقد من الرئيس وتقديم النصائح أثناء                     |

|   |     |     |     |        |        |     |
|---|-----|-----|-----|--------|--------|-----|
| الاداء الوظيفي                              | 60% | 40% | 0%  |        |        |     |
| 7 تتعامل مع المواطنين بصدق وأمانة لتحقيق    | 32  | 3   | 0   | 2,9143 | ,28403 | 2   |
| الأداء الوظيفي المطلوب                      | 91% | 8%  | 0%  |        |        |     |
| 8 تتعامل مع المواطنين بعدل و احترامهم أثناء | 30  | 5   | 0   | 2,8571 | ,35504 | 3.5 |
| لأداء وظيفي                                 | 85% | 14% | 0%  |        |        |     |
| 9 تقدم الخدمة لكل المواطنين دون اعتبارات    | 28  | 6   | 1   | 2,7714 | ,49024 | 10  |
| المحسوبية لضمان الكفاءة                     | 80% | 17% | 2%  |        |        |     |
| 10 تحرص على ضبط النفس والتصرف بلباقة        | 27  | 8   | 0   |        |        |     |
| مع المواطنين لأداء وظيفي ممتاز              |     |     |     | 2,7714 | ,42604 | 10  |
|   | 77% | 22% | 0 % |        |        |     |
| 11 تتحلى بالصبر و تقدم النصائح للمواطنين    | 25  | 10  | 0   | 2,7143 | ,45835 | 12  |
| لأداء وظيفي مناسب                           | 71% | 28% | 0%  |        |        |     |
|   | 31  | 3   | 1   | 2,8571 | ,42997 | 3.5 |
| 12 تعمل بصدق و أمانة أثناء الأداء الوظيفي   |     |     |     |        |        |     |
|   | 88% | 8%  | 2 % |        |        |     |
| 13 مستعد للعمل التطوعي وتقديم المساعدة      | 13  | 18  | 4   | 2,2571 | ,65722 | 16  |
| للارتقاء بالأداء الوظيفي                    | 37  | 51% | 11% |        |        |     |
|   | %   |     |     |        |        |     |
| 14 تحترم مهنتك وتؤدي عملك على أكمل وجه      | 29  | 5   | 1   | 2,8000 | ,47279 | 7.5 |
| لرفع الأداء الوظيفي                         | 82% | 15% | 2%  |        |        |     |
|   | 25  | 9   | 1   | 2,6857 | ,52979 | 13  |
| 15 تقر بخطئك المهني و تعمل على تصحيحه       |     |     |     |        |        |     |
|   | 71% | 25% | 2%  |        |        |     |
| 16 تتجنب الغش أثناء العمل لاقتناعك بضرورة   | 30  | 4   | 1   | 2,8286 | ,45282 | 5.5 |
| أداء عمل جيد                                | 85% | 11% | 2%  |        |        |     |
| N valide (listwise)                         |     |     |     |        |        |     |



العبارة رقم: 2 تتعامل مع الموظفين بالتواضع لتحقيق الفعالية في الاداء .

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 91 % من اجابات كانت دائما ما تعاملون مع الموظفين بالتواضع لتحقيق الفعالية في الاداء اما اجابات احيانا يعاملون مع الموظفين بالتواضع بنسبة 5 % بينما بلغت نسبة 2 % من الاجابات التي عبر عن ايدا لا يعاملون مع الموظفين بالتواضع.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الاولى في المحور الثاني من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.97 الدال على اتجاه قوي نحو العبارة ، و الانحراف المعياري 0.16.

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يعاملون مع زملائهم بالتواضع لتحقيق الفعالية في الاداء ، وذلك راجع الى تعامل بتواضع يؤدي الى تواصل الفعال و إنشاء بيئة عمل تسمح للموظفين بحرية التعبير عن آرائهم بالإضافة الى فهم احتياجات بعضهم البعض ، كذلك التواضع يؤدي بالموظفين الشعور بأن ما يقومون به محط تقدير الرئيس سيجعلهم فخورين تجاه ما يقومون به مما يزيد من انتاجيتهم و أداء مهامهم بشكل افضل ، و هذا استنادا الى دراسة بن علي عبد الوهاب مذكرة لنيل الماجستير بعنوان مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم .

العبارة رقم 7 تتعامل مع الموظفين بصدق و امانة لتحقيق الاداء الوظيفي .

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن بنسبة 91% دائما ما تتعامل مع المواطنين بصدق و امانة لتحقيق الاداء الوظيفي اما احيانا بنسبة 8 % بينما بلغت نسبة 0 % من الاجابات التي عبر عن ايدا جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية في المحور الثاني من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.91 ، و الانحراف المعياري 0.35.

من خلال ما سبق نلاحظ و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يتعاملون بصدق و الأمانة لتحقيق ، ذلك راجع لطبيعتنا نحن كمسلمين و التعاليم الدينية التي تلقينها التي حث على الصدق و أمانة و في العمل على رأس قائمة أولويات الإخلاص الوظيفي ، ونعني الأمانة بمفهومها الواسع ، من جهة الأمانة المادية ، والأمانة في أداء الأعمال والالتزام بالقواعد ووجود رقابة ذاتية لدى الموظف ، كما يعتبر الصدق في التعامل مع قضايا العمل وتجنبّ النفاق أو المراوغة والخداع ، من أشكال الأمانة في العمل . واستنادا عن ابن عمر ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : أربع إذا كن فيك فلا عليك ما فاتك من الدنيا صدق الحديث و حفظ الأمانة و حسن الخلق و عفة مطعم ( 875 الجامع الصغير ).

جاءت عبارة رقم 8 و رقم 12 بنفس الترتيب في المحور الثاني .

العبارة رقم 8 تتعامل مع المواطنين بعدل واحترام اثناء الاداء المنظم

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن جاءت بنسبة 85 % الاجابات دائما ما يتعاملون مع المواطنين بعدل و احترامهم اثناء الاداء الوظيفي اما احيانا بنسبة 14% ما يتعاملون مع المواطنين بعدل و احترامهم ، بينما بلغت نسبة 0% من الاجابات التي عبر عن ابداء مما يتعاملون مع المواطنين بعدل و احترامهم

جاءت هذه العبارة من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.85 ، و الانحراف المعياري

0.35.

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يتعاملون مع المواطنين بعدل و احترامهم ، راجع الى أن الاحترام هو أحد القيم الحميدة التي يتميز بها الإنسان ، ويعبر عنه تجاه كل شيء حوله أو يتعامل معه بكل تقدير وعناية والتزام. فهو تقدير لقيمة ما أو لشيء ما أو لشخص ما ، و يتجلى الاحترام كنوع من الأخلاق أو القيم ، و هذا مدعى الموظفين على ضرورة التعامل باحترام مع المواطنين .

العبارة رقم 12 تعمل بصدق و امانة اثناء الاداء الوظيفي

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن دائما جاءت بنسبة 88% يعملون بصدق و امانة اثناء الاداء الوظيفي اما احيانا بنسبة 8% بينما بلغت نسبة 2 % من الاجابات التي عبر عن ابداء

جاءت هذه العبارة حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.85 ، و الانحراف المعياري 0.42.

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يعملون بصدق و امانة اثناء الاداء الوظيفي وهذا راجع الى ان الصدق والأمانة يضمنان صلاح الأعمال والوظائف. فالصدق يضمن القدرة على القيام بالعمل المطلوب حصوله و تأديته من غير تقصير، والأمانة تضمن إتقانه وحفظ ، أن الأمانة أمر عظيم من أوامر الدين ، وخلق كريم من أخلاق الصالحين ، وهي جزء من السلوك الفاضل ، وجانب مهم من جوانب الإسلام ، بل هي الإسلام كله. فهي أداء لحق الله بالقيام بالتكاليف الشرعية ، ومراقبة الله في السر والعلانية. وهي أيضاً أداء لحقوق الخلق على وجه الحق ، و إن من أقوى أسباب نجاح الوظائف والأعمال هو اختيار الموظفين والعمال الذين تجتمع فيهم الأمانة و الصدق في العمل والقدرة عليه.

جاءت عبارة رقم 5 و رقم 16 بنفس الترتيب في المحور الثاني بمتوسط حسابي 2.82 ، و الانحراف المعياري 0.45.

العبارة رقم 5 تتعامل مع الرئيس بكل احترام وثقة لتحقيق اداء احسن

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 85 دائما ما يتعاملون مع الرئيس بكل احترام وثقة لتحقيق اداء احسن اما احيانا يتعاملون مع الرئيس بكل احترام وثقة بنسبة 11% بينما بلغت نسبة 2% من الاجابات التي عبر عن ابا يتعاملون مع الرئيس بكل احترام وثقة

من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يتعاملون مع الرئيس بكل احترام وثقة ، و ذلك راجع الى ان الرئيس شخصية قيادية يستحق الاحترام ، كما أن الاحترام الرئيس يؤدي الى وجود علاقة جيدة مع موظفين هذا ما يسهل عملية العمل و أداء الوظيفي و تنفيذ الأوامر ، و يشبه لين تايلر صاحبة كتاب "كيف تروض مديرك المتسلط " ، و المحاضر الدولي مايكل كير صاحب كتاب "ميزة الفكاهة " هذا الأمر بعلاقة الدجاجة بالبيضة ، إذ كلما احترمت الناس احتراممك ، و تشديد على أهمية معاملة الجميع بالاحترام التام ، سواء كانوا رؤساءك أو مرؤوسيك .

العبارة رقم 16 تتجنب الغش اثناء العمل لاقتناعك بضرورة اداء عمل جيد

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 85 % دائما ما أتجنب الغش اثناء العمل لاقتناعهم بضرورة اداء عمل جيد اما احيانا ما أتجنب الغش بنسبة 11 % بينما بلغت نسبة 2 % من الاجابات التي عبر عن ابا ما أتجنب الغش .

أتجنب و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يتجنبون الغش اثناء العمل لاقتناعهم بضرورة اداء عمل جيد ، و ذلك راجع الى أن يعد الغش فشلا بحيث يكون في حد ذاته يمثل خداع ، وتزوير ، وكذب ، بالإضافة إلى أنه إساءة للذات قبل أن تكون إساءة للأطراف المعنية ، كذلك استندا الى الدين الذي يُحرم ذلك الخُلُق ، وقد ثبت ذلك في قوله تعالى في سورة المطففين ( وَيَلِّ لِلْمُطَفِّفِينَ\*الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ\*وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَّزَّوَّهُمْ يُخْسِرُونَ) .

جاءت عبارة رقم 1 و رقم 14 بنفس الترتيب في المحور الثاني المبحوثين بمتوسط حسابي 2.80 ، و الانحراف المعياري 0.47.

العبارة 1 تتعامل مع الموظفون بالوفاء والتقدير لتحسين الاداء الوظيفي

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد بنسبة 97 % دائما ما يتعاملون مع الموظفون بالوفاء والتقدير لتحسين الاداء الوظيفي اما احيانا ما يتعاملون مع الموظفون بالوفاء والتقدير بنسبة 2 % بينما بلغت نسبة 0 % من الاجابات التي عبر عن ابا لا يتعاملون مع الموظفون بالوفاء والتقدير .

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يتعاملون مع الموظفين بالوفاء والتقدير لتحسين الاداء الوظيفي و ذلك راجع الى العلاقات الطيبة بين الموظفين تدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم ، مما يؤدي إلى رفع مستوى الخدمات و تساهم في تحسين الأداء للموظفين ، ولهذا تسعى و تهتم المؤسسات بتحقيق بيئة عمل تتسم بالمودة و تشجيع علاقات و الروابط الانسانية بين موظفين . وهذا ما أكدته التون مايو في نظرية علاقات الانسانية .

العبارة رقم 14 تحترم مهنتك وتؤدي عملك على اكمل وجه لرفع الاداء الوظيفي .

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن بنسبة 82 % دائما ما يحترموا مهنتهم و ينجزوا عملهم على اكمل وجه لرفع الاداء الوظيفي اما احيانا ما تحترموا مهنتهم و ينجزوا عملهم على اكمل وجه بنسبة 15 % بينما بلغت نسبة 2 % من الاجابات التي عبر عن ابداء دائما ما تحترموا مهنتهم و ينجزوا عملهم على اكمل وجه .

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يحترموا مهنتهم و ينجزوا عملهم على اكمل وجه و ذلك راجع الى الموظف الذي يعطي كل ما لديه من طاقة وخبرة ك و أدائه في المستوى المطلوب و يكمل عمله بأكمل وجه بدقة و اتقان يكون مقبلا لمهنته ، فإذا استندنا الى الواقع المعاش و نظرنا إلى المهن بوجه عام سنجد أنه لا يمكن أن نتخلى عن مهنة من المهن الموجودة في حياتنا ، فمهما كانت المهنة في نظر الجميع بسيطة فهي ستكون كبيرة عندما نحتاج إليها . إن من أهم المهن التي تفيد الفرد و المجتمع هي المهن التي عندما يتعرض شخص ما لمشكلة في منزله ، أو حياته ، أو عمله ، يلجأ إلى المحترفين الذين يمتنون المجال الذي يبحث عنه ، ولهذا فإنه لا توجد مهنة ليست مهمة ولكن هناك مهن مهمة وهناك مهن أهم ، فذلك هو كل ما يخص تلك النقطة .

جاءت عبارة رقم 10 و رقم 9 ورقم 3 بنفس الترتيب في المحور الثاني

العبارة رقم : 10 تحرص على ضبط النفس والتصرف بلباقة مع المواطنين لاداء وظيفي ممتاز

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن بنسبة 77 % دائما ما تحرصون على ضبط النفس والتصرف بلباقة مع المواطنين لأداء وظيفي ممتاز اما احيانا ما تحرصون على ضبط النفس والتصرف بلباقة مع المواطنين بنسبة 22 % بينما بلغت نسبة انعدم نسبة الموظفين الذين لا يتعاملون بلباقة مع مواطنين .

جاءت هذه العبارة حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.77 الدال على اتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة ، و الانحراف المعياري 0.42.

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يحرصون على ضبط النفس والتصرف بلباقة مع المواطنين وذلك راجع الى أن هذه الصفات من الصفات التي تتمتع بها الشخصية الاجتماعية الحكيمة. فالموظف الذي يجيد كيف يتكلم و يستطيع ضبط نفسه ، و كيف يجري حوارا ، أو نقاشا مع طرف آخر بشكل إيجابي هادئ ، لا شك أنه حكيم . ومن الحكمة ، واللباقة في النقاش ، البدء بنقاط الاتفاق وتأكيدا ، والحصول من الطرف الآخر على موافقات ، تعتبر هذه الصفات من أهم مبادئ الدين ومن أجمل صور كرم المعاملة ، وكم من منطوق جميل أطفأ جمرة الغضب ، وغير النفوس ، فعادت إلى رشدها ، واعتذرت عن خطئها ، وصدق الله القائل : ( ولا تستوي الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم. وما يلقاها إلا الذين صبروا وما يلقاها إلا ذو حظ عظيم ) .

### العبارة : 9 تقدم الخدمة لكل المواطنين دون اعتبارات المحسوبية لضمان وظيفي ممتاز

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 80 % دائما ما يقدمون الخدمة لكل المواطنين دون اعتبارات المحسوبية لضمان وظيفي ممتاز اما احيانا ما يقدمون الخدمة لكل المواطنين دون اعتبارات المحسوبية بنسبة 17 % بينما بلغت نسبة 2 % من الاجابات التي عبر عن ابداء لا يقدمون الخدمة لكل المواطنين دون اعتبارات المحسوبية .

جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي 2.77 ، و الانحراف المعياري 0.49.

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يقدمون الخدمة لكل المواطنين دون اعتبارات المحسوبية و ذلك راجع الى المحسوبية تعبر عموما على شيء غير أخلاقي ، سواء من جانب صاحب العمل و الموظف ، كما تؤدي الى انخفاض الروح المعنوية و الالتزام من جانب الموظفين وموقفا سلبيا بشكل عام تجاه المناصب العليا المملوءة من خلال المحسوبية ، و عرف ريتشارد جراهام المحسوبية بأنها مجموعة من الأفعال القائمة على مبدأ " خذ هناك ، أعط هنا " بأسلوب يتيح لكل من العملاء والرعاة جني الخيرات من دعم الآخر. والأكثر من ذلك أن المحسوبية تتميز عادة بـ "أنظمة المبادلة " .

وذكر مقال من مجلة فوريس أنه " لا يوجد سلم يصعد إليه عندما يتم حجز الدرجة الأعلى للأشخاص الذين يحملون اسما معيناً " .

### العبارة رقم : 3 تتجنب التدخل في خصوصيات الموظفين لتحقيق استقرار الاداء الوظيفي .

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد جاءت بنسبة 80 % دائما ما يتجنبون التدخل في خصوصيات الموظفين لتحقيق استقرار الاداء الوظيفي . اما احيانا ما يتجنبون التدخل في خصوصيات الموظفين بنسبة

17 % بينما بلغة نسبة 2 % من الاجابات التي عبر عن ابدأ لا يتجنبون التدخل في خصوصيات الموظفين .

جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي 2.77 ، و الانحراف المعياري 0.49.

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يتجنبون التدخل في خصوصيات الموظفين ، ذلك راجع ظاهرة التدخل في الخصوصيات تنتسب في حدوث العديد من الآثار السلبية التي تتفاوت بتفاوت مضمون الكلام ، و التدخل في الغير قد يسبب الكراهية و تفكك العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل واستندا الى قول أحمد صلاح - مدرب مهارات إدارية وبناء فرق عمل - " للجزيرة نت " ابدأ بمراقبة تصرفاتك أثناء التواجد في العمل ، وامتنع تماما عن أي سلوك قد تشك في أنه يؤثر سلبا على علاقتك بزملائك. أما إن كنت مديرا ، فحاول أن تستمع جيدا إلى فريقك ، وأن توفر لهم الدعم ولا تبالغ في إظهار الشد.

**العبارة رقم 11 تتحلى بالصبر وتقدم النصائح للمواطنين لأداء وظيفي مناسب.**

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن بنسبة 71 % دائما ما يتحلوا بالصبر و تقدم النصائح للمواطنين اما احيانا ما يتحلوا بالصبر و تقدم النصائح للمواطنين بنسبة 28 % بينما بلغت نسبة 0 % من الاجابات التي عبر عن ابدأ لا يتحلوا بالصبر و تقدم النصائح للمواطنين .

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية عشر في المحور الثاني من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.71 ، و الانحراف المعياري 0.45.

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين تتحلوا بالصبر و تقدم النصائح للمواطنين و ذلك يرجع ان تحلى بالصبر والعزيمة أولى طرق النجاح . الموظف الناجح يتقن فن الإنصات والاستماع للمواطن و تعامل معه باحترام ولباقة وصدق و المحافظة على علاقات سليمة وودية معهم ، دون تمييز ، وتقديم النصح لهم كما يحرص على نشر الاتجاهات الايجابية بين المواطنين و المؤسسة للمساعدة في الارتقاء بأداء الوظيفي وتحسين بيئته .

**العبارة رقم 15 تقر بخطئك المهني وتعمل على تصحيحه .**

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن بنسبة 71 % اجابات المبحوثين ب دائما ما يقرون بخطئهم المهني وتعملون على تصحيحه اما احيانا ما يقرون بخطئهم المهني وتعملون على تصحيحه بنسبة 25 % ، بينما بلغت نسبة 2 % من الاجابات التي عبر عن ابدأ لا يقرون بخطئهم المهني وتعملون على تصحيحه .

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة عشر في المحور الثاني من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.68 ، و الانحراف المعياري 0.52.

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يقرون بخطئهم المهني وتعملون على تصحيحه وهذا راجع الى أن الاعتراف بالخطأ والاعتذار عنه ، هذا هو المحك الذي يبين كيفية التعامل مع الأمر فيما بعد ، و قد يؤدي الاعتراف الى نسيان الخطأ ، خاصة اذا قدم وعدا بإصلاح الخطأ فقط.

و استنادا على ما قولت جميعنا نرتكب أخطاءً ، وقديماً قال فريدريك نيتشه : «الأخطاء أهم من الحقائق « طالما أننا نعرف كيف نستفيد من أخطائنا ، إن الخبر السيئ ليس كوننا نرتكب أخطاء وإنما عدم قدرتنا على التعامل مع الأخطاء في العمل أو في الحياة الشخصية.

#### العبارة رقم 4 تتبادل النصح و الارشاد مع الموظفين لضمان اداء وظيفي جيد

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن بنسبة 68 % دائما ما يتبادلون النصح و الارشاد مع الموظفين اما احيانا ما يتبادلون النصح و الارشاد مع الموظفين بنسبة 28 % بينما بلغت نسبة 2 % من الاجابات التي عبر عن ابداء ما يتبادلون النصح و الارشاد مع الموظفين .

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة عشر في المحور الثاني من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.65 ، و الانحراف المعياري 0.53.

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يتبادلون النصح و الارشاد مع زملائهم ، و هذا راجع الى التذكر دائما أن هدف هو مساعدة الآخرين لتحسين أدائهم وإظهار أفضل ما لديهم ، لا التحقير مما قدموه والتقليل من احترامهم عن طريق استخدام أسلوب إيجابي محفز ، فتفاعل الناس مع هذا النهج أعلى وأكثر فعالية ، كما لا يمنع ذلك من تسليط الضوء على النقاط السلبية في أدائهم بحزم وجدية ، مع التأكيد على ثقته بأن ذلك ليس أفضل ما لديهم وأنهم قادرون على تقديم الأفضل .

#### العبارة رقم 6 تتقبل النقد من الرئيس وتقديم النصائح اثناء الاداء الوظيفي

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن بنسبة 60 % دائما يتقبلون النقد من الرئيس وتقديم النصائح اثناء الاداء الوظيفي اما احيانا بنسبة 40 % بينما بلغت نسبة 0 % من الاجابات التي عبر عن ابداء

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامس عشر في المحور الثاني من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.60 ، و الانحراف المعياري 0.49.

و من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يتقبلون النقد من الرئيس وتقديم النصائح و هذا راجع الى أن توجيه نقد الهم ونصح في ما يتعلق بتراجع الأداء أو عدم مطابقته للأهداف المرجوة فور ملاحظة ذلك ، سيساعد هذا الأمر الآخرين على معالجة المشاكل واحدة تلو أخرى ، ويحفظ ثقتهم بقدرتهم على التعامل مع تلك النقاط السلبية في أدائهم ويساعدهم على تجنبها في المستقبل .

العبارة رقم 13 مستعد للعمل التطوعي وتقديم المساعدة للارتقاء بالأداء الوظيفي .

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن بنسبة 37 % من المبحوثين أجابوا ب دائما ما يكونوا مستعد للعمل التطوعي وتقديم المساعدة للارتقاء بالأداء الوظيفي اما احيانا ما يكونوا مستعد للعمل التطوعي وتقديم المساعدة بنسبة 51 % بينما بلغت نسبة 11 % من الاجابات التي عبر عن ابدأ غير مستعد للعمل التطوعي وتقديم المساعدة .

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة في المحور الثاني من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.25 الدال على اتجاه المبحوثين ضعيف نحو العبارة ، و الانحراف المعياري 0.65 .

من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يكونوا مستعد للعمل التطوعي وتقديم المساعدة ، و هذا راجع للعمل التطوعي الذي يكسب الموظف مهارات جديدة ومميزة ، ففي حال رغبته بالحصول على وظيفة مرموقة تتطلب بعض المهارات الفريدة ، وكان الشخص لا يملك هذه المهارات ، فيمكنه استغلال فرص التطوع بهدف تعلم مهارات جديدة ، واكتساب خبرة عملية تسهل عليه الوصول إلى أهدافه ، كما يقدم العمل التطوعي الفرصة للموظفين لتوسيع دائرة علاقاتهم المهنية ، فالتطوع يمنحهم فرصة مميزة لمقابلة أشخاص جدد ، كما أن معظم الأعمال التطوعية تتمتع بأجواء إيجابية وودية ، إذ تشير الدراسات إلى أن بناء العلاقات المهنية يزيد من الفرص الوظيفية الجيدة .



جدول المحور الثالث : تأثير اتخاذ القرارات على أداء وظيفي جيد

| العبارة  | دائما | أحيا<br>نا | ابدا | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة   |
|--|-------|------------|------|--------------------|----------------------|----------|
| 1 تحرص على تنفيذ أوامر وتعليمات رئيسك<br>أثناء لأداء وظيفي                   | 25    | 8          | 2    | 2,8000             | ,47279               | 1        |
| 2 يقوم رئيسك بعملية الحوار معك قبل اتخاذ<br>القرار                           | 18    | 10         | 7    | 2,6571             | ,59125               | 2        |
| 3 قرارات رئيسك تؤثر على أدائك الوظيفي<br>بشكل ايجابي                         | 10    | 19         | 6    | 2,3143             | ,79600               | 5        |
| 4 يضع رئيسك الحلول المناسبة لمواجهة أي<br>مشكل قد ينتج من عملية اتخاذ القرار | 12    | 15         | 8    | 2,1429             | ,73336               | 13.<br>5 |
| 5 يضع رئيسك المناهج المناسبة ليسيير عليها<br>التنظيم                         | 13    | 18         | 4    | 2,2286             | ,68966               | 9.5      |
| 6 يعمل رئيسك على اتخاذ قرارات لتحسين<br>خدمات التنظيم                        | 11    | 19         | 5    | 2,1714             | ,66358               | 12       |
| 7 يقوم رئيسك بتغيير قرارات العمل حسب<br>الظروف                               | 14    | 17         | 4    | 2,2857             | ,66737               | 6        |
| 8 يراعي مسؤولك قدراتك قبل تنفيذ اي قرار                                      | 12    | 16         | 7    | 2,1429             | ,73336               | 13.<br>5 |

|   |     |     |     |        |        |     |
|---|-----|-----|-----|--------|--------|-----|
| 9 يحرص رئيسك على اتخاذ قرارات لا تتنافى مع طبيعة وظيفتك                           | 17  | 13  | 5   | 2,3429 | ,72529 | 3.5 |
|   | 48% | 37% | 14% |        |        |     |
| 10 يقدم لك رئيسك القرارات المناسبة التي تسهل سير الأداء                           | 17  | 13  | 5   | 2,3429 | ,72529 | 3.5 |
|   | 48% | 37% | 14% |        |        |     |
| 11 يوضح رئيسك الأسباب التي دعت لاتخاذ قرارات معينة يشجعك على تنفيذها أثناء الأداء | 15  | 14  | 6   | 2,2571 | ,74134 | 7.5 |
|   | 42% | 40% | 17% |        |        |     |
| 12 يتابع رؤسائك مدى تنفيذ القرارات الجديد داخل التنظيم                            | 15  | 13  | 7   | 2,2286 | ,77024 | 9.5 |
|   | 42% | 37% | 20% |        |        |     |
| 13 في حالة تقصيرك في تنفيذ القرارات يقوم رئيسك بمساءلتك                           | 13  | 18  | 4   | 2,2571 | ,65722 | 7.5 |
|   | 43% | 51% | 11% |        |        |     |
| 14 صرامة القرارات المتخذة من طرف رئيسك تعيق ادائك لوظيفتك                         | 12  | 18  | 5   | 2,2000 | ,67737 | 11  |
|   | 34% | 51% | 14% |        |        |     |
| 15 قوة القيادة لدى رئيسك تسرع من تنفيذ قراراته                                    | 14  | 11  | 10  | 2,1143 | ,83213 | 15  |
|   | 40% | 31% | 28% |        |        |     |
| 16 يقوم رئيسك بتفويض سلطته لك أحيانا  | 12  | 10  | 13  | 1,9714 | ,85700 | 16  |
|   | 34% | 28% | 37% |        |        |     |
| N valide (listwise)   |     |     |     |        |        |     |

العبارة رقم 1 تحرص على تنفيذ اوامر وتعليمات رئيسك اثناء الاداء الوظيفي

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن بنسبة 71 % دائما ما يحرصون على تنفيذ اوامر وتعليمات رئيس اثناء الاداء الوظيفي اما احيانا ما يحرصون على تنفيذ اوامر وتعليمات رئيس بنسبة 22 % بينما بلغت نسبة 5 % من الاجابات التي عبر عن ابداء لا يحرصون على تنفيذ اوامر وتعليمات رئيس .

جاءت هذه العبارة في المرتبة الاولى في المحور الثالث من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.80 الدال على اتجاه قوي نحو العبارة ، و الانحراف المعياري 0.47.

من خلال ما سبق نستنتج ان الموظفين يحرصون على تنفيذ اوامر وتعليمات رئيس وذلك راجع الى ضرورة تنفيذ الموظف تلك الأوامر واحترامها طالما صدرت من رئيسه وكانت متفقة وأحكام القانون ، و الموظف ناجح من ينفذ الأوامر ويتفهم في تنفيذها ففي عالم الأعمال والوظائف اجتهاد الموظف لمعرفة ما يحتاجه مديره وما يهتم به ، ثم إنجاز عمله بناء على تلك الاجتهادات. واستنادا على لقاء مع موقع Business Insider، قال المؤسس والمدير التنفيذي لشركة " لايبابل لوكال" للبرمجيات ، دايف كيرين : " إن هذا الأمر يتعلق بمساعدة مديرك المباشر على أن يظهر بشكل جيد أمام من هم أعلى منه منصبا. في نهاية المطاف ، ومن خلال قيامك بهذا الأمر ، ستضع نفسك في موقع يؤهلك للنجاح" .

العبارة رقم 2 يقوم رئيسك بعملية الحوار معك قبل اتخاذ القرار

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن بنسبة 51 % دائما ما يقوم رئيس بعملية الحوار معهم قبل اتخاذ القرار اما احيانا ما يقوم رئيس بعملية الحوار معهم قبل اتخاذ القرار بنسبة 28 % بينما بلغت نسبة 20 % من الاجابات التي عبر عن ابداء لا يقوم رئيس بعملية الحوار معهم قبل اتخاذ القرار .

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية في المحور الثالث من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.65 ، و الانحراف المعياري 0.59.

و من خلال ما سبق نستنتج ان رئيس يقوم بعملية الحوار مع الموظفين قبل اتخاذ القرار ، و هذا راجع الى تطور الادارات و يقينهم بأن الموظف جزء من هذه المؤسسة وليده الحق في مشاركة عملية اتخاذ القرار و هذا ما يؤدي الى نجاحها و استنادا على مقولة ماكس : "من المهم أن نجعل الجميع يشارك داخل المؤسسة ونسمح للموظفين باستكشاف واختبار حدود طاقاتهم" ، مضيئاً ، "معظم الموظفين لديهم روح المبادرة ، ويريدون التفكير أبعد من سياق الحيز الضيق ، وهنا يكمن التحدي في تمكين هؤلاء الموظفين ،

ومساعدتهم على تحسين أداء هذه المؤسسات ، ويمكن القيام بذلك من خلال منحهم الحرية : حرية الفشل هي الشرط الآخر لحرية النجاح " .

جاءت العبارة رقم 9 و 10 بنفس ترتيب في المحور الثالث بمتوسط حسابي 2.34 ، و الانحراف المعياري 0.72.

#### العبارة رقم 9 يحرص رئيسك على اتخاذ قرارات لا تتنافى مع طبيعة وظيفتك

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 48% دائما ما يحرص رئيس على اتخاذ قرارات لا تتنافى مع طبيعة وظيفة اما احيانا ما يحرص رئيس على اتخاذ قرارات لا تتنافى مع طبيعة وظيفة بنسبة 37% بينما بلغت نسبة 14% من الاجابات التي عبر عن ابدأ لا يحرص رئيس على اتخاذ قرارات لا تتنافى مع طبيعة وظيفة .

و من خلال ما سبق نستنتج ان رئيس يحرص على اتخاذ قرارات لا تتنافى مع طبيعة وظيفة وذلك راجع الى ان صنع القرار هو مهمة لرئيس . كل يوم لديه لاتخاذ قرار بشأن القيام أو عدم القيام بشيء معين. القرار هو الاختيار من بين البدائل. "إنه حل تم اختياره بعد فحص العديد من البدائل المختارة لأن المقرر ينص على أن مسار العمل الذي سيختاره سيكون أكثر من غيره لتحقيق أهدافه وسوف يكون مصحوبا بأقل عدد من الاعتراضات المحتملة. إنه اختيار مسار عمل واحد من مسارين بديلين أو أكثر للعمل. و استنادا على حد تعبير ماك فارلاند ، " القرار هو إجراء اختيار حيث يشكل مسؤول تنفيذي استنتاجا حول ما يجب القيام به في موقف معين " .

#### العبارة رقم 10 يقدم لك رئيسك القرارات المناسبة التي تسهل سير الاداء

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 48% دائما ما يقدم رئيس القرارات المناسبة التي تسهل الاداء اما احيانا ما يقدم رئيس القرارات المناسبة التي تسهل الاداء بنسبة 37% بينما بلغت نسبة 14% من الاجابات التي عبر عن ابدأ ما يقدم رئيس القرارات المناسبة التي تسهل الاداء .

و من خلال ما سبق نستنتج ان رئيس يقدم القرارات المناسبة التي تسهل سير الأداء و ذلك راجع الى المنطق والتحليل و استعانة بالاستدلالات أو الاستنتاجات من المعلومات والافتراضات المستخدمة من طرف الرئيس لاتخاذ قرارات ، فبالرغم من وجود العديد من البدائل المتاحة ، إلا أنه يتعين عليه اختيار الأفضل منها و الأسهل بناء على شروط معينة و يقول جورج تيري: "صنع القرار هو الاختيار على أساس بعض المعايير من اثنين أو أكثر من البدائل الممكنة"

العبرة رقم 3 قرارات رئيسك تؤثر ادائك الوظيفي بشكل ايجابي

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن بنسبة 28 % دائما ما تأثر قرارات رئيسك تؤثر أداء الوظيفي بشكل ايجابي

اما احيانا ما تأثر قرارات رئيسك تؤثر أداء الوظيفي بشكل ايجابي بنسبة 54 % بينما بلغت نسبة 17 % من الاجابات التي عبر عن ايدا لا تأثر قرارات رئيسك تؤثر أداء الوظيفي بشكل ايجابي .

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة في المحور الثالث من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.31 الدال على اتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة ، و الانحراف المعياري 0.79.

و من خلال ما سبق نستنتج ان قرارات رئيسك احيانا ما تؤثر ايجابي على أداء الوظيفي بشكل ايجابي للموظفين ، و هذا راجع الى ان الرئيس لا يستطع ارضاء الجميع و خاصة اذا بحث في العواطف والحالات المزاجية للموظفين جزء هام من حياته وتؤثر على تصرفاته وردود فعله وبما أن العواطف هي استجابة طبيعية لحدث أو مجموعة أحداث في بيئة العمل بما فيها من مهام ومتطلبات فتؤدي هذه العوامل إلى ردود فعل عاطفية إيجابية أو سلبية ، فإن الموظفين الذين لديهم درجة منخفضة من الاستقرار العاطفي هم أقل قدرة على إدارة عواطفهم والسيطرة على ردود أفعالهم ، عواطف الموظف ومزاجه يؤثر على أدائه الوظيفي ومهارات مهما كان القرار المتخذ ضع نفسك مكان رئيسك ، وفكر في الصورة الكبيرة وانظر إلى الأهداف من وجهة نظره. واحدة من أكثر الاستراتيجيات فعالية هي التعاطف معه واكتشاف ما هي تطلعاته. اطرح أسئلة التي ربما تدور في عقله مثل: "ما الذي تبحث عنه في هذا الموظف؟" أو "ما هي المهارات والصفات التي يتطلبها النجاح في هذا المنصب؟". هذا التفكير يزيد من التقبل القرار المتخذ و تنفيذه بايجابية.

العبرة رقم 7 يقوم رئيسك بتغيير قرارات العمل حسب الظروف

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن بنسبة 40 % دائما ما يقوم رئيسك بتغيير قرارات العمل حسب الظروف اما احيانا يقوم رئيسك بتغيير قرارات العمل حسب الظروف بنسبة 48 % بينما بلغت نسبة 11 % من الاجابات التي عبر عن لا يقوم رئيسك بتغيير قرارات العمل حسب الظروف

جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة في المحور الثالث من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.28 ، و الانحراف المعياري 0.66.

و من خلال ما سبق نستنتج احيانا ما يقوم رئيس بتغيير قرارات العمل حسب الظروف ذلك راجع الى وجود طرق مختلفة يمكنك استخدامها لتغيير القرار المتخذ . وبصفته صانع قرار ، يجب عليه استخدام هذه طرق المنهجيات وفق ما يناسب الظروف الخاصة بالقرار . يمكنه الرجوع إلى مخطط لمساعدة في اختيار - واستخدام - أنسب نهج لتغيير القرار المتخذ لى ، ولهذا ليس دائما ما يغير . لأن عملية التغيير تصاحبها عدة دراسات و قد يخرج بنتيجة مقتضاها أن افضل القرار هو القرار المتخذ في تلك الظروف و على سبيل المثال خلصت احدى الدراسات إلى أنه عندما حاول صناع القرار استخدام التحليل في ظروف عاجلة وغير مؤكدة فإن ذلك أفضى إلى قرارات أقل جودة من القرارات المتخذة باستخدام المنهجيات الأخرى . ومن ناحية أخرى يكون اتخاذ القرار القائم على الخبرة أكثر فعالية في الظروف العاجلة والمألوفة .

### جاءت العبارة رقم 11 و 13 بنفس ترتيب في المحور الثالث

العبارة رقم 11 يوضح رئيسك الاسباب التي دعت لاتخاذ قرارات معينة يشجعك على تنفيذها اثناء الاداء

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن بنسبة 42 % دائما ما يوضح رئيس الاسباب التي دعت لاتخاذ قرارات معينة يشجعك على تنفيذها اثناء الاداء ، اما احيانا ما يوضح رئيس الاسباب التي دعت لاتخاذ قرارات معينة يشجعك على تنفيذها بنسبة 40 % بينما بلغت نسبة 17 % من الاجابات التي عبر عن ابدأ ما يوضح رئيس الاسباب التي دعت لاتخاذ قرارات معينة يشجعك على تنفيذها .

جاءت هذه العبارة من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.25 ، و الانحراف المعياري 0.74 .

و من خلال ما سبق نستنتج أن رئيس يوضح الاسباب التي دعت لاتخاذ قرارات معينة يشجعك على تنفيذها و ذلك راجع الى اتخاذ القرار يحتاج إلى التنفيذ والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقييم ، ربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات ، فليس المهم هو اتخاذ القرار وإنما أهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار ، ولهذا يقوم الرئيس بذكر الاسباب ليسرر قبول الموظفين المؤسسة قرارات و استعدادهم لتنفيذ و تحقق للهدف أو الأهداف المحددة ، ثم يقوم بتقييم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ، و مقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله . وعملية توضيح الأسباب تعطي لمتخذي القرارات أو مساعديهم وجهة نظر على مواقع القصور من خلال اراء الموظفين ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها و القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ . و استنادا على واحدة من أبرز نظريات صنع القرار هي النظرية ذات الفائدة المتوقعة (سيو) ، والتي تصف السلوك العقلاني لصانع القرار . حيث يقوم صانع القرار بتقييم البدائل المختلفة عن طريق فوائدها واحتمال حدوثها الشخصي .

العبارة رقم 13 في حالة تقصيرك في تنفيذ القرارات يقوم رئيسك بمساءلتك

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 43 % دائماً ما يقوم الرئيس بمسائلهم في حالة تقصيرهم في تنفيذ القرارات أما أحيانا ما يقوم الرئيس بمسائلهم في حالة تقصيرهم في تنفيذ القرارات بنسبة 51 % بينما بلغت نسبة 11 % من الاجابات التي عبر عن ابداء لا يقوم الرئيس بمسائلهم في حالة تقصيرهم في تنفيذ القرارات أما أحيانا، جاءت هذه العبارة من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.25 ، و الانحراف المعياري 0.65.

من خلال ما سبق نستنتج أحيانا ما يقوم الرئيس بمسائلهم في حالة تقصيرهم في تنفيذ القرارات وذلك راجع حجم التقصير يقوم بمعاينة حجم عدم التنفيذ وعليها يحاسب ، عادة ما يكون التقصير ليس بحجم كبير ولهذا يقوم بتجاوز مسألة . وهذا ما أكده المدير خلال المرحلة الميدانية كما أكد أن عملية المسألة باستمرار تعيق الأداء و تخفض أداء الموظفين و لهذا يلجأ الى التغاضي على بعض القصيرات الطفيفة .

جاءت العبارة رقم 5 و 12 بنفس ترتيب في المحور الثالث .

العبارة رقم 5 يضع رئيسك المناهج المناسبة ليسيير عليها التنظيم

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 37 % دائماً ما يضع رئيس المناهج المناسبة ليسيير عليها التنظيم أما أحيانا ما يضع رئيس المناهج المناسبة ليسيير عليها التنظيم بنسبة 51 % بينما بلغت نسبة 11 % من الاجابات التي عبر عن ابداء لا يضع رئيس المناهج المناسبة ليسيير عليها التنظيم.

جاءت هذه العبارة من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.22 ، و الانحراف المعياري 0.68.

و من خلال ما سبق نستنتج أحياناً ما يضع رئيسك المناهج المناسبة ليسيير عليها التنظيم وذلك راجع لوجود منهجيات مختلفة و غنية جداً في عالم الادارات و تتميز بالنتائج عظيمة هذا ما توصلت إليها الدراسات البحثية فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار التي يتبعها الرئيس ، و يتوقف الاختيار السليم استخدام المنهج الصحيح مع توفر عناصر معينة لمتخذ القرار مثل الكفاءة و قوة شخصيته ، قدرته على التصرف السليم ، حالته النفسية وقت الاختيار هذا فضلاً عن نوعية الظروف التي تحكم إدارة المؤسسة كما يتوقف أيضاً على الظروف المحيطة بالعمل و مدى الضغوط الداخلية و الخارجية التي تمارس على متخذ القرار ، في هذا الكم الهائل من الشروط تؤدي الى تداخل المناهج لدى رئيس قدي يصيب و قد يخطأ في اختيار المنهج الصحيح و تمثل هذه المرحلة أشق و أصعب المراحل التي يمر بها متخذ القرار .

العبارة رقم 12 يتابع رؤسائك مدى تنفيذ القرارات الجديد داخل التنظيم

عند ملاحظة الجدول أعلاه أن بنسبة 42 % دائما ما يتابع ورؤساء مدى تنفيذ القرارات الجديد داخل لتنظيم اما احيانا ورؤساء مدى تنفيذ القرارات الجديد داخل لتنظيم بنسبة 37 % بينما بلغت نسبة 20 % من الاجابات التي عبر عن لا ورؤساء مدى تنفيذ القرارات الجديد داخل لتنظيم

جاءت هذه العبارة من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.22 ، و الانحراف المعياري 0.77.

و من خلال ما سبق نستنتج دائما ما ورؤساء مدى تنفيذ القرارات الجديد داخل لتنظيم وذلك راجع الى أن عملية متابعة التنفيذ خطوة مهمة للغاية لأنها تعبر عن تحقيق أهداف القرار المتخذ. فبعد اختيار البديل الملائم واتخاذ القرار يأتي دور المتابعة اكتشاف أخطاء التنفيذ لكي يتم تصحيحها ، و أما التقييم بعد تنفيذ القرار يتم من خلال مقارنة الإنجاز الفعلي مع ما هو محدد في القرار و عليه لا بد من تحديد مدى مساهمة القرار في حل المشكلة بعد تنفيذ القرار. وأثناء المتابعة لمعرفة مدى فاعلية القرار ، وينبغي أن يبقى لفترة معقولة وألا يزول أثره في حل المشكلة بعد فترة وجيزة من الزمن ، وعندما يحدث ذلك ينبغي إعادة عملية تحليل المشكلة من جديد.

**العبارة رقم 14 صرامة القرارات المتخذة من طرف رئيسك تعيق ادائك لوظيفتك .**

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن بنسبة 34 % دائما ما تعيق صرامة القرارات المتخذة من طرف رئيس أداء الوظيفي اما احيانا ما تعيق صرامة القرارات المتخذة من طرف رئيس أداء الوظيفي بنسبة 31 % بينما بلغت نسبة 28 % من الاجابات التي عبر عن ابدأ لا تعيق صرامة القرارات المتخذة من طرف رئيس أداء الوظيفي

جاءت هذه العبارة في المرتبة الحادية عشر في المحور الثالث من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.20 ، و الانحراف المعياري 0.67.

و من خلال ما سبق نستنتج دائما ما تعيق صرامة القرارات المتخذة من طرف رئيس أداء الوظيفي ، وذلك راجع الرئيس يملك السلطة التي بموجبها يملك الحق في ممارسة القوة والحصول على الطاعة والقوة هي القدرة على التأثير على أعمال الآخرين ، هذا ما يؤدي به الى اصدار قرارات صارمة و مستبدة قد تعيق من عملية الأداء ، ولكن ما يساعد في ترسيخ واستمرارية تنفيذ هذا نوع من القرارات هم الموظفين واستنادا على مقولت تشستر برنارد C. Barnard في نظرية قبول السلطة Theory of Authority Acceptance لا ينكر وجود سلطة رأسية ولكنه يرى بأن جميع الأوامر الصادرة عن الرئيسي لا تطاع من قبل المرؤوس، إلا إذا وقعت في منطقة قبوله Zone Acceptante .



العبرة رقم 6 يعمل رئيسك على اتخاذ قرارات لتحسين خدمات التنظيم .

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 31 % دائما ما يعمل رئيس على اتخاذ قرارات لتحسين خدمات التنظيم اما احيانا ما يعمل رئيس على اتخاذ قرارات لتحسين خدمات التنظيم بنسبة 54 % بينما بلغت نسبة 14 % من الاجابات التي عبر عن ايدا لا يعمل رئيس على اتخاذ قرارات لتحسين خدمات التنظيم .

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية عشر في المحور الثالث من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.17 ، و الانحراف المعياري 0.66.

من خلال ما سبق نستنتج أحيانا ما يعمل رئيس على اتخاذ قرارات لتحسين خدمات التنظيم وذلك راجع أن الرئيس يختار البديل الأفضل المتوفرة في تلك الظروف قد لا يحسن خدمات في مقابل لا يعيقها ، فغالبا لا يتوفر للرئيس بدائل كثير خلال عملية اتخاذ القرار ، فيختار الأفضل في تلك الظروف الراهن ، و لهذا نلاحظ احيانا ما تحسن و أحيانا أخرى لا ، و هذا ما اسماه ماكس ب السلطة القانونية الرشيدة Legal Rational Authority .

العبرة رقم 4 يضع رئيسك الحلول المناسبة لمواجهة أي مشكل قد ينتج من عملية اتخاذ القرار

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 34 % دائما ما يضع رئيس الحلول المناسبة لمواجهة أي مشكل قد تنتج من عملية اتخاذ القرار اما احيانا ما يضع رئيس الحلول المناسبة لمواجهة أي مشكل قد تنتج من عملية اتخاذ بنسبة 42 % بينما بلغت نسبة 22 % من الاجابات التي عبر عن ايدا لا يضع رئيس الحلول المناسبة لمواجهة أي مشكل قد تنتج من عملية اتخاذ

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة عشر في المحور الثالث من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.14 ، و الانحراف المعياري 0.73.

من خلال ما سبق نستنتج أحيانا يضع رئيس الحلول المناسبة لمواجهة أي مشكل قد تنتج من عملية اتخاذ وذلك راجع الى اول ما يواجه الرئيس مشاكل في القرار المتخذ يبحث عن البديل أقرب لحل المشكلة في ذلك الطرف قد يصيب و يكون المناسبة كما قد لا يكون المناسب ولكن الأفضل و اقرب لحل المشكلة من بين الحلول المقترحة و استنادا على فترج عالم النفس أموس تفرسكي في عام 1972 ، استراتيجية إلغاء بعض الخيارات وفقا لعدم توافر ميزة محددة فيها في هذا النهج أنت تقيّم كل خيار وفقاً لمدى توافر خاصية واحدة فيه ، على أن تكون هذه الخاصية/الميزة هي الأكثر أهمية بالنسبة لك عندما يفشل خيار ما في الوفاء

بالمعايير التي حددتها ، فعليك شطبه من قائمة الخيارات ، ومن ثم تصغر القائمة حتى تصل في النهاية إلى بديل واحد فقط .

#### العبرة رقم 8 يراعي مسؤولك قدراتك قبل تنفيذ اي قرار

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن بنسبة 34 % دائما ما يراعي المسؤول قدراتهم قبل تنفيذ اي قرار اما احيانا ما يراعي المسؤول قدراتهم قبل تنفيذ اي قرار بنسبة 45 % بينما بلغة نسبة 20 % من الاجابات التي عبر عن ابدأ لا يراعي المسؤول قدراتهم قبل تنفيذ اي قرار .

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة عشر في المحور الثالث من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.14 ، و الانحراف المعياري 0.73.

و من خلال ما سبق نستنتج أحيانا ما يراعي المسؤول قدراتهم قبل تنفيذ اي قرار وراجع ذلك الى أن الرئيس لا يستطيع أن يراعي قدرات الجميع ذلك راجع الفرق الفردية للموظفين فالقرار الذي يرى هذا مناسبة وقادر على تنفيذها هذا قد يعجز الآخر على تنفيذها وقد يعتبرها الأخر مقبولة التنفيذ ، ولهذا احيانا ما تكون توافق قدرات موظف على موظف آخر و استنادا على نظرية الاختيار العقلاني أن الشخص يتخذ دائما الخيارات التي تؤدي إلى أفضل وضع لنفسه ، مع مراعاة جميع الاعتبارات المتاحة بما في ذلك التكاليف و الفوائد ، فإن عقلانية هذه الاعتبارات هي من وجهة نظر الشخص نفسه ، وبالتالي فإن القرار ليس غير عقلاني فقط لأن شخصا آخر يجد أنه موضع شك .

#### العبرة رقم 15 قوة القيادة لدى رئيسك تسرع من تنفيذ قراراته .

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن بنسبة 40 % دائما ما قوة القيادة لدى رئيس تسرع من تنفيذ قراراته اما احيانا قوة القيادة لدى رئيس تسرع من تنفيذ قراراته بنسبة 31 % بينما بلغت نسبة 28 % من الاجابات التي عبر عن ابدأ قوة القيادة لدى رئيس تسرع من تنفيذ قراراته .

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامس عشر في المحور الثالث من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 2.11 ، و الانحراف المعياري 0.83.

نستنتج من ما سبق قوة القيادة لدى رئيس تسرع من تنفيذ قراراته وذلك راجع الى قوة شخصيته ، يثير القائد القوي توقعات و يرفع الموظفين إلى مستواه و يحفزهم للعمل معه نحو تلك الغاية المنشودة و يقنعهم من خلال البرهان ، أو التحليل ، أو الترويج لطرق فنية ، أو غيرها من طرق الإقناع ، بأن ما يريده هو ، في الواقع ، المسار الأفضل ، أو أنه يتماشى مع ما يريدون هم أن يفعلوه . و استنادا جون غارذنر في كتابه

عن القيادة: " إن القيادة هي عملية الإقناع أو لعب دور القدوة التي يقوم من خلالها شخص ما (أو فريق قيادة ما) بحث مجموعة على السعي من أجل أهداف يتبنّاها القائد أو يتشاركها القائد و أتباعه " .

العبارة رقم 16 يقوم رئيسك بتفويض سلطته لك احيانا .

عند ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن بنسبة 34 % دائما ما يقوم رئيس بتفويض سلطته اليهم أما حيانا دائما ما يقوم رئيس بتفويض سلطته اليهم بنسبة 28 % بينما بلغت نسبة 37 % من الاجابات التي عبر عن ابا لا يقوم رئيس بتفويض سلطته اليهم.

جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة عشر و الأخيرة في المحور الثالث من حيث اجابات المبحوثين بمتوسط حسابي 1.97 الدال على اتجاه المبحوثين ضعف نحو العبارة ، و الانحراف المعياري 0.85.

نستنتج من ما سبق لا يقوم رئيس بتفويض سلطته للموظفين ، و هذا راجع أن المدير يضمن أن تفويض السلطة يؤدي الى ضياع الوقت ، فهو يؤمن بأن تفويض بعض المهام لموظف آخر ليس سوى مضيعة للوقت ، لأنه سيكون عليه أن يعلمه ويدريه أولا ، وكذلك عليه أن يتقبل أخطاءه ، فلذلك يشعر المدير أنه من الأفضل أن يقوم بإنجاز العمل بنفسه توفيراً للوقت و الجهد ، كما يعتقد بتفويض السلطة يفقد التحكم والنفوذ فعندما يتخلى المدير عن أداء بعض الأعمال ليقوم بها شخص آخر ، فإنه يشعر بأنه سوف يفقد قوته ، ونفوذه على مرؤوسيه ، ولكن تفويض السلطة عكس ذلك فهي من افضل الطرق في عالم الادارات و هذا ما اكده ماكس فيبر في النظرية البيروقراطية .

- نتائج الدراسة :

نتائج جزئية:

- النتائج في ضوء التساؤل الأول : نجد أن الموظفين داخل المؤسسة ملتزمين من خلال الحضور في الوقت اكمال انجاز الأعمال الموكلة لهم في الوقت المناسب و هذا ميثججهم على رفع المجهود المبذول و مواصلة في عمل داخل المؤسسة .

- النتائج في ضوء التساؤل الثاني : نجد ان الموظفين و الرئيس داخل المؤسسة يتحلون بأخلاقيات المهنة من خلال محافظة على وسائل العمل ، تحدث بلباقة مع المواطنين تجنب المحاباة و المحسوبية التجنب في التدخل في شؤون بعضهم البعض و هذا ما يعطي الدافعية لمواصلة العمل و زيادة الثقة بينهم.

- النتائج في ضوء التساؤل الثالث : نجد أن القرار المتخذ من قبل الرئيس هو المتحكم في سير المؤسسة من خلال نوع القرار و منهجية المتبعة في اتخاذه و متابعة تنفيذه و التأهب للتغييره في حال لم يناسب و هذا الاهتمام بالقرار يعطي الأمان للموظفين بأن القرار المتخذ في ايدي امينة

### النتائج العامة

- أثبتت الدراسة بأن الالتزام يرفع الأداء الوظيفي ، حيث كشفت النتائج وجود علاقة ايجابية قوية ، بمعنى انه كلما كان هناك التزام داخل المؤسسة ساهم ذلك في ارتفاع اداء الموظفين داخل هذه المؤسسة .
- أثبتت الدراسة بأن أخلاقيات المهنة تحسن الأداء الوظيفي ، حيث أثبتت النتائج و جود علاقة ايجابية قوية ، مما يعنى أنه كل ما كان الموظفين و الطاقم الاداري يتحلون ب أخلاقيات المهنة كلما تحسن الأداء الوظيفي .
- أثبتت الدراسة بأن اتخاذ القرارات جيد يؤدي الى اداء وظيفي جيد ، حيث أثبتت النتائج و جود علاقة ايجابية قوية ، مما يعنى أنه كل ما كان القرار المتخذ من طرف الرئيس مناسب و في المستوى المطلوب كان الاداء جيد

## خاتمة فصل

بعد ان قمنا بعملية التحليل نستخلص أن مرحلة تحليل البيانات بأنها تنظيم وترتيب البيانات من أجل أن يتم إخراجها وإبرازها على شكل معلومات جديدة تجيب عن الأسئلة التي طرحها الباحث خلال بحثه العلمي فمن خلال تحليل بيانات البحث العلمي سوف يتوصل الباحث إلى النتائج التي سوف يعتمد عليها و يسمح تحليل البيانات للباحث بالوقوف على مدى جوهر تأثير المتغيرات على الظاهرة التي يقوم بدراستها.



## خاتمة

في نهاية الدراسة التي أجريت على موضوع المسؤولية الاجتماعية و أثرها على الأداء الوظيفي ، و التي اثمرت في الأخير بأن المسؤولية الاجتماعية ترفع من الاداء الوظيفي من ما يعود بالفائدة على المجتمع ، من خلال تحسن مستوى المردود المؤسسة ، و الى جانب ذلك المسؤولية الاجتماعية تصنع شخص مسؤول على مستوى الوظيفي أو الاجتماعي بحد سواء ، و هذا ما اعطها اهمية كبيرة جدا في عالم الأعمال من ما أدى تسارع المؤسسات الى تبنيها .

بعد دراسة مُستفيضة تم التوصل إلى نتائج هامة ، وهي ان المؤسسات التي لا يهتمون بجانب المسؤولية الاجتماعية أقل مرد ودا ، بعكس المؤسسات التي تتبناها التي تسجل أداء وظيفي جيد و مردود وفير ، و لهذا سعت عدد كثير من المؤسسات إلى تبني برامج فعالة للمسؤولية الاجتماعية تأخذ في الاعتبار ظروف المجتمع والتحديات التي تواجهه المؤسسات بهدف بتحسين الداء و رفع مستويات المردودية . و عليه أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية مطلباً أساسياً للحد من مشاكل الأداء و تدني المردود من خلال التزام المؤسسات بتوفير البيئة المناسبة ، وعدم تبديد الموارد ، والقيام بعمليات التوظيف والتدريب ورفع القدرات البشرية .

و تعتبر المسؤولية الاجتماعية هي بمثابة روح المواطنة التي تعتمد على ضمير وشخصية الموظف ، و يعتبر الاداء الوظيفي الولاء للمواطنة الذي يعتمد على جهد و قدرة الموظف ، ولهذا فإذا تكاملها معا كبيرة تفوق افضل نتيجة ، و تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك و أداء الموارد البشرية وتشكل دافعاً مهماً نحو الإنجاز مما يسمح بتحسين مستوى أداء الوظيفي بأسلوب يخدم صاحب المؤسسة من جهة والمستفيدين من المؤسسات (العمال ، الملاك ، المنافسين ، أفراد المجتمع ، الزبائن...) من جهة أخرى ، ، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي و الاستحواذ الأكبر على حصة السوقية من ثم تحسين التجارة و الاقتصاد في عملية نزيهة شفافة إلى التنمية والتنمية المستدامة بالاعتبار هناك أخلاق دينية .

## قائمة المراجع .

### الكتب و قواميس .

- 1 ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق ، ط1 ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 .
- 2 أحمد عباد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 .
- 3 بلقاسم سلاطنية و حسان الجيلاني ، محاضرات في المنهج و البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 .
- 4 بلقاسم سلاطنية و حسان جيلالي : منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2004 .
- 5 حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2003 .
- 6 حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، 1975 ،
- 7 خضر كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة : ادارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الاردن ، ط 4 ، 2011 .
- 8 الدحلة فيصل : تكنولوجيا الأداء البشري ، مفهوم وأساليب القياس والنماذج ، ط 1 ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 .
- 9 ذوقان عبيدات و آخرون ، البحث العلمي ( مفهومه وأدواته وأساليبه ) ،:دار مجدلاوي للنشر و التوزيع سنة النشر ، عمان الاردن ، 2015.
- 10 رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم ، د. ط ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و التوجيه،الجزائر،2006 .
- 11 سعد الحاج بن جخلد : العينة و المعاينة مقدمة منهجية قصيرة جدا ، ط 1 ، دار البداية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2019 .
- 12 السكارنة بلال خلف : أخلاقيات العمل. الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع،. عمان ، 2009.
- 13 سمير الشوبكي: المعجم الإداري، ط1 ،دار أسامة للنشر و التوزيع ودار المشرق الثقافي ،عمان ، 2006.
- 14 صادق محمد عفيفي و آخرون : الادارة في مشروعات الأعمال ، دار الكتاب ، الكويت ، 1981 .
- 15 صادق محمد عفيفي و آخرون : الادارة في مشروعات الأعمال ، دار الكتاب ، الكويت ، 1981 .



- 16صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، سنة 2000.
- 17عبد الحميد البلداوي :أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائية التخطيط البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS ، ط 1 ، دار الشروق ، الاردن ، 2007 .
- 18عبد الرحمان الفروخ و فايز: التعلم التنظيمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي ، دار جليس الزمان ، الأردن ، 2010 .
- 19عمر محمد تومي الشلبي : علم النفس الإداري ، ط 1 ، الدار العربية للكتاب ، طرابلس ، ليبيا ، 1999
- 20قاسمي ناصر : دليل مصطلحات علم إجماع التنظيم والعمل . ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، الجزائر، 2011 .
- 21محمد الرئيس العامري : نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين ، ط 1، نشر مشترك بين الدار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الادارية ( جامعة الدول العربية ) ، مصر ، الجزائر ، 2015 .
- 22محمد المبيضين عقلة و محمد جرادات أسامة : التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2001 .
- 23محمد حسام الدين : المسؤولية الاجتماعية للصحافة ، ط 1 ، منشورات الدار المصرية اللبنانية ، 2003 .
- 24محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، ط 1، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، مصر، 2003 .
- 25مدثر حماد الشيخ التيجاني : أثر الدوافع على أداء العاملين ، ط 1 ، نشر مشترك بين الدار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الادارية - جامعة الدول العربية - ، المقر الرئيس مصر ، و المقر الثاني الجزائر ، 2015 .
- 26مدحت محمد أبو انصر: المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية ايزو 26000 ، ط 1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015 .
- 27ناصر جرادات و عزام ابو الحمام : المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للمنظمات ، ب ط ، مكتبة الجامعية اثرء للنشر و التوزيع ، الاردن .
- 27م حمد فلاق : المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن، 2016 ،

28 نور الدين حاروش : ادارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع ، برج الكيفان ، الجزائر ، 2011 .

29 هلال محمد عبد الغني حسن : مهارة ادارة الاداء ، ط 2 ، مركز تطوير الأداء و التنمية ، القاهرة ، مصر ، 1999 .

30 يوسف مصطفى : إدارة الأداء ، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن ، عمان ، 2016 .

31 يوسف ذياب عود ، دليل المسؤولية المجتمعية للجامعات ، فلسطين ، جامعة القدس ، 2010 .

#### الرسائل الجامعية :

32 ابراهيم فيصل : العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته وبمستوى أدائهم ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2008 ، ص 40 .

33 بوسفت أمال : الرقابة و دورها في تحسين أداء العمال دراسة ميدانية بمؤسسة الخزاف بجيجل ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، خصص علم اجتماع عمل و التنظيم ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، بسكرة ، الجزائر ، 2016/2015 .

34 جبلي فاتح : الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني ، مذكرة لنيل ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري الجامعة قسنطينة الجزائر ، 2006 .

35 حداد عريوة : دور الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف (الجزائر) ، 2011 .

36 زهرة خلوف : الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء و ديناميكية الاداء ، اطروحة دكتوراه ، تخصص ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، الجزائر ، 2015 .

37 فاطمة دريدي : أنماط السلطة الادارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة - ، اطروحة لنيل الدكتوراه تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2017-2018 .

38برودي مفروم : مستوى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة الجزائر "دراسة تحليلية للتقارير السنوية لشركات الصناعة الصيدلانية " ، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة ، الجزائر المجلد 03 ، العدد03 ، 2020

39حسين صديق : الاتجاهات نظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية ، عرض - التقديم ، مجلة دمشق ، العدد الثالث و الرابع ، 2022 .

40شرف الدين زديرة ، داود قليل ، عمار حداد : تبني المسؤولية الاجتماعية و البيئية كتوجه لدعم نظام الإدارة البيئية في منظمات الأعمال، المجلد 06 :العدد: 1 ، الجزائر .

41ضيف الله محمد الهادي ، ليزة هشام : أثر سياسات المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي ، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد7 ، العدد2 ، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر ، ديسمبر2017 .

42عبد المليك مز هودة : الأداء بين الكفاءة والفعالية مف هوم وتقييم ، العلوالإنسانية،العدد 1،جامعة بسكرة، 2001 .

43فتحي بسطامي،مهدي شرقي دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق منظمة أعمال متميزة من وجهة نظر الإطارات دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر - بالجلفة - ، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية ، المجلد 14 ، العدد 02 :، السنة 2020 .

44محمد الأمين مشرور :تطور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في سياق تحولات وظيفة الموارد البشرية ، جامعة مصطفى اسطبولي معسكر (الجزائر)،تاريخ النشر 26 / 12 / 2020 .  
ملتقيات :

45 أم كلثوم جماعي و سمير بن عبد العزيز : الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال ، ورقة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، الجزائر ، يومي: 14-15 فيفري 2012 ، ص ص 9-10 .

46بن مسعود نصرالدين و كنوش محمد : واقع أهمية و قيمة المسؤولية الاقتصادية مع دراسة استطلاعي على احدى المؤسسات الوطنية ، الملتقى الدولي الثالث حول : منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية ، جامعة بشارالجزائر ، يومي 14-15 فيفري 2012 ص 13.

ملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة استبيان

## اثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء الوظيفي

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان قصد المساعدة في انجاز البحث ، كما نرجو أن تكون اجابتم دقيقة قصد التوصل الى نتائج ايجابية

ملاحظة :ضع علامة X في الاطار المناسب أمام الاجابة المختارة وشكرا على تعاونكم .

إشراف :

إعداد الطالبة :

أ.د. بولقواس زرفة

كلاتمة سلوى

السنة الجامعية: 2021/2020

البيانات الشخصية :

1 - الجنس :  ذكر  أنثى

2 - السن : .....

3 - سنوات عمل : .....

المحور الأول : تأثير الالتزام على رفع الأداء الوظيفي .

| الرقم | العبارات  | دائما | احيانا | ابدا |
|-------|---|-------|--------|------|
| 1     | لأداء وظيفي جيد تلتزم بمواعيد العمل الرسمية                               |       |        |      |
| 2     | تحترم مختلف القوانين في التنظيم أثناء الأداء الوظيفي                      |       |        |      |
| 3     | تنجز العمل والمهام الموكلة لك وفق اللوائح و التعليمات لتحقيق أداء فعال    |       |        |      |
| 4     | تنجز أعمالك في الوقت المحدد لرفع الأداء                                   |       |        |      |
| 5     | تلتزم بتحقيق الأهداف المسطرة للحصول على أفضل أداء                         |       |        |      |
| 6     | تلتزم بالرقابة الذاتية أثناء الأداء الوظيفي                               |       |        |      |
| 7     | ترى نفسك ملزم بالبقاء في المؤسسة للقيام بالأداء الوظيفي المطلوب           |       |        |      |
| 8     | ترى أن قيمك الذاتية تتوافق مع القيم الموجودة في هذا التنظيم من خلال أدائك |       |        |      |
| 9     | لديك استعداد لهذا جهد أكبر خلال الأداء الوظيفي                            |       |        |      |
| 10    | توجد لديك قدرة على التكيف مع حالات طارئة أثناء الأداء الوظيفي             |       |        |      |
| 11    | تتلقى الحوافز من فترة الى أخرى على أدائك الوظيفي                          |       |        |      |
| 12    | تجد نفسك ملزم على الحفاظ على وسائل الخدمات                                |       |        |      |
| 13    | ترى نفسك ملزم بالتبليغ على أي مخالفة                                      |       |        |      |
| 14    | الالتزامك نحو التنظيم عاد عليك بالفائدة                                   |       |        |      |
| 15    | الالتزامك داخل المؤسسة جاء تحت ضغط الرئيس أثناء الأداء الوظيفي            |       |        |      |

|  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|----|
|  |  |  | مستعد للعمل خارج اوقات العمل لتحسين الأداء | 16 |
|--|--|--|--|----|

المحور الثاني : تأثير أخلاقيات المهنة تحسين على الأداء الوظيفي :

|  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|----|
|  |  |  | تتعامل مع الموظفين بالوفاء والتقدير لتحسين الأداء الوظيفي        | 1  |
|  |  |  | تتعامل مع الموظفين بالتواضع لتحقيق الفعالية في الأداء            | 2  |
|  |  |  | تتجنب التدخل في خصوصيات الموظفين لتحقيق استقرار الاداء الوظيفي   | 3  |
|  |  |  | تتبادل النصح و الإرشاد مع الموظفين لضمان اداء وظيفي جيد          | 4  |
|  |  |  | تتعامل مع الرئيس بكل احترام وثقة لتحقيق أداء أحسن                | 5  |
|  |  |  | تتقبل النقد من الرئيس وتقديم النصائح أثناء الاداء الوظيفي        | 6  |
|  |  |  | تتعامل مع المواطنين بصدق وأمانة لتحقيق الأداء الوظيفي المطلوب    | 7  |
|  |  |  | تتعامل مع المواطنين بعدل و احترامهم أثناء لأداء وظيفي            | 8  |
|  |  |  | تقدم الخدمة لكل المواطنين دون اعتبارات المحسوبية لضمان الكفاءة   | 9  |
|  |  |  | تحرص على ضبط النفس والتصرف بلباقة مع المواطنين لأداء وظيفي ممتاز | 10 |
|  |  |  | تتحلى بالصبر و تقدم النصائح للمواطنين لأداء وظيفي مناسب          | 11 |
|  |  |  | تعمل بصدق و أمانة أثناء الأداء الوظيفي                           | 12 |
|  |  |  | مستعد للعمل التطوعي وتقديم المساعدة للارتقاء بالأداء الوظيفي     | 13 |
|  |  |  | تحترم مهنتك وتؤدي عملك على أكمل وجه لرفع الأداء الوظيفي          | 14 |
|  |  |  | تقر بخطئك المهني و تعمل على تصحيحه                               | 15 |
|  |  |  | تتجنب الغش أثناء العمل لاقتناعك بضرورة أداء عمل جيد              | 16 |

المحور الثالث : تأثير اتخاذ القرارات على أداء وظيفي جيد .

|  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
|  |  |  | تحرص على تنفيذ أوامر وتعليمات رئيسك أثناء أداء وظيفي                    | 1 |
|  |  |  | يقوم رئيسك بعملية الحوار معك قبل اتخاذ القرار                           | 2 |
|  |  |  | قرارات رئيسك تؤثر على أدائك الوظيفي بشكل ايجابي                         | 3 |
|  |  |  | يضع رئيسك الحلول المناسبة لمواجهة أي مشكل قد ينتج من عملية اتخاذ القرار | 4 |
|  |  |  | يضع رئيسك المناهج المناسبة ليسير عليها التنظيم                          | 5 |
|  |  |  | يعمل رئيسك على اتخاذ قرارات لتحسين خدمات التنظيم                        | 6 |
|  |  |  | يقوم رئيسك بتغيير قرارات العمل حسب الظروف                               | 7 |

|  |  |  |   |    |
|--|--|--|---|----|
|  |  |  | يراعي مسؤولك المباشر قدراتك قبل تنفيذ اي قرار                                   | 8  |
|  |  |  | يحرص رئيسك على اتخاذ قرارات لا تتنافى مع طبيعة وظيفتك                           | 9  |
|  |  |  | يقدم لك رئيسك القرارات المناسبة التي تسهل سير الأداء                            | 10 |
|  |  |  | توضيح رئيسك الأسباب التي دعت لاتخاذ قرارات معينة يشجعك على تنفيذها أثناء الأداء | 11 |
|  |  |  | يتابع رؤسائك مدى تنفيذ القرارات الجديد داخل التنظيم                             | 12 |
|  |  |  | في حالة تقصيرك في تنفيذ القرارات يقوم رئيسك بمساءلتك                            | 13 |
|  |  |  | صرامة القرارات المتخذة من طرف رئيسك تعيق ادائك لوظيفتك                          | 14 |
|  |  |  | قوة القيادة لدى رئيسك تسرع من تنفيذ قراراته                                     | 15 |
|  |  |  | يقوم رئيسك بتفويض سلطته لك أحيانا   | 16 |

شكرا على تعاونكم



# الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية طوالة

