

## دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العامل - دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر.

The role of business ethics in improving worker performance - a case study:  
Algeria Telecom

بن نامة فاطمة زهرة<sup>1</sup>، بن نامة نورية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم ، fatimazahra.bennama@univ-mosta.dz

<sup>2</sup> جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم ، nouria.bennama@univ-mosta.dz

تاريخ النشر: 2022/06/30

تاريخ القبول: 2022/03/09

تاريخ الاستلام: 2021/11/09

## ملخص:

يهدف هذا المقال إلى إبراز واقع أخلاقيات الأعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر و دورها في تحسين أداء العاملين لدى هذه المؤسسة، و قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال و تحسين الأداء، و منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي و لقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها أن لأخلاقيات الأعمال دور كبير في تحسين مستوى أداء العاملين في هذه المؤسسة.

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

تصنيفات JEL : M1، D23، D63، L25

## Abstract:

this article aims to highlight the reality of business ethics in Algeria Telecom and its role in improving the performance of employees of this institution.

Based on the descriptive and analytical approach in presenting the conceptual framework of business ethics and performance improvement, and the case study method in the practical side, our field study results showed that business ethics plays a major role in improving the performance of employees in this institution.

**Keywords:** business ethics - business organizations - ethical values - ethical behavior - performance improvement.

**Jel Classification Codes:** M1، D23، D63، L25

المؤلف المرسل: بن نامة نورية، الإيميل: nouria.bennama@univ-mosta.dz

## 1. مقدمة:

تعاظمت أهمية أخلاقيات الأعمال في السنوات الأخيرة و أصبحت تأخذ قدرا متزايدا من الاعتبار ، إذ كانت هذه الموضوعات تعتبر من المواضيع الهامشية مما لا يجعل للأخلاقيات حيزا يذكر ما دامت الأخلاق لا تدفع ، لكن مع تزايد الفضاخ الأخلاقية و التجاوزات في عالم الأعمال خلال السنوات الأخيرة و مع اتساع الانتقادات بسبب اهتمام المؤسسات بالمؤشرات الربحية على حساب مسؤوليتها الأخلاقية والاجتماعية مما أدى إلى اهتمام الاقتصاد الجديد بأخلاقيات الأعمال إلى جانب اهتمامه بالربحية.

فالتطور الحاصل في البيئة العالمية على جميع الأصعدة ، و مع تزايد الاتجاه نحو العولمة و الخصوصية وظهور المنظمات الافتراضية و بروز التنافسية و غيرها من ملامح العصر الجديد، رافقه العديد من الخروقات الأخلاقية و الفضاخ المالية التي نتجت عن ضعف الاهتمام بالأسس والمعايير الأخلاقية في ممارسات العديد من منظمات الأعمال لأنشطتها ، والابتعاد نوعا ما عن النظر في المحددات والرموز الأخلاقية ، كل تلك التجاوزات والخروقات الأخلاقية و مع اتساع الانتقادات الموجهة للأعمال ومعاييرها المتمثلة في الربح و الكفاءة إلى حد إهمال مسؤوليتها الاجتماعية و الأخلاقية ، أثارت اهتمام المهتمين بضرورة التفكير بالطرق المناسبة لضمان سيادة الأبعاد و المقومات الأخلاقية سعيا للتكيف وضمان البقاء في بيئة الأعمال بواسطة مجموعة مزايا تنافسية تعتمد المقومات الأخلاقية وتحسن من أداء العاملين في المؤسسة.

وبناء عليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

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

فبالرغم من أهمية أخلاقيات الأعمال إلا أنها لا تزال غائبة عن اهتمام معظم منظمات الأعمال خاصة في الدول النامية، ولعل السبب في ذلك هو الاعتقاد بأن أخلاقيات الأعمال قد تكون مكلفة ولا تعود بالنفع على المنظمة لذا وقع اختيارنا لهذا الموضوع بغية تسليط الضوء على مفهوم أخلاقيات الأعمال باعتبارها من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال، وربط تحسين الأداء للمنظمة بالالتزام الأخلاقي لها وذلك من خلال عرض الدور الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، ولتأكيد ذلك سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

أولا : ماهية أخلاقيات الأعمال

ثانيا : تحسين أداء العاملين

ثالثا: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر .

## 2. ماهية أخلاقيات الأعمال

### 1.2. تعريف أخلاقيات الأعمال:

عرفها " Van Vilock " بأنها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ماهو جيد .(نجم، 2006)

و تعرف أخلاقيات العمل بأنها عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات والتمييز بين ماهو صواب وخطا، جيد أو سيء، حلال أو حرام، وان مصادر تلك القيم والمعتقدات للفرد تأتي من خلال الأسرة والأصدقاء والمجموعات الصغيرة والمدرسين ومناهج التعليم المنظمة والإعلام العام والثقافة. (صوفي إيمان، 2012)

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

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

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

من التعاريف السابقة تستنتج أن أخلاقيات الأعمال:

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

- من الضروري أن يتبنى أفراد المنظمة تلك الأخلاقيات .

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

(زهرة، 2011)

### 2.2. أهمية أخلاقيات الأعمال:

إن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي على صعيد الفرد في منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، حيث أن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ويبعد المنظمة عن أن

ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معايير محددة تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير، أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بالمنظور الأخلاقي القيمي في العمل والتي تعطي أهمية لهذا الالتزام مايلي:

- في إطار المنظور الحديث يوجد ارتباط ايجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة وان لم يكن ذلك على المدى القصير فانه بالتأكيد سيكون واضحا على المدى الطويل.
- قد تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها للالتزام بالمعايير الأخلاقية ،فالتصرف الأخلاقي يضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية،بل والجريمة في بعض الأحيان .
- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية مما له الأثر الايجابي على مردوديتها .
- إن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية للعمل يضعها في إطار المصلحة الذاتية المستنيرة،في حين تجاهل هذه الأخلاقيات يعتبر نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة.

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

- جعل الإدارة أكثر تحسسا عن الكيفية التي يفترض بهم اعتمادها في أداء الأعمال.
- ساعد في التأكد من بذل الجهود المضنية لمعالجة الأزمات والفوضى الناشئة عن تجاوز المعايير الأخلاقية.
- فضلا عن سعي البرامج الأخلاقية إلى انجاز عدد من المؤشرات الايجابية منها:
- تسهم في تهذيب فرق العمل القوية وتهذيب إنتاجياتها وتسهم في دعم نمو الأيدي العاملة .
- ضمانة للتأكد من إن السياسات المتبعة في المنظمة هي أخلاقية من جهة وديمومة متابعة الالتزام بالتصرفات الأخلاقية في أوقات الاضطرابات من جهة أخرى. (زهرة، 2011)

إن السلوكيات الأخلاقية وآدابها هي التي تميز سلوك الإنسان عن سلوك البهائم في تحقيق حاجاته الطبيعية،أو في علاقاته مع غيره من الكائنات الأخرى،فالآداب الأخلاقية في كل المعاملات وقضاء الحاجات الإنسانية زينة الإنسان وحبلىته الجميلة،وبقدر ما يتحلى بها الإنسان يضيف على نفسه جمالا وبهاء،وقيمة إنسانية . (السكرانه، 2009)

### 3.2. أسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال:

لقد حظيت أخلاقيات الأعمال بالاهتمام على نحو واضح وملفت للنظر، وظهرت مصطلحات جديدة مثل قواعد وآداب المهنة، أخلاقيات الوظيفة وأخلاقيات الأعمال وباتت المنظمات تتسابق لإصدار

مدونات أخلاقية ولعل من الأسباب التي جعلت المنحى الأخلاقي محط أنظار المهتمين والباحثين في مجال إدارة الأعمال ما يلي:

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

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

- تعقد وتداخل المصالح في المنظمات الحديثة: مما جعل الإدارة أمام حالات معقدة من الصعب الحكم فيها على ما صواب او خطأ من الناحية الأخلاقية, مما جعل المشكلات الأخلاقية في غاية التعقيد.

- تزايد جرائم الفساد الإداري والانتهاكات للأخلاقية المخلة بالمصلحة العامة مما جعل المنظمات العامة تسعى إلى الاهتمام بأخلاقيات الأعمال العامة وأخلاقيات الوظيفة العامة ووضع مدونات سلوك والتوسيع في البرامج التدريبية للعاملين في هذا المجال. (نجم، 2006)

#### 4.2. أساسيات أخلاقيات الأعمال: من بين الأساسيات لأخلاقيات الأعمال ما يلي:

- عدم وجود تضارب في المصالح: كامتلاك حصة في شركة تعمل كمنافس أو عميل أو مورد للمنظمة.
- عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة.
- الحفاظ على البيئة وعدم تلويثها بمخلفات الإنتاج وغيرها والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
- احترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وبراءات الاختراع.
- عدم حصول موظفين على هدايا, وعدم تقاضي رشوة وعدم السرقة أو اخذ أموال بغير حق.
- عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب و أي معاملة في العمل بناء على لون أو ديانة أو أصل.
- الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير الشركات السنوية وما تحتويه من قوائم مالية.
- الحفاظ على أمان وصحة العاملين عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالا لهم.
- احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمنظمة وعدم إعلانها.
- عدم استخدام موارد المنظمة في المصالح الخاصة. (السكرانه، 2009)

#### 5.2. السلوك الأخلاقي:

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

إن مفهوم الأخلاق لديه وزن وتأثير على السلوك التنظيمي, فالسلوك مطابق للأخلاق تماما مثلما تسود القيم في نسق معين, لكن ما يهم أكثر هو أن المجتمع يتطلب في المنظمات وفي أعضائها سلوكا على المستوى الأخلاقي سواء كان هذا السلوك مع الذات, كأن تكون لدى الفرد رقابة ذاتية على أداؤه لواجباته, والالتزام بمواعيد العمل. (أحمد، 2009)

#### -العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي:

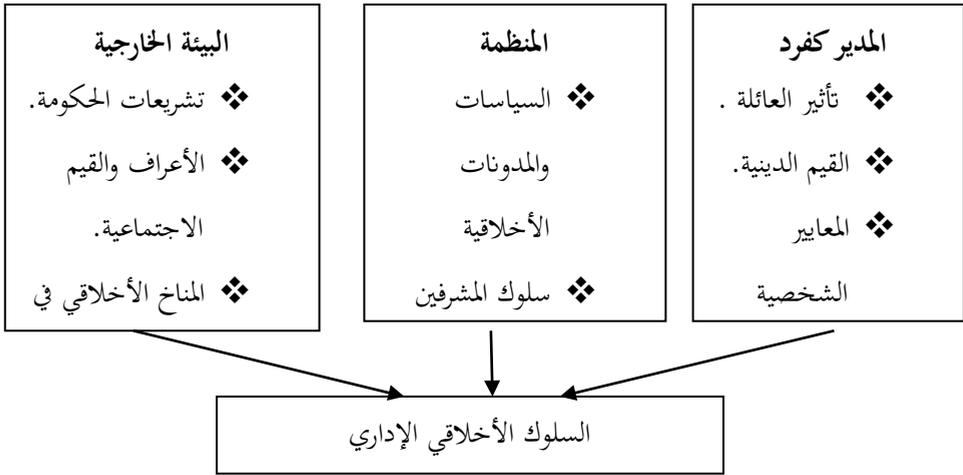
في واقع الحياة العملية, يتعرض المدراء أو العاملون لشتى الضغوط الخارجية التي تدفعهم الى سلوكيات لا أخلاقية, أو تتعارض مع بعض القواعد القانونية, لذا يتطلب الأمر من المنظمات الاهتمام بالبناء الأخلاقي السليم خاصة وأن الفرد يستمد سلوكه الأخلاقي متأثرا بعدة عناصر وكلها تتبلور في ثلاثة محاور أساسية وهي:

أ- الفرد: يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي كالقيم الدينية والمعايير الشخصية والمتطلبات المالية التي تدفع الفرد إلى نوع أو آخر من السلوك, فالفرد الذي يستند إلى قاعدة أخلاقية قوية, ثقته بنفسه تكون أكبر ويكون هناك تجانس سلوكي في قراراته.

ب- المنظمة: إن للمنظمة تأثير مهم في أخلاقيات الأعمال من خلال الهيكل التنظيمي وقواعد العمل والإجراءات وأنظمة الحوافز وغيرها, كذلك فإن التنظيمات الغير رسمية الموجودة لها أثر في سلوكيات الأفراد سواء كان أخلاقيا أو غير أخلاقي.

ج- البيئة: تعمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وتشريعاتها وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة, فالقوانين تلزم المنظمات في سلوكيات معينة وتصنع معايير لتصرفاتها وبحدود معينة في حين أن التشريعات تساعد الحكومة في التحكم بسلوك المنظمات وجعله متمشيا مع المعايير المقبولة, فمجملة القوانين الحكومية والأعراف والقيم الاجتماعية تعطي تصورا عن طبيعة المناخ الأخلاقي السائد في صناعة معينة وهذه تأثر بدورها على السلوك الأخلاقي للمديرين. (صالح العامري، 2008 )

### الشكل رقم (1): المؤثرات في السلوك الأخلاقي



المصدر: طاهر محسن الغالي - إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة و المتوسطة - دار وائل للنشر - الطبعة الأولى - عمان، الأردن - 2009 - ص 106

### 6.2. أخلاقيات الأعمال في إطار الموارد البشرية

تحتل الموارد البشرية في منظمات الأعمال مكانة رفيعة وتلعب دورا فعالا، فلم يعد يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على المهام التقليدية من استقطاب وتعيين واحتساب الرواتب والمكافآت و إنهاء الخدمة، وإنما اتسع دور العنصر البشري ليصبح مجالا للاستثمار. وهكذا أصبح النظر للمورد البشري على أنه قدرات متجددة وميزات إبداعية يفترض بإدارة المنظمة أن تعيرها جل اهتمامها وتتحمل مسؤوليتها الأخلاقية كاملة اتجاه هذا المورد المهم.

ويمكن لمنظمة الأعمال أن تجسد مسؤوليتها الأخلاقية تجاه مواردها البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية والمتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية وهي كالآتي: (العامري، 2010)

1. **تعبئة واستقطاب الموارد البشرية:** يتم تحقيق المسؤولية الأخلاقية هنا عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة، وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظيفة وكذا صدق الإعلان التوظيفي. بالإضافة إلى الوثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عملية التعبئة والاستقطاب حيث يجب أن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة وغيرها.

2. **المقابلة والاختبار والاختيار والتوظيف:** يجب أن تكون المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية ولجان الاختيار قائمة ومراعية للموضوعية، وكذا إعطاء عناية فائقة للاختبارات الشخصية وذلك من حيث صدقها في قياس ما يجب قياسه وأن تتم بالثبات لكي يمكن الاعتماد على نتائجها. وهكذا تكون عملية

الاختيار والتعيين والتوظيف منسجمة في إجراءاتها ، وتحسد العدالة والمصدقية والكفاءة لتنعكس إيجابا على سمعة المنظمة.

3. **التدريب والتطوير**: إن هذه الأنشطة تمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين في المنظمة وبذلك لا يمكن استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس والعرق، اللون، الدين، القومية وغيرها. وتساهم هذه الأنشطة في تعزيز ثقافة المنظمة وتأكيد الجوانب الاجتماعية، والأخلاقية فيها وبذلك تصبح المنظمة ذات نسيج ثقافي متجانس تعزز في إطاره الممارسات الأخلاقية والسلوكية.

4. **الأجور ومكافآت العاملين**: الالتزام بالعدالة والمساواة والموضوعية في تناول هياكل الأجور والمرتبات ونظم الحوافز والمكافآت. ومن نافلة القول فإن عدم المساواة والتحيز وعدم الشفافية في نظام المكافآت في منظمة الأعمال سينعكس سلبا على مختلف أوجه العمل بالمنظمة وبشكل قدرتها على التطوير والتجديد.

5. **تقييم أداء العاملين**: يفترض أن تكون عملية تقييم الأداء ضمن إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، وأن تتعد عن التحيز.

### 3. تحسين أداء العامل

#### 1.3. ماهية الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة. (حسن، 2003)

و يعرف الأداء على انه الإنتاجية التي تتضمن كل من الفعالية والكفاءة، الفعالية هي تلك الأهداف المحققة بغض النظر على التكاليف المرتبطة بها ، أما الكفاءة فهي تحويل المدخلات مخرجات حيث كلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات فهناك حتما كفاءة عالية. (عباس، 2003)

و هو الفعل الذي يعود على إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في الأسواق، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو تحقيق التأقلم المطلوب ، ويقترن مفهوم الأداء بمصطلحين هامين في التسيير : الفعالية والكفاءة. (الداوي، 2010)

### 2.3. تحسين أداء العامل :

يشكل العامل أحد أهم موارد المنظمة، لذا فإن أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته.

#### 1.2.3 مفهوم تحسين الأداء :

يمكننا تعريف تحسين الأداء بأنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. وعملية تحسين الأداء تستلزم وجود أمور أساسية فقبل البدء بتحسين الأداء يجب التأكد من جدوى هذه العملية وهل هي لازمة وعلى أي مستوى. حيث يتطلب تحسين الأداء تجميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم، فضلا عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم، ومن ثم معرفة المطلوب منهم أدائه. (عبد الجليل الشوامرة)

ويكتسب تحسين الأداء أهمية خاصة حيث يساعد في:

- معرفة الفجوة الحاصلة في الأداء وكيفية معالجتها.
- تصميم وتطوير الخطط الإستراتيجية القائمة.
- رسم خط واضح للمؤسسة (خارطة للطريق).
- يعمل على تطوير وتكوين وعي الموظفين بأهمية تطوير وتحسين الأداء وبما سيحصلون عليه من فوائد.
- تعمل على اكتشاف الطريقة المثلى للعمل. (عبد العزيز عبد الرحيم الصديقي)

#### 2.2.3 بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسة:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أبرز المدخل الحديثة لتسد النقص الذي كان في المؤشرات التقليدية، كما تعتبر ذات نظرة شمولية في قياس أنشطة وأداء المؤسسة، وبالتالي هي عبارة عن نظام إداري الهدف منه مساعدة أصحاب المؤسسات في اتخاذ القرارات.

عرفها (Norton&Kaplan) بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية تساهم بتأدية مهامها لأجل الوصول إلى أهدافها. (هوارية، 2021)

### 3.2.3 خطوات تحسين الأداء :

**الخطوة الأولى: تحليل الأداء :** حيث يتم تحليل الأداء ضمن الأولويات والقدرات, وكذا تحليل الوضع الحالي والمستقبلي .

**الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات :** يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي , فتحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء .

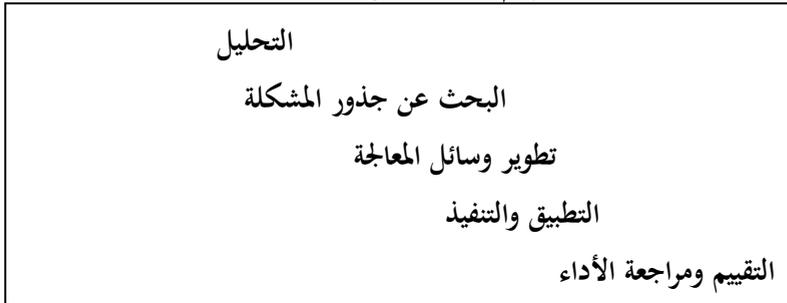
**الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** التدخل في الاختيار هو طريق منتظمة وشاملة ومتكاملة بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته واهم الطرق الملائمة لتجاوزه وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء, ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة.

**الخطوة الرابعة: التطبيق والتنفيذ :** بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع في حيز التنفيذ, ويصمم نظاما لمتابعتها.

**الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة, ويجب توفر وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة.

**الخطوة السادسة:مراجعة تحليل الأداء:** أهمية المراجعة الدائمة للأداء أنها تعطي انطبعا على الأداء بشكل عام لتقييمه ومحاولة تعديله إذا لزم الأمر, ويمكن للعامل أن يقوم هو نفسه بهذا التقييم قبل أن يقوم به المدير . (عبد العزيز عبد الرحيم الصديقي)

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



المصدر: <http://www.4shared.com/office/rzNgYndC/html>

عبد العزيز عبد الرحيم الصديقي, ماهية وخطوات عملية تحسين الأداء

### 3.3. أخلاقيات الأعمال ودورها في تحسين أداء العامل:

#### 1.3.3 العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يتأثر أداء العاملين بجملة متعددة ومختلفة ومتشابهة من العوامل التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها، وهذه العوامل تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء وتحسينه في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر

#### 1. غياب الأهداف المحددة :

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

#### 2. مشكلات الرضا الوظيفي:

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

#### 3. التسبب الإداري:

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

#### 4. عدم المشاركة في الإدارة:

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

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

## 5. اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العامل والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء العاملين يتم من خلاله التمييز بين العامل المنتج والمتوسط والعامل غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام الحوافز الإضافية كالمكافآت وبالتالي رفع مستوى أدائهم. (العماج، 2002)

### 2.3.3 أثر أخلاقيات الأعمال على أداء العاملين :

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

### 1. تأثير أخلاقيات الأعمال على العامل:

- تقييم سلوك الفرد ورفع مستواه إلى ما هو أفضل؛
- إضفاء شخصية مستقلة؛
- تجعل الفرد يشعر بالسعادة الداخلية لأنه يمتثل بأوامر الله؛
- تهذب سلوكه وتزكي نفسه؛
- تنمي الرقابة الذاتية للعامل؛
- أكثر رغبة في المشاركة مع الجماعة؛
- الإحساس بالنواحي الجمالية في الحياة؛
- تقضي على الأمراض النفسية؛
- تبني قاعدة الوسطية في سلوك الفرد قولاً وعملاً؛
- تعالج الأخلاقيات بشموليتها كل جوانب حياة الفرد.

## 2. تأثير أخلاقيات العمل على الجماعة:

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

## 3. أثرها على العلاقة بين العاملين والإدارة:

من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

## 4. أثرها على العلاقة بين العاملين أنفسهم:

عندما يكون الصدق والتعاون الاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل. بينما عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا. (الاشعاري، 2011)

من خلال كل ما سبق نجد التأثير الكبير للقيم والسلوكيات على تحسين أداء العاملين وبالتالي تأثير أخلاقيات الأعمال على أداء العاملين، لكون الأخلاق أحد سبل رفع مستوى أداء العاملين وزيادة معارفهم وتغيير آرائهم واتجاهاتهم لتأدية العمل بكفاءة وفعالية عالية.

## 3.3.3 برامج تحسين وتقييم أداء العاملين أخلاقيا:

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

## 1. برامج تقييم أداء العاملين:

إن تقييم أداء العاملين كأفراد وكإدارات أو عاملين فنيين هو من صميم عمل إدارة الموارد البشرية ويترتب عليه أمور مهمة جدا تتعلق بالأجور والترقية وغيرها . كما أن عملية تقييم الأداء يفترض أن تكون متكاملة بحيث تتضمن القياس والتقييم والتقييم . لذلك يفترض أن تكون إجراءات ضمن إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاوله أن يعطي هذا النظام تصورا عن احتمالية تكرار السلوك والأداء الجيدين في المستقبل لغرض فائدة الفرد والمنظمة والمجتمع. (Schuler، 1995)

وفي إطار آليات وإجراءات عملية تقييم الأداء يمكن للمنظمة أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية وتتبنى سلوكيات أخلاقية ترضي مختلف الأطراف وهي كالآتي : (العامري، 2010)

- أن تحتهد المنظمة بوضع معايير دقيقة لتقييم الأداء متسمة بقدرتها على تجسيد الجانب الموضوعي والسلوكي والذاتي في مختلف الأعمال التي ينجزها العاملون، لذلك فإن المنظمات الجيدة تعيد النظر بين فترة وأخرى وتناقش استمارات الأداء كفقرات وكتناج نهائية مع المعنيين؛

- الابتعاد عن التحيز في التقييم من خلال التأكيد على توفر الخصائص الموضوعية والإنسانية في المقومين وعدم تأثيرهم بعوامل الدين والمذهب والعشيرة والمنظمة والصداقة والقرابة وغيرها؛

- أن تناط عملية التقييم بأشخاص من ذوي الخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين وأن يكون التقييم من قبل فريق عمل وليس فرديا لغرض التخلص من مشكلة تأثير الحالة؛

- إن أهم التزام أخلاقي في عملية تقييم أداء العاملين هو الموضوعية والابتعاد عن إعطاء تقييم متساهل للجميع أو أن يكون متشددا مع الجميع أو يتسم التقييم بأن يكون وسطا للجميع؛

- أن لا يركز على الأداء الأحداث، وبهمل الأداء خلال السنة بأكملها حيث يكون هذا التقييم جزئيا ولا يمثل معيارا صادقا يعتمد عليه؛

- أن تستخدم إدارة الموارد البشرية مختلف أساليب تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة مع الاطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال وخاصة الأساليب المطورة لقياس الإنجاز الذي يتصف بالإبداع الفكري والريادي للعاملين والذي لا تظهر نتائجه إلا على المدى البعيد . بمعنى أن المنظمة تكافئ المنجزين الذين يقدمون أفكار جديدة.

## 2. برامج تحسين نوعية حياة العمل:

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

لقد استحدثت الكثير من البرامج الحديثة إضافة للبرامج التقليدية لتحسين نوعية حياة العمل مثل برامج صيانة الموارد البشرية وبرامج العمل الجماعي وإدارة الجودة الشاملة والإدارة بالمشاركة والإدارة المفتوحة وبرامج جداول العمل البديلة وغيرها، وهذه تمثل حاليا حزمة من البرامج توضع في إطار إستراتيجية تحسين نوعية حياة العمل. وبما أن برامج تحسين النوعية تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمة الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين. لذلك فإنها تمثل أهم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المنظمة للإيفاء بمتطلبات مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع، ويمكن الإشارة لبعض جوانب الممارسة الأخلاقية والاجتماعية من خلال هذه البرامج وهي كالاتي : (العامري، 2010) - جعل مكان العمل جذابا وإعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج؛

-التقليل من الرتابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل واغنائه.

-إن أنشطة هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة وتعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا و مريحا؛

- أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع؛

-أن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:

أ .الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل بما ينشر فيها من مواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين؛

ب .يجب أن تحتفل المنظمة بأيام المناسبات الخاصة وتقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها؛

ج. تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة ويمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة؛

د. بطاقات المناسبات تشعر العاملين بالمنظمة بالأهمية والمشاركة بالأفراح والشعور بالألفة والتواصل والعمل بروح الجماعة؛

هـ. الاحتفالات بمناسبة أعياد ميلاد العاملين؛

و. الاحتفالات بالإنجازات التي تحققها الشركة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر وتقدير للعاملين؛

### 4.3.3 مبررات الالتزام بأخلاقيات الأعمال و أثرها على تحسين الأداء:

هناك مجموعة من المبررات تدفع المنظمات على اختلاف أنواعها باتجاه بناء أخلاقيات الأعمال هي:

- أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية للعمل سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسين الأداء؛

- احترام حقوق ومصالح الآخرين سوف يؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة ويعزز من مكانتها لدى زبائنها؛

- تطور القدرات المهنية والتعرف على آخر المستجدات في مجال عمله سوف تؤدي إلى تحسين الأداء؛

- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية وقواعد السلوك الوظيفي عامل أساس في تحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمة؛

- الشفافية في تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين سوف يعزز من الطاقة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور ويحافظ على موقفها التنافسي؛

- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية يعزز في الأداء من خلال العمل كفريق واحد؛

- ضمان حرية الرأي والتفكير للعاملين سوف يعزز من ولائهم تجاه المنظمة التي يعمل بها وبالتالي تحسين أدائهم؛

- هذه الأخلاقيات محفز كبير لتفجير الطاقات، وتساعد العامل على سهولة سير العمل، والإسراع به وترشيد الأوقات والنفقات. (الشحيمي، 2009)

#### 4. دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر

##### 1.4. منهجية الدراسة :

من أجل إعطاء الموضوع مصداقية أكثر و جعل المعلومات الواردة فيه أكثر تمثيلا و واقعية، قمنا بإتباع أسلوب دراسة الحالة و من خلاله قمنا بإعداد استبيان كأداة لجمع البيانات ، مع استخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS version 22" لتحليل البيانات التي تحصلنا عليها من الاستمارات الموزعة على موظفي المؤسسة. و قمنا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي .

2.4. عينة الدراسة : تمثلت عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر و على هذا الأساس وزعت 40 إستمارة بطريقة عشوائية على موظفي المؤسسة و إدارتها و استرجعت 38 منها ، حيث أصبحت صالحة للدراسة و التحليل.

##### 3.4. متغيرات الدراسة: يمكن تمثيل متغيرات الدراسة بالمعادلة التالية: $Y = f(x)$ حيث أن :

■ متغير الدراسة التابع  $Y$  : يتمثل في أداء العاملين .

■ متغير الدراسة المستقل  $X$  : يتمثل في أخلاقيات الأعمال و يشمل ما يلي:

1. الجوانب الأخلاقية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر

2. توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال

##### 4.4. الأساليب الإحصائية المتبعة : لاختبار فرضيات البحث تم استخدام أدوات التحليل التالية :

تحليل التكرارات :يقوم بحساب نسبة الإجابة عن كل سؤال بين المستجيبين، بمعنى انه يعطي نسبة الإجابات على كل سؤال من أسئلة الاستمارة .

معامل ألفا كرونباخ : **Alpha Cronbach** يعتبر من أهم المقاييس و تتراوح قيمته بين (0 -

1) ، فإذا كان هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تقترب من 1.

تحليل المصدقية ( معامل الصدق ) : الذي يعكس مدى دقة الإجابات و مدى انسجامها مع القيم الفعلية الموجودة في المجتمع، كما يعطي فكرة عن علاقة الأسئلة ببعضها ضمن الاستمارة .

معامل الارتباط : قد تم استخدام معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون **Pearson** ، و يهدف إلى

التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة من حيث قوة العلاقة و اتجاهها و يتراوح معامل الارتباط بين-

1 و 1+ و كلما اقترب من 1+ دل على قوة العلاقة و إيجابيتها .

#### 5.4. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين مستوى الأداء و مستوى أخلاقيات الأعمال في مؤسسة إتصالات الجزائر .

الفرضيات الفرعية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين مستوى الأداء و درجة الجوانب الأخلاقية بمؤسسة إتصالات الجزائر.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين مستوى الأداء و درجة توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال في مؤسسة إتصالات الجزائر.

#### 6.4. عرض و تحليل نتائج الدراسة

السؤال الأول: يوجد لدى إدارة المؤسسة قاعدة أخلاقية (قانون أخلاقي معمول به: مثل تعويض العامل عما لحقه من لإصابات بسبب العمل)

الجدول رقم 1 : توزيع أفراد العينة حسب السؤال الأول

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

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

السؤال الثاني: هناك وسائل لتقصي الجوانب الأخلاقية :الأمانة -النزاهة -الصدق -السرية في العمل...في مؤسسة اتصالات الجزائر

## الجدول رقم:2 توزيع أفراد العينة حسب السؤال الثاني

سؤال 2	التكرار	النسبة المئوية
غير متوفر إطلاقا	00	%0
غير متوفر	00	%0
محايد	00	%0
متوفر	08	%21,05
متوفر بشكل جيد	30	%78,95
<b>المجموع:</b>	<b>38</b>	<b>%100</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 78,95% للإجابة متوفر بشكل جيد ، مما يعني انه هناك وسائل لتقصي الجوانب الأخلاقية: الأمانة - النزاهة - الصدق - السرية في العمل... في مؤسسة اتصالات الجزائر. أما بالنسبة لتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال في المؤسسة :

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

## الجدول رقم: 3 توزيع أفراد العينة حسب السؤال التاسع

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 47,37% و هي للإجابة متوفر بشكل جيد ، و هذا يعني بان العاملين في المؤسسة يؤدون واجباتهم و مهامهم بنشاط متوخين بذلك الأمانة و النزاهة والدقة المهنية. و هكذا بالنسبة إلى بقية الأسئلة ، فكل الإجابات أكدت بأنه لدى المؤسسة قاعدة أخلاقية و معظم العاملين ملتزمين بالمبادئ الأخلاقية.

## 2. صدق الاستبيان و ثباته :

### -معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach

يقصد بثبات أداة القياس مدى اتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي و عدم تناقضها ، أما الصدق فيعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ، و من أهم المقاييس معامل كرونباخ ألفا "Cronbach's alpha" الذي تتراوح قيمته بين ( 0 - 1 ) ، فإذا كان هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تقترب من 1.

### الجدول رقم 4: معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,807	21

المصدر : نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة المعامل مساوية لقيمة 0.807 و هي تقترب من الواحد ، إذن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### -تحليل المصدقية (معامل الصدق) :

معامل الصدق الذي يعكس مدى دقة الإجابات و مدى انسجامها مع القيم الفعلية الموجودة في المجتمع، كما يعطي فكرة عن علاقة الأسئلة ببعضها ضمن الاستمارة. و يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات و يساوي 0,898 و هو يقترب من الواحد كذلك، مما يعني صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة.

### 3. علاقة أخلاقيات الأعمال بأداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر:

**الفرضية الرئيسية :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين مستوى الأداء و مستوى أخلاقيات الأعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر .

و لإختبار هذه الفرضية يجب إختبار الفرضيات الفرعية و ذلك بقياس معامل الارتباط " بيرسون " بين المحور الأول "الجوانب الأخلاقية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر " و المحور الثالث "علاقة أخلاقيات الأعمال بأداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر" ، و بين المحور الثاني " توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر " والمحور الثالث.

### الفرضيات الفرعية :

**الفرضية 1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين مستوى الأداء و درجة الجوانب الأخلاقية بمؤسسة إتصالات الجزائر. ومن أجل معرفة وجود علاقة إرتباط بين بدرجة الجوانب الأخلاقية و تحسين أداء المؤسسة قمنا بقياس معامل الإرتباط بيرسون بين المحور الأول و المحور الثالث و الجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم 5: معامل الارتباط بين المحور الأول و الثالث

Corrélations			
		AXE1	AXE3
AXE1	Corrélation de Pearson	1	,632
	Sig. (bilatérale)		,049
	N	38	38
AXE3	Corrélation de Pearson	,632	1
	Sig. (bilatérale)	,049	
	N	38	38

المصدر: نتائج spss

نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط بين المحورين موجبة و مساوية ل 0.632 عند مجال ثقة قدره 95% و Sig اصغر من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية  $H_1$  أي توجد علاقة إرتباط بين بدرجة الجوانب الأخلاقية و تحسين أداء المؤسسة.

**الفرضية 2:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين مستوى الأداء و درجة توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال في مؤسسة إتصالات الجزائر.

من أجل معرفة وجود علاقة إرتباط بين توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال و تحسين أداء المؤسسة قمنا بقياس معامل الإرتباط بيرسون بين المحور الثاني و المحور الثالث و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 6: معامل الارتباط بين المحور الثاني و الثالث

Corrélations			
		AXE2	AXE3
AXE2	Corrélacion de Pearson	1	,845
	Sig. (bilatérale)		,034
	N	38	38
AXE3	Corrélacion de Pearson	,845	1
	Sig. (bilatérale)	,034	
	N	38	38

المصدر : نتائج spss

نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط بين المحورين موجبة و مساوية ل0,845 عند مجال ثقة قدره 95% و Sig اصغر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية  $H_1$  أي توجد علاقة إرتباط بين توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال و تحسين أداء المؤسسة.

من خلال النتائج السابقة نستنتج صحة الفرضية الرئيسية أي يتأثر مستوى الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستوى أخلاقيات الأعمال لديها.

نتائج الدراسة الميدانية :

- توجد علاقة إرتباط بين درجة الجوانب الأخلاقية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر و تحسين أداء عملها، كما توجد علاقة إرتباط بين توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال و تحسين الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر.

- إن مؤسسة اتصالات الجزائر ملتزمة أخلاقيا وخاصة اتجاه عملها وموظفيها وكذا نحو عملائها وحتى المجتمع، مما جعلها تكسب العديد من المزايا منها ولاء العملاء.

- إن الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو صحيح أو خاطئ من الناحية الأخلاقية كما يعرف في التقيد الفلسفي، ولكنه وسيلة للتسيير الجيد للمؤسسة.

- إن توفر سلوك الأخلاقيات في العاملين، يوطد جسور الثقة بين البنوك والعمال ومختلف أصحاب المصالح وخاصة العملاء.

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

## 5. خاتمة

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

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

فتحسين أداء العاملين هو عملية تنظيمية مستمرة يتم الحكم من خلالها على قدرات وكفاءة العاملين، والوقوف على نقاط القوة في أدائه لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها , فالتحسين يعتمد على عدة معايير كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العامل.

ومن خلال الدراسة الميدانية حاولنا التعرف على مدى إدراك و التزام مؤسسة اتصالات الجزائر بأخلاقيات الأعمال، و مدى الدور الذي تلعبه في تحسين أداء العاملين بها، و لقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها أن لأخلاقيات الأعمال دور كبير في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة . إلا أننا التمسنا من دراستنا هذه أن مفهوم أخلاقيات الأعمال مفهوم جديد بالنسبة للعاملين بالرغم من توفر مدونات أخلاقية تنص على كل ما يتعلق بهذا الموضوع و في كل الجوانب، و هذا نتيجة لعدم وجود قناعات حقيقية بمجداها.

فقد تم التوصل إلى أن هناك علاقة طردية بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال و تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، فأبرز النتائج التي أشارها الجانب التطبيقي أن هناك علاقة بين متغيرات تحسين أداء العامل الذي تم اعتماده كمتغير تابع ومتغيرات أخلاقيات الأعمال التي تم اعتمادها كمتغيرات مستقلة . ونتائج الدراسة جاءت لتؤكد صحة الفرضيات بأن أخلاقيات الأعمال تساهم ولو بشكل ضمني في تحسين أداء العاملين.

## 6. قائمة المراجع:

### المؤلفات باللغة العربية:

1. احمد داود المزجاحي الاشعاري (2011)، *الوجيز في أخلاقيات العمل*، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية، المملكة السعودية.
2. بلال خلف السكارنه (2009.)- *أخلاقيات العمل*, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - الطبعة الأولى - عمان
3. رواية حسن (2003) - *إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)* - الدار الجامعة - الإسكندرية .
4. سهيلة محمد عباس (2003) *إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي* - دار وائل للنشر - عمان، الأردن .
5. صالح العامري، منصور الغالي (2008) *الإدارة والأعمال* - دار وائل للنشر - الطبعة الثانية - عمان، الأردن -.
6. كسنه أمحمد (2009). *مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال* - غرناطة للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - الجزائر.
7. محمد سعد خلف الله الشحيمي (2009)، *من أخلاقيات زمالة العمل*، الطبعة الأولى، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، الإمارات العربية المتحدة.
8. نجم عبود نجم - (2006) *أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال* - الوراق للنشر والتوزيع -
9. طاهر محسن الغالي (2009) *إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة* - دار وائل للنشر - الطبعة الأولى - عمان.
10. طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري (2010)، *المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال*، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

### المؤلفات باللغة الفرنسية:

1. Schuler, R (1995) *Managing human resources*, 5th ed, west publishingco, new york, usa .

### الملتقيات و المجالات :

1. الشيخ الداوي (2010) *تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء* - مجلة الباحث - جامعة ورقلة - العدد 7 .
  2. ميسوط عبد القادر، جمال الهواري، ميسوط هوارية - *فعالية المناولة الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة المؤسسة الصناعية الجزائرية أليفيرفيرا ليا لصناعة الزجاج بولاية وهران*. - مجلة دفاتر بودكس - المجلد 10 (العدد 1) - جوان 2021، جامعة مستغانم .
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/195/10/1/157096>
3. صوفي إيمان، قوراري مريم (2012) - *أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية*، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري - جامعة محمد خيضر، بسكرة.

### المواقع الالكترونية:

1. عبد الجليل الشومرة ,استراتيجية تحسين وتطوير الأداء - تاريخ الاطلاع  
http://vb.maharty.com/showthread.php?t=11887 2021/10/10
2. عبد العزيز عبد الرحيم الصديقي, ماهية وخطوات عملية تحسين الأداء - تاريخ الاطلاع 2021/11/02 .  
<http://www.4shared.com/office/rzNgYndC/html>

### المذكرات:

1. ابن نامة فاطمة زهرة ( 2011 ) ، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال-دراسة حالة :المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم ,مذكرة ماجستير ,جامعة أبو بكر بلقايد , تلمسان ,
- 2 . حمود بن مطلق العماج (2002) - علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني -مذكرة ماجستير - أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض - المملكة السعودية .

### الملاحق :

#### الاستبيان

#### أولاً: الجوانب الأخلاقية لدى المؤسسة

الرقم	العبرة	المعيار			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق تماما
01	يوجد لدى إدارة المؤسسة قاعدة أخلاقية (قانون أخلاقي معمول به: مثل تعويض العامل عما لحقه من لإصابات بسبب العمل....)				
02	هناك وسائل لتقصي الجوانب الأخلاقية: الأمانة- النزاهة- الصدق- السرية في العمل...في المستشفى.				
03	للمؤسسة مدونة أخلاقية موضوعة تحت تصرف الجميع.				
04	توفر المؤسسة برامج لتحسين نوعية حياة العاملين وبنائها على أسس سليمة وشاملة مثل: مكافحة الأمراض المهنية- التعاقد مع الطبيب- التعاقد مع صيدلية- تقديم علاوات- مكافآت.				
05	توجد آليات لحماية المرأة العاملة من المضايقات اللاأخلاقية في مكان العمل.				

					06	هناك عدالة ومساواة في التعامل بين العاملين.
					07	يتصرف العاملون في المؤسسة بطريقة أخلاقية.
					08	يتم التوظيف على أساس الكفاءة والتخصص، لا على أساس الوساطة والقرابة.

### ثانيا: توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال

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

### ثالثا: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين

الرقم	العبارة	المعيار			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق تماما
17	تساهم القيم والمعتقدات السائدة لدى العامل بالمؤسسة في تحسين أدائه.				
18	تعمل القواعد الأخلاقية على تسهيل إنجاز العمل في المؤسسة				
19	تحسين أداء العامل يحتاج و يتطلب أطر أخلاقية.				
20	العامل ذو الأخلاق العالية يكون متفاني في العمل أكثر.				
21	يؤثر الافتقار إلى العدالة والنزاهة على أداء العامل				
22	الالتزام بأداب العمل يزيد في تحسين الأداء.				
23	الالتزام بأخلاقيات الأعمال لدى العامل من بين معايير تقييم الأداء السنوي للمؤسسة				
24	يتم الاهتمام بمسألة تقييم أداء العاملين و بنائها على أسس سليمة وشاملة .				