



## أخلاقيات العمل ودورها في إسناد الوظيفة الرقابية داخل المؤسسة

*Work ethics and their role in supporting supervisory function inside the enterprise*

ط.د. خليل أوكريد<sup>□</sup> / طالب دكتوراه، جامعة سطيف 01، الجزائر، khaliloukrid@gmail.com

أ.د حسين بورغدة/ أستاذ التعليم العالي، منخر الشراكة والاستثمار في الفضاء الأورو مغاربي جامعة سطيف 01 – الجزائر،

bouregghda\_hocine@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/12/13

تاريخ الأرسال: 2021/12/20

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور أخلاقيات العمل في إسناد ودعم الوظيفة الرقابية داخل المؤسسة التي يتولى القيام بها الرؤساء والمشرفون بمختلف مستوياتهم وأقسامهم، من خلال معرفة دور أخلاقيات العمل في رفع الكفاءة الإشرافية، وترشيد التكاليف، وتسريع وتيرة إنجاز أنشطة الرقابة الإدارية، وكذا تحسين عملية التقييم الخاص بالعاملين. حيث تم استعراض الجانب النظري للموضوع من خلال التطرق إلى كل من أخلاقيات العمل والرقابة الإدارية، ثم إبراز العلاقة بينهما داخل المؤسسة، أما الجانب التطبيقي فكان عبارة عن دراسة ميدانية على رؤساء ومشرفي مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية سطيف والبالغ عددهم (41) مبحوثا في خمس (05) مؤسسات، وتم استعمال المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها. وتوصلت الدراسة لوجود دور لأخلاقيات العمل في إسناد ودعم الوظيفة الرقابية في المؤسسات محل الدراسة، كما أثبتت وجود دور واضح لأخلاقيات العمل في رفع كفاءة العملية الإشرافية، وفي ترشيد التكاليف الخاصة بالجهاز الرقابي وفي تسريع وتيرة إنجاز أنشطة الرقابة الإدارية ومساهمتها في تحسين أداء عملية التقييم الخاص بالعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** أخلاقيات العمل، الوظيفة الرقابية، الإشراف، التكلفة، الوقت، عملية التقييم.

تصنيف JEL : L53 : L78 : M00.

### **Abstract:**

*This study aimed to know the role of work ethics in assigning and supporting supervisory function inside the enterprise that is to be done by heads and supervisors at different levels and sections, by grasping the role of work ethics in raising supervisory efficiency, rationalizing costs, accelerating the pace of completion of administrative control activities, and improving the evaluation process of employees. The theoretical side of the subject was reviewed by addressing both work ethics and administrative control as well as highlighting the relationship between them inside the enterprise. As for the practical side, it was a field study on the heads and supervisors of a group of economic enterprise in the province of Setif, which outnumbered of 41 respondents in five(05) enterprises. The descriptive analytical method was opted for and the questionnaire was used as a tool for data collection and analysis. The study concluded that there is a role for work ethics in assigning and supporting the supervisory function in the enterprises under study. It also demonstrated the existence of a clear role for work ethics in raising the efficiency of the supervisory process, and in rationalizing the costs of the supervisory body and in accelerating the pace of completion of administrative control activities and its contribution to improving the performance of the evaluation process of workers.*

**Keywords:** work ethics, administrative control, supervision, cost, time, evaluation.

**Jel Classification Codes :** L53 ; L78 ; M00.

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: خليل أوكريد، الإيميل: khaliloukrid@gmail.com

## I- تمهيد:

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة، أيقن الباحثون الاقتصاديون أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تعتمد على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، والدليل على ذلك أن بلدانا كثيرة تزخر بأراضيها بثروات طبيعية هائلة وتملك رؤوس أموال ضخمة ولكنها باقية ضمن الدول المتخلفة. ولعل السبب الرئيسي في ذلك يرجع أساسا إلى افتقار هذه الدول إلى الموارد البشرية المؤهلة، وهذا ما جعل مردود ثرواتها المادية والمعنوية ورؤوس أموالها يعود في الغالب الأحيان إلى الدول الأجنبية؛ هته المؤهلات والكفاءات غير كافية لوحدها ما لم تجد من يضبط سلوكياتها ويضعها في التوجه السليم، ذلك كله يكون بوجود أخلاق وقيم يتحلى بها الأفراد العاملون في المؤسسة. مع الإشارة أنه لم يعط موضوع القيم والأخلاق ما يستحقه من الاهتمام والتقدير، بل العكس من ذلك فقد طغت فيها القيم المادية التي أدى تبنيها والعمل بها إلى ظهور مشكلات نفسية وسلوكية لدى العاملين، التي كان من الصعب أو من المستحيل معالجة تلك المشكلات بالقوانين واللوائح والتعليمات والنظم وحدها؛ ما دعا الكثير من المفكرين والمنظرين في مجال المال والأعمال إلى ضرورة العودة إلى القيم والأخلاق، التي أدى نقصانها أو غيابها إلى وجود مواقف وسلوكيات سلبية داخل بيئة العمل ووجود جو من الإحباط وعدم الارتياح وتدني مستويات العمل والأداء.

فدراسة أخلاق العمل كانت قليلة مقارنة مع أهميتها وتأثيرها على العمل؛ وبالنظر إلى محتوى التنظيم داخل المؤسسة نجد أن المسؤولين والمشرفين يقومون بعملية الرقابة على الأنشطة والوظائف لضمان الوصول إلى الخطط الموضوعية وعدم الانحراف عنها، حيث أن العملية الرقابية تعد من أصعب المهمات الإدارية نظرا لتعقدها وارتباطها أساسا بالعنصر البشري بجانبه الجسدي والنفسي سواء المراقب (المسؤول) أو المراقب (العامل)، فالإنسان تصعب مراقبته وضبط سلوكياته للارتباط هذا السلوك بشكل كبير مع الأخلاقيات التي يتصف بها ويتحلى بها العامل داخل المؤسسة.

### 1.I- إشكالية الدراسة:

تسعى الدول إلى تعظيم عملية التنمية الاقتصادية واستمرارها من خلال التوجيه السليم للموارد المالية وحسن إدارتها من دون أي فاقد أو تسرب.

في هذا الصدد تنامي اهتمام المؤسسات بالبعد والإعداد الأخلاقي ناتجا عن شعورها بأن العديد من المشاريع والخطط والأهداف لم يكتب لها النجاح والاستمرار؛ سبب ذلك أن العديد من الظواهر السلبية وأخلاق العمل السيئة كانت عائقا وحاجزا لتحقيق ذلك، فالسلوكيات اللاأخلاقية تولد شعورا بالإحباط وعدم العدالة، وتعطيلا للكفاءات الموجودة داخل المؤسسة.

ومن بين الوظائف الإدارية المهمة في المؤسسة الوظيفة الرقابية التي تساهم بشكل كبير في نجاح كل الاستراتيجيات والخطط والأهداف المسطرة لأن دورها هو المقارنة ما بين ما هو مخطط له وما بين ما هو منقذ ومجسد فعلا للوقوف على مدى الانحراف والفرق بينهما فيتم على ضوء ذلك اتخاذ الإجراءات المناسبة لكل موقف ولكل ظرف.

وللرقابة الإدارية مقومات ومضامين تقوم على أساسها أهمها: الإشراف، والوسائل التي تتطلب نفقات وتكاليف، وكذلك نشاط التقييم، والزمن المستغرق لتأديتها وإتمامها.

فمن خلال هذه الدراسة يتم إسقاط عامل أخلاقيات العمل على هذه المضامين، ومعرفة الدور الذي تلعبه في تحسين مستوياتها وأدائها.

من خلال كل ما سبق تبلور لنا مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

"هل لأخلاقيات العمل دور في مساندة ودعم الوظيفة الرقابية داخل المؤسسة؟"

على ضوء التساؤل الرئيسي يمكن صياغة تساؤلات فرعية نذكرها:

- هل لأخلاقيات العمل دور في ترشيد النفقات والتكاليف الخاصة بالوظيفة الرقابية داخل المؤسسة؟
- هل لأخلاقيات العمل دور في زيادة كفاءة وفاعلية العملية الإشرافية من قبل المسؤولين على رؤوسهم؟
- هل لأخلاقيات العمل دور في تقليص الزمن المستغرق في الممارسة الرقابية؟
- هل لأخلاقيات العمل دور في كفاءة ومصداقية نتائج عملية التقييم الخاصة بالعاملين؟

## 2.I- فرضيات الدراسة:

إجابة على تساؤلات الدراسة يمكن اعتماد الفرضية الرئيسية التالية:

"لأخلاقيات العمل دور أساسي ومهم في إسناد ودعم أنشطة وممارسات الرقابة الإدارية داخل المؤسسة".  
الفرضيات الفرعية:

- وجود أخلاقيات العمل يوفر النفقات والأعباء الخاصة بالجهاز الرقابي داخل المؤسسة؛
- تساهم أخلاقيات العمل في رفع كفاءة العملية الإشرافية داخل المؤسسة؛
- تلعب أخلاقيات العمل دورا في تسريع وتيرة انجاز أنشطة الرقابة الإدارية وريح الوقت فيها؛
- تساهم أخلاقيات العمل في تحسين أداء عملية التقييم المطبق على أداء العاملين.

## 3.I- أهمية الدراسة:

- بعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد والريح هو الهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال، أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام وتعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز الدور المحوري لأخلاقيات العاملين في المؤسسة؛
- التطور الواسع في مجال التعليم والتدريب الذي يخص أخلاقيات الإدارة، ففي الدول الصناعية عموما أخذت تُدرس هذه المادة وتُشر فيها الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع؛
- ترى الشركات الحديثة الآن أن سوء التصرف الأخلاقي من قبل الإدارة يمكن أن يكون ذا كلفة عالية جدا على الشركة والمجتمع ككل؛
- تزايد نفوذ موظفي بعض المجالات ضمن الإطار الإداري، مع عدم الوضوح في الوظائف وحدود السلطة، قد أبرز الحاجة إلى الإعداد الأخلاقي للمتخذي القرار مع غياب لقيادة مؤثرة وضعف الرقابة الإدارية؛
- انتشار الكذب والتضليل والتحايل على اللوائح والقوانين لما يعترها من نقص وثغرات فيها وتفشي القيم السلبية عموما جعل الإدارة عاجزة عن متابعة الاختلالات ومعالجتها؛
- غياب أخلاقيات العمل في المؤسسة وُدد الشعور بالإحباط وغياب العدالة الاجتماعية وحدوث الصراعات وكذلك صعوبة التنسيق، مما عطل الطاقات والكفاءات الكثيرة في المؤسسة، ودفعها إلى مغادرة المؤسسة إلى مؤسسات أخرى؛
- وجود الرقابة الإدارية داخل المؤسسة هي دليل اهتمام وحرص المسؤولين على المؤسسة وعلى نتائجها ومصالحها؛
- مساهمة الاهتمام العالمي المتزايد لأخلاق العمل وتأثيراتها على العملية الإدارية وبيئة المؤسسة ككل؛
- أكدت الدراسات والتجارب العملية عدم كفاية النظم والضوابط القانونية والإدارية لضبط سلوك وأداء العاملين في المؤسسة ووجوب دعمها وتكميلها بالإعداد الأخلاقي للعاملين ورفع مستوى الرقابة الذاتية لهم؛
- زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال رفع وتحسين أدائها نتيجة اهتمامها بالجانب الأخلاقي ودوره الإيجابي على مختلف الوظائف الإدارية خصوصا الوظيفة الرقابية؛

- دعم وتقوية الاقتصاد الوطني المبني على نسيج المؤسسات الاقتصادية المهتمة بالجانب الأخلاقي في تسييرها وتنظيمها.

#### 4.I- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه أخلاقيات العمل في إسناد ممارسات الرقابة الإدارية داخل المؤسسة من خلال:
- معرفة مفهومي أخلاقيات العمل وكذا الرقابة الإدارية داخل المؤسسة؛
  - إبراز أهمية أخلاقيات العمل للسعي في تنميتها والمحافظة عليها داخل المؤسسة؛
  - عرض لمختلف الجوانب الخاصة بالممارسة الرقابية ودورها الأساسي في إدارة ونجاح المؤسسة؛
  - كشف العلاقة بين متغيري أخلاقيات العمل والوظيفة الرقابية داخل المؤسسة؛
  - الكشف عن أهمية الجانب الأخلاقي في العمل واستغلاله وتوظيفه في العمل الإداري خصوصا في العملية الرقابية؛
  - توفير مادة نظرية وتطبيقية مفيدة حول الموضوع للباحثين والمسؤولين والعاملين داخل المؤسسات.

#### II- أخلاقيات العمل -جانب نظري-

##### 1.II- معنى الأخلاق:

- الأخلاق هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال الإرادية الاختيارية من حسنة وسيئة وجميلة وقبيحة، وهي قابلة بطبيعتها لتأثير التربية الحسنة والسيئة فيها، فإذا ما رُبيت هذه الهيئة على الإيثار والفضيلة والحق، وحب المعروف، والرغبة في الخير، وروضت على حب الجميل، وكراهية القبيح، وأصبح ذلك طبعاً لها تصدر عنه الأفعال الجميلة بسهولة ودون تكلف، قيل فيه خلق حسن (أبو بكر، 2002، الصفحات 116-117).
  - الأخلاق صفة مستقرة في النفس -فطرية أو مكتسبة- ذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة (إرشيد، 2008، الصفحة 05).
  - الأخلاق هي صورة الإنسان الباطنة، لأنَّ للإنسان صورتين: صورة ظاهرة، وهي شكل خُلِقته التي جعل الله البدن عليه، وكما نعلم جميعاً أن هذه الصورة الظاهرة منها ما هو جميلٌ حسن، ومنها ما هو قبيح سيء، ومنها ما بين ذلك؛ وكذلك تنقسم الصورة الباطنة إلى صورة حسنة وإلى صورة سيئة، وهذا ما يُعبّر عنه بالأخلاق، فالأخلاق إذن هي الصورة الباطنة التي طُبِعَ الإنسان عليها (العثيمين، 1428هـ، الصفحة 07).
- وهناك عدة تعاريف لأخلاقيات العمل نذكر منها:
- نجد أن بيتر دراكر (P.F.Dracker) يرى أن الأخلاق في الإدارة هي " العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف"، ليضيف إلى أخلاقيات الإدارة بعداً موضوعياً (نجم، 2008، الصفحة 23)، حيث يؤكد على أن المهني المحترف سواء أكان محامياً أم طبيباً وكذلك المدير المحترف بالطبع لا يمكنه أن يعد بأنه سوف يصنع الخير لعميله، وأن كل ما يمكنه هو محاولة ذلك.
- هي فعل كل ما هو صحيح بعد معرفته معرفة تامة دينياً ومجتمعياً، وعند التعارض بين المعرفتين يجب فعل ما أشار إليه الدين دون النظر إلى ما اعتاد عليه المجتمع من سلوك قد لا يتفق مع الشريعة السماوية؛ فالسلوك الأخلاقي القويم ليس أمراً سهلاً، والتعرف على ما يجب عمله في كل موقف ليس أيضاً أمراً سهلاً (علي، 2011، الصفحات 17-18).

- الأخلاق هي جملة القواعد المتفق عليها ذات المنشأ النفسي قائمة على الاختيار والتضحية، وتهدف إلى تهذيب السلوك الإنساني باتجاه تنظيم علاقته مع الآخرين، فهي بذلك تلتقي مع القانون في كونها تهدف إلى تنظيم حياة الإنسان لتجعل منه إنساناً مستقيماً (عليوة، 2006، الصفحة 22).

## II.2- أهمية الأخلاقيات في مجال العمل

تعد أخلاقيات العمل من الموضوعات التي نالت وسوف تنال اهتمام الكثير من الأكاديميين والممارسين في مختلف دول العالم رغم قلة ما كتب عنها، ويرجع السبب في ذلك إلى ما تشير إليه البحوث والدراسات ووسائل الإعلام من وجود حالات فساد وانحرافات أخلاقية (ياغي، 2012، الصفحة 15).

حتى صرح أحد أعضاء الكونغرس الأمريكي حيث قال "في السنوات الأخيرة التي عملت فيها في الكونغرس، اتضح لي بصورة متزايدة ومدهشة أن أقوى فرع في هذه الحكومة ليس الرئيس الذي يتم انتخابه من جميع المواطنين وليس الكونغرس الذي يتم انتخابه من قبل الولايات والمقاطعات، وليس محكمة العدل العليا، بل هم أولئك الآلاف من الموظفين والموظفات الذين يعملون في مستويات الإدارية المختلفة في الدوائر الفيدرالية المختلفة والذين لا يتم انتخابهم من قبل أي شخص، والذين يبدو غير مسؤولين أمام أي شخص: إنها البيروقراطية (ياغي، 2012، الصفحة 16).

ويمكن أن نجمل أهمية أخلاقيات العمل في النقاط التالية:

- الالتزام بأخلاق العمل يساهم في تحسين حال المجتمع بصفة عامة، حيث تقل الممارسات غير العادلة، ويتمتع الناس بتكافؤ الفرص، ويجني كل امرئ ثمرة جهده، أو يلقي جزاء تقصيره، وتسد الأعمال للأكثر كفاءة وعلماً؛
- الالتزام بأخلاق العمل يدعم الرضا والاستقرار الاجتماعي بين غالبية الناس، فيسود العدل والتوافق؛
- أخلاقيات العمل تدعم البيئة الموازية لروح الفريق والجماعة وزيادة الإنتاجية وهو ما يعود بالفائدة على المجتمع؛
- أخلاقيات العمل تدعم ثقة الفرد بنفسه وثقته بالمنظمة والمجتمع وتقلل القلق والتوتر بين الأفراد؛
- تبني أخلاقيات العمل يقلل من تعرض المؤسسات للخطر لأن المخالفات والتجاوزات تقل والجرائم تقل والمنازعات تقل، فيتمسك الأفراد بالقانون الذي هو في الأخير قيمة أخلاقية؛
- وجود موثيق أخلاقية معلنة يوفر المرجع الذي يحتكم إليه الناس، ليقرروا السلوك الواجب، أو ليحكموا على السلوك الذي وقع فعلاً؛
- إقرار مبدأ الشفافية الذي هو أحد أساليب القضاء على الفساد الإداري والمالي وبالتالي تقدم المجتمع ورفيحه من خلال استغلال التقدم التكنولوجي وأدوات الإعلام والاتصال وتبادل المعلومات (علي، 2011، الصفحة 27)؛
- أخلاقيات العمل وسيلة للنهوض بالمؤسسات والدول وسبب في نجاحها وأن سقوط الكثير من المؤسسات وحتى الأمم كان سببه الانهيار الأخلاقي. وقد سئل أحد وزراء اليابان ما سر هذا التقدم؟ فأجاب الوزير أن السر يرجع إلى تربيتهنا الأخلاقية (الساكنة، 2009، الصفحة 23)؛

- تعد أخلاقيات العمل من الموضوعات التي نالت وسوف تنال اهتمام الكثير من الأكاديميين والممارسين في مختلف المجالات رغم ما كتب عنها، حيث تشير البحوث والدراسات ووسائل الإعلام لوجود حالات رشوة وتزوير واختلاس وتعارض المصالح وسوء استغلال النفوذ ومحسوبية وغيرها من الفضائح الأخلاقية وإفشاء المعلومات السرية وغير ذلك من الانحرافات السلوكية لدى العاملين التي أثرت على المؤسسة وعلى أدائها وحتى على وجودها ومنها فضيحة شركة إنرون الأمريكية وزوالها (الصمادي، 2012، الصفحات 26-31).

## II.3-أنواع أخلاقيات العمل:

لا تختلف أخلاقيات العمل العامة عند جميع الأمم إلا ببعض الجزئيات، وهذه الأخلاقيات هي مجموعة قيم ومعايير يحددها سلوك الفرد في عمله كالأمانة، والعدل، والرحمة، وإتباع مبادئ المنظمة، والتعاون، والتأزر؛ بالمقابل هناك أخلاقيات عمل خاصة، فالموظف أو العامل حين يدخل ميدان العمل في المؤسسة يكون مسلحاً بأخلاقيات وأعراف متداولة في مجتمعه وبين أهله، حتى إذا انتقل إلى العالم الجديد صادف قواعد جديدة عليه، يُطلب منه أن يتقبلها برحابة صدر مثل: الالتزام بالدوام الرسمي والانصراف الرسمي، واحترام وقت العمل، وتقبل الأوامر أو إصدارها، والتحلي بالأدب والصبر، والمشاركة بالعمل الجماعي، واحترام الغير، وعدم استخدام الألفاظ السوقية البذيئة إلى غير ذلك من أخلاقيات خاصة ربما لم يصادفها في عالمه السابق ولا في منزله.

وتختلف أخلاقيات العمل الخاصة بين مؤسسة وأخرى في تطبيق هذه الأخلاقيات، فقد نجد مؤسسة حازمة في تطبيق أخلاقيات العمل، ولا تقبل تخلف العامل أو الموظف عن عمله، أو تأخره في دوامه، وتفرض على الجميع الانصياع إلى الأوامر، ولا توافق على تقصير أحد مهما كانت الأسباب، وتجبر الموظفين على إتباع التعليمات وتنفيذها بكل دقة. إن هذا الحزم الذي تفرضه المؤسسة يُخرج جيلاً من العاملين أقل ما يوصف به العمل الدؤوب والجدية (التونجي، 2011، الصفحات 141-142).

وهناك بعض المهن تحتاج إلى تركيز في بعض الأخلاقيات حتى يتحلى بها أصحابها وفقاً لطبيعة الوظيفة المهنية التي يشغلونها، فالعاطفة الإنسانية مثلاً صفة أخلاقية مهمة ولكنها تكون في مهنة الطب أكثر حاجة من بعض المهن الأخرى (الهيئة السعودية للتخصصات الصحية، د.ت)، وقد لا تكون مطلوبة في المهن الصناعية التي تعتمد على الوسائل المادية؛ العدل مثلاً يكون صفة أخلاقية أساسية وحساسة في بعض المهن كالحكم والقضاء والإدارة، والقُدوة الحسنة أيضاً مطلوبة في مراكز القيادة والمسؤولية والإشراف، وخلق الورع مطلوب عند الأئمة والقضاة والعلماء؛ لكن كل ذلك لا يعفي سائر الموظفين وأصحاب المهن من التحلي بها وإظهارها عند كل المواقف التي تلائمها.

## III- الرقابة الإدارية

### III.1- مفهوم الرقابة:

نجد في مدلولات اللغة العربية أن الرقابة وردت بمعان كثيرة منها:

- الحراسة والرعاية: رقب الشيء وراقبه أي حرسه، وراقب القوم هو حارسهم والراقب هو الحارس الحافظ؛ ولا يرقب حقه أي لا يراعيه؛

- الحذر: رقب فلاناً أي حذر منه وخافه؛

- الإشراف: ارتقب أي أشرف وعلا والمُرَقَّب والمُرَقَّبَة هو الموضوع الذي يرتفع عليه الرقيب فنقول ارتقب المكان إذا علا وأشرف؛

- الانتظار: رقب فلاناً تعني انتظره وراقب النجم أي ترصده والترقب هو الانتظار وفي القرآن الكريم نجد قوله تعالى: "فَخَرَجَ مِنْهَا خَائِفًا يَتَرَقَّبُ قَالَ رَبِّ نَجِّنِي مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ" (القصص، الآية 21).

وتعتبر الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الأساسية الأربع التي تتكون منها العملية الإدارية، والترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

حيث إن كلمة الرقابة وموقعها في ترتيب وظائف الإدارة له دلالة معينة وهي أن هذه الوظيفة الإدارية ليست منفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى بل هي جزء يكتمل به الأداء الإداري في المؤسسات (عباس، 2008، الصفحة 19).

والرقابة الإدارية هي وظيفة إدارية فردية أو جماعية مهمتها متابعة النشاط الإداري وفحصه داخل المنظمة بموضوعية بهدف التقويم أو التغيير عند اللزوم وذلك للتأكد من سلامة ومشروعية العملية الإدارية أداءً ووسيلة وغاية، انقيادا للأوامر، وتنفيذا للواجب، واستشعارا للمسؤولية؛ ومن ناحية التطبيق فإنها تغطي أداء كافة موظفي المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والأنظمة، والإمكانات الفنية والمالية، والسياسات والبرامج والظروف الراهنة والمستقبلية.

- عرف الفرنسي هنري فايول الرقابة بأنها التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها (عباس، 2008، الصفحة 24).

### III.2- أهمية الرقابة الإدارية:

تظهر الحاجة إلى الرقابة من حقيقة أن الأهداف والخطط والدراسات يقوم على أدائها الأفراد، وهم قد يؤدون في ظروف مختلفة وبأدوات مختلفة وفي مناطق مختلفة وفي أوقات مختلفة، لذلك من المحتمل أن لا تتشابه الأمور التي يتم فيها أداء العمل، ومعنى ذلك أن هناك احتمالات لظهور انحرافات، وبعض هذه الانحرافات قد يكون خطيرا والبعض الآخر أقل خطورة، ودرجة الخطورة تحددها درجة الانحراف عن المعايير الموضوعية (ديري، 2011، الصفحة 15): فلو لم تكن الخطط الموضوعية بحاجة إلى تعديل، والتنفيذ بدقة من خلال تنظيم إداري متكامل ومتوازن وبتوجيه من مدير كفؤ لما كان هناك حاجة للرقابة، فبالملاحظة نجد أن المؤسسات بحاجة إلى التعديل لمواجهة الظروف المتغيرة التي تستجد في المستقبل، وللرقابة الإدارية فوائد نذكر منها (ديري، 2011، الصفحة 36):

- تساعد على تحقيق الأهداف بسرعة وفعالية؛
- تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج؛
- تكشف الانحرافات والأخطاء قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع في علاجها؛
- تساهم في تحقيق العدالة؛
- تعمل على تشجيع الأفراد للقيام بأدوارهم؛
- تقوم بتحليل أسباب الخطأ للتصحيح والعلاج.

### III.3- أنواع الرقابة الإدارية:

للرقابة أنواع وأشكال نذكر منها

- الرقابة السابقة أو الوقائية: يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، ويأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه، فعلى المدير أن لا ينتظر حتى تأتية المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف، بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه ويحاول كشفه قبل حدوثه من خلال المتابعة والإشراف المستمرين.
- الرقابة المرافقة: أو الرقابة المتزامنة ويقوم بمراقبة سير العمل أولا بأول، أي منذ بدايته وحتى نهايته ومحاولة التنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحددة، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ قبل أو لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فورا لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم حجم الخسارة.

- الرقابة اللاحقة: تعرف بالرقابة السلبية، حيث تكون بعد وقوع الخطأ أو الانحراف لغرض اكتشاف أسبابه ومن ثم معالجته، ويعتبر هذا النوع من الرقابة مكلفا على المدى القصير والبعيد (عياصرة و بني أحمد، 2008، الصفحة 84)؛ ومهما بلغت أدوات الرقابة من الإتقان والشمول، فإنه يمكن التغلب بها أو تفاديا.
- الرقابة المباشرة: يقوم بها أعضاء الجهاز بشكل رسمي وعلني.
- الرقابة غير المباشرة: يقوم بها أفراد على مستوى رفيع من السلوك والآداب، مهمتهم ملاحظة الموظفين والعمال والمسؤولين والقياديين، ولا يجوز كشف هويتهم ولا الإشارة إلى شخوصهم، فيقدمون التقارير بسرية تامة عما لاحظوه، ويقدموها إلى مالك المؤسسة أو المدير العام، فإن كشف أحدهم استبدل بآخر.
- ومجملا يمكن القول أنه مهما بلغت أدوات الرقابة من الإتقان والشمول، فإنه يمكن التغلب بها أو تفاديا (إرشيد م، 2010، الصفحة 168).

#### IV- الرقابة الإدارية الأخلاقية

##### 1.IV- خصائص الرقابة في ضوء أخلاقيات العمل:

- للرقابة الإدارية الموسومة والمتصفة بالأخلاق خصائص ومميزات نذكر منها:
- الرقابة تكون ذات طابع تعديدي لأنها تنطلق من أمر الله عزوجل لعباده المؤمنين بأن يعيدوه ولا يشركوا به شيئا، وأن يأمروا بالمعروف وينهوا عن المنكر، كما تنطلق من تعليمات رسوله الكريم عليه الصلاة والسلام؛
- الرقابة تنشأ أصلا من ذات الموظف وأعماقه، وأنه يستشعر وجود الله معه واطلاعه عز وجل على كل أعماله جليها وخفيها، كبيرها وصغيرها؛
- الرقابة تتسم في تطبيقها على الشمولية حيث لا تركز على فئة إدارية معينة على حساب فئة أخرى، بل تركز على كافة موظفي الجهاز الإداري رؤساء ومرؤوسين؛
- الرقابة تهتم بعناصر العملية الإدارية الأربعة: الهدف، الإمكانيات المالية والفنية والبشرية، والأنظمة، والأداء، وليس على عنصر معين منها؛
- الرقابة تحرص على تحقيق المشروعية للهدف والإمكانيات والأنظمة والأداء؛
- الرقابة هي سلاح فعال لحراسة العمليات الإدارية بما يحقق مقاصد الشرع الحنيف؛
- الرقابة لها درجة من الموضوعية وعدم التحيز أثناء ممارستها مما يكسبها قوة وفاعلية؛
- الرقابة ذات ضوابط تمنعها من التهور والاستبداد وتنفير الموظف وتنبيطه، وتدفعها إلى حفزه وتنشيطه.

##### 2.IV- أخلاقيات جهاز الرقابة:

- جهاز الرقابة مسؤول عن متابعة التقصير، وتنفيذ العقوبات ومكافأة المتميزين وتقديرهم وكتابة التقارير المفصلة عن سير العمل بشكل عام؛ ويُختار أعضاء جهاز الرقابة اختيارا دقيقا وصائبا من خيرة موظفي المؤسسة وعمالها. وللمؤسسة أن تُعين بعض الأعضاء من خارجها، بحيث يكتمل عملها على حسب الاختصاصات الضرورية، ويعطى جهاز الرقابة صلاحيات واسعة في عمله ورقابته، لأنه العين الساهرة والغيورة على عمل المؤسسة؛ ويتحلى موظفو الرقابة بأخلاقيات نبيلة وحسنة منها:
- المعرفة الكاملة بقوانين المؤسسة؛
- الإيمان ولاقتناع بالدور الذي يؤديه والعمل جديا للوصول إلى أحسن النتائج؛
- الأمانة والثقة في مراقبتهم، فلا يجوز أن يراقبوا على حسب أهوائهم، فيجعلون تواطؤهم مع من يخدمهم خدمات شخصية، أو يقدم لهم الرشاوى؛

- إعلام المسؤولين هاتفيا أو شخصيا فور وقوع تقصير في العمل، أو وقوع خصام بين العمال، أو حدوث ما يستدعي الاتصال والإعلام؛
- الدوام، إذ لا يجوز تغيب الأعضاء عن العمل لأنهم العين الساهرة والغيورة وفي حال تغيب أحدهم يوكل أمر المراقبة لزميل آخر؛
- حسن السلوك، فلا يعني أن عملهم بالرقابة أن يُخشِنوا في المعاملة، فالسلوك السوي العدل مطلوب، ويفضل التواضع واللين (التونجي، 2011 الصفحات134-135) حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إِنَّ الرِّفْقَ لَا يَكُونُ فِي شَيْءٍ إِلَّا زَانَهُ، وَلَا يُنزَعُ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا شَانَهُ" (حديث رواه مسلم).
- العمل بصفة شمولية دون تمييز أو تركيز على فئة إدارية معينة على حساب فئة أخرى، بل تشمل الرقابة رؤساء وموظفين.

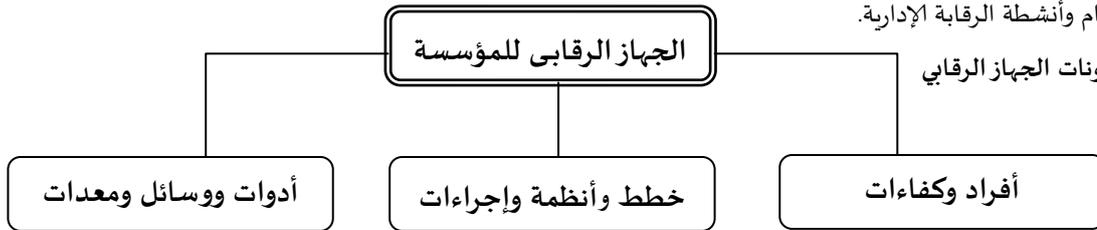
#### 3.IV- الرقابة الذاتية عند العاملين:

الرقابة الذاتية أو كما يصطلح عليها البعض بالحساسية الأخلاقية هي إحساس العنصر البشري العامل بأنه مكلف بأداء العمل ومؤتمن عليه من غير حاجة إلى مسؤول يذكره بمسؤولياته (العمر، 1999، ص01)؛ والرقابة الذاتية مبعثها الإحساس الحقيقي للموظف بأن الله تعالى يرى كل تصرفاته وهو سائله عنها ومجازيه عليها، والخطوة الأولى لتقييم التصرف هل هو أخلاقي أم لا هو تحديد معايير معينة للتعرف على التصرف الأخلاقي من عدمه، وأهم هذه المعايير هو صموده أمام الفحص المتعمق ضمن القيم الثابتة وأعراف الناس وتقاليدهم، وكذا القوانين واللوائح. والرقابة الذاتية هي كذلك الشعور بمعية الله تعالى ورقابته عليك في عملك، فهي تولد لدى الموظف الحساسية الأخلاقية المطلوبة (إرشيد، 2008، الصفحات170-171)؛ كما مارس الرسول صلى الله عليه وسلم إلى جانب الرقابة الذاتية المحاسبية الفعلية والتدقيق الداخلي، مما جعله يكشف ابن اللبينة جامع الزكوات وحصوله على ما ليس من حقه.

#### 4.IV- أخلاقيات العمل ومكونات الجهاز الرقابي:

يتكون الجهاز الرقابي للمؤسسة إجمالاً من مجموعة من الإجراءات والأنظمة وكذلك الأدوات التي تُسخر وتستخدم من طرف أفراد يقومون بمهام وأنشطة الرقابة الإدارية.

شكل رقم 01: مكونات الجهاز الرقابي



المصدر: من إعداد الباحثين.

واعتماداً على هذه المكونات الثلاثة في هذا الدراسة سنركز على جانب تأثير أخلاقيات العمل على بعض الأبعاد التي تدخل في

الجهاز الرقابي للمؤسسة التي استخلصناها وهي كالتالي:

- جانب التكلفة والأعباء؛
- جانب عملية الإشراف؛
- جانب الزمن والوقت؛
- جانب عملية التقييم.

مع تبيان أثر أخلاقيات العمل على الجهاز الرقابي، فالعملية الرقابية تكون بين طرفين وهما المراقب الذي يكون رئيساً أو مشرفاً والمراقب هو المرؤوس، حيث أن هذه الأخلاقيات قد يتحلّى بها أحد الطرفين الرئيس أو المرؤوس أو كلاهما.

أ- أخلاقيات العمل وجانب التكاليف: تقوم أي وظيفة أو نشاط في المؤسسة بدورها ومهامها اعتماداً على وسائل وإمكانيات تستخدم وتستهلك من قبل العاملين الذين بدورهم يتقاضون أجورهم وتعويضاتهم؛ وكل مؤسسة تسعى إلى الاقتصاد في النفقات وتقليل التكاليف المختلفة إلى أدنى حد ممكن من أجل زيادة أرباحها وتحقيق نتائج إيجابية؛ ومن فعالية الجهاز الرقابي أن يكون اقتصادياً ولا يستهلك أكثر من العوائد المتوقعة منه، فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحراف أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي أصبحت العملية الرقابية انحرافاً بحد ذاتها؛ فخلق الصدق والأمانة في العمل يجنب المؤسسة عامة والجهاز الرقابي خاصة بعض النفقات والتكاليف، فيظهر ذلك ويبرز في المحافظة والحرص على أصول المؤسسة من أدوات ووسائل مختلفة، فكثير من المؤسسات ونتيجة غياب أخلاقيات العمل تعاني من التخريب واللامبالاة اتجاه الوسائل والمعدات، وكذلك استغلال بعض الأفراد لأدوات وممتلكات المؤسسة للحساب الخاص والشخصي، ليصل الأمر ببعض العاملين إلى سرقة ممتلكات ووسائل المؤسسة وخصوصاً في المؤسسات العمومية، ومن جهة أخرى فتزييف وتشويه الحقائق والمعلومات تؤدي إلى وضع تصورات خاطئة واتجاهات منحرفة ونفقات مالية متهورة وسفاهة وتبذير هنا وهناك (الأشعري، 2008، الصفحة 149).

ونتيجة نقص أو غياب الولاء للمؤسسة يفرض الأمر على المسؤولين القيام بالمراقبة المستمرة للعاملين لتفادي بعض التجاوزات والسلوكيات السلبية؛ حتى إنه تقع أحياناً حالات لمنازعات قضائية بين المؤسسة وعمالها التي تكلف المؤسسة مزيداً من الأعباء والتكاليف؛ من جانب آخر هناك ما يصطلح عليه بالتكاليف الخفية\* التي يصعب كشفها وحسابها وتقييمها وحتى معالجتها داخل المؤسسة، حيث تساهم هي أيضاً في إجهاد مسؤولي المؤسسة حتى في إربابهم نتيجة تعقدها وصعوبة حسابها.

وتندرج ضمن التكاليف الخفية التي تثقل المؤسسة وتزيد أعباءها نتيجة غياب أخلاقيات العمل قيام العامل بعمله ببطء وعدم الإلتقان فيه فيتسبب في تعطيل العملية الإنتاجية وتقليل الكمية المنتجة كمّاً ونوعاً ليزيد في التكلفة الوحودية للمنتوج.

ب- أخلاقيات العمل وجانب الزمن: يحتاج أي عمل إداري إلى زمن ووقت لإتمامه وانجازه، وعلامة كفاءة ونجاح العمل هو إتمامه في أقل وقت ممكن، حيث تتخذ الكثير من المؤسسات عامل الزمن كميزة تنافسية عن باقي المؤسسات. وكباقي وظائف وأنشطة الإدارة يسعى الجهاز الرقابي داخل المؤسسة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل أو الأكثر فعالية للوقت، وكذلك تقليل زمن الانجاز وأداء المهام الذي يعتبر من أهم عوامله ومكوناته، من أجل التفرغ لانجاز مهام أخرى والمضي إلى الأمام مع البعد قدر الإمكان عن مضيعات وقائنات الوقت التي تعتبر من الجوانب السلبية التي تضعف أجهزة المؤسسة ووظائفها، فصفا الفورية والأنية هي من صفات فعالية وكفاءة الجهاز الرقابي.

وعند وجود خلق الصدق والأمانة لدى العاملين فإنه يمكن اعتماد والعمل بالتقارير الرقابية الشفهية التي لا تتطلب الصفا الرسمية الموجودة في المراسلات والخطابات الكتابية، هذا التوجه يوفر سرعة نقل المعلومات إلى المستويات الأعلى وارتدادها على شكل تغذية عكسية، وكذلك المساهمة في سرعة اتخاذ القرار وتقليل المخاطر الناتجة عن الانحرافات والأخطاء إلى مستويات أدنى؛ مع العلم أن التقارير الرقابية الكتابية التي تُرفع تكون مدونة وموثقة لكنها بطيئة ومتوانية.

فوجود أخلاقيات العمل يوفر ويقلص الوقت اللازم لأداء مهام وأنشطة العملية الرقابية داخل المؤسسة.

\* تُعرف التكاليف الخفية على أنها تلك التكاليف التي لا يوجد لها معلوم أو تفسير في نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة أي في الميزانيات التقديرية وجدول حسابات النتائج، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، لوحة القيادة... إلخ؛ وسميت خفية ليس بقصد نية المؤسسة حجماً أو تجاهلها وإنما بسبب عدم قدرة المؤسسة على حسابها.

وعند وجود الثقة والشفافية المتبادلتين بين الرؤساء والمرؤوسين تكون قنوات الاتصال بينهم قريبة وميسرة بعيدة عن التحفظ والتشكيك اللذان يساهمان في بطء العمل والتدقيق فيه، فكلالهما يهيمه مصلحة الآخر ونجاحه في عمله، هذا التوجه يخدمهم جميعا ويصب في الأخير في المصلحة العامة للمؤسسة؛ والإكثار من الإجراءات والمراحل الرقابية التي لا تخرج عن الشكل الرسمي الروتيني التي تتطلب أيضا وسائل ووثائق كثيرة تعقد العمل الرقابي أو توقفه وتعطله لمدة زمنية نتيجة غياب فرد أو غياب إجراء معين.

ج- أخلاقيات العمل وعملية الإشراف: يقوم المسؤول بعملية الإشراف ضمن عمله الرقابي الموكل به، والإشراف هو العمل مع الآخرين والتأثير في سلوكهم لتحقيق أهداف معينة.

حيث تسعى الإدارة إلى تحقيق الفعالية والجدوى من العملية الإشرافية، ولا يتحقق ذلك إلا بإضفاء الطابع الأخلاقي على أطراف هذه العملية من رؤساء والمرؤوسين.

فسيادة خلق الطاعة والاحترام والصبر والمشاركة تجعل العمل الإشرافي أكثر كفاءة ونجاعة، مع عدم إغفال دور المناصحة التي يقدمها الموظفون لمرؤوسهم والتي تكون في شكل تغذية عكسية من أجل تصحيح وتدارك بعض الأخطاء التي قد تحصل؛ وكذلك وجود الرقابة الذاتية والضمير المهني وروح المسؤولية لدى العاملين داخل المؤسسة يطبع على المسؤولين إحساسا بالثقة والطمأنينة تجاه مرؤوسهم يجعل عملهم الإشرافي أسهل وأبسط بعيدا عن التدقيق والتعمق والتشكيك دون تكلف وإجهاد؛ بالإضافة إلى ذلك يلجأ المسؤولون إلى خيار تفويض المهام لمرؤوسهم مما يخفف عنهم بعض الأعمال ليتفرغوا ويركزوا على غيرها. ويمكن للمشرف توسيع نطاق ومستوى إشرافه على فريق من العاملين مع تحقيق نتائج مرضية نتيجة لوجود روح العمل الجماعي والفريق الواحد والتنسيق بين أفراد العاملين.

د- أخلاقيات العمل وعملية التقييم: بعد عملية المتابعة والفحص التي تندرج في الوظيفة الرقابية داخل المنظمة تأتي عملية التقييم المطلوبة من أجل معرفة مدى تحقق الأهداف المسطرة بالمقارنة مع الأعمال المنجزة فعليا وتقدير الانحراف الحاصل فإن كان إيجابيا تم تعزيزه واثمينه، وإن كان سلبيا لزم على الإدارة تقويمه ومعالجته.

وعملية تقييم الأداء هي عملية تفاعل بين والمقوم وبين الذي يجري عليه التقييم. وعند إبراز تأثير أخلاقيات العمل على عملية تقييم الأداء نجد أن الشفافية والعدالة في عملية التقييم التي يتولاها الرؤساء تنعكس على العاملين بسيادة جو من الراحة والرضا يساهم في عملية دفعهم وتحفيزهم على العمل والإبداع لأن نتائج عملهم في الأخير ظاهرة ومحل اهتمام وتقدير من طرف الإدارة، بالمقابل أيضا يعزز لديهم الحس الأخلاقي الذي يظهر في صدقهم وإخلاصهم في العمل وفي تقديم المعلومات والتقارير.

حيث تكون نتائج التقييم موضوعية وصادقة بأدنى انحراف ممكن، ليتحقق في المحصلة الهدف من عملية التقييم في ثواب المحسن على إحسانه ومعاقبة المسيء على إساءته في عمله.

## V- الدراسة التطبيقية

### 1.V- منهجية الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة، وأهدافها تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بمدخله الوثائقي، والمسح الاجتماعي من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة، ووصف عينة الدراسة وتوضيح خصائصها، ومحاولة الوصول إلى استنتاجات، ومقترحات لتحسين، وتطوير الواقع المدرس .

## 2.V-مجتمع وعينة الدراسة:

استهدفت الدراسة فئة الرؤساء والمشرفين في مختلف الأقسام والمستويات الإدارية داخل عينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في ولاية سطيف؛ حيث أن الوظيفة الرقابية هي من دور واختصاص المشرفين والرؤساء داخل المؤسسة بمختلف وظائفهم ومستوياتهم؛ وكانت المؤسسات محل الدراسة وعدد الاستبيانات المجمعة والمسترجعة كالتالي:

جدول رقم(01): حصيلة الاستبيانات المسترجعة من المؤسسات محل الدراسة

عدد الاستبيانات	اسم المؤسسة
12	ش.ذ.أ كالبلاست
06	ش.ذ.أ سوفيبلاست
07	ش.ذ.أ سيلاست
09	ش.ذ.أ أموال
13	ش.ذ.أ A.M.C
41 استبيان	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين.

## 3.V-أداة الدراسة وجمع البيانات

اعتمادا على أهداف الدراسة، وطبيعة البيانات المراد جمعها، والإمكانيات المتاحة، والظروف السائدة، فقد رأى الباحثان أن أمثل طريقة لجمع البيانات اللازمة هي أداة "الاستبيان" (الملحق رقم01)، وقد تم صياغته اعتمادا على الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة، مع محاولة تبسيط عباراته قدر الإمكان تفاديا للغموض والتأويل، وقد تم تصميم وتقسيم الاستبيان إلى جزأين أساسيين:

**الجزء الأول:** المعلومات الأولية التي تحتوي متغيرات لتعيين خصائص العينة تتعلق باسم المؤسسة أو الشركة، الجنس (ذكر، أنثى)، المصلحة أو القسم، عدد المرؤوسين المشرف عليهم، حيث تكمن فائدة هذه المعلومة في ضبط أفراد العينة والتأكد منها بحيث تكون من فئة المسؤولين والمشرفين.

**الجزء الثاني:** عبارة عن مقياس مكون من ستين(60) عبارة تم بناؤها وصياغتها لتتوافق وتتناسب مع موضوع الدراسة لتعكس كل عبارة جانب دور وتأثير أخلاقيات العمل على الوظيفة الرقابية داخل المؤسسة بأبعادها (التكاليف، الإشراف، الوقت، التقييم) التي تم اعتمادها كمحاور رئيسة لهذه الاستبيان، حيث تم الاعتماد على طريقة تفكيك وتفصيل الأسئلة الفرعية إلى عبارات بسيطة وواضحة تهدف إلى استقصاء العلاقة بين أخلاقيات العمل وأبعاد الرقابة الإدارية، يُقدم الاستبيان للمبحوث لإبداء رأيه فيها ومدى موافقته على عباراتها وذلك على سلم تدريجي (سلم ليكارت) مكون من أربعة مستويات لمدى الموافقة ( موافق جدا، موافق، غير موافق، غير موافق تماما) وتم إعطاؤها القيم (4، 3، 2، 1) على التوالي، وقد وزعت العبارات عشوائيا ورتبت في الاستبيان بأسلوب الترتيب وكانت موزعة حسب كل محور من محاور الدراسة كالتالي:

- محور التكاليف: شمل 12 عبارة تتحدد في الاستبيان بالأرقام

(56، 45، 40، 37، 34، 26، 20، 12، 9، 7، 5، 2)

- محور الإشراف: شمل 16 عبارة تحدها الأرقام

(57، 51، 42، 32، 28، 27، 25، 23، 21، 19، 17، 15، 10، 6، 3، 1)

- محور الوقت: شمل 15 عبارة تحدها الأرقام

(60، 54، 49، 41، 39، 38، 36، 35، 33، 31، 30، 16، 14، 11، 4)

- محور التقييم: شمل 17 عبارة تحدد الأرقام

(8، 13، 18، 22، 24، 29، 43، 44، 46، 47، 48، 50، 52، 53، 55، 58، 59)؛

ولمعرفة درجة الثبات الخاصة بالاستبيان تم قياس قيمة "ألفا كرونباخ" لعينة من الاستبيانات مكونة من (15) استبيانا حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ ب (0.977) وهي قيمة مقبولة إحصائيا تؤكد على أن الأداة الإحصائية صالحة للاستعمال في اختبار الفرضيات؛ أم الثبات العام للدراسة فكانت قيمته (0.957) وهي قيمة مقبولة إحصائيا أيضا.

#### 4.V- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية

على إثر الزيارات الميدانية للمؤسسات محل الدراسة تم توزيع مجموعة من الاستبيانات والتي كان عددها 50 استبيانا على رؤساء ومشرفي المؤسسات بصفة عشوائية ليتم استرجاعها والحصول على عينة عشوائية من الاستبيانات الصالحة عددها 41 استبيان من مختلف المصالح والأقسام الموجودة عادة في المؤسسات الاقتصادية (الأفراد، الإنتاج، المحاسبة، التسويق...)، كلهم مشرفون على عدد معين من العاملين اعتمادا على ما جاء في المعلومات الأولية الموجودة في الاستبيان، حيث كان عدد الذكور ضمن هذه العينة 30 ذكرا مقابل 11 أنثى ليتوافق هذا التوزيع مع كل الدراسات التي وجدت أن المناصب العليا والرئاسية داخل المؤسسات تكون غالبيتها لفئة الذكور لعدة أسباب أبرزها أن الذكور هم أقدر وأصبر على تحمل المسؤوليات من الإناث اللواتي في غالبيةن يتفادين المراكز الرئاسية والقيادية داخل التنظيم.

بعد جمع الاستبيانات تمت عملية المعالجة الإحصائية، وقصد معالجة البيانات بشكل صحيح تم الاستعانة بمنظومة تحليل البيانات في العلوم الإجتماعية (SPSS) والذي يتيح فرصة حساب كل الاختبارات الإحصائية المناسبة لقياس مختلف الفرضيات، وفي هته الدراسة تم الاعتماد على:

- المتوسط الحسابي: استعمل من أجل تحديد مستوى إجابات المبحوثين على محاور الاستبيان مع مقارنته مع المتوسط الفرضي؛

- الانحراف المعياري: استعمل من أجل معرفة الفروق الفردية في إجابات المبحوثين على محاور الاستبيان؛

- المتوسط الفرضي: وهو يعبر عن الحالة العادية (الوسطية) التي يكون عليها محاور الاستبيان، وفي هته الدراسة يقدر ب (2.5)؛  
فعلمية التنقيط كانت من (01) إلى (04) وعليه المتوسط الفرضي يساوي  $4/(1+2+3+4)$ ؛

- اختبار "T": يستعمل من أجل قياس الفرضيات الوصفية عندما يتعامل الباحث مع عينة واحدة بياناتها كمية، وهو يعتمد على مقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الفرضي؛

- درجة الحرية: وهي تساوي حجم العينة ناقص واحد وفي هذه الدراسة تقدر ب (40).

4.V-1- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الأولى: التي مفادها أن "وجود أخلاقيات العمل يوفر النفقات والأعباء الخاصة بالجهاز الرقابي داخل المؤسسة"، ويتم قياس واختبار هته الفرضية من خلال نتائج الجدول الآتي:

جدول رقم(02): يوضح اختبارا لفرضية دور أخلاقيات العمل في توفير النفقات الخاصة بالجهاز الرقابي داخل المؤسسة.

القرار*	مستوى الدلالة	قيمة اختبار "T"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
دال(دور ايجابي قوي جدا)	0.00	+23.08	0.28	03.51
*يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (40) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (02.5)				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده دور أخلاقيات العمل في ترشيد تكاليف الجهاز الرقابي داخل المؤسسة يقدر بـ (03.51) بانحراف معياري قدره (0.28) وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهو ما يعني أن لأخلاقيات العمل دور ايجابي قوي جدا في ترشيد تكاليف الجهاز الرقابي داخل المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة الاختبار "T" المقدره بـ (23.08) وهي دالة عند درجة الحرية (40) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

وعليه نستنتج أن لأخلاقيات العمل دور ايجابي قوي جدا في ترشيد التكاليف داخل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث أن الحرص وتحري الدقة والكفاءة والتفاني والأمانة والانتماء وغيرها من الأخلاقيات تساهم في ترشيد التكاليف والأعباء الخاصة بالجهاز الرقابي داخل المؤسسة؛ ومنه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى محققة بدرجة عالية جدا وبالتالي قبولها.

**4.2- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الثانية:** التي مفادها أن "تساهم أخلاقيات العمل في كفاءة العملية الإشرافية داخل المؤسسة"، ويتم قياس واختبارته الفرضية من خلال نتائج الجدول الآتي:

جدول رقم (03): يوضح اختبارا لفرضية مساهمة أخلاقيات العمل في كفاءة العملية الإشرافية داخل المؤسسة.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "T"	مستوى الدلالة	القرار*
03.36	0.31	+17.43	0.00	دال (دور ايجابي قوي جدا)
*يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (40) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (02.5)				

**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده مساهمة أخلاقيات العمل في كفاءة العملية الإشرافية داخل المؤسسة يقدر بـ (03.36) بانحراف معياري قدره (0.31) وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهو ما يعني أن لأخلاقيات العمل دور ايجابي قوي جدا في زيادة كفاءة العملية الإشرافية داخل المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة الاختبار "T" المقدره بـ (17.43) وهي دالة عند درجة الحرية (40) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

وعليه نستنتج أن لأخلاقيات العمل دور ايجابي قوي جدا في كفاءة العملية الإشرافية داخل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث أن الرقابة الذاتية والثقة والحوار والصبر والتعاون وغيرها من الأخلاقيات تساهم في رفع كفاءة العملية الإشرافية داخل المؤسسة؛ ومنه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية محققة بدرجة عالية جدا وبالتالي قبولها.

**4.3- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الثالثة:** التي مفادها أن "أخلاقيات العمل تلعب دورا في تسريع

وتيرة انجاز أنشطة الرقابة الإدارية وريح الوقت فيها"؛ ويتم قياس واختبارته الفرضية من خلال نتائج الجدول الآتي:

جدول رقم (04): يوضح اختبارا لفرضية دور أخلاقيات العمل في تسريع انجاز أنشطة الرقابة الإدارية داخل المؤسسة.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "T"	مستوى الدلالة	القرار*
03.36	0.33	+16.32	0.00	دال (دور ايجابي قوي جدا)
*يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (40) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (02.5)				

**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده الدور الذي تلعبه أخلاقيات العمل في تسريع وتيرة انجاز أنشطة الرقابة الإدارية وريح الوقت فيها يقدر بـ (03.36) بانحراف معياري قدره (0.33) وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهو ما يعني أن لأخلاقيات العمل دور ايجابي قوي جدا في تسريع وتيرة انجاز أنشطة الرقابة الإدارية، وما يؤكد ذلك هي قيمة الاختبار "T" المقدره بـ (16.32) وهي دالة عند درجة الحرية (40) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

وعليه نستنتج أن لأخلاقيات العمل دور ايجابي قوي جدا في تسريع وتيرة انجاز أنشطة الرقابة الإدارية داخل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث أن التفاهم وعدم التأجيل والتعاون والمبادرة والجدية والالتزام وغيرها من الأخلاقيات تساهم في ترشيد التكاليف والأعباء الخاصة بالجهاز الرقابي داخل المؤسسة؛ ومنه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثالثة محققة بدرجة عالية جدا وبالتالي قبولها.

**4-4.V عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الرابعة:** التي مفادها أن "لأخلاقيات العمل إسهاما في تحسين أداء عملية التقييم الخاص بأداء العاملين"، ويتم قياس واختبارته الفرضية من خلال نتائج الجدول الآتي:  
جدول رقم(05): يوضح اختبارا لفرضية مساهمة أخلاقيات العمل في تحسين أداء عملية التقييم المطبق على أداء العاملين داخل المؤسسة.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "T"	مستوى الدلالة	القرار*
03.32	0.34	+15.26	0.00	دال(دور ايجابي قوي جدا)
*يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (40) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (02.5)				

**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده مساهمة أخلاقيات العمل في تحسين أداء عملية التقييم المطبق على أداء العاملين داخل المؤسسة يقدر بـ (03.32) بانحراف معياري قدره (0.34) وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهو ما يعني أن لأخلاقيات العمل إسهاما ايجابيا وقوي جدا في تحسين أداء عملية التقييم المطبق على أداء العاملين داخل المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة الاختبار "T" المقدره بـ (15.26) وهي دالة عند درجة الحرية (40) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره(0.00).

وعليه نستنتج أن لأخلاقيات العمل دورا ايجابيا قوي جدا في تحسين أداء عملية التقييم المطبق على أداء العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث أن الصدق والحلم والإخلاص والرزانة والعدالة وغيرها من الأخلاقيات تساهم في ترشيد التكاليف والأعباء الخاصة بالجهاز الرقابي داخل المؤسسة؛ ومنه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الرابعة محققة بدرجة عالية جدا وبالتالي قبولها.

**4-4.V عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الرئيسية:** التي مفادها أن "لأخلاقيات العمل دورا أساسيا ومهما في مساندة ودعم أنشطة الرقابة الإدارية داخل المؤسسة"، ويتم قياس واختبارته الفرضية من خلال نتائج الجدول الآتي:  
جدول رقم(06): يوضح اختبارا لفرضية دور أخلاقيات العمل في مساندة ودعم أنشطة الرقابة الإدارية داخل المؤسسة.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "T"	مستوى الدلالة	القرار*
03.39	0.30	+18.98	0.00	دال(دور ايجابي قوي جدا)
*يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (40) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الفرضي (02.5)				

**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي العام لدور أخلاقيات العمل في مساندة ودعم أنشطة الرقابة الإدارية داخل المؤسسة يقدر بـ (03.39) بانحراف معياري قدره (0.30) وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهو ما يعني أن لأخلاقيات العمل دور ايجابي قوي جدا في مساندة ودعم الوظيفة الرقابية داخل المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة الاختبار "T" المقدره بـ (18.98) وهي دالة عند درجة الحرية (40) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره(0.00).

وعليه نستنتج أن لأخلاقيات العمل دور ايجابي قوي جدا مساندة ودعم أنشطة الرقابة الإدارية داخل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث أن مختلف الأخلاقيات المذكورة سابقا وغيرها لها دور في إسناد ودعم الوظيفة الرقابية داخل المؤسسة؛ ومنه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية محققة بدرجة عالية جدا وبالتالي قبولها. إجمالاً يمكن القول إن مسؤولي ومشرفي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يثبتون ويؤكدون الفرضيات الموضوعية سلفاً، ويقرون بدور أخلاقيات العمل في إسناد ودعم الجهاز الرقابي داخل مؤسساتهم وبيئات عملهم والتي يمكن أن تعمم على المؤسسات الاقتصادية الناشطة.

## VI- خاتمة:

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن أخلاقيات العمل هي فعل ماهو صحيح في بيئة العمل بعد معرفة الموقف معرفة تامة، وتكمن أهميتها في أنها عامل مهم لتحسين حال الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل، وأما الرقابة الإدارية فهي عملية التأكد من مطابقة العمل المنجز مع ما خطط له لاتخاذ الإجراءات المناسبة مع تطبيق النوع المناسب من أنواعها المختلفة حسب كل ظرف وموقف؛ ليتبين أن دمج أخلاقيات العمل داخل الوظيفة الرقابية يكسب المؤسسة خصائص ومميزات تظهر في أدائها وفي سمعتها.

هذا كله في الجانب النظري؛ أما الجانب التطبيقي فإن الدراسة مست عينة من الرؤساء والمشرفين داخل بعض المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية سطيف، أكدت نتائجها وجود دور مهم لأخلاقيات العمل في إسناد ودعم الوظيفة الرقابية داخل المؤسسة، وكذلك الدور القوي الذي تلعبه على أبعادها المعتمدة في هذه الدراسة، فاختبارات الدراسة التطبيقية أكدت وجود مساهمة لأخلاقيات في رفع كفاءة العملية الإشرافية وترشيد التكاليف والنفقات الخاصة بالجهاز الرقابي وكذلك تسريع وتيرة انجاز أنشطة الرقابة الإدارية مع المساهمة في تحسين أداء عملية التقييم الخاص بالعاملين داخل المؤسسة. وعلى ضوء هذه النتائج؛ كان لزاماً على أصحاب المؤسسات محل الدراسة والمؤسسات الأخرى الاهتمام أكثر بالجانب الأخلاقي لأفرادها وتعزيزه ليكون ثقافة وسمتاً تتحلى بها المؤسسة ككل لما ستجنيه من الفوائد على وظائفها وأجهزتها وعلى أدائها ككل وخصوصاً على الوظيفة الرقابية؛ حيث عجزت وفشلت الكثير من التدابير والإجراءات الإدارية على حل المشاكل ومعالجة الاختلالات والانحرافات التي تعترضها يومياً أو دورياً نظراً لإغفال الجانب الأخلاقي ودوره داخل المؤسسة الذي بتفعيله واعتماده يقي المؤسسة الكثير من الصعاب والأزمات؛ أما في جانب البحث العلمي لزم على الباحثين الإسهام والاهتمام أكثر بموضوع الأخلاقيات في بيئة العمل وإبرازه في الفضاء العلمي والأكاديمي وكذلك لأصحاب المؤسسات والعاملين في الميدان الإداري والتنظيمي.

## VII- الإحالات والمراجع:

- 1- أحمد جابر حسنين علي. (2011). أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- 2- القصص. (الآية 21). القرآن الكريم.
- 3- المزجاني أحمد بن داود الأشعري. (2008). الوجيز في أخلاقيات العمل. دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- 4- الهيئة السعودية للتخصصات الصحية. (د.ت). أخلاقيات مهنة الطب (الإصدار 02). المملكة السعودية.
- 5- بلال خلف السكارنة. (2009). أخلاقيات العمل. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 6- جابر الجزائري أبو بكر. (2002). منهاج المسلم. المدينة المنورة، السعودية: دار الإمام البخاري.
- 7- زاهد محمد ديري. (2011). الرقابة الإدارية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 8- زينب توفيق السيد علوية. (2006). أخلاقيات التعامل في البيع والشراء. القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- 9- علي عباس. (2008). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.

- 10- فؤاد عبد الله العمر. (1999). أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي. السعودية: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب.
- 11- محمد التونجي. (2011). أخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 12- محمد صالح العثيمين. (1428هـ). مكارم الأخلاق. الرياض، السعودية: مدار الوطن للنشر.
- 13- محمد عبد الفتاح ياغي. (2012). الأخلاقيات في الإدارة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 14- محمد عبد الكريم إرشيد. (2008). النشاط الإقتصادي الإسلامي وأثر القيم والأخلاق فيه. بيروت: دار الكتب العلمية.
- 15- محمود عبد الكريم إرشيد. (2010). القوى البشرية في المصارف الإسلامية. الأردن: دار النفائس.
- 16- محمود معن عياصرة، و مروان محمد بني أحمد. (2008). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 17- نجم عبود نجم. (2008). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 18- نسيم الصمادي. (2012). أخلاق العمل،، القاهرة، مصر، ص 26-31. القاهرة، مصر: الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع.

#### VIII- الملاحق:

-ملحق 01- استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف 01 -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - الباز-

دكتوراه إدارة أعمال المؤسسات الطور الثالث - ل م د -

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات

اللازمة حول موضوع بحث تحت عنوان:

"أخلاقيات العمل ودورها في إسناد الوظيفة الرقابية داخل المؤسسة".

نرجو منكم التكرم وملاً الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية وموضوعية، مع وضع علامة (X) في المكان المناسب حسب رأيكم دون ترك أي عبارة، وسوف تستخدم المعلومات المقدمة بإذن الله تعالى في مجال البحث العلمي.

شكراً لكم ....

الباحثان

أولاً- المعلومات الأولية :

1. اسم المؤسسة/ الشركة: .....
2. الجنس:  /  أنثى
3. المصلحة / القسم: .....
4. عدد الرؤوسين أو العمال المشرف عليهم: .....

ثانياً- ما مدى موافقتكم بموضوعية في العبارات التالية حسب دوركم الرقابي والإشرافي داخل المؤسسة؟:

مدى الموافقة				العبارات
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق جداً	
				01 الرقابة الذاتية للعامل تساهم في عدم تأثر مستوى عمله عند غياب الرئيس أو المشرف
				02 العمل والحرص على سلامة وسائل وأدوات العمل يقلص من مصاريف المؤسسة
				03 أسلوب حل وحسم النزاعات بين الرؤوسين يقلل الصراعات بينهم مستقبلاً
				04 تبادل المعلومات بين الزملاء وعدم احتكارها في العمل يوفر الوقت والجهد
				05 تحري الدقة في ملأ التقارير والوثائق يجنب الجهاز الرقابي تكاليف مراجعة وتصحيح الأخطاء
				06 كفاءة المدير أو المسؤول تزيد في دافعية وحماسة العمال والرؤوسين
				07 الاستغلال الشخصي للوسائل والمعدات يزيد في معدل اهتلاكها
				08 الكذب والتضليل في التقارير والتصريحات يشوه ويحرف نتائج التقييم
				09 تعارض المصالح والأهداف بين العامل والإدارة يزيد من الحوادث والمشاكل
				10 عند وجود الثقة يفوض المسؤول بعض سلطاته للغير دون تسلط أو احتكار
				11 التفاهم والتوافق يكشف الأخطاء وتتم معالجتها قبل فوات الأوان
				12 حرص العامل على حاجيات وأغراض المؤسسة يجنبها الضياع والتلف
				13 لجوء العامل دائماً لتبرير أخطائه يضل ويحرف نتائج تقييمه
				14 وجود القطيعة والخلاف بين الرئيس ومرؤوسيه يعطل ويؤخر إنجاز الأعمال
				15 الحوار والنقاش بين الرئيس والمرؤوس يوضح الصورة وينزل المشاكل والخلافات
				16 التأجيل والتسويف يزيد في تراكم وتعقد الأعمال والمهام
				17 طاعة وتقبل القرارات والتعليمات تزيد من قوة وتأثير المشرف
				18 كثرة غضب وانفعال الرئيس تبعد وتنفر الرؤوسين والعمال عنه
				19 تواضع الرئيس أو المشرف يكسبه الاحترام والتقدير من طرف مرؤوسيه
				20 كفاءة ومهارة العامل مع الآلات تقلص من الحوادث والإصابات أثناء العمل
				21 النميمة والديسيمة بين العاملين تشتت الأعمال والجهود
				22 إيمان وقناعة الرئيس والمرؤوس بجدوى وضرورة التقييم تساهم في نجاحه
				23 دراية وإلمام الرئيس بعمله ووظيفته تساهم في صحة وسلامة قراراته
				24 اعتماد المقيم أسلوب الحوار والمناقشة يوضح له الصورة ويصحح له الأخطاء
				25 ثقة العمال في رئيسهم تسهل وتيسر عليه عمله الإشرافي
				26 الاستغلال اللاعقلاني والعشوائي لوسائل المؤسسة يقلص من عمرها الإنتاجي
				27 الصبر وتجاهل بعض الإساءات والجدالات يخدم عمل المسؤول والمؤسسة ككل
				28 التعاون والتآزر يقوي العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه ويزيد في تماسك الفريق

29	الصدق في تحرير تقارير تقييم الأداء يحفز في أداء العمل والمهام			
30	وجود دعم ومساندة في أداء المهام من المشرف والزلاء يوفر وقت إضافي لإنجاز أعمال أخرى			
31	المبادرة الشخصية تلخص الكثير من الخطوات وتُريح الكثير من الوقت			
32	حسن ولين معاملة الرئيس بمروسيه تحببه وترغبه إليهم			
33	تفادي الشكوك والتحفظات يسرع في أداء وإتمام المهام			
34	التفاني في العمل وإتقانه يجنب المؤسسة التضخم في اليد العاملة وفي الأجور			
35	الجدية في العمل تجنب الرئيس مضيعات وأكلات الوقت			
36	الحضور والتواجد الدائم في مكان العمل يقلص الزمن المطلوب لأداء العمل			
37	سرقة العامل لممتلكات المؤسسة يزيد في تكاليفها وأعبائها			
38	تنظيم وترتيب المشرف لعمله يعينه على الاستغلال الأمثل للوقت			
39	الالتزام بالأنظمة والتعليمات يساهم في ربح الوقت			
40	لا مبالاة العامل مع الآلات يزيد في معدل حالات الأعطال			
41	الحرص على مصلحة الغير ينتج عنه احترام المواعيد والأجال			
42	الحضور الدائم وانضباط المشرف يحفز العمال المشرف عليهم			
43	الإخلاص في العمل يجنب المسؤول أخطاء التقييم			
44	هدوء وريانة واستقرار العمال يساهم في دقة التقييم والقياس			
45	الانتماء للمؤسسة والشعور بالمسؤولية يساهم في الحد من التبذير والإسراف داخل المؤسسة			
46	عدالة المقيم في عمله تُولد جوا تنافسيا بين أفراد فريق العمل			
47	قرب وتفاعل المدير مع مرؤوسيه يساهم في اعتماد معايير تقييم واقعية ومنطقية			
48	نزاهة وموضوعية المشرف تكشف وتبرز الانحرافات مهما كان نوعها			
49	التواصل الشفهي وغير الرسمي بين المستويات الإدارية يوفر الوقت والجهد			
50	اعتراف وإقرار العامل بالخطأ يسهل معالجته وتفاديه مستقبلا			
51	اهتمام المشرف بعمل ونتائج عماله يخدم أهداف المؤسسة			
52	الموضوعية في التقييم تزيد من رضا وأداء العاملين			
53	كفاءة المقيم وتمكّنه تزيد من فعالية ونجاعة عملية التقييم			
54	اهتمام وحرص المشرف على عمله يساعد على انجازه في الوقت المناسب			
55	صدق وأمانة العامل تشجع الإدارة لاعتماد التقييم الذاتي لإنجازاته			
56	التفاني والإخلاص في العمل يقلل اللجوء إلى الساعات الإضافية			
57	العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة تسهل العمل الإشرافي والرقابي			
58	ثقة الرئيس بمرؤوسيه تقلل في مرات وفترات التقييم			
59	الاهتمام بنتائج التقييم وتقبلها يساهم في تحسين ورفع مستوى المهارات والقدرات			
60	التعاون والتأزر في العمل يسرع في أداء الأعمال			