



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -



معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تحت عنوان :

أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي

تحت إشراف الأستاذة :

أ. لواتي

من إعداد الطالبتين:

بوشقيف زينب ✓

بوطريق حنان ✓

اعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	مركز جامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	د. غربي صباح
مشرفا و مقورا	مركز جامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	د. لواتي خاتمة
عضوا مناقشا	مركز جامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	د. منقوري منال

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

الى الوالدين الغاليين على قلبي حفظهما الله واطال في
عمرهما

الى اخواتي واخوتي الاعزاء الى جميع الاهل والاقارب
كل واحد باسمه ولا انسى صديقاتي و زملائي
الدارسين .

الى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي .

شكر وتقدير

بعد الحمد لله ، سبحانه وتعالى ، وشكره
والصلاة والسلام على نبيه "محمد" صلى
الله عليه وسلم
اتقدم بخالصي شكري وتقديري الى :
المشرفة الفاضلة الاستاذة "لواتي خاتمة"
التي منحتنا التوجيه والارشاد باخلاصها
لنا في النصيحة والرأي .
الى لجنة المناقشة الفاضلة ،
الى كل من علمني حرفا وخاصة اساتذة
معهد علوم التسيير .

الملخص :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر اخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي في المنظمات ، و ذلك من خلال التعرف على العلاقة بين اخلاقيات العمل والاداء الوظيفي، و دور اخلاقيات العمل في الرفع من مستوى الاداء الوظيفي .

❖ اقتصرت دراستنا على الجانب النظري فقط وهذا لعدم اجراء الدراسة الميدانية .

حاولنا في دراستنا اعطاء مفهوم شامل لكل من المتغيرين : (اخلاقيات العمل والاداء الوظيفي)، من خلال تعريفهما و ابراز اهميتهما بالنسبة للفرد العامل والمنظمة ، كما وضحنا دور اخلاقيات العمل في توجيه سلوك الموظف و تصحيحه من خلال الالتزام والانضباط والعمل بالانظمة والقواعد والقوانين السائدة في المنظمة ، اما بالنسبة للاداء الوظيفي ، وضحنا فيه اهم الركائز التي يبني عليها الاداء الصحيح والسليم داخل المنظمة ، من خلال ابراز اهم عناصره ومحدداته والعوامل التي تؤثر على سير اداء الموظف ، وكذلك تقييم و قياس الاداء وتحسينه وسد الثغرات السلبية التي من شأنها الحاق الضرر بالموظف و بمصلحة المنظمة .

توصلت دراستنا الى مجموعة من النتائج اهمها : ان ل اخلاقيات العمل تأثير كبير على الاداء الوظيفي للموظف داخل المنظمة ، حيث تاتر بصفة ايجابية على سلوكه وقيمه ، و مما ينعكس ذلك على طبيعة عمله وادائه ويمنحه دافعا ايجابيا في تحسين وتطوير ادائه الوظيفي مستقبلا ، من خلال التزامه بانظمة العمل السائدة في المنظمة وسعيه لتحقيق افضل عائد للمجتمع و المنظمة .

الكلمات المفتاحية :

اخلاقيات العمل ، قيم ، سلوك ، اداء وظيفي ، الاداء ، انظمة العمل

Abstract:

This study aimed to identify the impact of work ethics on job performance in and job , by identifying the relationship between work ethics , organizations and the role of work ethics in raising of work ethics in raising the , performance level of job performance

❖ Our study was limited to the theoretical side only, and this is because the field study was not conducted :

In our study , we tried to give a comprehensive concept to each of the two variables (work ethics and job performance),by defining them and highlighting their importance for the working individual, and the organization we also clarified the role of work ethics in guiding employee behavior ,and correcting it through

adherence discipline ,and work to the regulations rules and laws prevailing in the organization , As for job performance we explained in it the most important pillars on which correct, and proper performance within the organization is built by, highlighting its most important element, and determinants and factors that affect the employee's performance as well as evaluating, and measuring performance improving it, and filling the negative gaps that would affect it harm the employee and the interest of the organization .

Our study reached a set of result the most important of which are :

That work ethics has a significant impact on the employee's job performance within the organization, as it positively affects his behavior and values which reflect this on ,the nature of his work and his performance ,and gives him a positive impetus in improving, and developing his job performance in the future, through his commitment to work regulations prevailing in the organization, and its pursuit of the best return for society and the organization.

Key words :

Work ethics ,values ,behavior , job , performance , performance , work system .

قائمة المحتويات

الرقم	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ-د	المقدمة
	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والأداء الوظيفي
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لأخلاقيات العمل والأداء الوظيفي
34	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية
47	خلاصة
49	الخاتمة
52	قائمة المراجع
57	قائمة الملاحق
65	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	يوضح مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1-1

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	1-1
05	المفهوم الشمولي لأخلاقيات العمل	2-1
09	مصادر أخلاقيات العمل	3-1
14	نموذج الأداء الفعال	4-1
21	العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء	5-1
24	عناصر إدارة التحسين الشاملة للأداء	6-1
28	نموذج تحسين الأداء الوظيفي	7-1

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
57	الاستبيان	1



المقدمة

تعد الأخلاق عنوان المسلم، ودورها عظيم في حياته فهي طريق الفلاح والنجاح في الدنيا والآخرة وتخلق المسلم وتأدبه بالآداب الإسلامية الحميدة يعد شرف وامتثال بالنبي صلى الله عليه وسلم حيث أوصى رسولنا الحسن وبين لنا أهمية ومكانة الأخلاق وهدفه من البعثة فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إنما بعثت لأتمم صالح الأخلاق " يعد موضوع أخلاقيات العمل من المواضيع الحديثة والتي تعد في غاية الأهمية في عصرنا الحالي وخاصة في ضوء الاتجاهات الحديثة نحو العولمة وماتج عنها من زيادة المعرفة والتوسع الثقافي وأدى ذلك كله الى تطوير وتغيير في عقلية المدير والأفراد العاملين بالمنظمة بصورة عامة حيث تسعى المؤسسات تعزيز منظومة أخلاقيات العمل وذلك لتحقيق جودة الأداء والذي بدوره ينعكس على نمو المجتمع وقد حضى هو بذاته باهتمام بالغ في المنظمات سواء منظمات الأعمال التجارية من مواجهة الكثير من المنظمات على اختلاف انواعها واحجامها ومهامها تحديا مشتركا يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع، فالأخلاق العامة هي حد الأسباب في فجوة الأداء كما أن فقدانها يؤدي الى الفساد الاداري وتراجع الأداء في المؤسسات والمنظمات.

فالمنظمات اليوم مدعوة الى تنظيم اعمالها وفقا لرؤى الأخلاقية واعادة تشكيل ثقافتها وفقا للقيم الاخلاقية وهي مدعوة ايضا لتعزيز السلوك الاخلاقي لافرادها وتعزيز الثقة وارساء دعائم الولاء للعمل من منظور قيمى واخلاقي وهي ايضا بحاجة الى تفعيل القيم الاخلاقية في انشطتها كافة لضمان انسانية اعمالها وتحقيق رضا و ولاء زبائنها فالأخلاقيات في العمل شجرة طيبة تؤتي اكلها كل حين ، وهي ليست عنصر خسارة كما يدعي بعض رجال الاعمال الذين يرون في الالتزام الاخلاقي باعنا على الخسارة، وانما تمثل مصدرا من مصادر زيادة التكاليف على المنظمات بدلا من تخفيضها ولكن على العكس من ذلك فهي تمثل مصدرا من مصادر الربح سواء اكان ماديا او معنويا.

فالأخلاقيات وقيم العمل لها دور مهم في التأثير على الأداء ككل وتستطيع القيادات و صنع القرار في المؤسسات ملاحظة ذلك التأثير وقياسه وذلك ان سلوك الفرد يعتبر حجم الاساس الذي يبقى عليه سلوك الشركة التي يعمل فيها فالتصرفات والانشطة التي يقوم بها الفرد من انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين ورضاه على العمل وقيامه بأداء مهامه الى غير ذلك.

ومن هنا برزت الحاجة الماسة لدراسة هذه الظاهرة والتي سنربط فيها بين اخلاقيات العمل والاداء الوظيفي في المنظمات.

مشكلة الدراسة:

مما سبق يمكن صياغة اشكالية الدراسة كما يلي:

- ماهو أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي ؟

للاجابة على هذه الاشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:



- ✓ ما المقصود باخلاقيات العمل والاداء الوظيفي ؟
- ✓ هل توجد علاقة بين اخلاقيات العمل والاداء الوظيفي ؟
- ✓ ما هو دور اخلاقيات العمل في الرفع من مستوى الاداء الوظيفي ؟

الفرضية الرئيسية:

هناك أثر بين اخلاقيات العمل والاداء الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

- التعريف باخلاقيات العمل والاداء الوظيفي
- هناك علاقة بين اخلاقيات العمل والاداء الوظيفي
- لاخلاقيات العمل دور في الرفع من مستوى الاداء الوظيفي

مبررات اختيار الموضوع:

الهدف الاساسي من هذه الدراسة يتمثل في معرفة الاثرين اخلاقيات لتعمل والاداء الوظيفي اما الاهلاف الفرعية فهي كما يلي:

- اعطاء تصور واضح ومفهوم اخلاقيات العمل والاداء الوظيفي.
- التعرف على اثر اخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي.
- التعرف على دور اخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي .
- التعرف على العلاقة بين اخلاقيات العمل والاداء الوظيفي .

أهمية الدراسة:

الاهمية النظرية: تتمثل اهمية هذه الدراسة في الوقوف على الاداء الوظيفي ومدى تأثره باخلاقيات العمل.

الاهمية العلمية : لم يتم توضيحها وهذا بسبب عدم تطبيق الدراسة في المؤسسة المعنية وهذا نظرا للظروف الراهنة (جائحة كورونا)

حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من الحدود البشرية المكانية الزمانية والموضوعية التالية:

الحدود البشرية : تعذر علينا القيام بالدراسة الميدانية وهذا راجع للظروف الاستثنائية التي يمر بها المجتمع ككل (جائحة كورونا)

الحدود المكانية : تعذر علينا القيام بالدراسة الميدانية وهذا راجع للظروف الاستثنائية التي يمر بها المجتمع ككل (جائحة كورونا)

الحدود الزمانية: حيث تمت هذه الدراسة خلال 2020/2019.

الحدود الموضوعية: تم التركيز على اخلاقيات العمل من خلال الابعاد التالية : (الالتزام بانظمة العمل ، التعاون ،الالتقان) اما الاداء الوظيفي : (كفاءة الاداء، سرعة انجاز العمل).

منهج البحث والادوات المستخدمة:

من اجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي

مرجعية الدراسة:

من اجل معالجة موضوع الدراسة تم الاطلاع على مجموعة من المراجع والمصادر لتغطية جوانب النظرية والميدانية ففي الجانب النظري تم الاعتماد على:

- الكتب،المراجع باللغة العربية والاجنبية التي لها علاقة بالموضوع.
- الاحداث المنشورة ومذكرات الماجستير والملتقيات التي تناولت الموضوع ومن بلدان مختلفة.
- اما الجانب الميداني تعذر علينا القيام به وهذا للظروف الراهنة (جائحة كورونا)

صعوبة الدراسة:

- قلة المراجع.
- الظروف الراهنة (جائحة كورونا).
- عدم اتمام الدراسة الميدانية لاسباب و ظروف استثنائية (جائحة كورونا)

هيكل الدراسة:

لقد قسمنا دراستنا الى فصلين بعد المقدمة التي تناولنا فيها مدخل وحيز للدراسة واهداف البحث واهمية ولكن لظروف استثنائية تم الغاء الفصل الثاني وهذا راجع الى عدم اتمام الجانب الميداني بالاضافة الى الصعوبات التي واجهناها اثناء الدراسة.

الفصل الاول: تعرضنا الى مبحثين اساسيين هما:

المبحث I: تطرقنا الى مفاهيم اخلاقيات العمل ثم الاداء الوظيفي.

المبحث II: ثم تم التطرق فيه للدراسات السابقة التي تناولت اخلاقيات والاداء الوظيفي.

وفي الاخير ادراج الخاتمة.

المقدمة

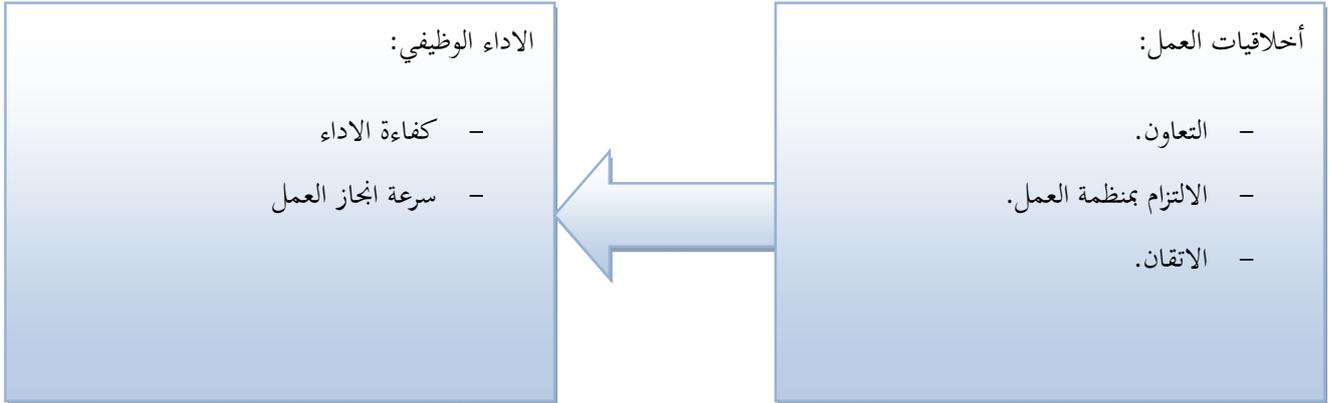
تقدم اهم النتائج المتوصل اليه .

تقدم مقترحات لدراسات مستقبلية .

نموذج الدراسة:

متغير مستقل

متغير تابع



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة.



الفصل الأول :

الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات

العمل والأداء الوظيفي

تمهيد:

اصبح موضوع اخلاقيات العمل والاداء الوظيفي كلاهما من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد ولفت للنظر، حيث ان اتباع الاخلاقيات امر مهم يجب ان يحرص عليه كل شخص ولا يجب ان تعتمد ادارة المؤسسة كل قناعات الموظفين الشخصية للحكم على مدى التزامهم بها كجزء من متطلبات عملهم ومما زاد الاهتمام بموضوع الاعداد الخلقية للعاملين انه يوفر في حالة تطبيقية بصورة فاعلة نخبه ادارية مما ييسط تأثيرها المباشر في التزام وانضباط ورفع المستوى الاداء لدى العاملين.

لكن نتيجة للمشكلات الاخلاقية والممارسات الغير الاخلاقية مثل تدني مستوى اداء الموظف، وتفشي صور الفساد الاداري التي شهدها قطاع الاعمال في السنوات القليلة اثرت تساؤلات كثيرة حول مسؤولية منظمات الاعمال حيال المجتمع والادوار الاخلاقية التي تلعبها.

ولتوضيح كل ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الاول: الادبيات النظرية ل اخلاقيات العمل والاداء الوظيفي.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية ل اخلاقيات العمل والاداء الوظيفي.

المبحث الاول: الادبيات النظرية ل اخلاقيات العمل والاداء الوظيفي.

المطلب الاول: اخلاقيات العمل

الفرع الاول: مفهوم اخلاقيات العمل وابعادها واهميتها

اولا: مفاهيم وتعريفات الاخلاق

نظرا لصعوبة الامام بمصطلح الاخلاقيات بشكل دقيق فإنما سنحاول ذلك من الباحثين وانطلاقا من المفهوم الاخلاق لغة.

أ. لغة:

يعود فظ كلمة الاخلاق Ethics الى الكلمة اليونانية Ethos والتي تعني "العادات او السلوك او الصفات" وهي في حقيقة الأمر اشتباك مفاهيمي مع عدد من المصطلحات من قيم و اخلاق واعراف وتقاليده.¹

ب. اصطلاحا:

منظومة من السمات تؤلف جانبا رئيسا للشخصية يلتقي فيها الادراك والوجدان والنزوع الى العمل ويتضح في السلوك، وهي على حظ وافر من الرسوخ والثبات، وتتسم باشتغالها على القيم بالذات.²

وفي اللغة العربية فقد ورد هذا اللفظ الاخلاقيات في القاموس الحظ بأنه الخلق والسجية، الطبع والمرودة ويقول الراغب الاصفهاني "الخلق في الاصل شيء واحد".³

وعرفها Rue et Byars "الاخلاقيات هي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة" ومن هنا يمكن تعريف الاخلاقيات على انها "الاخلاقيات يتصف بها الفرد وهي المسؤولة عن سلوكياته وتصرفاته تجاه المواقف التي يتعرض لها في ظل الظروف والمتغيرات التي يمر بها والتي تتفاعل مع مجموعة المبادئ والقيم التي يحملها".⁴

¹ لشهب وردة، الاخلاقيات الوظيفية وعلاقتها بتحسين الاداء الوظيفي في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، مذكرة جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص20.

² أماني صبري حسن خليل سالم، تصور مقترح لميثاق اخلاقي المهنة التدريس من وجهة نظر اساتذة التربية، باحثة ماجستير، مجلة كلية التربية العدد الثاني والعشرون، جامعة بوسعيد، 2017، ص 697-793

³ بلال خلف السكارنة، اخلاقيات العمل، طبعة الثالثة، عمان، دار المسيرة لنشر والطباعة، 2013، ص18-20.

⁴ بودراع امينة، دور اخلاقيات الاعمال في تحسين اداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013، ص13.

ويعرفها Woller : ان اخلاقيات العمل هي الالتزام بالقيم الاخلاقية الامانة، الاستقامة والثقة والصدق في العمل.¹

اولا: مفهوم اخلاقيات العمل:

ان وضع تعريف واضح ومحدد ل اخلاقيات العمل يعد في غاية الصعوبة لانه يركز على مبادئ ومعايير تحكم سلوك الافراد في بيئات مختلفة فقد اختلف الباحثون والكتاب حول اعطاء مفهوم ل اخلاقيات العمل فيما يلي عرض لاهم التعاريف:

يعرفها walley " أن الاخلاقيات العمل هي مجموعة من المبادئ والقيم الاخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما وتضع محددات على قراراتها".

ويعرفها Boyer " بأنها مجموعة المبادئ او القواعد المحددة التي يجب احترامها ويمكن وصفها بأنها تحليل وسائل تطبيق المعايير الاخلاقية للافراد في قراراتهم المموسة المتخذة من داخل المنظمة والتي تؤثر على قرارات الفاعلة او على المنظمة عموما.²

أما job thics تعرف أخلاقيات العمل بأنها "منظومة من القيم الاجتماعية الذاتية تحكم التصرفات الفردية في مختلف المواقف والظروف زتحدد السلوكيات الجيدة وغير الجيدة وتنعكس في القوانين والتعليمات وقواعد السلوك والمعايير المهنية.³

ويعرفها بلال خلق السكارنة بأنها " المبادئ والمعايير التي تعد مرجعا للسلوك المطلوب لافراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم ادائهم ايجابا او سلبا.⁴

كما ان هناك تعريف مقدم من Van Vilok يشير فيه الى ان اخلاقيات الاعمال هي الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الاداري بحيث يصبح هذا القرار خيارا اخلاقيا آخذ في الاعتبار ماهو صحيح للفرد وللمجموعة وللمنظمة.⁵

ويجسد الشكل التالي المفهوم الشمولي ل اخلاقيات العمل .

¹ Waller, Business Ethics society and Adam smith :some observations in the liberal business Ethics ,journal of scout economics ,vole 25,N°03,1996,p915.

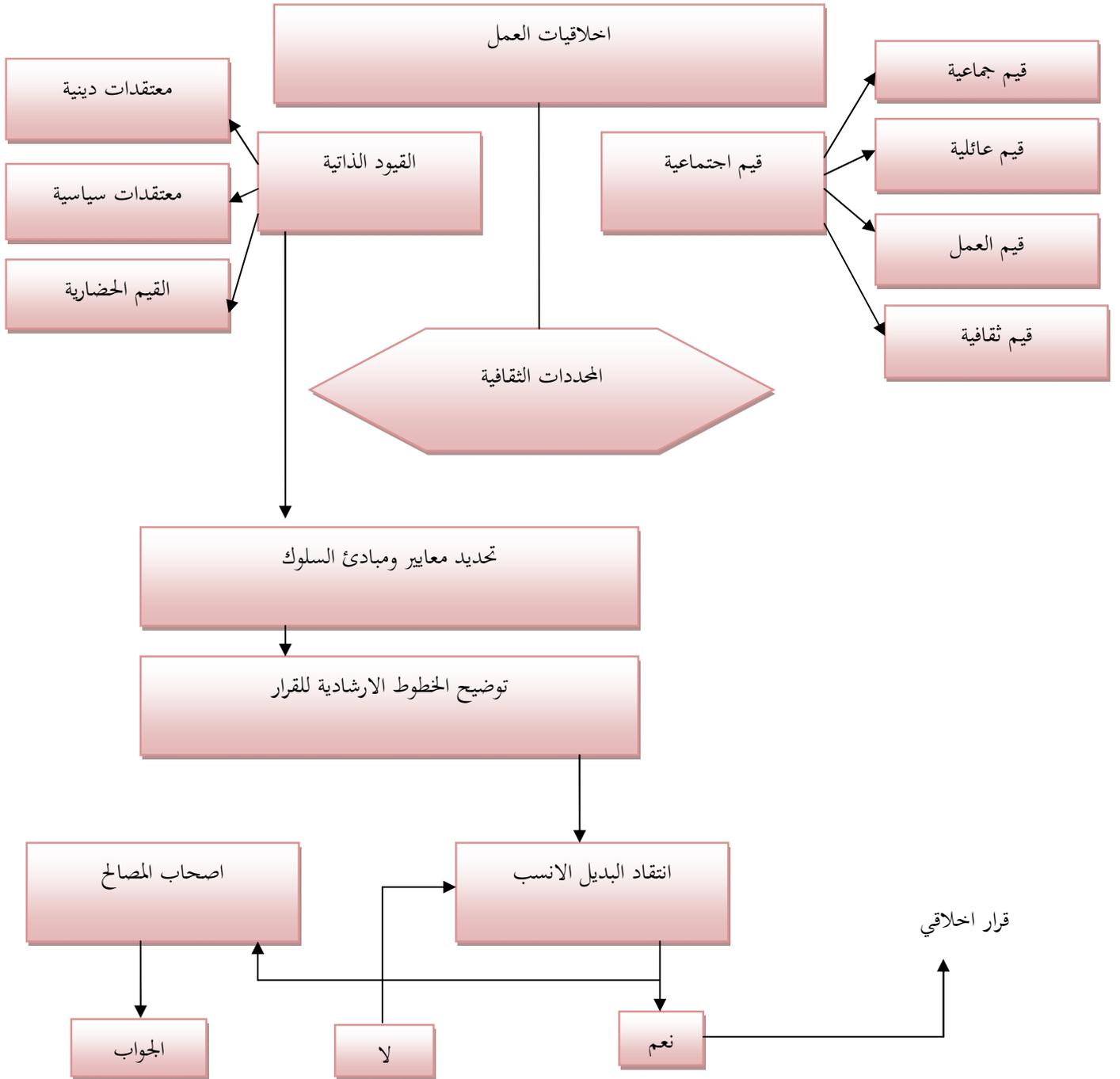
² المعتصم بالله هاني ابو الكاس، اخلاقيات المهمة ودورها في الاداء الوظيفي للعاملين في منظمات الغير الحكومية، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والادارة، جامعة الاقصى، 2018، ص17.

³ دجلة مهدي محمود، تأثير الاخلاقيات الوظيفية في الابداع الاداري، بحث ميداني في عينة من المصارف العراقية، مجلة المجلد السادس والعشرون، العدد الرابع، 2013، ص117.

⁴ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص21.

⁵ نجم عبود نجم ، اخلاقيات الادارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ، مصر، 2015، ص18.

الشكل رقم 2: المفهوم الشمولي لآخلاقيات العمل



المصدر: زكريا الدوري، مبادئ ومداخل ووظائف في القرن الحادي والعشرون، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص435.

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات لآخلاقيات العمل نرى ان بعضها يركز على مجموعة من النقاط:

1. انها مبادئ تحدد سلوك الافراد في المنظمة.

2. أنها مجموعة من الصفات والسلوكيات الحسنة.
3. أنها مجموعة من القيم والنظم المحققة للمعايير الايجابية العليا المطلوبة في أداء الاعمال الوظيفية.
4. مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات.

❖ ابعاد اخلاق العمل:

التعاون:

هو العمل سويا بغية تحقيق غايات مشتركة.

الالتزام بأنظمة العمل:

يعني التقيد عمليا وقوليا بالمنهج والاصل والحكم والحد والاطار والمعيار الى اي خروج عنها.

الاتقان:

يعني انجاز العمل المطلوب من الشخص كما طلب دون نقص بل بالشكل الكامل وبذل الجهد لتنفيذه بالوقت المطلوب ايضا.¹

ثانيا: أهمية أخلاقيات العمل:

لاخلاقيات العمل اهمية بالغة باعتبار ان الاخلاق افضل العلوم واعلاها قدر لأنه لن تستقيم الحياة بدون اخلاق،فهي ضرورية لاستقرار اوضاع المجتمع،ومن ثم لتقدمه ورفقه على اساس ثابت من القيم والمبادئ والاخلاص في العمل ويمكن ان يجمع اهمية اخلاقيات العمل في نقاط التالية:

- تعظيم عملية التنمية الاقتصادية واستمرارها من خلال التوجيه السليم للموارد المالية وحسن ادارتها من دون اي فارق او تسرب.
- رفع ثقة المواطنين، وذلك لان تفشي العديد من الظواهر السيئة واخلاق العمل السلبية،قد زعزع ثقة المواطنين في فاعلية القطاع الحكومي، او الخاص في الدول العربية والاسلامية ولذا اصبح من الضروري تناول هذا الامر بالتحليل لتتم من خلاله معالجة مثل هذه الظواهر السيئة.
- ترسيخ الحضارة الحميدة وتأكدها وعدم التنازل عنها.²
- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والاقليمية والدولية وهذا ايضا له مردودية ايجابية على المنطقة.

¹ أسماء قاسم التجاني، رزاز الطيب محمد علي، اثر اخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي،دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس،كلية الدار التجارية،قسم ادارة الاعمال،ص14-15.

² فؤاد عبد الله العمر، اخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من المنظور الاسلامي، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب،الطبعة الاولى،جدة،1999،1419،ص32.

- قد تتكلف منظمات الاعمال كثيرا نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الاخلاقية وهنا تأتي التصرف الاخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية خاصة اذا ما تمدت المنظمة واخذت تركز كثيرا على مبدأ الرشد والنموذج الاقتصادي بعيدا عن التوجه الاقتصادي الاجتماعي الاخلاقي.¹
- الالتزام الاخلاقي يقلل تعريض المؤسسات للخطر، لأن المخالفات تقل، والجرائم تقل، والمنازعات تقل حيث يتمسك الجميع بالقانون الذي هو اولا واخيرا قيمة اخلاقية.
- التخلص من الطابع التسلطي التي تمارسه ادارة ما على موظفيها.²
- بصفة عامة ان الدور الجوهري والاساسي للاخلاقيات بصفة عامة ولاخلاقيات العمل بصفة خاصة هو انها وسيلة للنهوض بالامة ذلك أن التاريخ يجبرنا ان سقوط الكثير من الحضارات كان سبب انهيار الاخلاق.
- وفي هذا نجد انه قد سئل احد وزراء اليابان "ما سر تقدم اليابان هذا التقدم؟ فقال " السر يرجع الى تربيتنا الاخلاقية.³
- خلق التوازن بين هذه المنظمة في تعظيم الربح، وجعل القرارات تأخذ الجانب الاجتماعي والاخلاقيات بعين الاعتبار.⁴

الفرع الثاني: مصادر اخلاقيات العمل

تختلف النظم الادارية في مستوياتها وطبيعتها وطرق تعاملها وهذا لا يعني اختلافها من حيث الجوهر قد اجمع الكثير في تحديد المصادر الاساسية الاخلاقية والمتمثلة:

1. المصدر الديني: بشكل المصدر الديني اهم مصادر الاخلاق وذلك لانه لا تخل اية ديانة سواء كانت سماوية او غير سماوية من الحث على مكارم الاخلاق والقيم الحميدة والفضائل بحيث يشكل الدين وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي في كافة المجتمعات البشرية، وتختلف الديانات من حيث درجة التركيز على علاقة الفرد بالخالق وعلاقة الفرد بالآخر في داخل المجتمع المعني، ويمتاز الدين الاسلامي بمصدرية الكتاب والسنة بأنه يشكل نظام حياة متكامل، فتنظم علاقة الفرد بالخالق وهو تعظيم محدود لعلاقات الفرد بغيره في المجتمع.⁵
2. القوانين واللوائح والتشريعات: يمثل القانون والتشريعات وسائل لتنظيم الحياة في اي مجتمع على اعتبار ان القانون او التشريع وليد حاجة في المجتمع توجب تدخل السلطة التشريعية لتنظيمها ولهذا فالقانون او التشريعات المنبثقة عنه تنظم حاجات الناس في المجتمع وتكون ملزمة لهم ان مجموعة التشريعات والقوانين واللوائح استناد الى المصادر التشريعية

¹ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2010، ص27.

² المعتصم بالله هاني ابو الكاس، مرجع سبق ذكره، ص21.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص23.

⁴ دجله مهدي محمود، مرجع سبق ذكره، ص117.

⁵ أحمد جابر حسين علي، اخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة العربية للتنمية الادارية، جمهورية مصر الجديدة، القاهرة، 2011، ص25.

المعمول بها في الدول تعد من المصادر المهمة للأخلاقيات، ذلك لأنها تضبط في تسيير دقة الادارة العامة في الاتجاه الذي يخدم الدول.¹

3. الذات: وهي اول مصادر الاخلاقيات فالإنسان لا يسعى الى تحقيق غاية ما الا اذا كانت لها صدى في نفسه وعليه فإن العمل الاخلاقي لا بد ان يبدو جميلا وجذابا امام الذات الانسانية وبالتالي فإن هذه الذاتية الفردية تستعمل على اخضاع القواعد الاخلاقية نفسها الى نظرة الفرد وتقديره الخاص، وهذا امر مليء بالمخاطر لانه لا يعطي القواعد الاخلاقية والثبات والاستقرار.

4. الاسرة: ينقل الانسان سلوكه الذي ورثه من اسرته الى المنظمة وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئة المعيشة وظروف حياته المادية فالأسرة التي تربي ابنائها على المبادئ والمثل الدينية من صدق وامانة واحترام يضل هؤلاء الابناء متمسكين بهذه المبادئ في نية عملهم وفي معاملتهم للآخرين.²

5. المؤسسات التعليمية والخبرة السابقة او المكتسبة: تستطيع هذه المؤسسات ان تلعب دورا مهما في اعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي حيث يستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم بعض المسافات في الدين والاخلاق والعلاقات العامة حتى تنجح في تنمية سلوكياتهم الايجابية تجاه المؤسسة والانتماء والاخلاص.

6. الأعراف والتقاليد الاجتماعية: تحتوي على مجموعة من القيم والتقاليد والاعراف التي اكتسب قوة القانون في ضبط السلوك الفردي وبالتالي تعد من أهم اخلاقيات العمل المؤثرة في السلوك.³

7. المصدر الاقتصادي: تتحكم الظروف الاقتصادية والسائدة في المجتمع في جميع افراده ومن بينهم المهنيون والاداريون وكافة العاملين بمنظمات الاعمال إذ أن الظروف الاقتصادية الصعبة تدفع بأفراد المجتمع غالبا الى انماط من السلوك بعيدة عن المعايير الاخلاقية فإذا كان الشخص يعيش في وضع اقتصادي مريح مقارنة بأفراد مجتمعه ويمكن العيش بكرامة مع اسرته فإنه من السهل ان تتوقع منه الانحراف والغش واستغلال الوظيفة ولعل اهمية البعد الاقتصادي قد تضاعف بشكل كبير في الوقت الحاضر اذ تطرح التكنولوجيا في كل يوم الكثير من المغريات.⁴

8. المصدر السياسي: يقصد به النظام الذي يسير المجتمع وانعكاس توجهات هذا النظام على اخلاقيات الافراد فإن كان النظام السياسي ديمقراطيا مثلا يؤمن التغذية والمشاركة والحوار واحترام الرأي الآخر فلا شك انه سيؤثر على قيم الافراد وقناعاتهم المهنية واذا كان النظام ديكتاتوريا فاسدا فلا شك بأن تأثيره سيكون سلبا على توجهات الافراد.⁵

¹ محمد حسن ابو عودة، اخلاقيات الاعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة استكمال المتطلبات للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة اسلامية، غزة، 2017، ص25.

² احمد بن عبد الرحمن الشميمري، اخلاقيات الموظف، استاذ ادارة الاعمال، الادارة والتسويق، الطبعة السادسة، جامعة سعود، 2016، ص14.

³ بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص58-62.

⁴ المعتصم بالله هاني ابو الكاس، مرجع سبق ذكره، ص22-23.

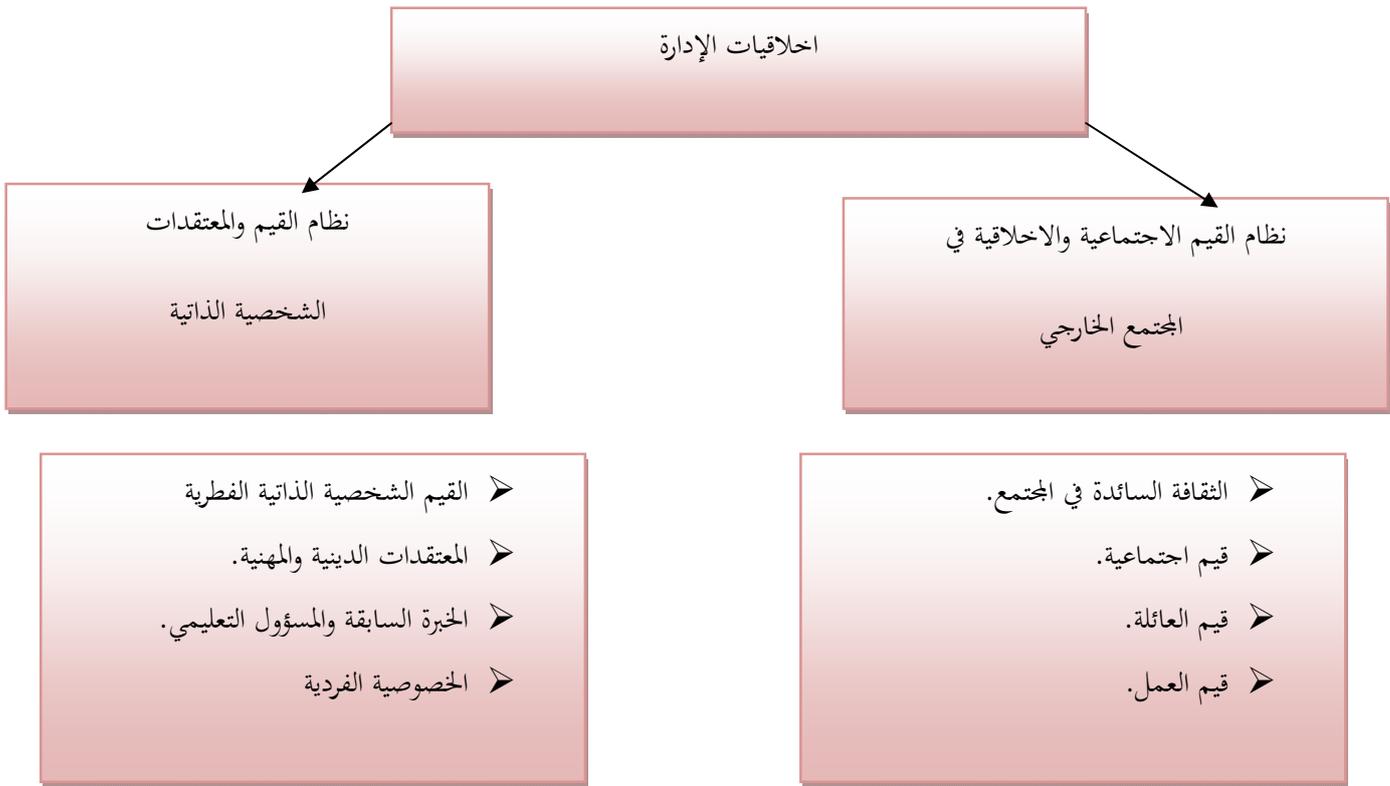
⁵ أسامة محمد خليل الزيناني، دور اخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مستشفيات الحكومة الفلسطينية، دراسة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والادارة، جامعة الاقصى، 2014، ص24.

وبشكل عام يمكن ان تستند اخلاقيات الادارة الى ركنين اساسيين:

الاول: نظام القيم الاجتماعية والاخلاق والاعراف والتقاليد السائدة في المجتمع.

الثاني: النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها، وكذلك خبرتها السابقة ويمكن توضيح لكل في المخطط التالي:

الشكل رقم 3: مصادر اخلاقيات الادارية



المصدر: بلال خلف السكارنة، اخلاقيات العمل، الطبعة الثالثة، دارالمسيرة، للنشر، عمان، الاردن، 2013، ص57.

الفرع الثالث: عناصر اخلاقيات العمل

تتمثل عناصر اخلاقيات الادارة في:

1. النسيج الثقافي: يعد ظهور الثقافة التنظيمية في الادارة اواخر الثلاثينيات من القرن الماضي وتزايد الاهتمام بها في مرحلة الخمسينيات ومنذ مؤتمر الجامعة يستدرج الاول في الثقافة التنظيمية في المدة [23،27] اوت 1984 الذي كان بمثابة الولادة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية والنسيج الثقافي هو بناء ذو مستويين من الخصائص الملحوظة وغير الملحوظة الاولى بنماذج السلوك والرموز واللغة والاساطير وتمثل الخصائص الملحوظة بالقيم والعادات والمعتقدات والافتراضات المشتركة بذلك الوصف فإن النسيج الثقافي هو نماذج لهذين المستويين يوجه اعضاء المنظمة لمعالجة المشاكل المتعلقة

بتكليفها الخارجي وتوازنها الداخلي وتشكل ثقافة المنظمة واحدة من أهم القوى في تكوين اخلاقيات الادارة في المنظمة.¹

2. تشكيل اخلاقيات الفرد: يدخل في تكوين اخلاق الافراد جملة من المصادر التحديد ماهو صحيح وماهو خطأ فالقرآن الكريم والسنة النبوية المقدسة الاخرى والضمير والابداء وكذا القوانين اي تمنح هذه المصادر القدرة على الحكم على ماهو صحيح وماهو خطأ ازاء المواقف والحالات التي تواجه الفرد.²

3. انظمة المنظمة: تساهم الانظمة والسياسات ومجموعة المبادئ الاخلاقية في تشكيل اخلاقيات الادارة والتي من شأنها توجه سلوك الفرد باتجاه معين، ولكل نظام تأثير خاص على طبيعة سلوك العادي وهذا التأثير هو الذي يتحكم في السلوك باتجاه يعزز او يضعف العمل باخلاقيات الادارة.³

4. الجمهور الخارجي: تشكل الانظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة والقوى التي تسهم في تكوين اخلاقيات الادارة وتوجهها باتجاه معين دون غيره لاسيما في عالم اليوم الذي يتصف بزيادة المنافسة وتحول الاسواق والتطور التكنولوجي الذي يجعل تقادم المنتجات خلال فترة زمنية تكاد لا تحدف.

الفرع الرابع: وسائل ترسيخ اخلاقيات العمل

إن اتباع الأخلاق هو أمر يجب ان يحرص عليه كل شخص، ولكن ادارة المؤسسة لن تعتمد على مدى الالتزام العاملين بأخلاقيات بناء على قناعتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك الجزء من متطلبات العمل على تطبيقها لذلك يجب تحديد ماهو اخلاقي وماهو غير اخلاقي في عرف المؤسسة وثقافتها لكي تلتزم بها الجميع لانه غياب ذلك يكون لكل عامل له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر لذلك لا بد من التعامل بحزم مع كل اخلاقيات بهذه الاخلاقيات خاصة في عدم الصدق في التقارير الاخبارية وفي البيانات والمعلومات الادارية وكذا نشر روح العداة والايذاء بين العاملين.⁴

ولعلنا نوضح هنا بعض الوسائل التي تساهم في تعزيز اخلاقيات العمل وترسيخها:

1. تنمية الرقابة الذاتية: فالموظف الناجح هو الذي يراقب من الله تعالى قبل ان يراقبه المسؤول وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا يكون هذا المفهوم الكبير في نفسه فستنجح المؤسسة بلا شك لان الموظفين

¹ لكبير إيمان، دور اخلاقيات الادارة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2016-2015، ص8.

² دجلة مهدي محمود، مرجع سبق ذكره، ص117-118.

³ لشهب وردة، مرجع سبق ذكره، ص12.

⁴ لكبير إيمان، مرجع سبق ذكره، ص25.

- مخلصون لها ومن وسائل تنمية الرقابة الذاتية لتقوية الايمان بالله تعالى وتعزيز الحس الوطني وتحمل المسؤولية والاقناع بأهمية الوظيفة بشكل صحيح.¹
2. القدرة الحسنة: وخير قدوة هو معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم بامثال اوامره واخلاقه.
3. انظمة وقوانين المنظمة: كعمل ميثاق الاخلاقيات العمل وتوزيعه للموظفين بحيث يكون دليلا ومرجعا لهم والالتزام بالقيم الخاصة بوظيفتهم.
4. مكافأة الموظف الملتزم اخلاقيا بوظيفته : تقدير عمل الموظف بمكافئته وتحفيزه وترقيته بناءا على تفانيه والتزامه بمسؤوليته المهنية .
5. زيادة الوعي الاخلاقي والتحليل الاخلاقي للمشكلات: فالقيم الاخلاقية والانضباط لايمكن ترسيخهما بصورة فاعلة من خلال منهج اخلاقي، وتعلم مثالي فقط، بل لابد من وضع المعايير الاخلاقية وتطوير الادوات التي تزيد من قدرة الموظفين على التحليل وابداء الرأي من الناحية الاخلاقية في الموضوعات التي تواجههم او المشاكل التي قد تستجد لهم، كما يمكن انشاء مكتب لاخلاق الوظيفة يهتم بنشاط ووظائف النوعية والتحقيق، ويكون ارتباط هذا المكتب برئيس الوزراء او رئيس مجلس النواب مما سيعطيه الاعتبار والاستقلالية اللازمين.²
- لابد من التعامل بالجزء والردع لكل تصرف عدواني او إيذاء.
 - فرض الاحترام بين الموظفين.
 - لايجب الاعتماد على اتباع الاخلاق وفق الارادة الشخصية للعمال لابد من الزامهم بذلك كجزء من متطلبات العمل.

¹ درقان فتيحة، دور اخلاقيات المهنة في تحسين الاداء المؤسسة الصحية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغافم، 2017-2018، ص13.

² فؤاد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص45.

المطلب الثاني: الاداء الوظيفي

تمهيد:

لقد حظي موضوع الاداء الوظيفي باهتمام بالغ من قبل الدارسين الباحثين، حيث يشهد بحثاً مستمراً في إيجاد حلول لمشكلات المتعلقة بالاداء الوظيفي، فهو يعد من اهم المفاهيم المتداولة خاصة من الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ومن خلال هذا المطلب سنتطرق الى مفهوم الاداء الوظيفي وعناصره ومن ثم محدداته ومعاييرها والعوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه.

الفرع الاول: مفهوم الأداء الوظيفي واهمية وعناصره

1. من الناحية اللغوية: ورد في العديد من القواميس والمعاجم تعاريف للأداء منها:
 - جاء في منجد اللغة العربية المعاصرة تعريف الاداء بانه تسديد اودفع ماهو واجب ومستحق، وادى عمل ما عليه، قام بما هو ملزم به (ادى الواجب).¹
2. من الناحية الاصطلاحية: تعددت التعاريف التي وردت مفهوم الاداء نذكر منها:
 - يعرف احمد صقر عاشور الاداء الوظيفي على انه: "قيام الفرد بالانشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا ان نميز بين بعدين من الابعاد الجزئية التي يمكن ان يقاس عليها اداء الفرد وهذه الابعاد هي كفاءة الاداء ، وسرعة انجاز العمل.²

ويرى علي السلمي " ان الاداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الاداء حيث ان هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الاداء.³

كما يشير الاداء الوظيفي الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، او يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الاداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الاداء فيقاس على اساس النتائج.⁴

ويعتبر مفهوم الاداء الوظيفي من أهم الانشطة التي تعكس كلا من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويعبر عن كفاءة العامل او بلوغ مستوى الانجاز المرغوب في هذا العمل، ويرتبط بالمرحجات التي تسعى المنظمات الى تحقيقها فإذا كان الاداء مناسباً

¹ المنجد في اللغة العربية، ط2 ، دار المشرق، بيروت، 2001، ص14.

² احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة، الجامعة الاسكندنافية، 2005، ص25-26.

³ صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص280.

⁴ نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح، تقسيم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة لنيل درجة ماجستير، ادارة اعمال، جامعة الازهر، غزة، ص17.

للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه اما اذا كان لا يرقى الى المستوى المطلوب لانجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى ادائهم.¹

ومن خلال ما سبق من تعاريف نستخلص ان الاداء الوظيفي هو ذلك الجهد الذي يبذله الفرد او النشاط سواء كان جهدا عمليا او جهدا عقليا من اجل القيام بالوظيفة الموكلة له بحيث يحقق الاهداف التي سطرها المنظمة.

أهميته:

للاداء الوظيفي اهمية كبيرة في اية منظمة نذكر منها:

تتألف عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الاهداف المصممة لها كما انها تحتاج الى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق اهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الانتاج الصناعي او غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة والاداء هو المكون الرئيسي للعملية.

للاداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح واستخدام باعتباره الناتج النهائي جمع الانشطة التي يقوم بها الفرد او المنظمة.

كما لا تتوقف اهمية الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك الى اهمية الاداء في نجاح مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.²

عناصره:

يتكون الاداء الوظيفي من مجموعة من العناصر اهمها:

أ. كفاية الموظف: ويقصد بها معلومات ومهارات الموظف وقيمة كفاءاته هي خصائصه الاساسية التي تنتج اداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.³

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

¹ ابو كريم، ابن محمد، علاقة نظم المعلومات الادارية في تحسين الاداء الاداري، دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، 2013، ص20.

² سامح عبد المطلب عامر، ادارة الاداء، الطبعة الاولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011-2011، ص120.

³ المعتمد بالله هاني على ابو الكاس، مرجع سبق ذكره، ص44.

⁴ مجدي امين خليل ابو غالي، اثر الاخلاقيات الادارية على الاداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال جامعة الازهر غزة | 2016، ص28.

ت. بيئة التنظيم: تتكون من عوامل داخلية وخارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر على الاداء الفعال للموظف اهداف التنظيم وهيكله الاجراءات المستخدمة فيه وموارده ومركزه الاستراتيجي ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.¹

والشكل التالي يوضح التداخل بين العوامل السابقة :

الشكل رقم 4: نموذج الاداء الفعال .

البيئة الخارجية



المصدر: درة والصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين،ص306.

هناك عناصر اضافية اخرى للاداء تتمثل في التالي:

كمية العمل المنجز: اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازته في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

المثابرة والثوق: فتشمل الجدية التفاني في العمل قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة ومدى

حاجة هذا الموظف للارشاد والتوجيه ما قبل المشرفين وتقسيم نتائج عمله.²

¹ درة عبد الباري ابراهيم والصباغ زهير نعيم، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص305-304.

² شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص65.

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل.¹

كما يمكن اضافة هذه العناصر التالية:

- القدرة على الاداء.
- الرغبة في الاداء.

مستوى الاداء = القدرة * الرغبة

أ. القدرة على اداء: تعرف على انها امكانيات الموظف على القيام بعمل ما تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العلمية بالاضافة الى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التنظيم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين اساسيين هما المعرفة والمهارة.

القدرة = المعرفة * المهارة

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل اليه وقبل ان يجرب العمل على الآلة يجب ان يعرف شيئا عنها نوعها وتركيبها. أما المهارة في مستوى الكفاءة والاتقان التي يستطيع الموظف ان يؤدي العمل الموكل اليه.

ب. الرغبة في الاداء:

ويقصد بها هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والاتقان وتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر اساسية هي:

ظروف العمل المادية، ظروف العمل الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف.²

¹ مجدي امين خليل ابو غالي، مرجع سبق ذكره، ص28.

² موساوي حليلة، دور الاتصال المؤسسي في رفع الاداء الوظيفي في ادارة الجامعات المحلية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص رسم السياسات العامة، 2015، ص43-44.

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

لكي يتم تحديد مستوى اداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتي نذكرها فيما يلي:

الجهد: يشير الى الناتج من حصول الفرد على التدعيم الحوافز الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لاداء مهامه بمقدار ما يكثف الفرد جهوده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لاداء العمل.¹

القدرات: وتشير الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لاداء وظيفته.²

ادراك الفرد لوظيفته: يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الانشطة التي يتكون منها عمله وعن كيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المنظمة.³

الفرع الثالث: معايير الاداء الوظيفي وطرق قياسه وتقييمه

1. معايير الاداء الوظيفي

معايير الأداء الوظيفي عبارة عن بيان مختص يصف النتيجة النهائية التي يتوقع ان يصل اليها الموظف الذي يؤدي عمل معين حيث يعد معيار الأداء الدستور او القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها الى افضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف على اوجه القصور التي تشوب الأداء.

وتتمحور أهم المعايير الأداء فيما يلي:

الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج ولذلك يجب ان يتناسب مستوى الجودة والامكانيات المتاحة وهذا ما يستدعي وجود معيار لرؤساء والمرؤوسين للاحتكام اليه اذا دعت الضرورة فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في اداء العمل.

الوقت: ترجع اهمية الوقت الى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد او التعويض فهو رأسمال وليس دخلا مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لانه يتضاءل على الدوام ويمضي الى غير رجعة.

فالوقت اغلى من الذهب لانه لا يقدر بثمن.

¹ فرحي ابتسام، التمكين الاداري وتأثيره على الاداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2017، ص48.

² سعيد مصطفى، شبكية كمال، اتجاهات العمال عن واقع الاتصال الداخلي واثره على ادائهم الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص16.

³ نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح ، مرجع سبق ذكره ص19.

كما يعد الوقت أحد خمس موارد اساسية في مجال ادارة الاعمال هي:

الموارد المعلومات الأفراد، الموارد المالية بالاضافة الى الوقت الذي يعد أكثر أهمية.¹

الكمية: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب ان لا يتعدى قدرات وامكانيات الافراد، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء.

مما يصيب العاملين بالتزام وقد يؤدي الى مشكلة في المستقبل.

تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الاداء لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.²

الاجراءات :وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل،او بمعنى آخر بيان توقي للخطوات والاجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ المهام.

لذلك يجب الاتفاق على الطرق والاساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الاهداف، فبالرغم من كون الاجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات الا انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الاجراءات المتبعة في انجاز العمل.

وهذا من شأنه انه يشعر العمال باهتمام الادارة بهم وهذا لا يعني بالضرورة كبح عنصر الابداع والابتكار لدى العمال طالما هناك عدة مبادئ في استخدام معايير الاداء حتى تؤدي دورها على اكمل وجه وهي كالآتي:

- يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير ولايجب الاقتصار على معيار واحد او عدة معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع الى ان العاملين يقومون بعدة أنشطة حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لاداء الفرد.
- يجب ان يكون المعايير موضوعية بقدر الامكان.
- يمكن ان تأخذ المعايير اوزانا مختلفة وذلك لكي تعكس تأثيرها على الاداء وعلاقتها به.³

2. طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي:

فيما سبق كان قياس وتقييم اداء العاملين يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل مثل قدرته على أداء العمل المواظبة والانتماء والتعامل مع الزملاء.

¹ موساوي حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات ادارة الاداء مركز تطوير الاداء والتنمية القاهرة، ط 2 ، 1999، ص 100-101.

³ أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 294.

تطورت طرق قياس وتقييم الاداء واصبحت تركز على نتائج الاداء ومدى تحقيق الاهداف الحالية وتصور اهداف المستقبلية ناجحة من بين هذه الطرق الآتية:¹

1. طريقة التقييم بالبحث والصفات او الخصائص: تعتمد هذه الطريقة في قياس الاداء الوظيفي وتقييمه من خلال تحديد مجموعة من الصفات:
 - التعاون مع الرؤساء والزملاء.
 - احترام مواعيد العمل.
 - الدقة والسرعة في أداء العمل.
 - الالتزام وتحمل المسؤولية وغيرها من الصفات.

يقوم الرئيس المباشر بتقدير الفرد بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات التي ذكرناها في الفرد تم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع يمثل مستوى اداء الفرد في العمل.

2. طريقة الترتيب العام:

تعتبر من ابسط اساليب قياس الاداء وأكثر شيوعا في المنظمات يقوم الرئيس بترتيب مجموعة الرؤوسين تنازليا وفقا للأداء العام للعمل وليس بناء على الصفات والخصائص الشخصية فالهدف هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقريرا واحد لأداء المرؤوس مثل ضعيف،متوسط، جيد،ممتاز.

3. طريقة المقارنة بين العاملين:

تسمى هذه الطريقة بالمقارنة المزدوجة حيث يقيم اداء الفرد بمقارنة المقيم بكل فرد عامل مع جميع الافراد العاملين معه بمعنى مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة.²

4. طريقة التدرج البياني:

في هذه الطريقة يتم تقييم العاملين وقياس اداء الموظفين وفق معايير محددة بمعنى تحديد صفات معينة تتعلق بالأداء الوظيفي مثل نوعية الأداء وكميته ومن ثم يتم تحديد اوزان للتقديرات بالتدرج كالاتي:

1/ضعيف 2/مقبول 3/ جيد 4/جيد جدا 5/ممتاز

¹ فليه فاروق عبده، وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التنظيمية، ط 2، دار المسيرة، الاردن، 2009، ص272.

² العبادي هاشم فوزي دباس وآخرون، ادارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الاداري المعاصر، مؤسسة الوراق، الاردن، 2008، ص276-280-277.

5. طريقة المراجعة الميدانية:

حيث يقوم ممثل عن ادارة الموارد البشرية باجراء مقابلات ميدانية مدراء الادارات ، العامة في المنظمة ، للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم واخذ البيانات والمعلومات على أن يعد قائمة للعاملين ويتم ترتيبهم حسب ادائهم.

6. طريقة الوقائع الحرجة:

تدعى ايضا طريقة المواقف الحرجة والهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على اسس شخصية ويتم قياس الاداء وتقييمه استنادا لسلوكيات الموظف اثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والاحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواءا كانت جيدة ام سيئة في ملف الموظف تمهيدا لاصدار حكمه على اداء الموظف اثناء التقييم الدوري.

7. طريقة التقارير:

هي طريقة بسيطة تشبه الى حد ما الطريقة السابقة حيث يقوم المسؤول او المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف الى جانب ما يتمتع به من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا ومدى امكانية تقدم وترقية الموظف.¹

8. طريقة تقييم الاداء باستخدام الحاسب الآلي والانترنت:

يوجد حاليا العديد من برامج الحاسب الآلي المعدة لمساعدة المديرين في تقييم اداء مرؤوسيههم كما يوجد على شبكة الانترنت العديد من البرامج ومن امثلة ذلك برنامج Appraiser Employee الذي يوفر للقائم بالتقييم قائمة اختيارات تحتوي على عشرات ابعاد تقييم الاداء وذلك لاختيار من بينها على حسب الوظيفة التي يشغلها الفرد واختيار البعد المطلوب استخدامه في التقييم كما يوفر البرنامج قائمة فرعية تحتوي على العديد من عوامل المناسبة لعملية التقييم واعطاء وصف للسلوكيات المحتملة التي يمكن ان يمارسها الفرد ويقوم القائم بالتقييم لاختبار السلوكيات التي تعبر عن اداء الفرد اكثر من غيرها ويتيح هذا البرنامج للقائم بالتقييم استخدامه على مدار فترة التقييم اول باول ثم يقدم البرنامج في نهاية الفترة تقرير تفصيلي وبالدرجات على اداء الافراد خلال الفترة.

¹سهم بن رحمون، بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي،دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية،جامعة محمد خيضر،بسكره،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قطة قسم العلوم الاجتماعية. ص 203-221 .

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي وطرق تحسينه

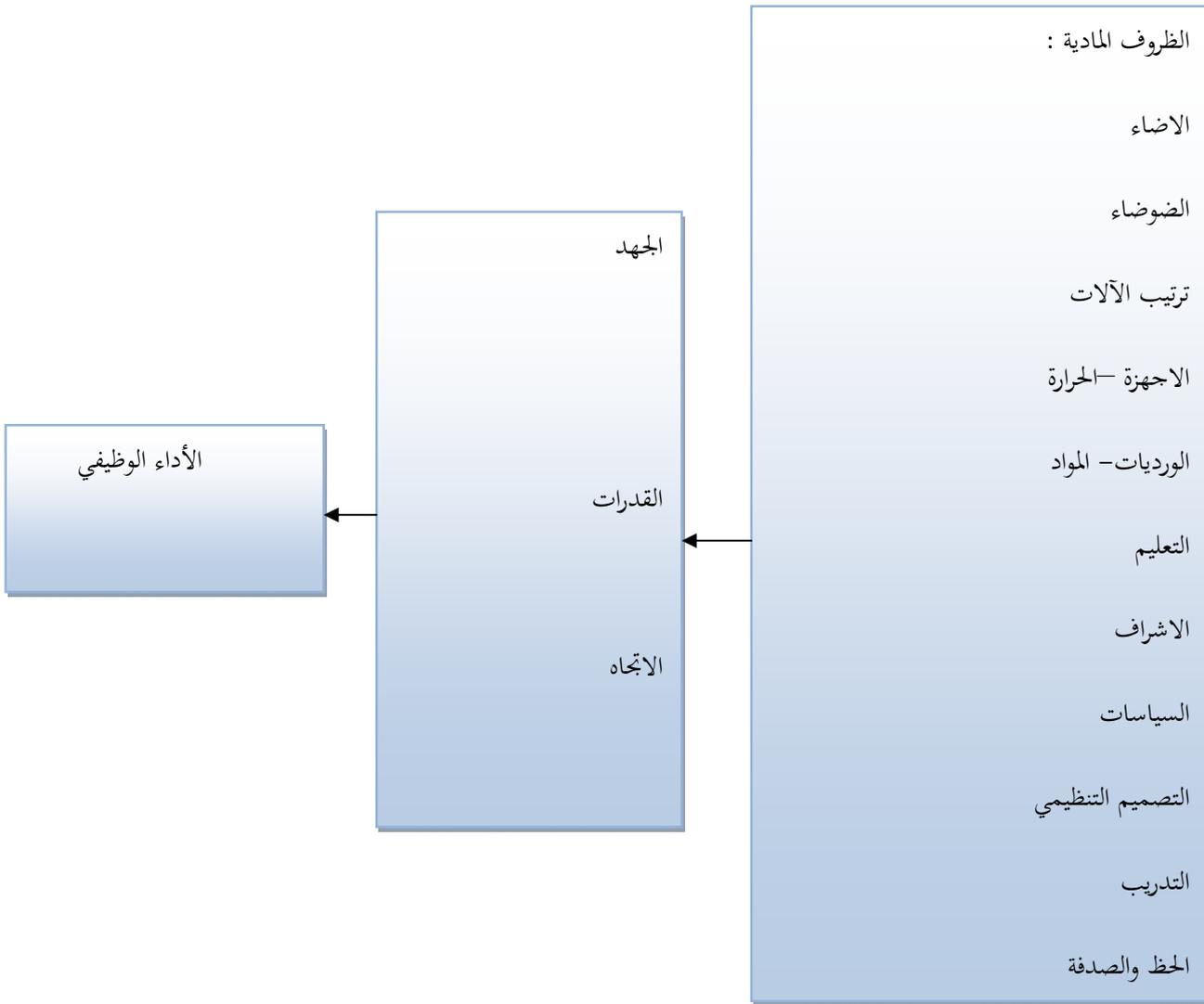
1. العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

أ. عوامل ادارية تنظيمية

- عدم توفر مناخ مساعد على العمل والانتاجية في المؤسسة.
- صراع بين الموظف وبين رئيسه وبين الموظف وزملائه.
- عدم تحديد المهام الوظيفية تحديدا دقيقا.
- الاشراف السيء.
- النقص في التدريب.
- عدم تحديد واجبات الموظف.
- نقص في الموارد المادية او تأخر وصولها.¹

¹ ذرة عبد الباري، ابراهيم والصباغ، زهير نعيم، مرجع سبق ذكره، ص432-424.

شكل رقم 5: العوامل التنظيمية المؤثرة في الاداء



المصدر: المعتصم بالله هاني علي ابو الكاس، مرجع سبق ذكره، ص51-52.

ب. عوامل بيئية خارجية:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح باستغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتحقيق

آثارها، خاصة اذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد وتنقسم هذه العوامل الى عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.¹ مثل: تشريعات النقابات، صراع بين القيم والاتجاهات.

ت. عوامل تتعلق بالموظف:

- نقص الرغبة ودافعيته.
- ضعف في شخصيته او قصور في قدراته العقلية.
- تغييره المستمر.
- مشكلات عائلية.²

كما يمكن اضافة بعض العوامل التي من شأنها التأثير على الاداء الوظيفي والتي نذكرها في مايلي:

- غياب الاهداف المحددة ان كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها واهدافها ومعدلات الانتاج لعملها.
- اختلاف مستويات الاداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الاساليب الادارية التي تربط بين معدلات الاداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.
- مشكلات الرضا الوظيفي: كلما زاد الرضا زاد الاداء بالنسبة للعاملين.
- التسبب الاداري: ضياع العمل في أمور غير منتجة قد تكون مؤثرة سلبا على أداء الموظفين الآخرين.³

ث. عوامل داخلية:

تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية التي تؤثر على أدائها كما يمكن للمسير ان يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية او التقليل من آثارها السلبية، وتتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما: العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن والورشات، الآلات نوعية المنتج، الغلاف، شكله، ومدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين). والعوامل البشرية (التركيبية البشرية للمؤسسة من حيث السن الجنس مستوى تأهيل الأفراد المنظمة، مدى توافق بين المؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة وأنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات).⁴

¹ يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2013-2014، ص 49-50.

² المعتصم بالله هاني، علي ابو الكاس، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ حرب محمد، الادارة الجامعية، مجلد 2، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001، ص 212.

⁴ السعيد بريش، نعيمة بجياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملينة الاوراس)، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر، 2011، ص 298

2. طرق تحسين الأداء الوظيفي:

ان تحسين الأداء لا يتحقق الا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الاساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الاداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على اداء العاملين فيها بدءا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.¹

1. تعريف تحسين الأداء:

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس مال بالطريقة المثلى. يتطلب تحسين الاداء لدى منظمة توازن العناصر التالية :

الجودة- الانتاجية- التكنولوجيا والتكلفة. وتوازن هذه العناصر يؤكد ان توقعات واحتياجات اصحاب المصلحة في المنظمة قد اخذت بعين الاعتبار- ويطلق على هذا المنهج المتكامل "ادارة التحسين الشاملة".²

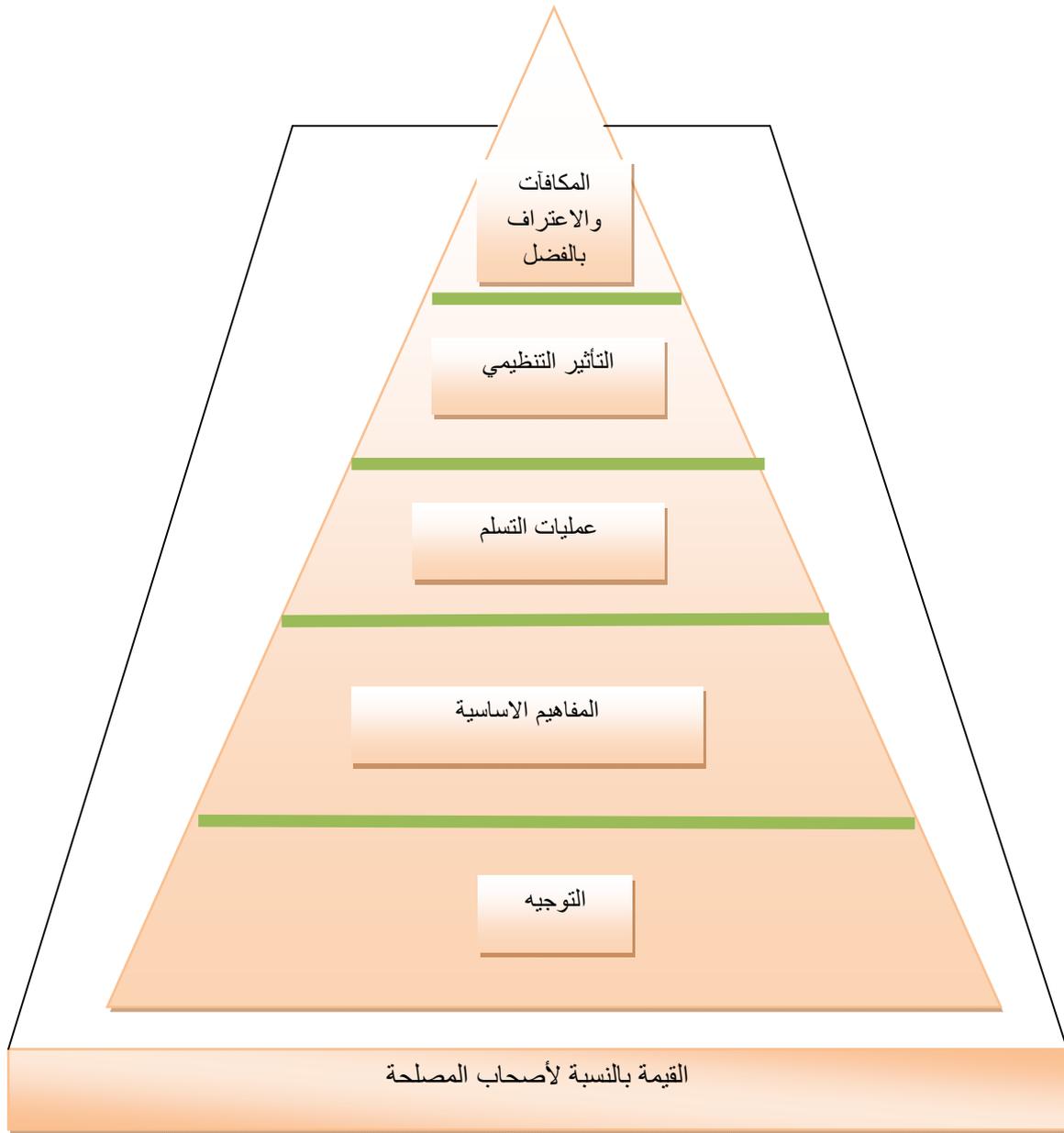
عناصر ادارة التحسين الشامل:

تتكون ادارة التحسين الشامل من خمسة عناصر او طبقات اساسي يوضحها الشكل التالي:

¹العجلة توفيق عطية،الابداع لاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة،2009 ص،79.

²صيام امال نمر، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالاداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة،جامعة الازهر غزة،2010،ص48.

شكل رقم 6: عناصر ادارة لتحسين الشاملة للأداء



المصدر: المربع صالح بن سعد، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الرياض، 2004، ص66

الطبقة الاولى: التوجيه

يمثل التوجيه الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.

الطبقة الثانية: المفاهيم الاساسية

تتميز هذه الطبقة بأنها احجار بناءها يضع المنظمة امام منهجيات التحسين الاساسية التي تتكامل مع الانشطة العادية لاداء العمل.

الطبقة الثالثة: عمليات التسليم

يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج او الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف وفي الوقت نفسه تختصر الوقت والجهد والتكلفة.

الطبقة الرابعة: التأثير التنظيمي

يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكلة التنظيمي للمنظمة.

الطبقة الخامسة: المكافآت والاعتراف بالفضل.

يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية التي يهدف دعم اهمية المهام الاخرى داخل البناء الهرمي.

ثانيا: خطوات تحسين الاداء الوظيفي

الخطوة الاولى: تحليل الاداء

يتم تحليل الاداء باختيار اداء المؤسسة ضمن اولوياتها وقدراتها وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.¹

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

وهنا يتم تحديد اسباب الانحراف في اداء العاملين وذلك بالبحث عن اصل المشكلة حتى تضمن نتائج افضل وهذا يمثل اهمية عند كل من الادارة والعاملين، فالادارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعمما اذا كانت عملية التقييم تمت بموضوعية.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل او المعالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة بالاستجابة لمشاكل الاداء ومسبباته واهم الطرق الملائمة لتجاوزه وعادة ما تكون الاستجابة بمجموعة من الاجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الاداء ويتم تشكيل الاجراءات الملائمة للشركة لوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة.

¹ عايش شادي عطا، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008، ص50.

ايضا تقييم المؤسسة ونجاحها بقياس بمدى تقليل الفجوة في الاداء التي تقاس بمدى تحسين الاداء والنتائج التي توصلت اليها المؤسسة وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل الى تغيير والى نتائج مهمة في المؤسسة لذا يجب ان تكون اي استراتيجية لتحسين وتطوير الاداء آخذة بعين الاعتبار تغير اهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة يجب وضعها حيز التنفيذ، ثم تصميم نظام للمتابعة ومحاولة تحليل او تضمين مفاهيم التعبير التي تزيدها في الاعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الامور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق اهدافها بكفاءة.¹

الخطوة الخامسة: الاتصالات المباشرة

وتعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات اهمية في تحسين الاداء لذا تحديد محتوى الاتصال اسلوبه وانماطه المناسبة.²

الخطوة السادسة: المراجعة والمتابعة

ان عمليات تحسين الاداء تتضمن عمل تغييرات عديدة في المنظمة واسلوب العمل بما لذلك قد تعترض ذلك بعض الصعوبات والمشكلات، مما يستلزم عمل مراجعة شاملة لكل برامج العمل للتحقق من مدى سير التنفيذ الفعلي في اطار الخطة المحددة ومن مدى تحقق الاهداف السابقة تحديدها وكفاية الجهود المبذولة لتحسين الأداء وعلى اساس نتائج تلك المراجعة يتم اعادة النظر في الخطة العامة لتحسين الاداء وتقديمها حسب مقتضيات الواقع الفعلي.³

ويمثل الشكل رقم 6 نموذجا لتحسين وتطوير الاداء والذي يتضمن العناصر التالية:⁴

1. مستوى الاداء المطلوب: وهو المستوى المستهدف للأداء الذي تسعى الادارة الى الوصول اليه باستغلال جميع الموارد

المتعلقة والانشطة المختلفة.

2. مستوى الاداء الفعلي: وهو الاداء الذي تتم تحقيقه فعلا نتيجة للجهود والانشطة المبذولة خلال فترة زمنية محددة.

¹ عايش شادي عطا، مرجع سابق ذكره، ص51.

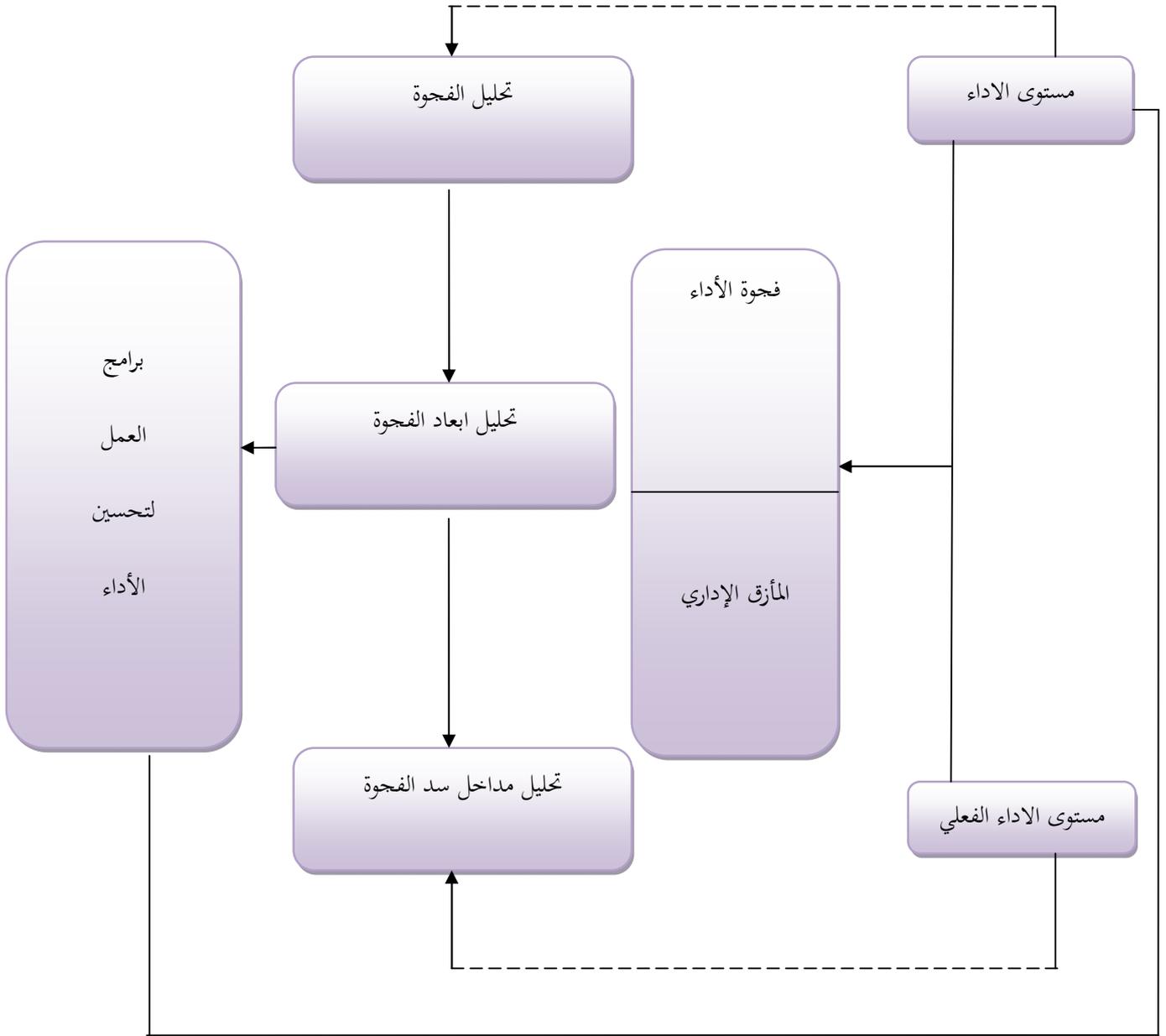
² البليسي اسامة، ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية، للعلوم الامنية، الرياض، 2012، ص26.

³ العجلة توفيق عطية، مرجع سابق ذكره، ص82.

⁴ المالكي ساعد بن عتيبي بن سعد، الابعاد الادارية والامنية لهذه العمليات الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2003، ص41.

3. فجوة الاداء: وتظهر حين اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف سلبيا ويجب على الادارة معالجة هذه الفجوة للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي والاداء المستهدف والتعرف الى اسبابها،ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لمعالجتها.
4. تحليل الفجوة: ويتم خلاله تحليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتعرف على اسبابها ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها.
5. برنامج العمل لتحسين الأداء: ويتم من خلاله وضع المدخل العلاجي موضوع التطبيق، فان نجحت مساعي النجاح وارتفع مستوى الأداء الوظيفي الى المستوى المستهدف يجب متابعة الموقف للتأكد من استمرارية التحسن او تستمر دورة النظم في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.

شكل رقم 7: نموذج تحسين الاداء الوظيفي



المصدر: المالكي ساعد، عتيبي بن سعد، الأبعاد الادارية والاهمية العمليات الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2003، ص41.

المطلب الثالث: اثر اخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي.

يمثل هذا المطلب محاولة تحديد الاثر بين اخلاقيات الوظيفة العامة والاداء الوظيفي. ووسيلة تحسين وابرار العلاقة بين الاخلاقيات الوظيفية وتحسين الاداء الوظيفي ،من الناحية النظرية ومنه سوف نتطرق الى برامج التي تساهم في تحسين وتقييم اداء العاملين ،ومختلف الجوانب المحيطة بعلاقة قيم الفرد والاخلاق وتأثيرها على الأداء ، ثم نحدد دور الاخلاقيات في الرفع من الكفاءة و تحسين الاداء ،وفي نهاية المطلب يتم اظهار اثر اخلاقيات العمل على اداء العاملين.

الفرع الاول : برامج تحسين وتقييم اداء العاملين اخلاقيا :

برامج تحسين وتقييم اداء العاملين اخلاقيا تمثل مجموعة كبيرة من الانشطة التي تمارسها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الانسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين ، من هذه البرامج مايلي :

1. برامج تقييم اداء العاملين:

ان تقييم اداء العاملين كأفراد وكمجاميع وكادارات هو من ضمير عمل ادارة الموارد البشرية ويترتب عليه امور مهمة جدا تتعلق بالاجور والترقية وغيرها، كما ان عملية تقييم الاداء يفترض ان تكون متكاملة بحيث تتضمن القياس والتقييم والتقويم لذلك يفترض ان تكون اجراءات ضمن اطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على اعطاء معنى محدد لما يراد قياسه.¹

وفي اطار آليات واجراءات عملية تقييم الاداء يمكن للمنظمة ان تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية وتتبنى سلوكيات اخلاقية تقضي مختلف الاطراف وهي كالآتي:

- ان تجتهد المنظمة في وضع معايير دقيقة لتقييم الاداء متسمة بقدرتها على تجسيد الجانب الموضوعي والسلوكي والذاتي في مختلف الاعمال التي ينجزها العاملون، لذلك فإن المنظمات الجيدة تعيد النظر بين فترة واخرى وتناقش استمارات الاداء كفقرات وكنائج مع المعنيين.
- الابتعاد عن التحيز في التقييم من خلال التأكد على توفير الخصائص الموضوعية والانسانية في المقومين في عدم تأثيرهم بعوامل الدين والمذهب والمنظمة والصدقاة والقرابة وغيرها.
- إن عملية التقييم بأشخاص من ذوي الخبرة والادراك والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين وان يكون التقييم من قبل فريق عمل وليس فردا لغرض التخلص من مشكلة تأثير الهالة.
- إن أهم التزام اخلاقي في عملية تقييم اداء العاملين هو الموضوعية والابتعاد عن تقييم متساهل للجميع او ان يكون متشددا مع الجميع او يتمتع التقييم بأن يكون وسط الجميع.

2. برامج تحسين نوعية حياة العمل:

¹ طاهر محسن الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص268.

تعطي البرامج الحديثة لنوعية حياة العمل الامكانية للمنظمة لان تكون مركز جذب واستقطاب للعاملين الكفوئين ومكان مناسب للعمل ويبرز هذا من خلال ذلك الولاء والالتزام من جانب العاملين وتكامل وتفاعل اهدافهم مع اهداف المنظمة.

لقد استحدثت الكثير من البرامج الحديثة اضافة للبرامج التقليدية لتحسين نوعية حياة العمل مثل برامج صياغة الموارد البشرية وبرامج العمل الجماعي وادارة الجودة الشاملة والادارة بالمشاركة والادارة المفتوحة وبرامج جداول العمل البديلة وغيرها وهذه تمثل حاليا حزمة من البرامج توضع في اطار استراتيجية تحسين نوعية حياة العمل. وبما أن برامج تحسين التوعية تمثل مجموعة كثيرة من الانشطة التي تمارسها منظمة الاعمال بهدف تعزيز الكرامة الانسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين لذلك فإنها تمثل المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المنظمة لابقاء بمتطلبات مسؤوليتها الاجتماعية والاخلاقية تجاه المجتمع ويمكن الاشارة لبعض جوانب الممارسة الاخلاقية والاجتماعية من خلال البرامج وهي:

- ✓ جعل مكان العمل جذابا واعطاء العمل معنى متجددا نقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والارهاق من خلال التركيز على البرامج.
- ✓ إن انشطة هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة وتعزيز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا ومريحا.
- ✓ إن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الامراض المهنية وامراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر الى مكان العمل من منطلق واسع.¹

الفرع الثاني: العلاقة بين قيم الفرد والاخلاق وتأثيرها على الاداء.

هناك علاقة وثيقة بين قيم الفرد والاخلاق وذلك انطلاقا من علاقة القيم بالأداء وبالتالي الوصول الى علاقة الاخلاق بالاداء.

حيث تؤدي منهجية القيادة الادارية واسلوبها في التفاعل مع الموظفين دورا مركزيا، في رسم ملامح النظم الاخلاقي السائد في المنظمة نتيجة للارتباط بين الاخلاقيات والسلوك، فإن ذلك يحتم وجود علاقة تربط بين الاخلاقيات والقيم، على اعتبار ان القيم تعبر عن مجموعة قواعد ومعايير للسلوك تمكن الفرد والمنظمة من التمييز بين الخطأ والصواب، و بين ماهو مرغوب فيه وماهو غير مرغوب فيه.

حيث يربط ماكس شيلر بين الاخلاق والقيم ويرى ان القيم الاخلاقية مرتبطة بسهم القيم. فالاخلاق في تطبيق القيم على الطبيعة، فمن كانت قيمه عالية فإن سلوكه المترتب عليها يعبر عن اخلاق مميزة والعكس صحيح.

¹ طاهر محسن منصور والغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 269-270.

كما وأن الخضرا أكد وجود علاقة وطيدة بين القيم التي يحملها الافراد العاملون في المنظمة ،واخلاقيات الاعمال اذ ان غالبية المنظمات ترغب في ان يتوفر لدى العاملين ،فيها احد اعلى من القيم المتعلقة باخلاقيات الاعمال ،بغية تحقيق جودة عالية ونوعية في الأداء.

بعد هذا التوضيح المبسط للأخلاقيات وعلاقتها بالسلوك والقيم، نستنتج وجود ترابط متين بين قيم الفرد والاخلاق وتأثيرها على الأداء، فبدون شك ان للقيم دور بارز في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة، كما أن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على أداء العاملين سواء كانت هذه القيم من مورثات الافراد انفسهم او منظماتهم.

ومما لاشك فيه ايضاً ان قيم المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على مخرجات الاعمال التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة بما يؤثر سلباً او ايجاباً على قيمهم الذاتية.¹

الفرع الثالث: دور الاخلاقيات في الرفع من كفاءة وتحسين الاداء

المنظمات تسعى جاهدة الى تنظيم اعمالها ووفق الرؤى الاخلاقية،واعادة تشكيل ثقافتها لهذه القيم وتعزيز السلوك الاخلاقي للافراد وزرع الثقة وارساء دعائم الولاء للعمل وكسب الرضا الموظفين،فالاخلاقيات هي زرع متمور ليست خسارة كما يقال.

أ. الاخلاقيات وزيادة الكفاءة وتحسين اوضاع العمل:

ان الآثار والحسائر الناتجة عن عدم الالتزام بالاخلاق في الوظيفة تقع على عاتق الموظفين وتحمل عواقبها المنظمة وهذا ما يؤثر على ادائها واداء موظفيها وسمعتها بين المنظمات لانه لا بد من الالتزام باخلاقيات المهنة والتأكيد على ذلك لا يتعارض مع مقتضيات حرية الرأي وحرية التعبير واطلاق القدرات..

فقد اكدت دراسة امريكية في احدى الجامعات سنة 2006 تحت عنوان Ethical attitudes km Small businss and large corperation

وبعد تقديم استبيان يخص البحث ان الجو الاخلاقي في المنطقة يعزز الكفاءة اي الوصول الى القليل من الاخطار واستغلال الموارد بالشكل الامثل ومنه فإن العادات الحسنة والاخلاقيات الحسنة تتطور لتصبح سلوكيات مباشرة على اصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة.²

¹ بودراع امينة، مرجع سبق ذكره ص 203- 204 .

² لشهب وردة، مرجع سبق ذكره،ص55.

ب. دور الاخلاقيات في رفع الانضباط الوظيفي:

للانضباط صور عديدة نذكرها:

- الانضباط في الهيئة: ويقصد بها الشكل وذلك عن طريق الاهتمام بالشكل الخارجي للموظف من زي رسمي ونظافة... الخ.
- الانضباط بالوقت: وذلك بالتعرف على جدول العمل وتحضيره قبل بدأ العمل.
- كما يجب تقديم الواجبات والمشاريع والبحوث في اوقاتها دون تأخير.
- الانضباط في التعامل: وذلك من خلال تعامل الفرد مع من هو مثله ومن هو اعلى واصغر منه وانضباطه في التعامل يساعد الآخرين على احترامه ومعاملة الزملاء كإخوان وحسن معاملة الضعفاء باحترام.
- لا بد من ضبط النفس وعدم رفع الصوت عند أي مناقشة.¹
- ت. كيفية تفعيل الانضباط الوظيفي والالتقان في العمل:
- لا يمكن حصر وسائل واساليب تحقيق الانضباط والالتقان في عدد محدد من المهارات بل اننا نتق بامتلاك الموظف القدرات خلافة تفعل هذا الجانب نذكر منها:
- الموظف قدوة حسنة في جميع اعماله بانضباط ومحافظته على اوقات العمل وهو محفز لباقي الموظفين.
- الموظف لا يمثل مخزنا للمعارف والمعلومات لكن لديه القدرة على الحصول عليها.
- نجد ان الموظف المتفوق في عمله يحتم بدرجة الالتقان اكثر من اهتمامه بكمية العمل.
- على الموظف استيعاب المهام الموكلة اليه وكدى استشارة المتخصصين وذوي الخبرة للوصول الى مرحلة التحلي بالسلوك الحسن والاحترام لظروف الوظيفة.²

الفرع الرابع: اثر الالتزام باخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي

نظرا للدور الهام الذي تلعبه القيم الاخلاقية المتعلقة بالممارسة³ المهنية في تحسين اداء العامل واستثماره لوقته بالشكل الامثل وسعيه لتحقيق افضل عائد للمجتمع والمنظمة وبعد ان شكلت كفاءة الاداء الوظيفي مركز الاهتمام الوحيد اصبحت تحظى الاخلاقيات بالاهتمام الاكبر حيث يعاد صياغة الاهداف والسياسات وفقها.

وفي مايلي أهم الآثار المترتبة على الالتزام بأخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² عبد القادر حبريل فوج حبريل، الفساد الاداري عائق الادارة والتنمية والديمقراطية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ادارة الاعمال ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم، 2010، ص 28.

³ المعتصم بالله هاني ابو الكأس، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

1. ان الالتزام بالمعايير الاخلاقية للمهنة وقواعد السلوك الوظيفي سوف يؤدي الى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم وتحسين ادائهم.
2. ضمان حرية الرأي والتفكير للعاملين سوف يعزز من ولائهم تجاه المنظمة التي يعملون بها مما سيزيد من سعيهم للوصول لكفاءة الأداء.
3. الالتزام بأخلاقيات المهنة يعمل على تحقيق التوازن بين المهام والنتائج مما يضبط عملية تحقيق الأداء الوظيفي بشكل صحيح.
4. يمكن توظيف اخلاقيات المهنة من صناعة القرارات بشكل شفاف وديمقراطي مما يضمن التزام العاملين بها واستعدادهم في بذل الجهد والعمل بشكل اكبر في الظروف التي يشاركون فيها بعملية صنع القرار.

المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لأخلاقيات العمل والأداء الوظيفي

سنتناول في هذا المبحث مجموعة من الدراسات التي عاجلت أخلاقيات العمل والاداء الوظيفي ثم نقارن بينها وبين الدراسة الحالية بالاعتماد على مجموعة من المعايير.

المطلب الأول: الدراسة السابقة باللغة العربية

أولاً:الدراسات المتعلقة بالاخلاقيات العمل والاداء الوظيفي معا.

1. دراسة لشهب وردة بعنوان الاخلاقيات الوظيفية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في الجزائر،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،2016-2017.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى اخلاقيات العمل و الاداء الوظيفي (العلاقة والتأثير) ومعرفة كيفية مساهمة الاخلاقيات الوظيفية في تحسين اداء الموظف العمومي.

ومعرفة اهم التحديات التي تواجه الموظف في العمل والتي تدفعه الى ممارسة سلوكيات الاخلاقية او لا الاخلاقية والتي تؤدي الى تراجع او زيادة مستوى الاداء الوظيفي حيث قامت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشؤون الدينية والاقواف لولاية سطيف.

استخدمت الباحثة اسلوب الاستبانة يتكون من جزئين: الجزء الاول يتعلق بالاخلاقية الوظيفية والجزء الثاني يتعلق بالاداء الوظيفي.

يتكون مجتمع البحث والبالغ عدده 34 فرد. حيث تم استعمال العينة العشوائية البسيطة وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مكونة من 32 استمارة.

وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي spss لغرض تحليل الاحصائي.

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- الاخلاقيات الوظيفية مرتفعة لدى موظفي مديرية الشؤون الدينية والاقواف وذلك على ضوء النتائج المتحصل عليها.
 - كذلك السلوكيات الاخلاقية وتوفرها لدى الموظفين والمدير والاهم في ذلك هو كسب المنظمة لثقة الموظفين وولائهم.
2. دراسة بودراع امينة بعنوان: دور اخلاقيات الاعمال في تحسين اداء العاملين دراسة عينة من بنوك التجارية الجزائرية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة المسيلة 2012-2013.

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين اخلاقيات الاعمال واداء العاملين في المنظمة وهل ان فقدان الاخلاق يمكن ان يكون سبب ضمني لاعجاز المنظمات.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ذلك من خلال وصف ظاهرة موضوع دراستها واخلاقيات العمل من استخدامها لنتائج والمؤشرات الاساسية ثم الاعتماد على المقابلة والاستمارة قامت هذه الدراسة في عينة البنوك التجارية الجزائرية عن طريق استعمال ادوات الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- مفهوم اخلاقيات الاعمال جديد بالنسبة لاقلية العاملين في تفقد سلوك البنوك التجارية الجزائرية وخاصة العامة الى سياسات اخلاقية واستراتيجية تهتم بترسيخ مبادئ اخلاقيات العمل.
- غياب الهدف الاخلاقي ادى البنوك التجارية الجزائرية مقارنة مع هدف تعظيم الربح.
- 3. دراسة المعتصم بالله هاني ابو الكاس:

اخلاقيات المهنة ودورها في اداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير حكومية بقطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة جامعة الاقصى بغزة 2015-1436 هدفت هذه الدراسة الى قياس مدى التزام العاملين في المنظمات غير حكومية بقطاع غزة بممارسة اخلاقيات المهنة.

قياس مستوى الاداء الوظيفي للعاملين والتعرف الى العلاقة بين اخلاقيات المهنة واداء الوظيفي استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة حيث يبلغ مجموع عدد العاملين الى 833 عامل.

أهم النتائج التي توصلت اليها الباحث بعد عملية تحليل البيانات واختيار فرضيات الدراسة:

- مستوى التزام العاملين في المنظمات غير حكومية بأخلاقيات المهنة بشكل عام بلغ %83.34.
- مستوى الالتزام باحترام القوانين والانظمة من قبل العاملين بلغ %87.32 اما مستوى الاداء العاملين في المنظمة غير حكومية بلغ %79.93.

4. دراسة مجدي خليل أمين ابو الغالي، اثر اخلاقيات الادارة على الاداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة.

قدمت هذه الدراسة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال 2016-1437.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق اخلاقيات الادارية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة والتعرف على مستوى توافر معايير الاداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية.

- التعرف على اثر اخلاقيات الادارية على الاداء الوظيفي في الوزارة.
- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما وجدت في الوقائع.

- حيث تمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في الوظائف الاستشرافية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية في قطاع غزة وزعت 120 استبانة وتم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي spss.

توصل الباحث للنتائج التالية:

- اخلاقيات الفرد هي أكثر الاخلاقيات التي تؤثر على الاداء الوظيفي يليها انظمة المنظمة بينما كانت الاقل تأثيرا على الاداء الوظيفي والثقافة التنظيمية.
- موظفوا الوزارة لديهم درجة التزام كافية بمواعيد العمل الرسمية ويحظى المدراء لديهم باحترام وتقدير بالغين.
- شعور موظفي وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بالاهمية البالغة لوجود المدونات الاخلاقية في وزارتهم حيث لها دور كبير في تحسين الأداء.

- ثانيا: الدراسات المتعلقة بالاخلاقيات العمل

1. دراسة العقيلي بعنوان: اخلاقيات العمل وعلاقتها برضا الوظيفي للموظفات الاداريات من جامعة الملك سعود برياض 2014.

- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التزام الموظفين الاداريات في جامعة ملك سعود برياض بأخلاقيات العمل والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

- كما هدفت للتعرف الى طبيعة العلاقة بين اخلاقيات العمل الوظيفي لدى الموظفات الاداريات في الجامعة ،استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفات الاداريات في مختلف مراكزهم والتي يبلغ عددهم 1700 فيما كانت العينة 313 موظفة واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي تكونت من 47 فقرة.

- وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين اخلاقيات العمل والوظيفة ومستوى الرضا الوظيفي يوجد تفاوت في درجة موافقة افراد الدراسة على بعد التزام الموظفات الاداريات بأخلاقية الوظيفة.

2. دراسة محمد خليل الزناتي بعنوان: دور اخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية. قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والادارة 1416-2014. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة اصحاب المواقع الاستشرافية لاخلاقيات المهنة في المجتمع الشفاء الحلي بقطاع غزة.

- استكشاف العلاقة بين ممارسة اخلاقيات المهنة وتعزيز مسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة وللتعرف الى العلاقة بين متوسطات استجابة الباحثين حول دور اخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وحاول وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها قام بتوزيع استبيانات الدراسة وتجميع المعلومات وتحليلها باستخدام برنامج spss حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجمع الشفاء الطبي بمحافظة غزة والبالغ عددهم 180 موظف تم استرداد 152 استبانة وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة اخلاقيات المهنة بأبعادها وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في مستشفيات الحكومة في قطاع غزة

- حضتي بعد اخلاقيات المهنة الادارة العليا على المرتبة الاولى بعد ذلك اخلاقيات المهنة نحو الزملاء وجاءت اخلاقيات المهنة نحو المجتمع المحلي في المرتبة الثالثة ثم اخلاقيات المهنة نحو العاملين في المرتبة الرابعة يحرس المسؤولين على عدم التدخل في حال تم رؤية احد الزملاء بسبب الاذى للآخرين.

3. دراسة عبد المالك محمد الملهي: اثر اخلاقيات العمل على تحسين مستوى الاداء الوظيفي. من جهة اطار القيادات بنك التضامن الاسلامي الدولي الجمهورية اليمنية متخرج من جامعة الوطنية في الجمهورية اليمنية 2008 هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اخلاقيات العمل السائدة في بنك التضامن الاسلامي الدولي في الجمهورية اليمنية ومستوى ممارسة تلك الاخلاقيات واثر ذلك على الاداء الكلي للموظفين والتعرف على مدى ادراك القيادات البنك لاهمية تعزيز روح التعاون والالفة بين العاملين واثره في تحسين الاداء.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واداة الملاحظة المباشرة و الاستبان وتمت معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج spss وتشكل مجتمع الدراسة من قيادات البنك في ادارته العامة وفروعه واستخدمت العينة الحصرية بتمثيل مجتمع الدراسة والتي بلغت 128 مفردة توصلت الى النتائج التالية:

- اخلاقيات العمل متوفرة في بيئة البنك ولها اثر على الاداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر قيادات البنك كما اثبتت دراسة الفرضيات وجود فروق ذات دلالة احصائية لبعده الاستقرار الوظيفي واثره على تحسين مستوى الاداء الوظيفي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمستوى تحسين وتطوير آليات العمل واثره على تحسين مستوى الاداء الوظيفي لعدد الدورات التدريبية.

- كما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمؤونة اللوائح والانظمة المعمول بها واثر ذلك على تحسين مستوى الاداء الوظيفي تعزى المنصب الوظيفي.

4. دراسة ريم ياسر الرواشدة. أثر الالتزام باخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية. رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة قسم الادارة العامة. جامعة مؤتة 2007.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل اثر الالتزام باخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية وينبثق من هذا الهدف مايلي:

- بناء اطار تنظيمي فكري لاخلاقيات الوظيفة العامة واهميتها في تحقيق الولاء التنظيمي
- قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية.
- قياس مستوى توظيف اخلاقيات الوظيفة العامة بين اوساط العاملين في المؤسسات العامة الاردنية.

- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة المدروسة ثم تقييم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات حيث تمثل مجتمع الدراسة في قطاع العاملين 10 مؤسسات حكومية من جميع المستويات الادارية.

بلغ عددهم 6815 موظف تم توزيع 682 استبانة واسترجاع 609 استبانة وتوصلت الدراسة الى ان تطورات المبحوثين لابعاد الالتزام باخلاقيات المهنة في المؤسسات مرتفعة والولاء التنظيمي متوسطة.

النتائج المتوصل اليها:

- الافراد العاملين في المنظمة سواء كانوا موظفين او مدراء يحملون آراء متباينة وهناك اختلافات بينهم حول السلوكيات الاخلاقية.

- اهمية المصلحة العامة ومايربط بقيم المجتمع مع اخلاقياته كالأمانة والنزاهة والمصدقية.

- يوجد هناك تميز بين اصحاب الخبرات بالنسبة للمؤهل العلمي وكلما كان المؤهل عاليا كان فهم الفرد للعمل عاليا وولائه مرتفع.

- مستوى الالتزام بالاخلاقيات الوظيفية العامة يتأثر بنوع الفرد اذ يجعله اكثر اطلاعا على المعلومات الخاصة بالعمل مما يجعلهم اكثر التزاما بتحقيق مستوى اداء اكثر للعمل

- ثالثا : دراسات متعلقة بالأداء الوظيفي:

1. أمال صحراوي. تكوين الاطارات ودوره في تحسين اداء العاملين مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر جامعة العربي التبسي تبسة 2017-2013 دراسة ميدانية المؤسسة الاقتصادية اسمنت بتبسة وحدة الماء الابيض.

هدفت هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على كل من التكوين والاداء الوظيفي لعنصرهما وابعادهما المختلفة.

- معرفة الدور الذي يلعبه تكوين الاطارات في تحسين اداء العاملين.

- والهدف من هذه الدراسة تكوين الاطارات حيث ان ظاهرة تكوين الاطارات لم تحظى بالقدر الكافي من الدراسات والاهتمامات على الرغم من دورها الاستراتيجي الذي تلعبه هذه الفئة لتطوير المؤسسة بهدف محاولة الكشف عن اهمية التكوين لهذه الفئة ودورها.

- ويتم معرفة حسن اداء العاملين من خلال عملية الاداء الوظيفي.

- اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق اختبار لعينة من مجتمع الدراسة وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية ومعالجتها على البيانات عن طريق مجموعة من الاساليب الاحصائية.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- يتم تكوين الاطارات على رصد مستويات العاملين.
 - يتم تزويد العاملين بالمعلومات التي تساهم في توجيه ادائهم في الاتجاهات الصحيحة.
 - يقوم الاطارات بادخال تحسينات على الانشطة العمل اليومية.
2. الطاهر الوائلي. التحفيز وأداء المرضين. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة2، 2012-2013.

هدفت هذه الدراسة الى مايلي:

- تحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية.
- التعرف على علاقة الحوافز المادية والمكافآت والخدمات الاجتماعية بأداء المرضين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية.
- معاينة اهم المشاكل والعراقيل التي تعترض الأداء الفعال في المؤسسة الاستشفائية العمومية بصفة عامة والتعرف على معيقات ومشكلات نظم التحفيز خاصة فيها.
- وقد اعتمدت هذه الدراسة على الادوات المنهجية وهي الملاحظة وقد استعملت هذه الاداة خاصة عند اجراء المقابلات المباشرة مع مختلف افراد العينة وحتى مع بعض المسؤولين ورؤساء المصالح.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تساهم الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار الترقية التدريب في زيادة الشعور بالرضا والاستقرار.
 - هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة واداء المرضين.
 - تؤدي الحوافز المادية (الأجر المكافأة الخدمات الاجتماعية) الى زيادة مستوى الأداء.
3. عز الدين هروم. واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشر في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في كلية التسيير جامعة منتوري قسنطينة 2007-2008.

هدفت هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على الممارسات العلمية في تسيير الاداء الوظيفي.
- إجراء دراسة ميدانية على مركب المحارف والرافعات لمعرفة الوسائل والادوات التي يتوفر عليها المركب والتي لها تأثير على الممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء.
- بيان مدى اهتمام الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء.
- بيان مدى ارتكاب الرؤساء في المركب لاطعاه تقييم الاداء الوظيفي.

وقد قدمت الدراسة عينة مكونة من رؤساء ومرؤوسين في المستوى التنفيذي المركب حيث تتألف فئة المرؤوسين من اعوان التنفيذ فيها تضم فئة الرؤساء:الرؤساء المباشرين،الأعوان التنفيذيين بالإضافة الى رؤساء المصالح.

وقد سجلت عينة من المجتمع الدراسة الذي يشمل 680 شخص عون تنفيذ.174 رئيس مباشر و 46 رئيس مصلحة نتيجة لهذا تم توزيع 194 استبانة منها 58 استبانة مخصصة لفئة الرؤساء 135 استبانة مخصصة لمرؤوسين كان المسترجع منها 166 استبانة تمثل العينة النهائية للمؤسسة.

وبالتالي تصبح الدراسة وفقا لما يأتي:

51 مفردة تمثل فئة الرؤساء.

106 مفردة تمثل فئة المرؤوسين.

حيث تم التوصل للنتائج التالية:

- ان عملية تسيير الاداء الوظيفي عملية صعبة التحقق، وهي في الوقت نفسه تعتبر عملية دائمة ملازمة لعمل اي رئيس مباشر في اي مستوى اداري ولا بد من تنبيهها بصفة رسمية وشاملة.
- دعم وجود اهداف عامة للمركب واهداف خاصة ببعض الوحدات لايجاول الرؤساء استعمالها لتخطيط اداء المرؤوسين عبر تحديد اهداف فردية او مستويات اداء لفترة تعادل الفترة المخصصة لتحقيق الاهداف العامة.
- لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بمراجعة المدرجة بوصف الوظيفي لمرؤوسيههم بداية كل سنة او سنتين ضمان عدم تجاوز المرؤوسين او تقصيرهم في بعض المهام الموكلة اليهم والتأكد من قدرتهم الدائمة على تحمل مسؤولياتهم.
- يلعب عامل الخبرة دورا مهما في التزام المرؤوسين بحجم العمل الموكل اليهم.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

دراسة (akhavan & etal 2013) بعنوان:

Exploring the relation ship between ethies knowledge creation and organizational performance

استكشاف العلاقة بين الاخلاق وانشاء المعرفة والاداء التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة بين الاخلاق،انشاء المعرفة والاداء التنظيمي وقد تم اختيار "نونكا ،وتاكوشي" كنموذج لعملية انشاء المعرفة ونموذج "يوكل" استخدم كنموذج للاداء التنظيمي وبالإضافة الى ذلك فقد تم تطبيق النموذج المفاهيمي لابعاد الاخلاقيات التنظيمية.

ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

هناك علاقة ايجابية قوية بين الاخلاق والاداء التنظيمي العلاقة بين الاخلاق وخلق المعرفة هي ايضا ايجابية وهامة ولكن لاعلاقة هامة بين عملية خلق المعرفة والاداء التنظيمي.

دراسة Abdi et al,2014 بعنوان:

The impact of islamic work ethics on job performane and organizational commitment

أثر الاخلاقيات الاسلامية على الاداء الوظيفي والالتزام التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة الى بيان اثر اخلاقيات العمل الاسلامية على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

- ان اخلاقيات العمل الاسلامي له تأثير على الاداء الوظيفي و يرتبط احاييا معها ونتيجة لذلك تحتاج المنظمات لوضع اخلاقيات العمل الاسلامي الى واقع عملي لانه يضمن في نهاية المطاف النجاح المستمر للمنظمة.

دراسة Karuhanga.2015 بعنوان:

Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda.

تقييم تطبيق ممارسات ادارة الاداء الاستراتيجية نتيجة لادارة الاداء في الجامعات في اوغندا.

هدفت هذه الدراسة للاجابة على سؤالين هما كيف تستطيع الجامعات الحكومية في اوغندا وضع وتنفيذ نظام ادارة استراتيجية من اجل تقديم خدمات فعالة؟ وكيف يمكن وضع اداة لتقييم هذا النظام من الجامعات الحكومية؟

استخدم المنهج الوصفي التحليلي واداة المسح الميداني بهدف الوصول الى نتائج الدراسة.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها:

- لدى الجامعات نظم ادارة استراتيجية لكنه يعاني من صعوبة في تنفيذ وعدم المشاركة الكاملة للعاملين في هذا النظام.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة حول اخلاقيات العمل والاداء الوظيفي ثم استخلاص العديد من النتائج والتوصيات التي من شأنها ان تثري الدراسة الحالية كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 01 : يوضح مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات	المكان والفترة الزمنية	الاداة المستخدمة	المجتمع والعينة	الهدف	النتائج
الدراسة الحالية: اثر اخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت 2019-2020	المنهج الوصفي التحليلي		هدفت الى التعرف على اثر اخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي	هناك اثر ل اخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي في المنظمات
الاخلاقية الوظيفية وعلاقتها بتحسين الاداء الوظيفي في الجزائر	جامعة محمد بوضياف المسيلة 2016-2017	الاستبيان	موظفي مديرية الشؤون الدينية والاقواف	هدفت الى التعرف على مستوى اخلاقيات الوظيفة وعلاقتها بتحسين الاداء الوظيفي العلاقة والتأثير	الاخلاق الوظيفية مرتفعة لدى الموظفين هناك علاقة بين الاخلاق والاداء للعاملين
دور اخلاقيات الاعمال	جامعة المسيلة	الاستبيان المقابلة	موظفي البنك	هدفت الدراسة الى	غياب الهدف الاخلاقي

مقارنة بالهدف الربحي في البنوك التجارية الجزائرية. افتقاد البنوك التجارية الى سياسات الاخلاقية وجود علاقة ضعيفة بين اخلاقيات العمل في تحسين مستوى الاداء لدى العاملين.	التعرف على العلاقة بين اخلاقيات الاعمال في تحسين اداء العاملين	التجاري الجزائري	الملاحظة	2012-2013	في تحسين اداء العاملين
مستوى الالتزام باخلاقيات المهنة بشكل عام بلغ 83.34% مستوى الالتزام بالأداء الوظيفي للعاملين بلغ 79.93%. مستوى الالتزام باحترام قوانين والانظمة بلغ 87.32%.	هدفت هذه الدراسة الى قياس مدى التزام العاملين في المنظمات الغير الحكومية بممارسة اخلاقيات العمل و دورها في الاداء الوظيفي للعاملين.	موظفي المنظمات الغير حكومية بقطاع غزة	المنهج الوصفي التحليلي	جامعة الاقصى بغزة 1436-2015	اخلاقيات المهنة ودورها في الاداء الوظيفي للعاملين
تؤثر اخلاقيات الفرد على الاداء الوظيفي.	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق اخلاقيات الادارية على الاداء الوظيفي	موظفي وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية.	المنهج الوصفي التحليل الاستبيان	جامعة الاقصى بغزة 1437-2016	اثر اخلاقيات الادارية على الاداء الوظيفي
وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين اخلاقيات العمل ومستوى الرضا الوظيفي	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين اخلاقيات العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي	الموظفات الاداريات في جامعة الملك سعود الرياض	الاستبيان المنهج وصفي ارتباطي	جامعة الملك سعود الرياض 2014	اخلاقيات العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي
توجد علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة اخلاقيات المهنة بابعادها وتعزيز المسؤولية الاجتماعية	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة اصحاب المة اقع الاستشرافية ل اخلاقيات المهنة.	موظفي المستشفيات الحكومية الفلسطينية	المنهج الوصفي التحليلي الاستبيان	جامعة الاقصى بغزة 2014-1412	دور اخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية
عدم وجود فروق ذات	هدفت هذه الدراسة	موظفي البنك	المنهج الوصفي	جامعة الوطنية	أثر اخلاقيات العمل

على تحسين مستوى الاداء الوظيفي	الجمهورية اليمنية	التحليلي. الملاحظة. الاستبيان.	التضامن الاسلامي الدولي في الجمهورية اليمنية	الى التعرف على اخلاقيات العمل السائدة في البنك واثر ذلك على مستوى الاداء الوظيفي	دلالة احصائية بمستوى تحسين وتطوير العمل واثره على تحسين مستوى الاداء الوظيفي. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمرونة اللوائح والانظمة المعمول بها واثر ذلك على تحسين مستوى الاداء الوظيفي.
اثر الالتزام باخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي	جامعة 2007 مؤنة	منهج وصفي تحليلي الاستبيان		هدفت هذه الدراسة الى تحليل اثر الالتزام باخلاقيات الوظيفة العامة على مستوى الولاء التنظيمي	تصورات الباحثين لابعاد الالتزام باخلاقيات العمل في المؤسسات مرتفعة والولاء التنظيمي متوسطة
تكوين الاطارات ودوره في تحسين اداء العاملين	جامعة تيسي 2017- 2016 العربي	منهج وصفي تحليلي . الاستبيان.	موظفي المؤسسة الاقتصادية اسمت نسبة وحدة الماء الابيض	هدفت هذه الدراسة الى ابراز الدور الاستراتيجي الذي تلعبه تكوين الاطارات ودورها في تحسين اداء العاملين.	يتم تكوين الاطارات عن طريق رصد مستويات العاملين. يتم تزويد العاملين بالمعلومات التي تساهم في توجيه ادائهم الفعال. يقوم الاطار بادخال تحسينات على أنشطة العمل اليومية.
التحفيز واداء الممرضين	جامعة قسنطينة 2 2013-2013	ملاحظة المقابلة	موظفي المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية	هدفت هذه الدراسة الى الاعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة	هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعتمدة داخل المؤسسة واداء الممرضين
واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري	جامعة منتوري قسنطينة 2008-2007	استبيان	موظفي مركب المخاريف والرافعات	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الممارسات العلمية في تسيير الاداء الوظيفي	عملية تسيير الاداء الوظيفي عملية صعبة التحقق. لايوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء بأداء

الوظيفي للعاملين					
هناك علاقة ايجابية بين الاخلاق وخلق المعرفة والاداء التنظيمي	هدفت هذه الدراسة الى اكتشاف العلاقة بين الاخلاق انشاء المعرفة والاداء التنظيمي	/	منهج وصفي تحليلي	/	Exploining the relation ship between ethics know ledge creation and organization al performance
يمكن للمنظمات ان تعمل بشكل اكثر فعالية وكفاءة من خلال اعتماد اطار اخلاقي.	هدفت هذه الدراسة الى بيان اثر اخلاقيات العمل الاسلامية على الاداء الوظيفي والالتزام التنظيمي	/	منهج وصفي تحليلي	/	The impact of islamic word Ethics of jobs performance and organizational commitment
لدى الجامعة نظام ادارة استراتيجية لكنه يعاني من صعوبة في التنفيذ.	هدفت هذه الدراسة الى كيفية وضع وتنفيذ نظام ادارة استراتيجية من اجل تقديم خدمات فعالة وكيف يمكن وضع اداة تقييم فعالة لهذا النظام في الجامعات.	موظفي الادارة في عدد من جامعات اوغندا	منهج وصفي تحليلي استبيان	جامعة اوغندا	Evaluating implementation of stratigic performance management practices in universities in Uganda

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

اولا: اوجه الشبه:

- تكمن في ان جميع الدراسات اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اضافة الى الطرق الاخرى المتداولة من مقابلة وملاحظة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.
- واشتبهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في كونها اعتمدت على توضيح الاثر والعلاقة بين المتغيرين في الدراسة الميدانية.

ثانيا: اوجه الاختلاف

هناك العديد من اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ن حيث المكان والزمان،المجتمع والعينة والهدف والنتائج.

المتغيرات:

من حيث الزمان والمكان: تمت الدراسة الحالية في ولاية عين تموشنت سنة 2020 اما الدراسات السابقة فكانت في بيئات مختلفة وخلال سنوات 2007-008-2013-2014-2015-2016-2017.

من حيث مجتمع الدراسة: تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة اما دراسة الحالية لم تجري جانبا ميدانيا بل اقتصرت على الجانب النظري فقط

من حيث نوع القطاع: تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص.

من حيث المتغيرات:هدفت الدراسة الحالية الى معرفة اثر اخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي اما الدراسات السابقة اعتمدت متغيرات مختلفة منها: الرضا الوظيفي،تحسين الاداء،اخلاقية الوظيفة،اثر الالتزام باخلاقية الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي.الخ

ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمن اهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها اسهمت في اثراء واعداد الادبيات النظرية صياغة فرضيات الدراسة وكذا:

- التعرف على منهجيات الدراسات السابقة مما فتح المجال للباحث في اعداد المنهجية المتبعة.
- الاستفادة من المعلومات النظرية في اعداد الجانب النظري للدراسة .
- الإلمام بالنتائج المتوصل اليها من طرف هذه الدراسة مما مكنا الانطلاق ف الدراسة الحالية

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل قمنا بتقسيمه الى مبحثين حيث في المبحث الاول عرض الادبيات النظرية تطرقنا في مطلبه الاول الى اخلاقيات العمل من خلال مفهومها وابعادها واهميتها مصادرها عناصرها وفي الاخير وسائل ترسيخها وتبين لنا في هذا الفصل ان اخلاقيات العمل تعتبر النقطة الفاصلة لنجاح او فشل المنظمة بمختلف انواعها واحجامها.

المطلب الثاني: كان حول الاداء الوظيفي تطرقنا فيه الى مفهوم الاداء الوظيفي من خلال مجموعة من المفاهيم وبرز اهميته عناصره محدداته معاييرها العوامل المؤثرة فيه طرق تحسينه وطرق قياسه وتقييمه واستنتجنا ان الاداء الوظيفي يلعب دورا كبيرا في زيادة فعالية المنظمة والرفع من كفاءتها.

المطلب الثالث: وضحنا فيه اثر الالتزام باخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي انطلاقا من برامج تحسين اداء العاملين ،ثم علاقة الاخلاقيات بالاداء ،دور الاخلاقيات في الرفع من كفاءة الاداء لدى العاملين وفي الاخير استنتجنا اهم اثار المترتبة على الالتزام باخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي .

اما المبحث الثاني فكان لابرار الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا مستخلصين بذلك الاهداف والنتائج المتحصل عليها.



الخاتمة

الخاتمة:

أصبحت أخلاقيات العمل ذات أهمية كبيرة في المنظمات بمختلف أحجامها ،لما لها من دور في رفع من كفاءة الأداء وتحسينه وتعزيز العلاقات بين أفراد المنظمة الواحدة ، فالأخلاق أساسها القيم التي تشكل أساس الأفعال وركيزتها ، وعدم تبات هذه القيم يؤثر في سلوك الفرد أثناء تأديته لعمله و أيضا في علاقاته مع الأفراد العاملين معه.

ومن خلال دراستنا التي قمنا بها عن اثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي ،والتي قمنا بمعالجتها من خلال طرح التساؤل المركزي والمتمثل في ماهو اثر اخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي ، توصلنا إلى ان للأخلاقيات تأثير كبير على الاداء الوظيفي،حيث ان كفاءة الاداء تتوقف بدرجة كبيرة على القيم والسلوكيات الاخلاقية للفرد داخل المنظمة .

ومن خلال دراستنا توصلنا الى الاجابة عن التساؤلات الفرعية التي طرحناها سابقا على النحو التالي :

- التعريف باخلاقيات العمل والاداء الوظيفي

تتمثل اخلاقيات العمل في المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد والجماعة ،فالاخلاقيات يتصف بها الفرد وتعتبر المسؤولة عن سلوكياته وتصرفاته تجاه مختلف المواقف التي يتعرض اليها وعلى اساسها يتم تقييم ادائه اما ايجابا او سلبا .

الاداء هو العمل الذي يقوم به الفرد بغية تحقيق هدف معين وذلك عن طريق بذل جهد جسدي او ذهني مقابل الحصول على منفعة معينة .

- هناك علاقة بين اخلاقيات العمل والاداء الوظيفي

هناك علاقة تربط بين القيم الاخلاقية للفرد وادائه الوظيفي ،وذلك من خلال وجود علاقة تربط بين الاخلاق والقيم التي تمثل مجموعة من المبادئ ومعايير السلوك التي تمكن الفرد والمنظمة من التمييز بين الصواب والخطأ و بين ماهو مرغوب و ما هو غير مرغوب فيه .

كما انه تم تأكيد وجود علاقة وطيدة بين القيم التي يحملها الفرد في المنظمة واخلاقيات الاعمال السائدة فيها اذ ان اغلبية المنظمات ترغب في ان يتوفر لدى عاملها حد اعلى من القيم المتعلقة باخلاقيات العمل وهذا بغية تحقيق جودة عالية ونوعية في الاداء.

- لاخلاقيات العمل دور في الرفع من مستوى الاداء الوظيفي .

رفع الانضباط الوظيفي للفرد العامل داخل المنظمة من مختلف الجوانب : الاهتمام بالهيئة ، احترام الوقت ، حسن التعامل مع الاخرين .

الخاتمة :

الاهتمام بالانضباط الوظيفي واتقان العمل فلا بد من امتلاك الموظف قدرات خلاقية تفعل هذا الجانب من خلال قدوته الحسنة في جميع اعماله .

احترام الموظف لظروف العمل المختلفة والتحلي بالسلوك الحسن والاخلاقي داخل المنظمة .

النتائج المتوصل اليها :

على ضوء هذه الاجابات يمكن تأكيد صحة الفرضيات من خلال النتائج التالية :

تلعب الاخلاق دورا جوهريا في المنظمات .

اخلاقيات الفرد هي اكثر الاخلاقيات التي تؤثر في الاداء الوظيفي .

يعتمد تقييم الاداء داخل المنظمات على سلوك الفرد و مدى كفاءته في عمله .

لااخلاقيات دور مهم في تحسين الاداء وتنميته داخل المنظمة

تؤثر قيم الفرد الاخلاقية على مدى نجاح العمل وتحقيق اهداف المنظمة وذلك من خلال العمل المتقن والاداء الجيد الحسن .

لااخلاقيات العمل علاقة بسلوك وقيم الفرد وتأثيرها على الاداء .

افاق الدراسة :

اجراء دراسات تتعلق بدور اخلاقيات العمل في تحقيق الميزة التنافسية .

اجراء دراسات تربط بين اخلاقيات العمل والرضى الوظيفي .

اجراء دراسات للوقوف على دور اخلاقيات العمل في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة .

اجراء دراسات تتعلق باثر الالتزام باخلاقيات الوظيفة العامة على مستوى الولاء التنظيمي .



قائمة المصادر و المراجع

1. المنجد في اللغة العربية ، الطبعة الثانية ، دار المشرق ، بيروت ، 2001 .

1. احمد بن عبد الرحمان الشميمري ، اخلاقيات الموظف ، استاذ ادارة اعمال ، الادارة والتسويق ، الطبعة السادسة ، جامعة سعود ، 2016 .
2. احمد جابر حسين علي ، اخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع ، جمهورية مصر الجديدة ، القاهرة ، 2011 .
3. احمد صقر عاشور . السلوك الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 .
4. احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 .
5. بلال خلف السكارنة ، اخلاقيات العمل ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والطباعة ، عمان ، 2013 .
6. حرب محمد ، الادارة الجامعية ، مجلد 2 ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، 2001 .
7. درة عبد الباري ابراهيم و الصباغ زهير نعيم ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
8. زكريا الدوري ، مبادئ و مداخل ووظائف في القرن الحادي والعشرين ، دار اليازوري ، العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010 .
9. سامح عبد المطلب عامر ، ادارة الاداء ، الطبعة الاولى ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، 1432-2011 .
10. صلاح الدين عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 .
11. طاهر محسن منصور الغالي ، صالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان الاردن ، 2010 .
12. العبادي هاشم فوزي دباس واخرون ، مفهوم حديث في الفكر الاداري المعاصر ، ادارة التعليم الجامعي ، مؤسسة الوراق ، الاردن ، 2008 .
13. فليه فاروق عبده وعبد المجيد السيد محمد ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التنظيمية ، طبعة الثانية ، دار المسيرة ، الاردن ، 2009 .
14. فؤاد عبد الله العمر ، اخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من المنظور الاسلامي ، الطبعة الاولى ، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب ، الطبعة الاولى ، جدة ، 1419-1999 .
15. نجم عبود نجم ، اخلاقيات الادارة في عالم متغير ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2005 .

16. هلال محمد عبد الغني حسن ، مهارات ادارة الاداء، الطبعة الثانية ، مركز تطوير الاداء والتنمية ، القاهرة ، 1999.

الملتقيات :

1. السعيد بريش ،نعيمة يجاوي ،اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حاله ملبنة الاوراس) . الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ،الجزائر ،22-23 نوفمبر 2011.

المجلات العلمية :

1. امني صبري حسن خليل سالم ،تصور مقترح لميثاق اخلاقي لمهنة التدريس من وجهة نظر اساتذة التربية ،باحثة ماجستير ،مجلة كلية التربية ، العدد الثاني والعشرون جامعة بور سعيد ، 2017.
2. دجلة مهدي محمود ،تأثير اخلاقيات الوظيفة في الابداع الاداري ،بحث ميداني في عينة من المصارف العراقية، مجلة المجد السادس والعشرون ،العدد الرابع 2013.

البحوث الجامعية .:

1. ابو كريم ،ابن محمد ،علاقة نظم المعلومات الادارية في تحسين الاداء الاداري ،دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات الغير حكومية بقطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الازهر غزة 2013.
2. اسامة محمد خليل الزيناني ،دور اخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية ،دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في برنامج القيادة والادارة ،جامعة الاقصى 2014.
3. اسماء قاسم التجاني ،رزاز الطيب محمد علي ،اثر اخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي ،دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات التجارية ،قسم ادارة الاعمال .
4. البليسي اسامة،ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية،رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة نايف العربية، للعلوم الامنية،الرياض،2012،
5. بودراع امينة ،دور اخلاقيات الاعمال في تحسين اداء العاملين ،دراسة عينة من البنوك التجارية ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة المسيلة ،الجزائر ،2012-2013.
6. درقان فتيحة ، دور اخلاقيات المهنة في تحسين اداء المؤسسة الصحية ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر اكايمي ،جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ،2017-2018

7. سعيدي مصطفى ،شبيكة كمال ،اتجاهات العمال عن واقع الاتصال الداخلي واثره على اداءتهم الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال ،تخصص اتصال وعلاقات عامة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،2018.
8. سهام بن رحمون ،بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي ،دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة ،اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم ،علم الاجتماع ،تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،قسم العلوم الاجتماعية .
9. شامي صليحة ،المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين ،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص تسيير المنظمات ،جامعة محمد بوقرة ،بومرداس ،2010.
10. صيام امال نمر ،تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته باداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الازهر ،غزة ،2010.
11. عايش شادي عطا ،اثر تطبيق ادارة الحودة الشاملة على الاداء المؤسسي،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية،غزة،2008.
12. عبد القادر جبريل فرج جبريل ،الفساد الاداري عائق الادارة والتنمية والديمقراطية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ادارة الاعمال ،الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم ،2010.
13. العجلة توفيق عطية ،الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الازهر غزة 2010.
14. فرحي ابتسام ،التمكين الاداري وتأثيره على الاداء الوظيفي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ،تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ،جامعة العربي بن مهدي ام البواقي ،2017.
15. لشهب وردة ،الاخلاقيات الوظيفية في الجزائر ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة محمد بوضياف المسيلة،2016-2017.
16. لكبير ايمان ،دور اخلاقيات الادارة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ،مذكرة مكملة ضمن لنيل شهادة الماستر اكاديمي في علوم التسيير ،جامعة ام البواقي 2016-2017.
17. المالكي ساعد بن عتيبي بن سعد ،الابعاد الادارية والامنية لندرة العمليات الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة العربية للعلوم الامنية الرياض، 2003
18. مجدي خليل امين ابو غالي ،اثر الاخلاقيات الادارية على الاداء الوظيفي في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال ،جامعة الازهر غزة ،2016.
19. محمد حسن ابو عودة ،اخلاقيات الاعمال وعلاقتها بالرضى الوظيفي ،مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في ادارة اعمال ،الجامعة الاسلامية غزة ،2017.

20. المربع صالح بن سعد ، التطوير التنظيمي وعلاقته بالاداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم ، الرياض 2004.
21. المعتصم بالله هاني ابو الكاس ،اخلاقيات المهنة ودورها في الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الغير حكومية ،مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والادارة ،جامعة الاقصى ،2018.
22. موساوي حليلة ،دور الاتصال المؤسسي في رفع الاداء الوظيفي في ادارة الجامعات المحلية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ،تخصص رسم السياسات العامة ،2015.
23. نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح ،تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ،تخصص ادارة اعمال ،جامعة الازهر غزة 2010.
24. يوسف عبد الرحمان ، تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمانية ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية تامينات وتسيير المخاطر ،جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي .2013-2014.12.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية :

1. waller ,Business Ethics Society and Adam Smith: Some observations on The liberal Business Ethos, Journal of Scout Economies ,vole 25,no 3, 1996.





جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير



قسم :علوم التسيير

تخصص : ادارة موارد بشرية

استمارة استبيان

السادة والسيدات اطارات ,عمال المؤسسة يشرفنا ان نتقدم الى سيادتكم المحترمة ,بمذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت :عنوان اثر اخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت , و نعلمكم ان الاجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالاهمية البالغة لدينا ,وبالسرية التامة , و لن تستخدم الا لاجراض البحث العلمي .

يرجى قراءة الاسئلة بتاني و موضوعية ,والاجابة عليها بوضع علامة (x) امام الاختيار الذي تراه يتفق مع ارائكم.

اقبلو منا فائق الشكر و الاحترام

اشراف : أ . لواتي

الطالبتان :

بوشقيف زينب

بوطريق حنان

الملاحق :

البيانات الشخصية

الجنس : ذكر انثى

السن : اقل من 30 اكثر من 30 الى 40 سنة

من 40 الى 50 سنة اكثر من 50 سنة

الحالة العائلية : اعزب متزوج مطلق ارمل

المستوى التعليمي : متوسط ثانوي شهادة مهنية جامعي

الاقدمية المهنية : اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة

من 16 الى 20 سنة اكثر من 20 سنة

المجور الاول : اخلاقيات العمل

اولا: الالتزام بانظمة العمل

الترتيب	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	يلتزم الموظفون بانظمة العمل					
2	تلتزم المديرية بكتابة مدونة اخلاقية					
3	يلتزم الموظفون بالحفاظ على سرية المعلومات داخل المديرية					
4	تساعد اخلاقيات العمل على تخفيض نسب الانحراف السلوكي للموظفين					
5	يقسم مناخ العمل بالعدالة و المساواة					
6	يطبق الموظفون الانظمة والقوانين					

ثانيا :التعاون

الترتيب	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تشجع اخلاقيات العمل على التعاون بين الموظفين اثناء تادية المهام					
2	يتاثر عمل الموظفين بالعلاقات الشخصية					
3	يعمل الموظفون من اجل خدمة المصلحة العامة					
4	يجرص الموظفون على التعاون لنجاح العمل					
5	يشارك الموظف زملائه في حل مشاكلهم المتعلقة باداء العمل					

الملاحق :

					يتعاون الموظفون مع الادارة لتنفيذ العمل	6
--	--	--	--	--	---	---

ثالثا : الاتقان

الترتيب	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تساعد اخلاقيات العمل على الاتقان					
2	يلتزم الموظف بتادية مهامه في الوقت المحدد وباتقان					
3	يلتزم الموظفون بتنفيذ تعليمات و توجيهات رؤسائهم					
4	يعكس العمل المتقن صورة الموظف					

المحور الثاني :الاداء الوظيفي

اولا : كفاءة الاداء

الترتيب	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتمتع الموظفون بالمهارة والقدرات المطلوبة لانجاز العمل بكفاءة وفعالية					
2	يتم تقدير الجهود الاضافية التي تبذل من طرف الموظف في اداء عمله					
3	تعمل المديرية على توجيه وتنمية الكفاءات الادارية					
4	يحرص الموظفون على تنمية قدراتهم في سبيل تحسين ادائهم الوظيفي					
5	يساهم اهتمام الادارة باداء الفرد في الرفع من كفاءته وفعاليته					

					يتم التعيين والترقية والتحفيز على اساس معيار الكفاءة	6
--	--	--	--	--	--	---

ثانيا :سرعة انجاز العمل

الترتيب	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفر المديرية البيئة الخاصة لانجاز المهام في احسن الظروف					
2	يلتزم الموظفون بانجاز العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد					
3	تعمل المديرية على توفير احسن التقنيات التكنولوجية المساعدة على انجاز العمل					
4	يلتزم الموظفون باحترام اوقات العمل					
5	تخصص المديرية اوقات راحة للموظفين					



الفهرس

الرقم	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ-د	المقدمة
	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لأخلاقيات العمل والأداء الوظيفي
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لأخلاقيات العمل والأداء الوظيفي
03	الفرع الاول: مفهوم اخلاقيات العمل وابعادها واهميتها
03	المطلب الاول: اخلاقيات العمل
07	الفرع الثاني: مصادر اخلاقيات العمل
10	الفرع الثالث: عناصر اخلاقيات العمل
10	الفرع الرابع: وسائل ترسيخ اخلاقيات العمل
12	المطلب الثاني: الاداء الوظيفي
12	الفرع الاول: مفهوم الأداء الوظيفي واهمية وعناصره
16	الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي
16	الفرع الثالث: معايير الاداء الوظيفي وطرق قياسه وتقييمه
20	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي وطرق تحسينه
29	المطلب الثالث: اثر اخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي.
29	الفرع الاول : برامج تحسين وتقييم اداء العاملين اخلاقيا
30	الفرع الثاني: العلاقة بين قيم الفرد والاخلاق وتأثيرها على الاداء.
31	الفرع الثالث: دور الاخلاقيات في الرفع من كفاءة وتحسين الاداء
32	الفرع الرابع: اثر الالتزام باخلاقيات العمل على الاداء الوظيفي
34	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية
34	المطلب الأول: الدراسة السابقة باللغة العربية
41	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الانجليزية
42	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

47	خلاصة
49	الخاتمة
52	قائمة المراجع
57	قائمة الملاحق
65	الفهرس