

دليل المتدرب



برنامج أخلاقيات العمل والرضا الوظيفي

أخصائي موارد بشرية - درجة ثانية



الفهرس

3.....	الفصل الأول :الأخلاق
4.....	مفهوم الأخلاق :
4.....	1 -الفائدة من دراسة علم الاخلاق:
5.....	2 - تربية الخلق :
6.....	الفصل الثاني : أخلاقيات إدارة الأعمال
6.....	مفهوم أخلاقيات العمل:
7.....	نظريات أخلاقيات الاعمال :
8.....	أخلاقيات الاعمال كعملية ادارية :
9.....	الممارسات الاخلاقية وغير الاخلاقية لقيم العمل :
9.....	الممارسات غير الاخلاقية فى بيئة الاعمال العربية
11.....	تبرير الامور غير الاخلاقية والعوامل التى تؤثر على اخلاقيات العمل :
11.....	تفعيل الأخلاقيات فى منظمات الأعمال :
14.....	أخلاقيات وظيفة الموارد البشرية :
14.....	أهم الممارسات غير الاخلاقية التى تتعرض لها ادارة الموارد البشرية وسبل المواجهة :
20.....	الفصل الثالث :مدونة قواعد السلوك الاخلاقى
20.....	مفهوم ميثاق الاخلاق :
20.....	فوائد ميثاق الاخلاق :
20.....	القواعد التى تساعد على تقوية الميثاق الاخلاقى :
22.....	إختبار لقياس الإلتزام بأخلاقيات العمل
24.....	الفصل الرابع : الرضا الوظيفى
24.....	الأهداف المطلوبة من هذا الفصل
25.....	أهم النظريات العلمية للرضا الوظيفي :
28.....	أسباب الإهتمام بالرضا الوظيفي:
29.....	مظاهر عدم الرضا الوظيفي :
31.....	أهم أسباب عدم الرضا الوظيفي :
32.....	أهمية قياس الرضا عن العمل:
32.....	أهم مؤشرات إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي :
33.....	العلاقة بين الرضا الوظيفي والتثمر الوظيفي :
34.....	العلاقة بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي :
36.....	إستراتيجيات زيادة الرضا عن العمل والإحتفاظ بالعاملين :
38.....	الخلاصة
40.....	نموذج إسترشادى إستبيان الرضا الوظيفي

الفصل الأول: الأخلاق

أهداف البرنامج التدريبي:

يهدف هذا الباب الى تمكين العاملين في إدارة الموارد البشرية من التعرف على اخلاقيات العمل والرضا الوظيفي وسبل تنميتها .

في نهاية الدورة التدريبية سيكون المتدرب قادر على :

- التعرف على ماهية الأخلاق وسبل تنميتها
- استيعاب مفهوم ومصادر وفوائد تطبيق أخلاقيات العمل
- التعرف على أليات تفعيل الاخلاقيات فى منظمات الاعمال
- اكتساب أخلاقيات وظائف الموارد البشرية
- معرفة مفهوم وفوائد تطبيق ميثاق الاخلاق
- التعرف على مظاهر عدم الرضا الوظيفي .
- إكساب الدارس مهارة قياس الرضا الوظيفي .
- تنمية قدرات الدارس على إستخدام استراتيجيات زيادة الرضا الوظيفي بالمنظمة.

مقدمة :

يستهدف علم الاخلاق الانسان من حيث توضيح مفاهيم الخير والشر , وما السلوك الصواب والسلوك الخطأ وصياغة قيم أخلاقية مشتركة لكل افراد المجتمع , والتي تصبح معايير اخلاقية يحكم بها على سلوك الفرد من حيث توافقه أو أختلافه معها, إذ إن الأخلاق بهذا الموضع الرفيع فإنما أراد منها الرسل والأنبياء (عليهم السلام) أن تكون حاجزا بين النفس وشهواتها، وهوى القلب، وليرسموا طريقا للإنسانية تميز الأعمال الصالحة والفضائل.وعلى ذلك نتناول فى هذا الفصل النقاط الآتية:-

- مفهوم الاخلاق
- الفائدة من دراسة علم الاخلاق
- تربية الخلق

مفهوم الأخلاق :

جاءت كلمة الأخلاق في اللغة الإنجليزية بمعنيين الأول : Ethics وهي كلمة مشتقة من Ethos وهي كلمة يونانية ، وتعني العرف بين الناس . والثاني كلمة : Morality وهي مشتقة من Mos وهي كلمة لاتينية ، وهي أيضاً بمعنى أخلاق ، وتتصل أيضاً بالعرف والممارسات بين الأفراد أى أن كلتا الكلمتين تتصلان بالسلوك المتوقع من المجموعة ، وعلى ذلك فإن معنى كلاً من Morality ، Ethics ، يتعلق بما يعتقده المجتمع صواب أو خطأ.

- وتعرف الاخلاقيات بانها" المبادئ التى تحكم سلوك الفرد او المجموعة "
- هى عبارة عن القيم والمبادئ والمعايير التى ترشد الأفراد أو المنظمات الى التصرف الصحيح فى علاقاتهم مع الآخرين لتحقيق النفع للجميع

1-الفائدة من دراسة علم الاخلاق:

- يرى احمد امين ان علم الاخلاق ليس فى مقدورة ان يجعل كل انسان صالحا ولكن يرشده ليريه الخير والشر واثارهما , فهو لا يفيد مالم تكن هناك ارادة تنفذ أوامره وتتجنب نواهيه .
- كما ان غرض علم الاخلاق ليس مقصورا على معرفة النظريات والقواعد بل من اغراضه ايضا التأثير فى ارادتنا ومساعدتنا على تحقيق المثل الاعلى فى الحياة .

• وعليه يضيف البعض ان لحسن الخلق فوائد كثيرة لعل اهمها :

- انها سبب لجلب الرزق قال يحيى بن معاذ " فى سعة الاخلاق كنوز الارزاق " .
- ان حسن الخلق يزيد فى العمر
- حسن الخلق مقتضى التأثير على الآخرين
- مقتضى ايضا لاحسان العشرة واستمرارها
- حسن الخلق دليل على وفرة العقل واتمامه
- يؤدى حسن الخلق الى اجتناب كثير من الرزائل
- اصحاب الخلق الطيب هم أهل الجنة

2 - تربية الخلق :

هناك أمور تعين على تربية الاخلاق لعل أهمها :

- توسيع دائرة الفكروقد علق "هربرت سبنسر" أهمية كبرى فى تربية الخلق , فالفكر الضيق مصدر لكثير من الرزائل , وأن العقل المخرف لا ينتج عنه خلق مستنير .
- صحبة الاخبارمما يربى الخق صحبة الاخيار , فالانسان مولع بالتقليد , قال حكيم : "نبئنى عن مصاحب أنبئك من انت"
- مطالعة سير الأبطال والنابعين : كثيرا ما دفع الناس الى العمل الجليل حكاية قرؤها عن رجل عظيم أو حادثة رويت عنه .
- أن يخصص الانسان نفسه لنوع من أعمال الخير الهامة يضعها نصب عينيه .
- حمل النفس على الإتيان ببعض أعمال لا يقصد منها إلا تذليلها لعمل الخير , كان أرسطو يقول : "إذا تعدى خلق أمرئ حده فليقومه بالميل الى ضده" , فإذا أحس من نفسه بإفراط فى نوع من الشهوات فليضعف هذا الميل بشئ من الزهد .
- وهنا نجد أن أهم الوسائل التى إتخذها الاسلام والديانات الاخرى فى منهجها التربوى لاكتساب الاخلاق الحميده هى:

- الانغناس فى البيئة الصالحة
- القدوة الحسنة
- التدريب العملى والرياضة النفسية

الفصل الثاني : أخلاقيات إدارة الأعمال**مقدمة :**

أصبح موضوع أخلاقيات العمل من الموضوعات التي تحظى باهتمام في السنوات الأخيرة نتيجة لأسباب عديدة في مقدمتها تزايد السلوكيات اللاأخلاقية والنقد الموجه إلى القائمين على إدارة منظمات الأعمال ومن هذا المنطلق يناقش هذا الفصل النقاط الرئيسية التالية :

- مفهوم أخلاقيات العمل :
- مصادر وفوائد أخلاقيات العمل
- نظريات أخلاقيات الأعمال
- أخلاقيات الأعمال كعملية إدارية
- الممارسات الأخلاقية وغير الأخلاقية لقيم العمل
- تبرير الأمور الغير الأخلاقية والعوامل التي تؤثر على أخلاقيات العمل
- تفعيل الأخلاقيات في منظمات الأعمال
- أخلاقيات وظائف إدارة الموارد البشرية

مفهوم أخلاقيات العمل:

- ببساطة يشير مفهوم أخلاقيات العمل إلى معرفة الخطأ والصواب في موقع العمل ومحاولة عمل ما هو صواب وجيد وتجنب ما هو خطأ وغير جيد
- وتعرف أيضا أخلاقيات الأعمال بأنها مجموعة القيم الخاصة بمنظمات الأعمال والتي يمكن استخدامها لتقييم ما إذا كانت سلوكيات أعضاء التنظيم يمكن اعتبارها مقبولة ومناسبة .

1- مصادر وفوائد أخلاقيات العمل هي:

- العمليات التربوية والاجتماعية والمعتقدات الدينية التي تستند على القيم المتبادلة والمشاركة بين الأفراد
- القوانين والتشريعات التي تتمثل بالمعايير القانونية الموثقة إذ تتحدد سلوكيات الأفراد والمنظمات والقيم الأخلاقية بتطبيق هذه القوانين والتشريعات .

• وإن الالتزام بأخلاقيات العمل يؤدي الى عدد من المكاسب الحقيقية أهمها :

- الاهتمام بالاخلاق في العمل يسهم في تحسين المجتمع ككل
- الالتزام باخلاقيات العمل يسهم في شيوع الرضا الاجتماعي
- اخلاقيات العمل تدعم المناخ المواتي لرفع الانتاجية
- ادارة اخلاقيات العمل بكفاءة تشعر الموظف بالثقة في نفسه وفي عمله , وهذا يسهم في تقليل الصراع والتوتر في العمل
- الالتزام باخلاقيات العمل يقلل الفرص امام الاعمال المخالفة , وبالتالي يزيد الربحية
- الالتزام باخلاقيات العمل يدعم عددا من البرامج الاخرى في العمل مثل : ادارة الجودة الشاملة
- الالتزام باخلاقيات العمل يدعم ثقة العملاء في الخدمة ويؤكد المصادقية في المنظمة
- هناك نجد ارتباطا ايجابيا بين الالتزام الاخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة
- ان الالتزام بالمعايير الاخلاقية سوف يؤدي الى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسين الاداء
- الشفافية في تنفيذ الاعمال الموكلة للعاملين سوف يعزز من الطاقة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور ويحافظ على موقعها التنافسي .

نظريات أخلاقيات الاعمال :

إن موضوع أخلاقيات العمل يعد من المواضيع المعقدة، إذ نجد أن الأفراد على اختلاف توجهاتهم إنما يحملون آراء متباينة ، وهناك اختلافات هامة بينهم حول مكونات السلوكيات الأخلاقية، وكيف يجب أن تتخذ القرارات أو تنجز الأعمال بشكل أخلاقي، وفي هذا السياق يمكن ان نلاحظ ان قطاع الاعمال في الغرب تسوده ثلاث نظريات اخلاقية هي :

• النظرية المنفعية Utilitarianism Theory :

وفق وجهة نظر النظرية المنفعية فإن القرار ينبغي أن يتخذ على أساس ما هو جيد لأكبر عدد من الأشخاص، ولأجل تطبيق هذه النظرية فإنه ينبغي دراسة كل الأشخاص الذين يتأثرون بالقرار ومن ثم اختيار الحل الذي يرضي أغلبهم ،لذلك فالنظرية المنفعية تطالب باختبار تأثيرات الفعل على الأشخاص المتأثرين به بما فيهم الشخص القائم بالفعل، وبالتالي فإن الفعل يكون صحيحا من الناحية الأخلاقية إذا زادت منافعه الصافية الإجمالية عن المنافع الصافية الإجمالية لأي فعل آخر.

• نظرية الحقوق Right Theory :

ان هذه النظرية تقوم على أساس أن للأفراد حقوقا يتمتعون بها وأصحاب هذه النظرية يعتقدون بأن كل شخص له حقوق أساسية ينبغي أن تحترم وتُصان، مثل حرية التعبير عن الرأي، الخصوصية، المساواة والتعليم... الخ. لذلك فإن الناس ينظرون من وجهة النظر الأخلاقية عندما ينظرون إلى صحتهم التي يجب أن لا تهدد من منتجات غير مألوفة مثلا، ولديهم الحق في أن لا يتم خداعهم أو إغفالهم ، وطبقا لنظرية الحقوق فإن القرار أو السلوك يعد لا أخلاقيا إذا كان مجرد أو يحرم شخصا معينا من حقوقه الأساسية .وبذلك فإن الخيار الأخلاقي هنا هو الخيار الذي يتجنب انتهاك هذه الحقوق .

• نظرية العدالة Justice Theory :

تستند هذه النظرية على العلاقة بين الحقوق والواجبات وتثير مشكلة العدالة والانصاف ، فالمنافع والاعباء لابد ان تتوزع على الجميع (وهذه هي العدالة التوزيعية) وان تعايش الافراد وتعاونهم وتنافسهم لابد ان يتم وفق قواعد وقوانين ، وان منتهكى هذه القواعد يتعرضون للعقوبات (هذه هي العدالة الاجرائية) ، وفي انتهاك القواعد يمكن ان تتجم اضرارا وضحايا لابد من تعويضهم بما يتناسب مع تلك الاضرار (هذه هي العدالة التعويضية) ونظرية العدالة تقوم على مبدأ التعاون وتوحيد الصفوف وتكامل الادوار وإنصاف جميع الاطراف ، وتحقيق توزيع عادل للمزايا والاعباء الناتجة عن التعاون الاجتماعي ، الذي يتطلب وجود تنسيق بين مشاريع الاشخاص حتى يحصل انسجام بين الاعمال التي يقومون بها ، وحتى لا يتضرر احدهم. وإن الأساس الذي تستند عليه هذه النظرية هو معاملة كل الأشخاص بعدالة وبانصاف عند اتخاذ القرارات، وتشمل العدالة هنا نوعين : عدالة توزيعية وعدالة إجرائية .العدالة التوزيعية تبحث عن عدالة المكافآت، والعقوبات، والنتائج في المنظمة، إذ إنها تتأكد فيما إذا كان العاملين قد استلموا المكافآت التي تتناسب مع أدائهم أو أن لا توجد مكافآت أكثر من اللازم أو أقل من اللازم قد أعطيت للعاملين .أما العدالة الإجرائية فإنها تتضمن العدالة والانتظام في تطبيق القواعد والإجراءات ، اوستنادا إلى ما تقدم فإن أي خروج أو انتهاك لهذه القوانين يعد تصرفا لا أخلاقيا

أخلاقيات الاعمال كعملية ادارية :

• هناك عدد من القواعد العامة التي يجب التنويه اليها في هذا الشأن :

- ادارة الاخلاق عملية متكاملة وليست مواقف متفرقة
- ان اتخاذ القرارات الاخلاقية في جماعة يكون افضل من اتخاذها بواسطة افراد
- الشفافية طريق مضمون للمصداقية , وكلما استطعنا توسيع مساحة الشفافية كلما كان ذلك افضل
- يجب تشكيل الفرق التي تبحث في قضايا لها مساس بالاخلاق من بين الاعضاء في ادارات مختلفة
- تجنبنا لثقافات فرعية غير موالية للاخلاق .

الممارسات الاخلاقية وغير الاخلاقية لقيم العمل :**الممارسات الاخلاقية فى منظمات الأعمال بالدول المتقدمة متنوعة ومنها :**

- عدم الغش والخداع والكذب باى نوع ومع اى جهة
- الحفاظ على البيئة بمعنى عدم تلوث البيئة بمخلفات الانتاج ويشمل عدم تلوث الهواء والبحار والانهار والارض...الخ
- عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة
- احترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق براءة الاختراع ...
- عدم حصول الموظفين على هدايا سوى ما تسمح به اللوائح
- عدم تقاضى رشوه
- عدم التفرقة بين التوظيف والترفيه والتدريب واى معاملة فى العمل بناء على لون او نوع او ديانه او اصل العامل او المتقدم للعمل
- احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة وقد اعلانها
- عدم استخدام موارد المؤسسة فى المصالح الخاصة
- عدم السرقة او اخذ اموال من الشركة او المؤسسة

الممارسات غير الاخلاقية فى بيئة الاعمال العربية .

- ساعات العمل الطويلة
- الاجور غير العادلة
- عدم توفر الظروف الصحية وشروط الامان والسلامة
- اىذاء الاخرين
- الإحتيال والسرقة والمساومات
- تقديم الهدايا والرشاوى
- التزوير وإرتكاب المخالفات المالية
- التهرب والتحايل الضريبى

- تشير نتائج الاستقصاء الذي قامت به الجمعية الأمريكية للإدارة حول أخلاق الأعمال بالاشتراك مع مؤسسة الموارد البشرية الدولية عام 2005 إلى بعض النتائج الهامة في هذا الصدد منها الأسباب التي تؤدي إلى إنتهاك الموظفين للقواعد الأخلاقية أهمها :

- الضغوط المتعلقة بمحاولة تحقيق اهداف ومواعيد تنفيذ غير واقعية
- الرغبة في الاثراء السريع
- العمل في بيئة محبطة يشيع فيها الفساد
- الجهل بان الممارسات غير اخلاقية وعدم ادراك العواقب
- انخفاض الروح المعنوية
- تنفيذ اوامر الرؤساء

- أشكال السلوك اللااخلاقي / عدم الالتزام الاكثر شيوعا بالشركات :

نوع السلوك اللااخلاقي	التفاصيل	مثال
رشوة	العطاء والطالب/قبولا مالا وأي شكل من الفائدة للتأثير على نحو غير سليم في الإجراءات أو قرارات من جانب المتلقي أو المستفيد.	عميل يدفع لقارئ العداد للعبث بالعداد لتغيير القراءة .
سرعة المال	العطاء والطالب / قبول الأموال التي تعمل على تسريع عملية ما .	فني يطلب المزيد من المال للإسراع في عملية توصيل المنزل بالشبكة.
تواطؤ	ترتيب بين طرفين أو أكثر يهدف إلى تحقيق غرض غير لائق، بما في ذلك التأثير بشكل غير صحيح على تصرفات الطرف الآخر.	الشركات التي يزايدون في مناقصة تمديد شبكة المياه تتفق فيما بينها على الأسعار ومن يفوز بالمناقصة
سوء الاستخدام، وسرقة /	أخذ أو تحويل الأموال أو الممتلكات أو غيرها من الأشياء الثمينة لمنفعة شخصية.	إستخدام تجهيزات وأمتيازات المرفق لمصالح خاصة
الغش	جريمة تنطوي على نوع من الخداع ، الاحتيال والغش ، والتلاعب أو تشويه المعلومات والحقائق والخبرات	يقوم المورد بتوريد مواسير ذات جودة منخفضة وبدون ورقة التصنيف
ابتزاز	ويشمل الابتزاز الدوافع القهرية مثل التهديد باستخدام العنف أو التعرض للمعلومات الضارة بغية حث التعاون.	فني يهدد بفصل أحد المنازل عن الشبكة إذا رفضوا دفع رشوة.
إساءة حرية التصرف	استغلال الوظيفة لتحقيق مكاسب خاصة، ولكن دون تحريض خارجي أو الابتزاز.	فني يتلاعب في قراءة عداد منزلة او احد ايباعه

تبرير الامور غير الاخلاقية والعوامل التي تؤثر على اخلاقيات العمل :

• بخصوص تبرير الامور غير الاخلاقية فانها تنحصر فى الاتى :

- الاعتراف بان السلوك فى نطاق الاخلاق السليمة
- الاعتقاد بان السلوك فى اطار اهتمام الفرد والمنظمة
- الاعتقاد بان السلوك صحيح وشرعى
- الاعتقاد بان السلوك فى صالح المنظمة وغالبا ما تقوم المنظمة بحماية الفرد

• أما العوامل التي تؤثر على أخلاقيات العمل فهي :

- البيئة الاجتماعية : هى البيئة التى تجمع بين الاسرة والعمل والمجتمع الذى يعيش فيه الفرد , وما يسودها من تقاليد وعادات ومعتقدات والتى تساهم مساهمة كبيرة فى تشكيل سلوك الفرد وتكوين اتجاهاته
- البيئة الاقتصادية : تلعب الاوضاع الاقتصادية فى المجتمع ايضا دورا كبيرا فى تكوين اخلاقيات الوظيفة من مبادئ واتجاهات وسلوك .
- البيئة السياسية : اذ ان نمط سلوك الموظف - اخلاقيا او لا اخلاقيا - يتاثر بدون شك بطبيعة وخصائص البيئة السياسية السائدة ومدى فعالية الرقابة على انماط السلوك الادارى للعاملين .

تفعيل الأخلاقيات فى منظمات الأعمال :

- اقترحت العديد من الدراسات جملة من التوصيات التى يمكن من خلالها ترسيخ اخلاقيات العمل فى المنظمات الرسمية وغير الرسمية لعل اهمها.
- وضع قانون او قواعد اخلاقية لسلوكيات الموظف فى المنظمة , ويلتزم بها الموظفون داخل المنظمة.
- وضع ما يسمى ب(الاستشارة الاخلاقية) فى الجهات الحكومية والشركات الخاصة مثل اى مستشار اخر , ويكون جل اهتمامه على تطوير الموظفين اخلاقيا, وكذلك التحقيق فى شكاوى العملاء والمستفيدين .
- عقد دورات تدريبية للموظفين فى المنظمة هدفها هو توجيه وتعليم الموظفين والعاملين نحو تطوير انفسهم اخلاقيا وكذلك محاولة احساس الموظفين بالمسؤولية الملقاه على عاتقهم .
- تحسين الجانب او البعد البيئى فى العمل الادارى فى المنظمة وذلك بهدف تطوير كفاءة الموظف وايضا التقليل من السلوكيات غير الاخلاقية فى الموظف .

- وجود أو تفعيل المنافسة الشريفة بين الوحدات الادارية فى المنظمات المختلفة .
- الإستماع الى الموظفين من خلال عقد جلسة معهم لاختذ شكاوهم ومشاكلهم التى ادت الى ظهور السلوكيات غير الاخلاقية ومحاولة تحويلها الى سلوكيات اخلاقية مقبولة
- وضع وسائل او اليات للضبط الادارى فى المنظمة ومحاولتها للبعد او الصد عن السلوكيات الغير اخلاقية
- وضع حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يؤدون اعمالهم بكل امانه واخلاص حتى لا يميل الموظفين الى استخدام اساليب غير شرعية
- محاولة تنمية الرقابة الذاتية للموظفين فى المنظمة من خلال المحاضرات والبرامج المختلفة
- محاولة اهتمام المنظمة بالقيم الاجتماعية الايجابية وعدم فصلها عن الموظف داخل المنظمة حتى لا يحاول الموظف اللجوء الى الاساليب الغير اخلاقية نتيجة اهمال القيم الاجتماعية والنفسية .
- خلق مناخ اخلاقى تنظيمى ايجابى فى المنظمة يحث على الاجتهاد والفاعلية لدى الموظف , ويكون بذلك عن طريق , المشاركة الفعالة من قبل الموظفين فى اتخاذ القرارات , تحديث نظام الحوافز والمكافآت .
- اهتمام من قبل المنظمة على قيام دراسات مستمرة عن طريق ادارة متخصصة فى ذلك عن العوامل التى تؤثر على الموظف "اخلاقيا" وذلك لمحاولة استخراج النتائج لتلك الدراسات والعمل على صياغة قرارات تجعلها حافز للموظف بشكل فعال وايجابى بما تعود لمصلحة الموظف ومحاولة ظهور السلوكيات الاخلاقية لدى الموظف والبعد عن السلوكيات الغير مقبولة .
- وفى سلسلة الأعمال التى يصدرها أحد المراكز التعليمية اتضح ان هناك خطوات نحو اخلاقيات عمل افضل:

- **الحضور :** ان للحضور والانضباط فى المواعيد عادة تاثير كبير على نجاح الفرد والجماعة .
- **الشخصية :** يرغب صاحب العمل ان يتحلى موظفوه بصفات معينة تعينهم على تادية وظائفهم بشكل متميز .
- **العمل الجماعى :** من الاهمية بمكان ان يعمل الموظفون بشكل جماعى , ليس فقط من اجل نجاحهم الشخصى وتطورهم , بل من اجل زملائهم والشركة ايضا .
- **الموقف :** من المهم جدا ان تظهر موقفا ايجابيا , وتبدو واثق الخطوه تحمل امالا واقعية لنفسك .

- **الانتاجية :** حتى تكون موظفا منتجا يجب ان تتبع الاجراءات الوقائية , وتحافظ على الاجهزة والادوات , وتحافظ على مكان العمل نظيفا ومرتباً , واخيرا تتبع الارشادات على اكمل وجه .
- **مهارات التنظيم :** يظهر اصحاب العمل اهتماما بمهارات ادارة الوقت والتنظيم مثلما يهتمون بعادات العمل الجيد الاخرى ولكي تبدأ بادارة وقتك في العمل بشكل جيد , تحتاج الى تعليم وتطبيق بعض تقنيات ادارة الوقت .
- **الاتصال :** ان الاتصال سواء اكان شفويا ام غير شفوى , يجب ان يكون واضحا ومباشرا وعلى الشخص ان يضع في اعتباره وجوب معاملة الاخرين دائما كما يجب ان يعاملوه
- **التعاون :** ويتضمن تنمية علاقات عمل جيدة , واتباع التسلسل الادارى , وحسن التصرف فى حل النزاعات , والقدرة على حل المشكلات .
- **الاحترام :** احترام مرؤوسيك كما تحترم رؤسائك .
- **ويوضح أليات القضاء على السلوك الغير اخلاقى:**
 - العدالة فى معاملة الموظفين وتطبيق اللوائح والقوانين على الجميع بالتساوى
 - تنمية الرقابة الذاتية للفرد عن طريق تقوية الايمان بالله واقناع الموظف بأهمية عملة
 - وضع الانظمة الدقيقة التى تمنع الاجتهادات الذاتية الخاطئة حيث تنتج الممارسات غير الاخلاقية اساسا من ضعف النظام
 - تصحيح الفهم الدينى والوطنى للوظيفة , عند اقتناع الموظف بأن العمل عبادة ويسهم فى تنمية المجتمع.
 - التقييم المستمر للموظفين مما يحفزهم على التطوير , فاذا علم الموظف انه يقيم بشكل سليم فسوف يكون لديه الدافع للعمل الجاد
 - تحسين المحيط الاجتماعى للعمل وذلك من خلال التطوير التنظيمى
 - وضع ضوابط وجزاءات تجعل العاملين يتمسكون بالسلوك الاخلاقى واخلاقيات العمل
 - مؤاخذة المخالفين من المسؤولين فى المنظمة بشدة

أخلاقيات وظيفة الموارد البشرية :

فى هذا الجزء سيتم مناقشة أهم الممارسات الغير اخلاقية التى تعترضها المنظمات وسبل مواجهتها وذلك على النحو التالى :

لقد تسابقة منظمات الاعمال على الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها مع التركيز بصفة اساسية على القيم واخلاقيات العمل , لانه مهما توافر للمنظمة كل عوامل النجاح من موارد مالية ومعدات حديثة واستخدام تكنولوجيا متطورة ...الخ وافترقت الى الموارد البشرية ذات الاخلاق السامية والقدرات العالية ولديها الحماس والدافعية للعمل فلن يتحقق النجاح او الاهداف المنشودة.

وهنا يرى البعض ان ادارة الموارد البشرية تعنى بكافة العمليات المتعلقة بالادارة بوجه عام وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وتقييم كافة العمليات والانشطة التى تؤدى الى بذل اقصى الجهود للموارد البشرية وذلك لتحقيق اهداف المنظمة واهداف الافراد والمجتمع ككل مع زيادة تنمية هذه الجهود

أهم الممارسات غير الاخلاقية التى تتعرض لها ادارة الموارد البشرية وسبل المواجهة :

- تعيين اشخاص غير مناسبين
- زيادة المشاكل القانونية بين ادارة المنظمة والعاملين
- قصور وضعف التدريب
- سعى العاملين لتحقيق مصالحهم الشخصية
- حدوث اختناقات فى العمل لتغيب بعض الأفراد بشكل مستمر
- تتسم بعض سلوكيات القادة الاداريين بالتناقض
- حصول اغلبية القوى العاملة على تقرير ممتاز
- الاقدمية العنصر الحاكم فى الترقية وفى إختيار القادة ليست الجدارة
- عدم المساءلة عن الفشل وعدم المكافاة على النجاح
- التمسك بالجانب الشكلى للقوانين واللوائح
- عدم الحرص على بناء الصف التالى
- عدم المشاركة فى اتخاذ القرار
- عدم الاعتراف بالاطعاء واعتبار الخطأ عيب لا يجب الاعتراف به.

وعلى ظهرت العديد من الآراء تتادى بضرورة مواجهه مثل هذه المشكلات بشكل او باخر ولن يتأتى ذلك الا بتغيير ثقافة المنظمة تجاه الممارسات غير الاخلاقية للقوى العاملة والقادة وتقرير ثقافة جديدة تعتمد على الكفاءة والجدارة والقيم والاخلاق الحميدة كالتصرف بنزاهة واستقامة ومعاملة جميع العاملين بالمنظمة بعدالة وصدق والشفافية فى نشر المعلومات واحترام افكار العاملين ومقترحاتهم ومعاملتهم بتقدير وتشجيعهم على الابتكار والتجديد والاعلان عن القيم الاخلاقية وتوضيحها وممارستها ومعاشتها بشكل مستمر سواء كان ذلك للقيادات او العاملين

وتشير احدى المراجع العلمية الى ان ادارة المنظمة تستطيع ان تجسد مسؤولياتها الاخلاقية تجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة لعل اهمها .

أ- استقطاب الموارد البشرية :

يمكن لادارة المنظمة تجسيد سلوكيات اخلاقية وهى تمارس عملية الاستقطاب للعماله من خلال :

- الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتامين حقوق المتقدمين المرشحين فى الحصول على الوظيفة

- الموثوقية فى الاجراءات المطبقة واتسامها بالشفافية والنزاهة والعدالة

- الترحيب باى اعتراض يتقدم به المعنيين بالامر بخصوص الاجراءات السابقة

- حقوق الاعلان عن الوظائف الشاغرة مع تحديد كافة البيانات التى يحتوئها بكل دقة ووضوح

- ان تكون هناك حاجة فعلية للاستقطاب بمعنى اخر يجب ان يكون هناك تحديد دقيق وموضوعى للاحتياجات من العمالة قبل اجراء عملية الاستقطاب

- عدم توظيف عمالة من قبل المنافسين بطرق غير مشروعة واساليب غير قانونية

- التعامل بنزاهة مع مكاتب التوظيف

- الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية الخاصة بالغير مستوفيين مع الالتزام بالرد وفق الاعتبارات القانونية والاخلاقية .

ب- المقابلة والاختيار :

ومن اهم طرق تعزيز الجوانب الاخلاقية فى هذا الصدد ما يلى :

- ان تكون المقابلات التى يتم اجراؤها بهدف اختيار العمالة قائمة على الاسس العلمية الرشيدة والمتفق عليها , كإعطاء فرصة لجميع المرشحين لعرض مهاراتهم وتوفير وقت كاف لاجراء المقابلة بهدف كشف الجوانب الشخصية للمتقدم .

- عدم الاستهانة بالمتقدمين ومعاملتهم بلطف

- ان تشكل لجان الاختيار بطرق موضوعية

- يتم الاختيار على أساس نتائج الإختبارات والتقييم العام من قبل اللجنة

- يتم التعيين بناء على القرار النهائى للجنة والخاص بعملية التقييم مع مراعاة الاعتبارات القانونية

ت- التدريب :

أهم الجوانب الاخلاقية بخصوص التدريب تتمثل فى الأتى :

- خضوع جميع المرشحين الجدد للوظيفة لتدريب شامل ومكثف
- يجب النظر الى التدريب على انه استثمار طويل الاجل وبالتالي يجب ان يشمل التدريب جميع المستويات الادارية فى المنظمة .
- ينبغى ان تركز برامج التدريب على اكساب المتدرب كافة المهارات الادارية والقيادية والسلوكية والابتكارية الخ
- اعطاء اهتمام متزايد وتصميم البرامج من خلال ايجاد برامج جديدة وتطوير البرامج المطبقة
- وجود خطة للتدريب فى الاجل القصير والطويل على حد سواء على ان تبني هذه الخطة بناء على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية وتوفير الميزانية المناسبة لتوفيرها
- اختيار المدربين وأماكن التدريب بناء على أسس علمية
- اعطاء اهتمام متزايد لتطوير اساليب التدريب واختيار الطرق المناسبة لكل برنامج
- الترشيد فى استخدام الموارد اللازمة للعملية التدريبية ووضعها فى الاعتبار حال تنفيذ اى برنامج
- اجراء عملية تقييم فاعلية التدريب بشكل دورى ومستمر وبناء على اسس علمية رشيدة مع الاستفادة من التغذية المرتجعة فى هذا الصدد .

ث- الاجور والحوافز :

يمكن ان تكون المسئولية الاخلاقية من خلال :

- ان تتسم الاجور والحوافز بالعدالة والمساواه
- ان تكون مناسبة لدفع وتشجيع العاملين على زيادة الانتاجية ومواجهة مستوى المعيشة فى البلاد
- اختيار الطرق المناسبة لمكافأة وتحفيز العاملين بناء على دراسات علمية مبنية على بيانات حقيقية
- ان يتضمن نظام التحفيز كلا من الحوافز المادية والمعنوية
- عدم التمييز فى الاجور والمكافآت بين الرجال والنساء او بين المواطن والاجنبى طالما ان المنصب واحد والكفاءة المطلوبة متوفرة بنفس القدر

ج- تقييم أداء العاملين :

وهنا تبنى سلوكيات أخلاقية ترضى كافة الأطراف من خلال :

- وضع معايير دقيقة لتقييم الاداء
- التاكيد على توفير الخصائص الموضوعية والانسانية فى جميع ابعاد عملية التقييم
- اسناد عملية التقييم لافراد لديهم خبرة مناسبة فى هذا المجال مع إتسامهم بالصدق والنزاهة والعدالة والمساواة والاستقامة ويفضل أن يكون التقييم من قبل فريق وليس فرديا
- عدم التشديد والتساهل فى عملية التقييم
- ان يركز التقييم على اداء الموظف بشكل كامل وعلى النقاط الهامة اللازمة لاداء العمل حسب اهميتها النسبية وعلى مدار العام بشكل دورى
- استخدام كافة اساليب التقييم الحديثة والتي اثبتت فعاليتها فى تقييم اداء الافراد ومنظمات الاعمال

2- أخلاقيات الإدارة فى التجربة اليابانية

لا شك ان المؤسسات اليابانية اليوم تمثل تهديدا لجميع مؤسسات الاعمال فى العالم اجمع , فلقد اصبحت هذه المؤسسات مهيمنة على قطاعات الصناعة العالمية واحدا بعد الاخر , ولذا فان هذا النجاح كان وسيظل لسنوات عديدة محور الاهتمام الكثير من الباحثين فى البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء , وذلك بهدف التعرف على الاسباب الحقيقية وراء النجاح والدروس المستفادة من هذه التجربة لمؤسساتهم . فلقد بدأت كبرى بيوت الخبرة والاستشارات الامريكية العاملة فى مجالات الادارة والتطوير التنظيمى فى البحث عن اسرار نجاح الصناعات اليابانية وكان فى مقدمة هذه الابحاث بحثا متميزا تحت عنوان "البحث عن التفوق والامتياز" ولم يكتفى بهذه المجموعات من الابحاث الامريكية بل قام فريق اخر من الباحثين فى انجلترا بدراسة مماثلة للتعرف على اسرار نجاح الشركات اليابانية , وذلك للتعرف عليها وتطبيقها فى انجلترا والنهوض بها على المستوى الاقتصادى والصناعى . وبما ان المؤسسات المصرية والعربية تعيش تحولات وتغييرات متعددة ومتنوعة فى جميع ميادين الحياة العصرية , فان هناك فرصا رحبة ومجالات متنوعة للاستفادة من عوامل نجاح المؤسسات اليابانية والتي ساهمت فى تحقيق ميزة تنافسية فى بيئة الاعمال .

فعالية نظم الاتصالات:

ومن الخصائص الأخرى المميزة لاسلوب الادارة اليابانية والذي ساهم في انجاحها هو نهجها الواقعي والعمل في تبنيها لنظم اتصالات فعالة , ايمانا منها بان نظام الاتصال بالمنشاء هو الجهاز العصبي لها , وهو الذي يتيح تبادل المعلومات وتجميع البيانات والمقترحات والافكار والمقترحات والافكار اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات , فالاتصالات الادارية تتم في جميع الاتجاهات وبمختلف الوسائل الممكنة – سواء كانت مباشرة او غير مباشرة . وتتميز التنظيمات اليابانية – مقارنة بغيرها من التنظيمات الاخرى – بوجود اهتمام اكبر بالاتصالات غير المباشرة , وبصفة خاصة غير اللغوية , حيث يتمرس المرء طوال حياته على تنمية قدراته على التفاهم من غير كلمات , والا يتفهم الموقف فحسب , انما يتعرف على نوايا الاخرين وخوايا نفوسهم .

والملاحظ ايضا ان الاتصالات غير المباشرة تتم بطرق اكثر كفاءة ولياقة في الشركات اليابانية عما هو مطبق في بعض المؤسسات الاخرى كنتيجة لوجود تفاهم واتفاق حول القيم والمعتقدات بين متخذي القرار , فالمدبر الياباني وهو يعالج احد المشكلات نجده يتخير العبارات غير المباشرة والتي تحول دون انخفاض الروح المعنوية للعاملين المعنيين بعملية الاتصال – وبما يؤدي الى استمرارية العمل بروح الفريق , وهذا شئ غير متوافر في المؤسسات الاجنبية , حيث يعلق بعض مديري الشركات اليابانية بان الاجانب لا يتصلون بطريقة جيدة مع بعضهم البعض

• التأكيد على قيمة العمل الجمعي :

يعتبر العمل الجماعي من اهم الخصائص المميزة للمؤسسات اليابانية , فالافراد يفضلون العمل بروح الفريق – مثلهم في ذلك مثل الاسرة الواحدة – واصبح اتمام عمل معين بصفة جماعية نوعا من الاستمتاع الذاتي لدى الافراد , ولذلك نجد ان كل فرد لديه استعدادا كاملا لمساعدة الاخرين في كل الاحوال الحسنة او السيئة على حد سواء , ويعبر موريتا مدير شركة سوني عن هذه القيم بقوله ان العمل بشركته يشبه الى حد كبير العمل بالسفينة التي يواجه كل فرد مصيرا واحدا فاذا كان هناك خطأ من احد الافراد داخل السفينة فان ذلك يؤدي الى غرقها , مما يلحق الضرر بالآخرين.

ويفرق احد الكتاب بين نظام الادارة اليابانية والامريكية بقوله "بينما يتسم التعاون بين الأفراد في المشروعات الامريكية بالفتور, نجده في المشروعات اليابانية شئ ضروري لحياة الفرد والشركة" .

فالملاحظ في الشركات الامريكية ان كل شخص يعمل طبقا لمصلحته الشخصية بصرف النظر عن اى شخص اخر كل يريد ان يكون في المقدمة ولا يريد ان يتلاشى عمله في وسد جهود مجموعة او جهود تعاونية كلما امكن ذلك , اما في اليابان فان الاخلاقيات السائدة على العكس تماما فالافراد يعملون معا لصالح المجموعة بدافع الانتماء والفخر ولديهم شعور قوى من الالتزام نحو منظماتهم وزملائهم ومرؤوسيههم ولحل مشاكلهم يجمعون الجهود ويشعرون دائما بالفخر بعملهم الجماعي , وهمهم الاول والاخير هو تحسين اهداف الشركات التي يعملون بها .

وتدليلا على اهتمام الادارة اليابانية على العمل بروح الجماعة , تقوم شركة تويوتا للسيارات بتحديد حصة معينة من الانتاج يلزم تحقيقها خلال فترة زمنية يتفق عليها في خطة الشركة , بحيث لا يتوقف خط الانتاج في اى فترة قبل الوصول الى كمية الانتاج المستهدفة حتى لو تطلب الامر اشراك الرؤساء في تجميع المنتجات من اجل تحقيق الهدف المحدد مسبقا , بل قد يضطر هؤلاء الافراد الى حمل الاوراق معهم وانهاء العمل في منازلهم , وهذا نظام لا يرغب احد باتباعه في كثير من المؤسسات العربية او الغربية , على الرغم من اهميته في انجاز كثير من الاعمال .

• التأكيد على العلاقات الانسانية اكثر من العلاقات الوظيفية :

ومن السمات الاخرى التى يتميز بها التنظيمات اليابانية هى تأكيدھا على النواحي الانسانية اكثر من العلاقات الوظيفية , فاذا كانت الشركات العربية تنتظر الى الافراد باعتبارهم ادوات لشغل وظائف شاغرة داخل الهيكل التنظيمى حيث يقوم كل فرد باداء عمله بطريقة ميكانيكية لتحقيق اهداف محددة نجد العكس هو السائد فى اليابان حيث يقوم رئيس العمل باعطاء اهتمام اكثر للافراد الذين يعملون تحت مسؤوليته وينظر الى الشركة فى المقام الاول والاخير على انها مجموعة من الافراد تجمعهم علاقات انسانية واحدة بدلا من كونها مجموعة من المباني او الخرائط التنظيمية , ويؤكد هذا المعنى ما نص عليه دليل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين فيما يتعلق باهداف حلقات مراقبة الجودة بالشركات اليابانية , فكما هو موضح بالدليل " مهما تعرضت المصانع فينبغى معاملتهم بالطرق الانسانية...." ان الشركات التى لا تعطى الاعتبار الصحيح للجانب الانسانى لا بد ان تفقد افضل العناصر من العاملين عاجلا او اجلا .

فالشركات اليابانية ترى ان واجبها الاهتمام بقدر اكبر بالانسان بشكل عام بحيث لا يترك الكثير من هذه الجوانب للمؤسسات الاخرى للاهتمام بها , ولقد انعكست هذه الفلسفة على مقدار الاموال التى يتم انفاقها على الوسائل المختلفة للترفيه عن العاملين ومشاركتهم اجتماعيا ... والتى بلغت فى احدى السنوات اربعة عشر مليون دولار مما يفوق جملة المخصص لميزانية الدفاع اليابانية ككل , فكثير ما تقوم الشركات اليابانية بتقديم مساعدات مادية وغير مادية بهدف رفع الروح المعنوية للافراد فى مناسبات اجتماعية مختلفة مثل الزواج , والولادة , التقاعد من الوظيفة ... الخ

• المدير كمسهل لاداء العمل اكثر من كونه متخذا للقرار :

فى الشركات الغربية ينظر الى المدير كمتخصص فى اتخاذ القرار واصدار الأوامر , حيث يأتى القرار من اعلى الهيكل التنظيمى الى المستويات الادارية الدنيا مع ضيق نطاق المسؤولية بالنسبة لاقل منصب ادارى , على عكس الشركات اليابانية , حيث يقوم المدير بدور المسهل بين اعضاء التنظيم ليتم حل المشاكل بشكل جماعى , فغالبا ما ينتقل المدير الى مركز المشكلة , حتى يتم الوقوف على الامور فى الميدان والمشاركة المباشرة فى حلها بدل من الاكتفاء باصدار الاوامر عن بعد ودون مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرار .

فالمدير اليابانى يسعى جاهدا لجعل العاملين اشد حرصا على مشاركتهم , ولذا يعقد اعدادا هائلة من الاجتماعات لمناقشة المشكلات بشكل مفتوح وتتخذ القرارات ايضا فيها بطريقة جماعية , ودون اجبار الافراد على تقبل افكارا محددة , والملاحظات السابقة تتوافق تماما مع تعليق لرئيس شركة ماتسوشيتا , حيث يقول " عندما اجتمع مع المديرين فى هذه الشركة , فان هذا الاجتماع لا يتخذ صفته الرسمية الا نادرا , ولكن العنصر الهام فى هذا النوع من الاتصال هو تمتع المديرين بالاستقلال التام , بحيث انه مهما كانت استفساراتى موجهة ومباشرة, الا اننى امنتع دائما عن اصدار اصدار الاوامر .

والمدير اليابانى يتبنى دورا اداريا يقوم على اساس تفويض اكبر عدد ممكن من السلطات وعدم التدخل فى اعمال المرؤوسين بهدف تطوير الجيل القادم للقيادة المستقبلية , فاذا حتمت ظروف الشركة على ضرورة تدخل الرؤساء فى تنفيذ بعض الاعمال , فذلك يكون بهدف الصالح العام ومساعدة المرؤوس وحفزه على اتخاذ القرار الصحيح وليس بهدف التفتيش وتتبع ادق التفاصيل .

الفصل الثالث :مدونة قواعد السلوك الاخلاقي**مقدمة :**

لقد تضمنت مدونة قواعد السلوك الاخلاقي القيم الأساسية التي يجب على الموظف العام أن يعمل في إطارها، وعلى مجموعة من المبادئ الاخلاقية التي تحكم سلوكه المهني والوظيفي، ولا شك أن الالتزام بما جاء في هذه الوثيقة سوف يكون له بالغ الأثر، ليس على الموظف العام فحسب بما يكتسبه من احترام وتقدير المحيطين به من رؤساء ومرؤسين وزملاء وجمهور المتعاملين معه، بل سوف يمتد هذا الأثر إلى الجهة التي يعمل بها من خلال الارتقاء بأدائها وتميزها وتأهيلها للتنافسية .

وعليه سوف نقوم بمناقشة ميثاق الاخلاق Code of Ethics والارشادات الاخلاقية وذلك على النحو التالي :-

• مفهوم ميثاق الاخلاق

• فوائد ميثاق الاخلاق

• القواعد التي تساعد على تقوية الميثاق الاخلاقي

• امثلة لمواثيق الاخلاق

مفهوم ميثاق الاخلاق :

ميثاق الاخلاق هو وثيقة مكتوبة توضح السلوك المقبول والغير مقبول لكل الموظفين في التنظيم , وميثاق الأخلاق لأي منظمة يمثل تعريفا وتفسيرا لما تعتبره المنظمة سلوكا مقبولا.

فوائد ميثاق الاخلاق :

- ازدياد ولاء الموظفين

- تناقص السلوكيات المشبوهة

- تحسن الاوضاع التنافسية

- ازدياد ثقة المديرين

- تحسن علاقات الموظفين

- صلابة علاقات العملاء

القواعد التي تساعد على تقوية الميثاق الاخلاقي :

- ادرس ماذا يفعل الآخرون : وهذه القاعدة تضمن ان تكون المدونة واقعية ومرتبطة بمشكلات الافراد التي تواجهها فعلا من جهة , ومرتبطة بما يسود من معايير وقيم في قطاع الاعمال من جهة اخرى .

- لا تفعلها كلها بنفسك : أى ان توضع المدونة بمشاركة الآخرين , وان يتم تقييمها عن طريقهم .
 - حقق الدعم عن طريق المشاركة : فالمديرون يجب ان ينشطوا لكى يحصلوا على دعم الآخرين فى تطبيق القواعد عن طريق المشاركة فى ذلك .
 - قدم التشجيع والحوافز : فالمدونة التى لا تنفذ لا تساوى الورق الذى تكتب عليه , والالتزام بها , والتشجيع عليها بمنح الحوافز والمزايا يساعدان على تحقيق المعايير والقيم التى تدعو اليها المدونة.
 - احتفظ بالمدونة متجددة : ان القواعد الاخلاقية لا توضع لمرة واحدة لتظل كذلك بصيغتها الاولى على الدوام , لهذا فالتعديل الدورى ضرورى لكى تحافظ المدونة على اهميتها وتعطى معنى للالتزام بها .
- 1- مثال لمدونة قواعد السلوك الاخلاقى (للمعرفة فقط) :

الميثاق الاخلاقى للاتحاد الاوروبى لجمعية المستشارين الاداريين

- يلتزم كافة اعضاء الجمعية بقواعد الميثاق وتعتبر ايه ممارسات لا ترقى لمستوى هذه القواعد من ضمن السلوكيات غير المهنية وتؤكد هذه القواعد انه يحذر على المستشار ما يلى :
- الاعلان عن نفسه بشكل تجارى او بطريقة يعوزها الذوق
 - قبول ايه عمولات تجارية مقابل اية خدمات للجهة المستشارة
 - الارتباط باى نوع من المصالح مع الشركات التى تزود الجهة المستشارة بالبضاعة او الخدمة او العمل تحت نطاق اشرافها او عدم الاعلان عن اية مصالح تؤثر على تقديم الخدمة الاستشارية
 - احتساب اجور الاستشارة على اسس تختلف عن تلك المتفق عليها بموجب الميثاق
 - افشاء المعلومات السرية المتعلقة بنشاطات الجهة المستشارة
 - دفع أو قبول دفعات مقابل تعريف المستشار الجهة المستشارة
 - عمل اى شئ يتنافى مع قواعد وانظمة المهنة .

إختبار لقياس الإلتزام بأخلاقيات العمل

فيما يلي عددمن العبارات المتعلقة بالسلوك الاخلاقي التي تعكس رأيك فى التصرف او نوع الممارسة اثناء تاديتك للعمل , والمطلوب ابداء رايك وذلك بوضع علامة (√) امام درجة الاستجابة المناسبة لكل عبارة من العبارات التالية .

م	العبارة	موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	لا يجب على الموظف الفرد ابلاغ رئيسه عن اخطائه فى العمل				
2	لا يمكن ان تخلو السجلات والدفاتر من الاخطاء بصفة دائمة لهذا يفضل تحديد او وضع ارقام تقريبية بقدر الامكان .				
3	طالما لكل قاعدة استثناء فيمكن الخروج عن أو عدم التقيد بالاجراءات والسياسات فى بعض الاحيان وهذه هى سنة الحياة .				
4	يجب تنفيذ ما يقترحه الرئيس/المدير تجنباً للشك او عدم الثقة				
5	أحيانا يمكن إنجاز بعض الأعمال ذات الطبيعة الشخصية أثناء وقت العمل بالشركة طالما هذا لا يؤثر على سير العمل .				
6	أحيانا قد يكون من الضروري وضع مستويات عالية الاداء-اي اعلى من المعدل الطبيعى مثلا-حتى نضمن ان يقوم كل فرد ببذل أقصى مجهود ممكن .				
7	يمكن استخدام التليفون اثناء العمل لاجراء اتصالات شخصية خارج المؤسسة طالما ان الخطوط متوفرة وغير مشغولة اثناء القيام بالاتصال .				
8	احيانا يمكن إستخدام آلات التصوير الخاصة بالمؤسسة لتصوير بعض الصفحات لاغراض شخصية				
9	تملق الرؤساء قد يكون مطلوبا فى بعض المواقف كما انه من المهم الحضور الى مقر العمل قبل وصول رئيسك المباشر طالما تسمح الظروف بذلك .				
10	يتم تبادل بعض المنافع والمصالح الشخصية مع بعض الجماهير				
11	يتطلب حق الصداقة التغاضي عن بعض الأخطاء التي قد يرتكبها بعض الزملاء في العمل				
12	يتم مجاملة المعارف من المواطنين وانجاز معاملاتهم				
13	لدى اعتقاد بأن من يعمل كثيرا يخطئ كثيرا				
14	يتم إضاعة جزء كبير من وقت العمل في تناول طعام الإفطار				
	الاجمالى				

درجات المقياس : 3 موافق تماما , 2 موافق , 1 غير موافق , صفر غير موافق على الإطلاق

مفتاح التقييم

- اذا حصل الشخص على 42 درجة يفضل ان يترك العمل
- 33:41 درجة فهذا يعنى الاتجاه نحو التدهور الاخلاقى
- 23:32 مطلوب تحسين الروح المعنوية
- 13:22 المستوى المتوسط
- 8:12 المستوى الجيد
- 3:9 مستوى الاخلاق مرتفع الى حد كبير
- صفر -2 يصح من الاولياء

الفصل الرابع : الرضا الوظيفي

مقدمة:

يمكن الشعور بالرضا الوظيفي كل يوم عن طريق التقيب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، فالسر يكمن في أن تستمتع بعملك الحالي، على الرغم من أنك تستعد لعمل أفضل، وكثير من الناس يحققون قدراً معقولاً من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل، بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤديونها .

وعليه سوف نقوم بمناقشة الرضا الوظيفي وذلك على النحو التالي :-

- أهم النظريات العلمية للرضا الوظيفي
- أسباب الإهتمام بالرضا الوظيفي
- مظاهر عدم الرضا الوظيفي
- أهم أسباب عدم الرضا الوظيفي
- أهمية قياس الرضا عن العمل
- أهم مؤشرات ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي
- العلاقة بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي
- إستراتيجيات زيادة الرضا عن العمل والإحتفاظ بالعاملين

الأهداف المطلوبة من هذا الفصل

بالإنهاء من دراسة هذا الفصل يكون الدارس قد حقق الأهداف التالية:

أولاً : الأهداف المعرفية :

- الأطلاع علي أهم النظريات العلمية للرضا الوظيفي .
- معرفة أسباب الإهتمام بالرضا الوظيفي .
- يحدد مظاهر وأسباب عدم الرضا الوظيفي .

ثانياً : الأهداف المهارية :

- يقيس نسبة الرضا الوظيفي بالإدارات المختلفة .
- يحلل أسباب الصراع التنظيمي وعلاقته بعدم الرضا الوظيفي.
- يصمم أستبيانات للوقوف علي طرق زيادة الرضا الوظيفي .

ثالثاً : الأهداف السلوكية :

- يشارك مديري الإدارات المختلفة لوضع نظم لزيادة الرضا الوظيفي.
- يوصي باتباع الطرق العلمية لنظم الإدارة الحديثة .
- يشارك ضمن فرق عمل بحثية لتحسين بيئة العمل بالشركة .

أهم النظريات العلمية للرضا الوظيفي :

لقد قدمت نظريات عدة لتفسير الرضا الوظيفي عند الفرد، من أشهرها:

• نظرية الحركة والوقت :

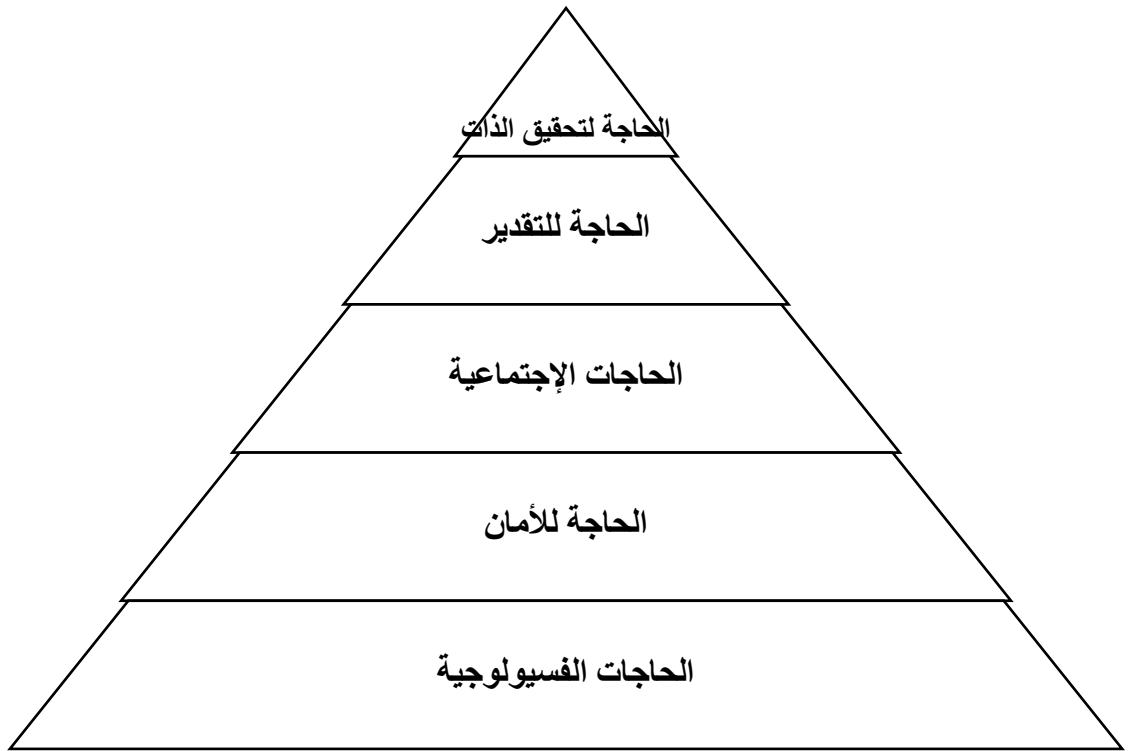
ركز فريدريك تايلور في عام 1911م على أهمية الحوافز المادية، إذ إن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط. وللوصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء، لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها، وتنفيذها، وأخيراً، دمج هذه الأجزاء مرة أخرى بشكل فعال، وهذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت" "Time-and-Motion Study".

• نظرية العلاقات الإنسانية :

في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية التي تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الإتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء، إذ إن هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت في نتائجها زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة، إلا أن هذه النظرية انتقدت، لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز ففي عام 1924 أجرى التون مايو دراسة كإحدى الدراسات الرئيسة في هذا المذهب، ففي مصنع Hawthorne التابع لشركة Western Electric تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية، لكن في ظروف عمل جديدة، وقام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر، وسمح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة، وأجري تغيير في نظام الحوافز المالية، و تغييرات في نظام الإدارة، فأصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهماً، ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات، وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب و لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة، أو زيادة درجة حرارة الغرفة لدرجة يصعب العمل فيها، ظلت الإنتاجية في ارتفاع، فأستنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيتهم

نظرية ماسلو للحاجات :

- ومن أشهر نظريات التحفيز نظرية ماسلو للحاجات، فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد إبراهيم ماسلو هرمًا للحاجات الإنسانية يتكون من خمسة مستويات، وهي:
- اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزًا للفرد، وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، وسيظل الأفراد محفزين دائماً، إذا أشبعت رغباتهم في المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا إلى المستوى الأخير "إدراك الذات". ولذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول إلى آخر مستوى



- **نظرية التحفيز والصحة:** في عام 1959م نشر العالم هرزبرج (Herzberg) نظرية هامة سماها بنظرية هرزبرج ثنائية العوامل أو تعرف بنظرية التحفيز و الصحة. (Motivation-Hygiene Theory) اعتمد العالم على نموذج ثنائي الأبعاد من العوامل التي تؤثر على مواقف العاملين تجاه عملهم داخل الأنظمة أو داخل مجال العمل قد يتحقق من خلالها الرضا الوظيفي للعاملين. أجريت دراسات عديدة على الرضا الوظيفي للعاملين؛ لتحديد العوامل التي تؤثر في بيئة العمل للموظف وقد تسبب الارتياح أو الرضا، فرضية هرزبرج الأساسية هي أن بعض العوامل تؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات إيجابية نحو العمل، وغيرها تؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية نحو مجال العمل. ترتبط الفئة الأولى بالحاجة إلى النمو أو تحقيق الذات والتحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي وأصبحت تعرف باسم) التحفيز (Motivation ، أما الفئة الثانية من العوامل ذات الصلة ترتبط بضرورة تجنب الأحداث غير السارة، وهي العوامل المحيطة ببيئة ومجال العمل والأخطار المؤثرة داخل الأنظمة وتؤثر على مستوى عدم الرضا الوظيفي وتعرف باسم النظافة (الاحوال والعادات الصحية) Hygiene .

➤ عوامل التحفيز: (Motivation)

- هذه العوامل ترتبط بشدة بالرضا الوظيفي للعاملين إذا تحققت قد تحسن وتزيد الرضا الوظيفي للعاملين وتجعل السلوك إيجابياً في مجال العمل وتعتبر عوامل جوهرية وهذه العوامل هي :
- **النهوض** : أن تنهض بجميع العاملين بشكل تصاعدي وإيجابي نحو التقدم والتطوير تجاه العمل، وبذلك يصبح كل الموظفين إيجابيين تجاه العمل وبذلك يتحقق الرضا الوظيفي.
 - **العمل** : أن تكون مهام العمل متوافقة مع الإمكانيات للموظف وحسب الوصف الوظيفي والمؤهل العلمي، وإذا تحققت سوف تؤثر إيجابياً على الإنتاجية والرضا في مجال العمل أما إذا كانت غير متوافقة فسوف تؤثر سلباً.
 - **إمكانية النمو** : النمو المهني هو الفرص الفعلية للموظف لتطوير وتنمية المهارات المهنية والشخصية وزيادة فرص التعليم، والتدريب على التقنيات الحديثة واكتساب المهارات الحديثة والمتطورة في مجال العمل.
 - **المسؤولية** : السلطة والمسؤولية هامة جداً في مجال العمل، طرق اتخاذ القرارات، والحرية في اتخاذ القرار مهمة أيضاً وقد تؤثر على الرضا الوظيفي ، وأيضاً الفجوات بين المسؤولية والسلطة تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي وعدم الرضا.
 - **التقدير** : التقدير يحدث عندما يتلقى الموظف الشكر والثناء على أداء عمله بكل جودة إما أن يكون مادياً أو معنوياً سوف يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي أما اللوم والنقد وعدم إظهار أعمال الآخرين سوف يؤثر سلباً ويحقق عدم الرضا الوظيفي.
 - **الإنجاز**: الإنجاز عامل إيجابي هو أن تحقق نجاحاً معيناً أو تستكمل مهمة صعبة في الوقت المحدد أو حل مشكلة متعلقة بالعمل هذه النتائج تسهم بتحقيق الرضا للموظف وتغيير سلوكه بشكل إيجابي.

➤ عوامل الصحة – الأساسية : (Hygiene)

- هي العوامل أو الظروف المحيطة بالعمل أو بمكان العمل، وتؤثر على عدم الرضا الوظيفي للعاملين، وتؤثر على البيئة المحيطة بالعمل وهي عوامل خارجية إذا تحققت قد تحد من عدم الرضا وهذه العوامل هي:
- **العلاقات الشخصية** : هي العلاقات الشخصية داخل الأنظمة بين الموظفين والرؤساء والمرؤوسين والزملاء بشكل عام والمناقشات العامة والاجتماعية في بيئة العمل و أثناء أوقات الراحة.
 - **الراتب** : هذا يشمل جميع أشكال التعويض في مكان العمل مثل الأجور أو البدلات أو زيادة الرواتب، وينبغي أن تكون سياسات الأنظمة واضحة بشأن الرواتب والعلاوات والبدلات لكل الموظفين.

- **سياسات المنظمة :** هذا العامل ينطوي على السياسات التنظيمية للمنظمة مثل الهيكل التنظيمي وتفويض المهام والسلطة والعلاقات الإدارية والإجراءات المتعلقة بأداء العمل للموظفين والمنظمة وأيضاً وسائل وطرق التواصل بين العاملين .

- **الإشراف :** وتشمل التفويض للمهام والإشراف بالاختصاص أو عدم الكفاءة والنزاهة أو ظلم المشرف وعدم تحقيق العدل لجميع الموظفين وسوء الإدارة والإشراف قد يقلل من مستوى الرضا الوظيفي في مكان العمل.

- **ظروف العمل :**

تشمل ظروف وحجم العمل والبيئة المحيطة للمنظمة وعما إذا كان هناك مرافق جيدة أو سيئة ببيئة العمل مثل المرافق الصحية وغرف الراحة والتهوية والأدوات المستخدمة في العمل ودرجة الحرارة والسكن والأمان والسلامة داخل المنظمة.

استخدمت هذه النظرية لقياس معدل الرضا الوظيفي في دراسات ومهن عديدة، وأثبتت فعاليتها وتم استكشاف والتعرف على العوامل التي قد تؤثر على الرضا الوظيفي، وتحقيق الاستقرار والحد من الاستقالات للعاملين.

أسباب الإهتمام بالرضا الوظيفي:

- أ. أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة.
- ب. أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- ج. أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- د. أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضه لحوادث العمل.
- هـ. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الإنتاج.

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فاعليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملين فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملين بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

مظاهر عدم الرضا الوظيفي :

لعدم الرضا الوظيفي مظاهر و شواهد عدة ومنها (الغياب، دوران العمل، التمارض، الإصابات، الشكاوى، الإضراب ، اللامبالاة) :

أولاً: الغياب

يعرف الغياب عموماً على أنه : "نقص الملازمة في عملية تطلب الحضور الدائم"، و أسبابه عديدة تتمثل في : المرض، غياب الأمومة (اجازة الوضع و رعاية الطفل) ، حوادث العمل، غياب لأسباب عائلية أو إدارية وتنقسم عوامل الغياب إلى عوامل شخصية وأخرى مهنية .

- العوامل الشخصية:

وتشمل العوامل الشخصية :السن، الحالة الصحية، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التأهيلي الأقدمية، النشاطات الشخصية بالعمل وظروف السكن والمواصلات.

- العوامل المهنية:

وتحتوي تأثير مستوى العمل بمختلف أنواع الإنتاج، مستويات التأهيل، تأثير ظروف أداء المحيط وأوقات العمل ثم تأثير الظروف الاجتماعية للعمل والتي تشمل نمط الاتصال وطريقة المكافأة، إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة والإشراف وجماعة العمل.

وقد أكد بعض الباحثين على وجود علاقات قوية بين عدم الرضا الوظيفي ومعدل الغياب و أن إرتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبي التغيب والتسرب ، وهذا ما أكدته دراسات أقيمت في شركة " هارفرسترا نترناشيونال" حيث توصل الباحثون إلى معدل ارتباط سالب بين الرضا ومعدل الغياب .

ثانياً: دوران العمل:

يعبر ترك العمل عن طريق استقالة العامل من منظمته طوعية، هذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة :

أ. تكلفة الإحلال

ب. تكلفة التدريب

ج. تكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي

بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل نشئت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقل، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية، ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الإنخفاض .

ثالثاً: التمارض

التمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعيش فيها أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

رابعاً: الإصابات

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي؛ وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة؛ إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، وأياً كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة العكسية بين الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي.

خامساً: الشكاوى

أن ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيراً في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكاوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره تجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته . وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى من عدمها فإن المنظمة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر سلباً على أدائها .

سادسا : الإضراب

يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية..). عاكسا لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها. والإضرابات لا تتسبب في الخسائر للمنظمة فقط، بل تتسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان

سابعا : اللامبالاة والتخريب :

المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى إهتمامه وإنضباطه أثناء تأديته لواجباته مما يؤدي إلى وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة والالذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.

والخلاصة أنه من أجل القضاء على هذه الآثار أو على الأقل التخفيف منها، وجب الاهتمام بتحسين :

- الظروف المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة، التكييف، الحرارة، الغبار...)
- بيئة العمل الاجتماعية (العلاقات مع الرؤساء، الزملاء، الأنظمة العمالية....)
- وكل ما يتعلق بواقع العمل وحاجاته ورغباته لأن هذه الآثار تؤدي إلى إضعاف المنظمة وزيادة تكاليفها.

أهم أسباب عدم الرضا الوظيفي :

1. نمط القيادة المتسلط.
2. تعدد مصادر الإشراف والرقابة.
3. نقص التدريب.
4. زيادة ضغوط العمل.
5. انعدام أو ضعف الحوافز.
6. سوء البيئة المادية للعمل.
7. الغموض الوظيفي / صعوبة المهام الوظيفية .
8. علاقات العمل غير الصحية.
9. تعدد المسؤوليات والواجبات.

أهمية قياس الرضا عن العمل:

1. تمت المنظمة بنطاق واسع من المعلومات عن الموظفين والوظائف والبيئة.....الخ والتي تسهل من عملية إتخاذ القرارات وتساعد في تصحيح مسار سياسات المنظمة وسلوكها مثل برامج التدريب التي يمكن أن تكون لازمه لكل من الموظفين والادارة على حد السواء..
2. يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة مشاكل الموظفين وتأثير التغيرات عليهم وعلاجها بأقل مقاومة منهم.
3. تقوية الاتصال والتداخل بين الادارة والموظفين. وحيث ان الادارة تتمكن من إستنتاج ما سيحدث من مقاومات تجاه التغيير المستقبلي.
4. تساعد في معالجة السلوك السلبي من الموظفين تجاه وظائفهم حيث انها تمدهم بروح من الانتماء والمشاركة في تحسين الانتاج ونهضة المؤسسة ككل.
5. تربط ما بين إحتياجات الموظفين وافعال الادارة فلذلك هي تسهل من تسوية المواقف الغير مرغوب فيها.
6. تقليل التكاليف و الحد من الهدر في المواد و الخامات المستخدمة .
7. التقليل من أصابات العمل و الحفاظ على حياة الموظف ، حيث ثبت من الدراسات وجود ترابط بين الرضا الوظيفي وارتفاع عدد أصابات العمل .

أهم مؤشرات إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي :

لقياس مستوي الرضا الوظيفي يمكن الإسترشاد بالمؤشرات التالية:

1. إرتفاع مستوي وجودة الإنتاجية.
2. بروز ظاهرة الاحتراف.
3. زيادة الإقبال علي البرامج التعليمية والتدريبية.
4. إنتشار روح الفريق بين أعضاء التنظيم.
5. زيادة اهتمام الموظفين بالتطوير والنمو الذاتي.
6. وضوح ظاهرة التقدير بين أقسام المنظمة.
7. إنتشار روح المبادرة والإبداع والابتكار بين كافة أعضاء التنظيم.
8. بروز الرضا الاجتماعي وقلة تفشي التنظيمات غير الرسمية أو إنخفاض تأثيرها.
9. سيادة بيئة عمل جيدة داخل المنظمة وشعور الجميع بانتمائهم إلي كيان واحد.

الرضا عن العمل

مشتق من مقارنة الفرد لجوانب العمل المحيطة به وتوقعاته. وقد بينت الدراسات والبحوث حول الانتماء الوظيفي إنها مشكلة كبيرة تواجه المنظمات بشكل أوضح في الشرق الأوسط. حيث أنه يواجد 80% من نسبة الموظفين يفتقدون الولاء للشركات التي يعملون بها. وعلى النقيض فقد اثبتت الدراسات أن الشعب الأمريكي يبذل 70% من طاقته في الوظيفة. أن الشعب الياباني قام ذات يوم بمظاهرة في العاصمة طوكيو يطالب فيها بإلغاء الاجازات والعطلات الإضافية.

العلاقة بين الرضا الوظيفي والتنمر الوظيفي :

ويسمى التنمر في مواقع العمل

هو ميل الأفراد أو الجماعات لاستخدام سلوك عدواني بشكل مستمر ضد زميل في العمل أو مدراء ضد رؤسائهم

مظاهر التنمر

التنمر اللفظي

التنمر غير اللفظي

التنمر النفسي

الاعتداء الجسدي

الإذلال والإشاعات

أسباب التنمر في مواقع العمل

تتعدد أسباب التنمر، لكن ابرز تلك الأسباب :

1. غياب الرقابة من الجهات العليا في المؤسسات الصغيرة والكبيرة .
2. صفات المدراء وسلوكهم العنيفة والتي يتوقع من الموظفين تحملها على الدوام في سبيل البقاء في العمل
3. غياب القانون الملزم بحفظ حقوق الموظف وعدم الإعتداء عليه .
4. جهل الموظف بحقوقه المتاحة له ضمن القانون .
5. عدم وجود واجبات محددة في العمل .

أساليب التنمر في مكان العمل

- هناك 25 أسلوباً شائعاً للتنمر في مكان العمل و من أبرزها:
6. الاتهام بالزور والبهتان لشخص ما بأخطاء لم يفعلها.
 7. التقليل من أهمية الشخص أو مشاعره في الاجتماعات.
 8. عدم السيطرة على التقلبات المزاجية بحيث تكون خارج السيطرة أمام المجموعة.
 9. تشجيع الناس على الانقلاب ضد الشخص المرغوب بالتنمر عليه.
 10. الصراخ والرمي بالأشياء خلال نوبة الغضب أمام الآخرين بهدف إذلال الشخص.
 11. استخدام عملية التقييم من خلال الكذب حول أداء الشخص.
 12. إهانات على أساس الجنس، أو العرق، أو اللهجة، أو السن، أو اللغة، أو الإعاقة.
 13. العمل غير المرغوب فيه كعقاب. و المطالب غير الواقعية المطلقة لشخص محدد .

العلاقة بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي :

نبذة تاريخية عن دراسة ضغوط العمل

قبل قرن من الزمن ، كان الحديث عنضغوط العمل يعتبر نوعاً من النزعة الفكرية إما لجهل بالآثار السيئة المترتبة عليها أو لعدم دراية بأشكالها المختلفة . ومع أن الظاهرة قديمة إلا أنها لم تدرس إلا بداية القرن العشرين لهذا يعتبرها البعض من إنتاج التقدم الحضاري للبشرية. ويعتبر (كانون) 1932 أول من بحث هذا الموضوع بشكل جدي وخلص إلى القول إن الآثار التي تتركها الضغوط على الأشخاص تكون في أحيان كثيرة مدمرة (والتر كانون) هوفيزيولوجي امريكي أستاذ ورئيس قسم الفيزيولوجيا في مدرسة طب هارفرد . إلا أنالكثيرين يعتبرون (هانز سيللي) (خبير الغدد الصماء بجامعة مونترال) الذي أتى بعده أول من درس الموضوع دراسة علمية وبصورة منهجية مميزة . وأسفرت أولى دراساته عن أهمية كبرى ، نبهتلمخاطر الضغوط بعامة وضغوط العمل بخاصة .لكن التحول الذي حصل عند أصحاب العمل جاء عام 1956 جرّاء نجاح الدعوى التيأقامها جيمس كارتر مقابل شركة موتورز الأمريكية ، اشتكى فيها من أن الضغوطالشديدة التي واجهها أثناء عمله قد أدت إلى انهياره عصبياً و حصل نتيجة هذه الدعوى على تعويض كبير .

مفهوم ضغوط العمل :

ليس هناك تعريف محدد لمفهوم ضغوط العمل وقد تباينت التعريفات التي وردت في هذا الجانب ومنها :

- هي الانعكاس السلبي والضار على صحة الإنسان النفسية والعضوية نتيجة للمتطلبات المتزايدة في بيئة العمل والتي تفوق قدرة الشخص على العطاء في الكثير من الأحيان .
- هي مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، فتولد اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم.

• مكونات ضغوط العمل :

ضغوط العمل تتضمن ثلاث مكونات أساسية هي:

- المثير: وهي الأسباب المؤدية لردود الأفعال.
- الاستجابة: وهي ردود الفعل الناتجة.
- التفاعل: وهو حدوث أفعال أو تصرفات أو سلوكيات .

• مستويات الضغوط :

يمكن تحديد ضغوط العمل الى ثلاث مستويات وهي

- الضغوط التي يمكن التغلب عليها بسهولة بمجرد التركيز و محاربة مضيعات الوقت وزيادة الوقت المخصص لاداء الأعمال التي تسبب الضغوط .
- الضغوط التي يمكن التغلب عليها من خلال تغيير كثير من العادات الذهنية و السلوكية و هذا النوع من الضغوط يتسم بالتحدي و يتطلب تغييرات جذرية و هو من النوع المرهق للإنسان .
- الضغوط التي تتجاوز حدود طاقة الإنسان وليس بيده حلها .

• أسباب ضغوط العمل

أن أي شيء داخل العمل قد يكون مصدراً أو سبباً لضغوط العمل، وهناك الكثير من الأسباب الموجودة في العمل أو البيئة المحيطة المؤدية لضغوط العمل منها ما يلي :

1. صعوبة العمل .
2. الشعور بزيادة عبء العمل .
3. عدم التوافق مع المنظمة / مشاكل عدم الخضوع للسلطة .
4. عدم التوافق مع طبيعة العمل / عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم .
5. التنافس على الموارد .
6. صراع الأدوار / عدم توافر المهارات الفنية المطلوبة في الموظف .
7. عدم وضوح العمل .
8. اختلال ظروف العمل المادية .
9. الأحداث الشخصية .

إستراتيجيات زيادة الرضا عن العمل والإحتفاظ بالعاملين :

- تفعيل التواصل من أجل بناء الثقة والمصادقية:-

معظم المنظمات يكون لها وسطاء فى التعامل بينها وبين الموظفين مثل(النقابات وغيرها) الذى يتلقى و ينقل اقتراحات و آراء الموظفين إلى الادارة العليا. والبعض الآخر يعقد باستمرار اجتماع للموظفين ليستمع إلى آرائهم ومقترحاتهم من حين لآخر ويستنتج مدى الرضا الوظيفى بين فريق العمل، فمهما كان حجم المنظمة، من المهم جدا للعامل ان يعلم ان آراءه واقتراحاته مسموعة ومستجاب لها لدى المنظمة التى يعمل لديها.

- توطيد العلاقات بين المديرين والقادة وبين الموظفين :-

وهذا يكمن فى اختيار المنظمة لنماذج قيادية ومؤثرة ومحركة داخل المؤسسة والتي ينظر الأفراد لها كنماذج مثالية يقتدي بها ورموز يدور حولها الولاء المؤسسي. ومن الهام ان يدرك ويكتسب الموظف فكرة ان قاداته ورؤسائه كفء وعلى قدرة عالية على اتخاذ القرارات.

- جعل الموظف يشعر انه ذات قيمة:

يكون العامل على اتم استعداد بان يبذل قصارى جهده فى العمل عندما يشعر بانه مسئول عن اختياراته ونتائج افعاله. على سبيل المثال عقد الاجتماعات وعمل البحوث الماسحة و استطلاع الآراء لمشاركة الآراء وتلقى الاقتراحات. ونتيجة لهذا فمعظم الافراد سوف يعمل على مواصلة مابدؤه من قرارات ومن الهام جدا ان يثنى المدير على افعال ونتائج الموظف حتى لو كانت صغيرة

- التغذية العكسية:-

حتى يكون اهداف وافعال الموظف مرتبطة دائما باهداف المنظمة فعلى المنظمة توفير التغذية المتبادلة بين الموظف والمدير والا تقتصر المعلومات على المدير فقط ولكن يكون اما بشكل رسمى مثل الايميلات والرسائل.. او بشكل غير رسمى .

- توفير الامان الوظيفى :-

يستمتع الموظف فى اداء مهامه اكثر عندما لا يكون قلق على أن يخسر وظيفته. فقد اثبتت الابحاث ان العاملين بالشركات الكبيرة والمتوسطة يتمتعون بامان وظيفى وبالتبعية رضا وظيفى اكثر منهم فى الشركات الصغيرة. وان الذكور من العمال والموظفين يتمتعون بالامان الوظيفى اكبر من الاناث.

- غرس ثقافة إيجابية :-

يجب ان ترفع المؤسسة المبادئ التي تجعل الافراد تشعر بالفخر لانتمائهم للمؤسسة مثل الامانة ، الشفافية، احترام الآخرين، تشجيع روح العمل الجماعي. فالمؤسسة التي تتبنى الثقافة السليمة تحظى بامتياز اجتذاب والاحتفاظ بالعاملين الجيدين.

- بناء الثقة في الرؤساء والقادة :-

فمن المهم جدا ان يثق الموظف بان رؤسائه كفء ومؤهلين لاتخاذ القرارات التي بها مصلحة الجميع, وان تبنى المنظمة علاقة قوية اساسها الثقة والمصداقية ولا يصح ان يقول المدير شيء ويفعل غيره (مثل ان يتكلم عن اهمية الجودة وفي نفس الوقت يدفع الموظفين لانجاز اكبر كمية ممكنة في وقت قليل) ولا بد ان تفعل الادارة سياسات تظهر فيها ثقتها بموظفيها مثل التخلص من نظام الاداري الفاشستي وشبكة الوساطة.

الخلاصةنستخلص مما سبق النقاط التالية :أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي

1. للعمل على إنخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة.
2. محاولة رفع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة
3. تقليل نسبة إصابات العمل و محاولة الحد منها .
4. زيادة نسبة الإنتاج و تقليل التكلفة .
5. محاولة زيادة الصحة النفسية للفراد و الحياة بصفة عامة .

مظاهر عدم الرضا الوظيفي

الغياب، دوران العمل ، التمارض، الإصابات، الشكاوى ، الإضراب ، اللامبالاة

أهم أسباب عدم الرضا الوظيفي

- نمط القيادة المتسلط.
- تعدد مصادر الإشراف والرقابة.
- نقص التدريب.
- زيادة ضغوط العمل.
- انعدام أو ضعف الحوافز.
- سوء البيئة المادية للعمل.
- الغموض الوظيفي / صعوبة المهام الوظيفية .
- علاقات العمل غير الصحية.
- تعدد المسؤوليات والواجبات.

أهمية قياس الرضا عن العمل:-

- 1- تمت المنظمة بنطاق واسع من المعلومات عن الموظفين والوظائف والبيئة
- 2- يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة مشاكل الموظفين وتأثير التغيرات عليهم وعلاجها بأقل مقاومة منهم.
- 3- تقوية الاتصال والتداخل بين الإدارة والموظفين.
- 4- تساعد في معالجة السلوك السلبي من الموظفين تجاه وظائفهم .
- 5- تربط ما بين إحتياجات الموظفين وافعال الإدارة .
- 6- تقليل التكاليف و الحد من الهدر في المواد و الخامات المستخدمة .
- 7- التقليل من أصابات العمل و الحفاظ على حياة الموظف .

أهم مؤشرات ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي

- 8- إرتفاع مستوي وجودة الإنتاجية./ بروز ظاهرة الاحتراف.
- 9- زيادة الإقبال علي البرامج التعليمية والتدريبية.
- 10- إنتشار روح الفريق بين أعضاء التنظيم.
- 11- زيادة اهتمام الموظفين بالتطوير والنمو الذاتي.
- 12- وضوح ظاهرة التقدير بين أقسام المنظمة.
- 13- إنتشار روح المبادرة والإبداع والابتكار بين كافة أعضاء التنظيم.
- 14- بروز الرضا الاجتماعي وقلة تفشي التنظيمات غير الرسمية أو إنخفاض تأثيرها.
- 15- سيادة بيئة عمل جيدة داخل المنظمة وشعور الجميع بانتمائهم إلي كيان واحد.

اسباب ضغوط العمل

- صعوبة العمل / الشعور بزيادة عبء العمل .
- عدم التوافق مع المنظمة / مشاكل عدم الخضوع للسلطة .
- عدم التوافق مع طبيعة العمل / عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم .
- التنافس على الموارد . /صراع الأدوار / عدم توافر المهارات الفنية المطلوبة في الموظف .
- اختلال ظروف العمل المادية ./ الأحداث الشخصية .

نموذج إسترشادي إستبيان الرضا الوظيفي

استبيان مستوى الرضا الوظيفي بالادارة العامة

عزيزي الموظف / الموظفة

إنطلاقاً من حرص الإدارة العامة على التطوير و تحسين مستويات رضا موظفيها تم تصميم هذه الإستمارة بهدف إستطلاع آراء الموظفين و إتخاذ إجراءات تصحيحية بناء عليها لتحسين مستويات رضا الموظفين . لذا يرجى تعبئة هذه الإستمارة مع المحافظة على الموضوعية و الشفافية أثناء تعبئة الإجابة .

تعريفات هامة يجب ان تعلمها

الرضا الوظيفي : هو شعور الفرد بالإرتياح أثناء أدائه لعمله و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصله عليه فعلاً من هذا العمل ، و يتمثل الرضا الوظيفي في المحفزات التي تدفع الفرد إلى العمل و الإنتاج .

أهداف إستقصاء رضا الموظفين

(أ) تحديد نقاط القوة و مجالات التحسين و السعي نحو إجراء خطوات تطويرية بناء عليها

(ب) التعرف على أسباب عدم تحقيق الإدارة لأهدافها

(ج) معرفة فيما إذا كان النمط الإداري المتبع يحقق رضا الموظفين أم يحتاج إلى مراجعة

بيئة العمل

ما هو تقييمك العام لمستوى بيئة العمل في الإدارة العامة ؟

ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
-------	----------	-----	-------	------

ما هو تقييمك لطبيعة علاقتك مع زملائك ؟

ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
-------	----------	-----	-------	------

ما هو تقييمك لطبيعة علاقتك مع متلقي الخدمة (المتدربين) ؟

ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
-------	----------	-----	-------	------

ما هو تقييمك لمستوى التعاون بين الموظفين أنفسهم ضمن الإدارة الواحدة ؟

ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
-------	----------	-----	-------	------

هل تستعمل التكنولوجيا و تقنية المعلومات بشكل يسهل العمل ؟

ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
-------	---------	-----	-------	------

هل لديكم إجتماعات منتظمة فى مكان عملك ؟

نعم	لا
-----	----

فى حالة وجود إجتماعات - هل ترى أنه بإمكانك أن تؤثر على الموضوعات التى تناقش بالاجتماع ؟

نعم	لا
-----	----

تطوير الكفاءات

هل توفر الادارة فرص للمشاركة فى الدورات التدريبية و برامج التطوير الذاتى ؟

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

هل توافر الادارة فرصة مواصلة التعليم ؟

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

هل قمت أنت و رئيسك المباشر بمحادثات تطوير خلال الشهور الاثنى عشر الماضية ؟

نعم	لا
-----	----

هل قمت أنت و رئيسك المباشر بإعداد خطة تطوير فردية مكتوبة تتعلق بك ؟

نعم	لا
-----	----

الكفاءة الإدارية (القيادة)

ما هو تقييمك لطريقة مديرك المباشر لإنجازاته ؟

راضى جدا	راضى	محايد	غير راضى	غير راضى ابد
----------	------	-------	----------	--------------

ما هو تقييمك للأسلوب الإشرافى لمديرك المباشر ؟

ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
-------	---------	-----	-------	------

هل تشعر بوجود عدالة في معاملة المدير المباشر لك و لموظفين الإدارة ؟

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

هل رئيسك المباشر يقدر الجهود التي تبذلها في عملك ؟

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

هل زملائك في العمل يقدر جهودك التي تبذلها في عملك ؟

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

هل يقوم رئيسك المباشر بتوزيع المسؤوليات و الصلاحيات بطريقة جيدة ؟

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

هل يتابع رئيسك المباشر لما يجري في مكان العمل بأهتمام ؟

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

هل يتمتع رئيسك المباشر بالقدرة على معالجة الخلافات التي تنشأ في مكان العمل ؟

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

هل يتمتع رئيسك المباشر بالقدرة على توجيه المجموعة للعمل نحو أهداف مشتركة ؟

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

التواصل و الإتصال

ما هو تقييمك لطريقة الاتصال بمديرك المباشر ؟

ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
-------	---------	-----	-------	------

ما هو تقييمك لطريقة الاتصال بين موظفي الادارة التابع لها ؟

ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
-------	---------	-----	-------	------

ما هو تقييمك لطريقة الاتصال بين موظفي الادارات المختلفة في الادارة العامة ؟

ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
-------	---------	-----	-------	------

يسود جو جيد ضمن مجموعة عملى

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

يبدى رئيسى المباشر ثقته بى كزميل عمل له

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

أشعر بأننى أعامل باحترام فى مكان عملى

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

ملاحظات أخرى لم تذكر فى الاستبيان

قام بإعداد الإصدار الثاني من هذا البرنامج:	
أ / محمود عوده إبراهيم	شركة الصرف الصحي بالإسكندرية
أ / السيد سعيد السيد الجندى	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالمنوفية
قام بالمشاركة والمراجعة وابداء رأى لهذا البرنامج:	
أ / محمد حمزه محمود	شركة مياه الشرب بالإسكندرية
أ / حسام الدين محمود احمد	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالقليوبية
أ / حازم فاروق عبدالمنصف	شركة الصرف الصحي بالقاهرة الكبرى



للاقتراحات والشكاوى قم بمسح الصورة (QR)

