



بزنوج المسار الوظيفي  
بزنوج المسار الوظيفي  
بزنوج المسار الوظيفي  
بزنوج المسار الوظيفي

دليل  
المتدرب

# برنامج أخلاقيات العمل والرضا الوظيفي

أخصائي موارد بشرية - درجة ثانية



الفهرس

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

## الفصل الأول : الأخلاق

### أهداف البرنامج التدريسي:

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

**في نهاية الدورة التدريبية سيكون المتدرب قادر على :**

- التعرف على ماهية الأخلاق وسبل تتميّتها
- استيعاب مفهوم ومصادر وفوائد تطبيق أخلاقيات العمل
- التعرف على آليات تفعيل الاخلاقيات في منظمات الاعمال
- اكتساب أخلاقيات وظائف الموارد البشرية
- معرفة مفهوم وفوائد تطبيق ميثاق الأخلاق
- التعرف على مظاهر عدم الرضا الوظيفي .
- إكساب الدارس مهارة قياس الرضا الوظيفي .
- تتميّة قدرات الدارس على استخدام استراتيجيات زيادة الرضا الوظيفي بالمنظمة.

**مقدمة :**

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

- مفهوم الأخلاق
- الفائدة من درسة علم الأخلاق
- تربية الخلق

## مفهوم الأخلاق :

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

- وتعرف الأخلاقيات بـ"المبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة "
- هي عبارة عن القيم والمبادئ والمعايير التي ترشد الأفراد أو المنظمات إلى التصرف الصحيح في علاقتهم مع الآخرين لتحقيق النفع للجميع

### ١- الفائدة من درسة علم الاخلاق:

- يرى احمد امين ان علم الاخلاق ليس في مقدورة ان يجعل كل انسان صالحا ولكن يرشده ليريه الخير والشر واثارهما ، فهو لا يفيد مالم تكن هناك اراده تنفذ اوامرها وتجنب نواهيه .
- كما ان غرض علم الاخلاق ليس مقصورا على معرفة النظريات والقواعد بل من اغراضه ايضا التاثير في ارادتنا ومساعدتنا على تحقيق المثل الاعلى في الحياة .

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

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

## ٤ - تربية الخلق :

هناك أمور تعين على تربية الأخلاق لعل أهمها :

- توسيع دائرة الفكر وقد علق "هربرت سبنسر" أهمية كبرى في تربية الخلق ، فال الفكر الضيق مصدر لكثير من الرذائل ، وأن العقل المخرف لا ينتج عنه خلق مستثير .
- صحبة الأخبار مما يربى الخ صحبة الآخيار ، فالإنسان مولع بالتقليد ، قال حكيم : "نبئني عن تصاحب أئبتك من انت"
- مطالعة سير الأبطال والنابغين : كثيراً ما دفع الناس إلى العمل الجليل حكاية قرؤها عن رجل عظيم أو حادثة رويت عنه .
- أن يخصص الإنسان نفسه لنوع من أعمال الخير الهامة بضعها نصب عينيه .
- حمل النفس على الإتيان ببعض أعمال لا يقصد منها إلا تذليلها لعمل الخير ، كان أرسطو يقول : "إذا تدعى خلق أمرئ حده فليقومه بالميل إلى ضده" ، فإذا أحس من نفسه بـإفراط في نوع من الشهوات فليضعف هذا الميل بشيء من الزهد .

وهنا نجد أن أهم الوسائل التي إتخاذها الإسلام والديانات الأخرى في منهجها التربوي لاكتساب الأخلاق الحميدة هي:

- الانغماض في البيئة الصالحة

- القدوة الحسنة

- التدريب العملي والرياضة النفسية

## الفصل الثاني : أخلاقيات إدارة الأعمال

### مقدمة :

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

- مفهوم أخلاقيات العمل :
- مصادر وفوائد أخلاقيات العمل
- نظريات أخلاقيات الاعمال
- أخلاقيات الاعمال كعملية ادارية
- الممارسات الأخلاقية وغير الأخلاقية لقيم العمل
- تبرير الأمور الغير الأخلاقية والعوامل التي تؤثر على أخلاقيات العمل
- تفعيل الأخلاقيات في منظمات الاعمال
- 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 أيضاً أخلاقيات الاعمال بأنها مجموعة القيم الخاصة بمنظمات الاعمال والتي يمكن استخدامها لتقدير 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 والمشتركة بين الأفراد
- القوانين والتشريعات التي تتمثل بالمعايير القانونية الموثقة اذ تتحدد سلوكيات الأفراد والمنظمات والقيم الأخلاقية بتطبيق هذه القوانين والتشريعات .

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

- الاهتمام بالأخلاق في العمل يسهم في تحسين المجتمع ككل
- الالتزام بأخلاقيات العمل يسهم في شيوخ 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 بأخلاقيات العمل يقلل الفرصة أمام الاعمال المخالفة ، وبالتالي يزيد الربحية
- الالتزام بأخلاقيات العمل يدعم عددا من البرامج الأخرى في العمل مثل : ادارة الجودة الشاملة
- الالتزام بأخلاقيات العمل يدعم ثقة العمال في الخدمة ويؤكد المصداقية في المنظمة
- هناك نجد ارتباطا ايجابيا بين الالتزام الاخلاقي والمردود المالي الذي تتحققه المنظمة
- ان الالتزام بالمعايير الاخلاقية سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسين الاداء
- الشفافية في تنفيذ الاعمال الموكلة للعاملين سوف يعزز من الطاقة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور ويحافظ على موقعها التافسي .

نظريات أخلاقيات الاعمال :

إن موضوع أخلاقيات العمل يعد من المواضيع المعقّدة، إذ نجد أن الأفراد على اختلاف توجهاتهم إنما يحملون آراء متباعدة ، وهناك اختلافات هامة بينهم حول مكونات السلوكيات الأخلاقية، وكيف يجب أن تتخذ القرارات أو تتجز الأعمال بشكل أخلاقي، وفي هذا السياق يمكن ان نلاحظ ان قطاع الاعمال في الغرب تسوده ثلاط 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 المتاثرين 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 للافراد حقوقا يتمتعون بها وأصحاب هذه النظرية يعتقدون بأن كل شخص له حقوق أساسية ينبغي أن تحترم وتصان، 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 تهدى من منتجات غير مألفة مثلا، ولديهم الحق في أن لا يتم خداعهم أو إغفالهم ، وطبقا لنظرية الحقوق فإن القرار أو السلوك يعد لا أخلاقيا إذا كان يجرد أو يحرم شخصا معينا من حقوقه الأساسية . وبذلك فإن الخيار الأخلاقي هنا هو الخيار الذي يتتجنب انتهاك هذه الحقوق .

## • نظرية العدالة : Justice Theory

تستند هذه النظرية على العلاقة بين الحقوق والواجبات وتشير 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 الاجرامية ) ، وفي انتهاك القواعد يمكن ان تترجم اضرارا وضحايا لابد من تعويضهم بما يتاسب 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 ، الذى يتطلب وجود تنسيق بين مشاريع الاشخاص حتى يحصل انسجام بين الاعمال التى يقومون بها ، وحتى لا يتضرر احدهم. وإن الأساس الذى تستند عليه هذه النظرية هو معاملة كل الأشخاص بعدلة وبنصف عن 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 وليس موافق 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 تجنبآ لثقافات فرعية غير موافية للاخلاق .

**الممارسات الأخلاقية وغير الأخلاقية لقيم العمل :****الممارسات الأخلاقية في 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 لل العامة
- احترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق براءة الاخترام ...
- عدم حصول الموظفين على هدايا سوى ما تسمح به اللوائح
- عدم تقاضي رشوه
- عدم التفرقة بين التوظيف والترفيه والتدريب واي معاملة في 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 في المصالح الخاصة
- عدم السرقة او اخذ اموال من الشركة او المؤسسة

**الممارسات غير الأخلاقية في بيئه الاعمال العربية .**

- ساعات العمل الطويلة
- الاجور غير العادلة
- عدم توفر الظروف الصحية وشروط الامان والسلامة
- ايذاء الآخرين
- الإحتيال والسرقة والمساومات
- تقديم الهدايا والرشاوي
- التزوير وإرتكاب المخالفات المالية
- التهرب والتحايل الضريبي

• تشير نتائج الاستقصاء الذي قامت به الجمعية الأمريكية للادارة حول اخلاق الاعمال بالاشتراك مع مؤسسة الموارد البشرية الدولية عام 2005 الى بعض النتائج الهامة في هذا الصدد منها الاسباب التي تؤدي إلى إنتهاك الموظفين للقواعد الأخلاقية أهمها :

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

• أشكال السلوك الالاخيلى / عدم الالتزام الاكثر شيوعا بالشركات :

نوع السلوك الالاخيلى	التفاصيل	مثال
رشوة	العطاء والطالب/ قبولاً مالاً وأي شكل من الفائدة للتأثير على نحو غير سليم في الإجراءات أو قرارات من جانب المتلقى 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.	استخدام تجهيزات وأمتيازات المرفق لمصالح خاصة
الغش	جريمة تتطوّي 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 القهريّة مثل التهديد باستخدام العنف أو التعرض للمعلومات الضارة بغية حث التعاون.	فني يهدد بفصل أحد المنازل عن الشبكة إذا رفضوا دفع رشوة.
اساءة حرية التصرف	استغلال الوظيفة لتحقيق مكاسب خاصة، ولكن دون تحريض خارجي أو الابتزاز.	فني يتلاعب في قراءة عداد منزله او احد ابياته

**تبير الامور غير الاخلاقية والعوامل التي تؤثر على اخلاقيات العمل :**

• **بخصوص تبیر الامور غير الاخلاقية فانها تتحصر في الاتي :**

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

• **أما العوامل التي تؤثر على أخلاقيات العمل فهى :**

- **البيئة الاجتماعية :** هي البيئة التي تجمع بين الاسرة والعمل والمجتمع الذي يعيش فيه الفرد ، وما يسودها من تقاليد وعادات ومعتقدات والتى تساهم مساهمة كبيرة في تشكيل سلوك الفرد وتكوين اتجاهاته

- **البيئة الاقتصادية :** تلعب الاوضاع الاقتصادية في المجتمع ايضا دورا كبيرا في 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 في منظمات الأعمال :**

اقترحت العديد من الدراسات جملة من التوصيات التي يمكن من خلالها ترسیخ اخلاقيات العمل في المنظمات الرسمية وغير الرسمية لعل اهمها.

- وضع قانون او قواعد اخلاقية لسلوكيات الموظف في المنظمة ، ويلتزم بها الموظفين داخل المنظمة.

- وضع ما يسمى ب(الاستشارة الاخلاقية) في الجهات الحكومية والشركات الخاصة مثل اى مستشار اخر ، ويكون جل اهتمامه على تطوير الموظفين اخلاقيا، وكذلك التحقيق في شكاوى العملاء والمستفيدين .

- عقد دورات تدريبية للموظفين في المنظمة هدفها هو توجيه وتعليم الموظفين والعاملين نحو تطوير انفسهم اخلاقيا وكذلك محاولة احساس الموظفين بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم .

- تحسين الجانب او البعد البيئي في العمل الادارى في المنظمة وذلك بهدف تطوير كفاءة الموظف وايضا التقليل من السلوكيات غير الاخلاقية في الموظف .

- وجود أو تفعيل المنافسة الشريفة بين الوحدات الادارية في المنظمات المختلفة .
- الإستماع الى الموظفين من خلال عقد جلسة معهم لأخذ شكوكهم ومشاكلهم التي ادت الى ظهور السلوكيات غير الأخلاقية ومحاولة تحويلها الى سلوكيات اخلاقية مقبولة
- وضع وسائل او اليات للضبط الادارى في المنظمة ومحاولتها للبعد او الصد عن السلوكيات الغير اخلاقية
- وضع حواجز مادية ومعنوية للموظفين الذين يؤدون اعمالهم بكل امانه واخلاص حتى لا يميل الموظفين الى استخدام اساليب غير شرعية
- محاولة تنمية الرقابة الذاتية للموظفين في 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 اخلاقي تظيمى ايجابى في المنظمة يحث على الاجتهاد والفاعلية لدى الموظف ، ويكون بذلك عن طريق ، المشاركة الفعالة من قبل الموظفين في اتخاذ القرارات ، تحديث نظام الحوافز والمكافآت .
- اهتمام من قبل المنظمة على قيام دراسات مستمرة عن طريق ادارة متخصصة في ذلك عن العوامل التي تؤثر على الموظف "اخلاقيا" وذلك لمحاولة استخراج النتائج لتلك الدراسات والعمل على صياغة قرارات تجعلها حافز للموظف بشكل فعال وایجابى بما تعود لمصلحة الموظف ومحاولة ظهور السلوكيات الاخلاقية لدى الموظف والبعد عن السلوكيات الغير مقبولة .

**وفي سلسلة الأعمال التي يصدرها أحد المراكز التعليمية اتضح ان هناك خطوات نحو اخلاقيات عمل افضل:**

- **الحضور :** ان للحضور والانضباط في المواعيد عادة تأثير كبير على نجاح الفرد والجماعة .
- **الشخصية :** يرغب صاحب العمل ان يتحلى موظفه بصفات معينة تعينهم على تادية وظائفهم بشكل متميز .
- **العمل الجماعي :** من الامور بمكان ان يعمل الموظفون بشكل جماعي ، ليس فقط من اجل نجاحهم الشخصي وتطورهم ، بل من اجل زملائهم والشركة ايضا .
- **الموقف :** من المهم جدا ان تظهر مواقعا ايجابيا ، وتبدو واثق الخطوه تحمل املا واقعية لنفسك .

- **الإنتاجية** : حتى تكون موظفا منتجا يجب ان تتبع الاجراءات الوقائية ، وتحافظ على الاجهزة والادوات ، وتحافظ على مكان العمل نظيفا ومرتب ، واخيرا تتبع الارشادات على اكمل وجه .
- **مهارات التنظيم** : يظهر اصحاب العمل اهتماما بمهارات ادارة الوقت والتنظيم مثلا يهتمون بعادات العمل الجيد الاخرى ولكن تبدأ بادارة وقتك فى العمل بشكل جيد ، تحتاج الى تعليم وتطبيق بعض تقنيات ادارة الوقت .
- **الاتصال** : ان الاتصال سواء اكان شفوفيا ام غير شفوفى ، يجب ان يكون واضحا ومباسرا وعلى الشخص ان يضع فى 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 تاحترم رؤسائك .
- **ويوضح اليات القضاء على السلوك الغير اخلاقي:**
  - العدالة فى معاملة الموظفين وتطبيق اللوائح والقوانين على الجميع بالتساوي
  - تنمية الرقابة الذاتية للفرد عن طريق تقوية الایمان 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 افتئاع الموظف بأن العمل عبادة ويسهم فى تنمية المجتمع.
  - التقييم المستمر للموظفين مما يحفزهم على التطوير ، فإذا 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 الاخلاقي واخلاقيات العمل
  - مؤاخذه المخالفين من المسؤولين فى المنظمة بشدة

**أخلاقيات وظيفة الموارد البشرية :**

فى هذا الجزء س يتم مناقشة أهم الممارسات الغير اخلاقية التي تعترى بها المنظمات وسبل مواجهتها وذلك على النحو التالي :

لقد تسبقه منظمات الاعمال على الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها مع التركيز بصفة اساسية على القيم و اخلاقيات العمل ، لانه مهما توافر للمنظمة كل عوامل النجاح من موارد مالية ومعدات حديثة واستخدام تكنولوجيا متقدمة ... الخ وافتقرت 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 وتقدير كافة العمليات والأنشطة التي تؤدى الى بذل اقصى الجهد للموارد البشرية وذلك لتحقيق اهداف المنظمة واهداف الافراد والمجتمع كل مع زيادة تتميمه هذه الجهد

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

- تعيين اشخاص غير مناسبين
- زيادة المشاكل القانونية بين ادارة المنظمة والعاملين
- قصور وضعف التدريب
- سعي العاملين لتحقيق مصالحهم الشخصية
- حدوث اختلافات في العمل لتغيب بعض الأفراد بشكل مستمر
- تقسم بعض سلوكيات القادة الاداريين بالتناقض
- حصول اغلبية القوى العاملة على تقرير ممتاز
- الاقديمة العنصر الحاكم في الترقية وفي اختيار القادة ليست الجدارة
- عدم المسائلة عن الفشل وعدم المكافأة على النجاح
- التمسك بالجانب الشكلي للقوانين واللوائح
- عدم الحرص على بناء الصف التالي
- عدم المشاركة في اتخاذ القرار
- عدم الاعتراف بالاخطاء واعتبار الخطأ عيب لا يجب الاعتراف به.

وعليه ظهرت العديد من الاراء تناولت بضرورة مواجهة مثل هذه المشكلات بشكل او باخر ولن يتاتى ذلك الا بتغيير ثقافة المنظمة تجاه الممارسات غير الاخلاقية القوى العاملة والقادرة وتقرير ثقافة جديدة تعتمد على الكفاءة والجدرة والقيم والاخلاق الحميدة كالتصرف بنزاهة واستقامة ومعاملة جميع العاملين بالمنظمة بعدلة وصدق والشفافية في نشر المعلومات واحترام افكار العاملين ومقرراتهم ومعاملتهم بتقدير وتشجيعهم على الابتكار والتجدد والاعلان عن القيم الاخلاقية وتوضيحها وممارستها ومعايشتها 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 للعمالة من خلال :

- الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين في الحصول على الوظيفة

- الموثوقية في الاجراءات المطبقة واتسامها بالشفافية والنزاهة والعدالة

- الترحيب باى اعتراض يتقىم به المعنيين بالأمر بخصوص الاجراءات السابقة

- حقوق الاعلان عن الوظائف الشاغرة مع تحديد كافة البيانات التي يحتويها بكل دقة ووضوح

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

- عدم توظيف عماله 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 في هذا الصدد ما يلى :

- ان تكون المقابلات التي يتم اجراؤها بهدف اختيار العمالة قائمة على الاسس العلمية الرشيدة والمتافق 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 الاختبارات والتقييم العام من قبل اللجنة

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

## ت- التدريب :

أهم الجوانب الأخلاقية بخصوص التدريب تتمثل في الآتى :

- خصوص جميع المرشحين الجدد للوظيفة لتدريب شامل ومكثف
- يجب النظر الى التدريب على انه استثمار طويل الاجل وبالتالي يجب ان يشمل التدريب جميع المستويات الادارية في المنظمة .
- ينبغي 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 في الاجل القصير والطويل على حد سواء على ان تبني هذه الخطة بناء على تحديد دقيق للاحتجاجات التدريبية وتوفير الميزانية المناسبة لتوفيرها
- اختيار المدربين وأماكن التدريب بناء على اسس علمية
- اعطاء اهتمام متزايد لتطوير اساليب التدريب واختيار الطرق المناسبة لكل برنامج
- الترشيد في استخدام الموارد الازمة للعملية التدريبية ووضعها في الاعتبار حال تنفيذ اي برنامج
- اجراء عملية تقييم فاعلية التدريب بشكل دوري ومستمر وبناء على اسس علمية رشيدة مع الاستفادة من التغذية المرتجلة في هذا الصدد .

## ث- الاجور والحوافز :

يمكن ان تكون المسئولية الأخلاقية من خلال :

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

**ج- تقييم أداء العاملين :**

وهنا تبني سلوكيات أخلاقية ترضي كافة الأطراف من خلال :

- وضع معايير دقيقة لتقدير الأداء

- التأكيد على توفير الخصائص الموضوعية والانسانية في جميع ابعاد عملية التقييم

- اسناد عملية التقييم لأفراد لديهم خبرة مناسبة في هذا المجال مع إتسامهم بالصدق والنزاهة والعدالة والمساواة والاستقامة ويفضل أن يكون التقييم من قبل فريق وليس فرديا

- عدم التشديد والتساهل في عملية التقييم

- ان يركز التقييم على اداء الموظف بشكل كامل وعلى النقاط الهامة الازمة لاداء العمل حسب اهميتها النسبية وعلى مدار العام بشكل دوري

- استخدام كافة اساليب التقييم الحديثة والتى اثبتت فعاليتها في تقييم اداء الافراد ومنظomas الاعمال

**2- أخلاقيات الإدارة في التجربة اليابانية**

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

## فعالية نظم الاتصالات:

ومن الخصائص الأخرى المميزة لأسلوب الادارة اليابانية والذى ساهم فى انجاجها هو نهجها الواقعى والعملى فى تبنيها لنظم اتصالات فعالة ، ايمانا منها بان نظام الاتصال بالمنشأه هو الجهاز العصبى لها ، وهو الذى يتبع تبادل المعلومات وتجميع البيانات والمقترنات والافكار والمقترنات والافكار الالازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات ، فالاتصالات الادارية تتم فى جميع الاتجاهات وبمختلف الوسائل الممكنة - سواء كانت مباشرة او غير مباشرة . وتنتمى التنظيمات اليابانية - مقارنة بغيرها من التنظيمات الأخرى - بوجود اهتمام اكبر بالاتصالات غير المباشرة ، وبصفة خاصة غير اللغوية ، حيث يتمرس المرء طوال حياته على تنمية قدراته على التفاهم من غير كلمات ، والا يتعرف على نوايا الآخرين وخبايا نفوسهم .

والملاحظ ايضا ان الاتصالات غير المباشرة تتم بطرق اكثر كفاءة ولياقة في الشركات اليابانية عما هو مطبق في بعض المؤسسات الأخرى كنتيجة لوجود تفاهم واتفاق حول القيم والمعتقدات بين متذوى القرار ، فالمدير الياباني وهو يعالج احد المشكلات نجده يتخير العبارات غير المباشرة والتى تحول دون انخفاض الروح المعنوية للعاملين المعندين بعملية الاتصال - وبما يؤدى 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 الجماعي :

يعتبر العمل الجماعي من اهم الخصائص المميزة للمؤسسات اليابانية ، فالافراد بفضلون العمل بروح الفريق - مثثهم 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 الآخرين في كل الاحوال الحسنة او السيئة على حد سواء ، ويعبر موريتا مدير شركة سونى عن هذه القيم بقوله ان العمل بشركته يشبه الى حد كبير العمل بالسفينة التي يواجه كل فرد مصيرها واحدا فاذا كان هناك خطأ من احد الافراد داخل السفينة فان ذلك يؤدى 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" .

فالملحوظ 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 ومرؤوسيهم وحل مشاكلهم يجمعون الجهد ويشعرون دائما بالفخر بعملهم الجماعي ، وهمهم الاول والآخر هو تحسين اهداف الشركات التي يعملون بها .

وتليلا 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 اي 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 الوراق 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 الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية :

ومن السمات الأخرى التي يتميز بها التنظيمات اليابانية هي تأكيدها على النواحي الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية ، فإذا كانت الشركات العربية تنظر إلى الأفراد باعتبارهم أدوات لشغل وظائف شاغرة داخل الهيكل التنظيمي حيث يقوم كل فرد بداء عمله بطريقة ميكانيكية لتحقيق أهداف محددة نجد العكس هو السائد في اليابان حيث يقوم رئيس العمل باعطاء اهتمام أكثر للفراد الذين يعملون تحت مسؤوليته وينظر إلى الشركة في المقام الأول والآخر على أنها مجموعة من الأفراد تجمعهم علاقات إنسانية واحدة بدلاً من كونها مجموعة من المباني أو 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 فينبغي معاملتهم بالطرق الإنسانية...." إن الشركات التي لا تعطى الاعتبار الصحيح للجانب الإنساني لا بد أن تفقد أفضل العناصر من العاملين عاجلاً أو أجالاً .

فالشركات اليابانية ترى أن واجبها الاهتمام بقدر أكبر بالانسان بشكل عام بحيث لا يترك الكثير من هذه الجوانب للمؤسسات الأخرى للاهتمام بها ، ولقد انعكست هذه الفلسفة على مقدار الاموال التي يتم انفاقها على الوسائل المختلفة للترفيه عن العاملين ومشاركتهم اجتماعياً ... والتي بلغت في أحدى السنوات أربعة عشر مليون دولار مما يفوق جملة المخصص لميزانية الدفاع اليابانية كل ، فكثير ما تقوم الشركات اليابانية ب تقديم مساعدات مادية وغير مادية بهدف رفع الروح المعنوية للفراد في مناسبات اجتماعية مختلفة مثل الزواج ، والولادة ، التقاعد من الوظيفة ... الخ

### • المدير كمسهل لداء العمل أكثر من كونه متخدًا للقرار :

في الشركات الغربية ينظر إلى المدير كمتخصص في اتخاذ القرار واصدار الأوامر ، حيث يأتي القرار من أعلى الهيكل التنظيمي إلى المستويات الإدارية الدنيا مع ضيق نطاق المسؤولية بالنسبة لأقل منصب إداري ، على عكس الشركات اليابانية ، حيث يقوم المدير بدور المسهل بين أعضاء التنظيم ليتم حل المشاكل بشكل جماعي ، فغالباً ما ينتقل المدير إلى مركز المشكلة ، حتى يتم الوقوف على الأمور في الميدان والمشاركة المباشرة في حلها بدل من الاكتفاء باصدار الأوامر عن بعد دون مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار .

فالمدير الياباني يسعى جاهداً لجعل العاملين أشد حرصاً على مشاركتهم ، ولذا يعقد اعداداً هائلة من الاجتماعات لمناقشة المشكلات بشكل مفتوح وتتخد القرارات أيضاً فيها بطريقة جماعية ، دون اجبار الأفراد على تقبل افكاراً محددة ، واللاحظات السابقة تتوافق تماماً مع تعليق رئيس شركة ماتسوشيبا ، حيث يقول " عندما اجتمع مع المديرين في هذه الشركه ، فإن هذا الاجتماع لا يتخذ صفة الرسمية إلا نادراً ، ولكن العنصر الهام في هذا النوع من الاتصال هو تمتع المديرين بالاستقلال التام ، بحيث أنه مهما كانت استقصاراتي موجهه ومبشرة، إلا أنني أتمتع دائماً عن اصدار اصدار الأوامر .

والمدير الياباني يتبنى دوراً إدارياً يقوم على أساس تفويض أكبر عدد ممكن من السلطات وعدم التدخل في أعمال المرؤوسين بهدف تطوير الجيل القادم للقيادة المستقبلية ، فإذا حتمت ظروف الشركة على ضرورة تدخل الرؤساء في تنفيذ بعض الاعمال ، فذلك يكون بهدف الصالح العام ومساعدة المرؤوس وحفظه على اتخاذ القرار الصحيح وليس بهدف التفتيش وتتبع أدق التفاصيل .

### الفصل الثالث : مدونة قواعد السلوك الأخلاقي

#### مقدمة :

لقد تضمنت مدونة قواعد السلوك الأخلاقي القيم الأساسية التي يجب على الموظف العام أن يعمل في إطارها، وعلى مجموعة من المبادئ الأخلاقية 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 تقوم بمناقشة ميثاق الأخلاق وذلك على النحو التالي :-

- مفهوم ميثاق الأخلاق
- فوائد ميثاق الأخلاق
- القواعد التي تساعد على تقوية الميثاق الأخلاقي
- أمثلة لمواثيق الأخلاق

#### مفهوم ميثاق الأخلاق :

ميثاق الأخلاق هو وثيقة مكتوبة توضح السلوك المقبول والغير مقبول لكل الموظفين في التنظيم ، وميثاق الأخلاق لأى منظمة يمثل تعريفا وتقسيرا لما تعتبره المنظمة سلوكا مقبولا.

#### فوائد ميثاق الأخلاق :

- ازدياد ولاء الموظفين
- تناقص السلوكيات المشبوهة
- تحسن الوضاع التافسية
- ازدياد ثقة المديرين
- تحسن علاقات الموظفين
- صلابة علاقات العملاء

#### القواعد التي تساعد على تقوية الميثاق الأخلاقي :

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

- لا تفعلها كلها بنفسك : اي ان توضع المدونة بمشاركة الآخرين ، وان يتم تقييمها عن طريقهم .
- حق الدعم عن طريق المشاركة : فالمدبرون يجب ان ينشطوا لكي يحصلوا على دعم الآخرين فى تطبيق القواعد عن طريق المشاركة فى ذلك .
- قدم التشجيع والحوافر : فالمدونة التي لا تتفذ لا تساوى الورق الذي تكتب عليه ، والالتزام بها ، والتشجيع عليها بمنح الحوافر والمزايا يساعدان على تحقيق المعايير والقيم التي تدعوا اليها المدونة.
- احتفظ بالمدونة متجددة : ان القواعد الاخلاقية لا توضع لمرة واحدة لتنظر كذلك بصيغتها الاولى على الدوام ، لهذا فالتعديل الدورى ضروري لكي تحافظ المدونة على اهميتها وتعطى معنى للالتزام بها .

#### 1- مثال لمدونة قواعد السلوك الاخلاقى (للمعرفه فقط) :

##### الميثاق الاخلاقى للاتحاد الاوروبى لجمعيات المستشارين الاداريين

يلتزم كافة اعضاء الجمعية بقواعد الميثاق وتعتبر ايه ممارسات لا ترقى لمستوى هذه القواعد من ضمن السلوكيات غير المهنية وتأكد هذه القواعد انه يحذر على المستشار ما يلى :

- الاعلان عن نفسه بشكل تجاري او بطريقة يعوزها الذوق
- قبول ايه عمولات تجارية مقابل تقديم اية خدمات للجهة المستشيرة
- الارتباط باى نوع من المصالح مع الشركات التي تزود الجهة المستشيرة 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 المستشيرة
- دفع او قبول دفعات مقابل تعريف المستشار الجهة المستشيرة
- عمل اى شئ يتنافى مع قواعد وانظمة المهن .

اختبار لقياس الالتزام بأخلاقيات العمل

فيما يلى عدمن العبارات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي التي تعكس رأيك في التصرف او نوع الممارسة اثناء تاديتك للعمل ، والمطلوب ابداء رأيك وذلك بوضع علامة ( ✓ ) امام درجة الاستجابة المناسبة لكل عبارة من العبارات التالية .

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

درجات المقاييس : 3 موافق تماما ، 2 موافق ، 1 غير موافق ، صفر غير موافق على الاطلاق

**مفتاح التقييم**

- اذا حصل الشخص على 42 درجة يفضل ان يترك العمل
- 33:41 درجة فهذا يعني 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 :

يُكمن الشعور بالرضا الوظيفي كل يوم عن طريق التنقيب 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 قدرًا معقولًا من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل، بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤدونها .

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 الرضاعن العمل والإحتفاظ بالعاملين

### الأهداف المطلوبة من هذا الفصل

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

#### أولاً : الأهداف المعرفية :

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

#### ثانياً : الأهداف المهاريه :

- يقيس نسبة الرضا الوظيفي بالإدارات المختلفة .
- يحلل أسباب الصراع التنظيمي وعلاقته بعدم الرضا الوظيفي.
- يصمم أدلة على 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 فريديريك 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 ل القيام بها، وتتنفيذها، وأخيراً، دمج هذه الأجزاء مرة أخرى بشكل فعال، وهذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت" . "Time-and-Motion Study"

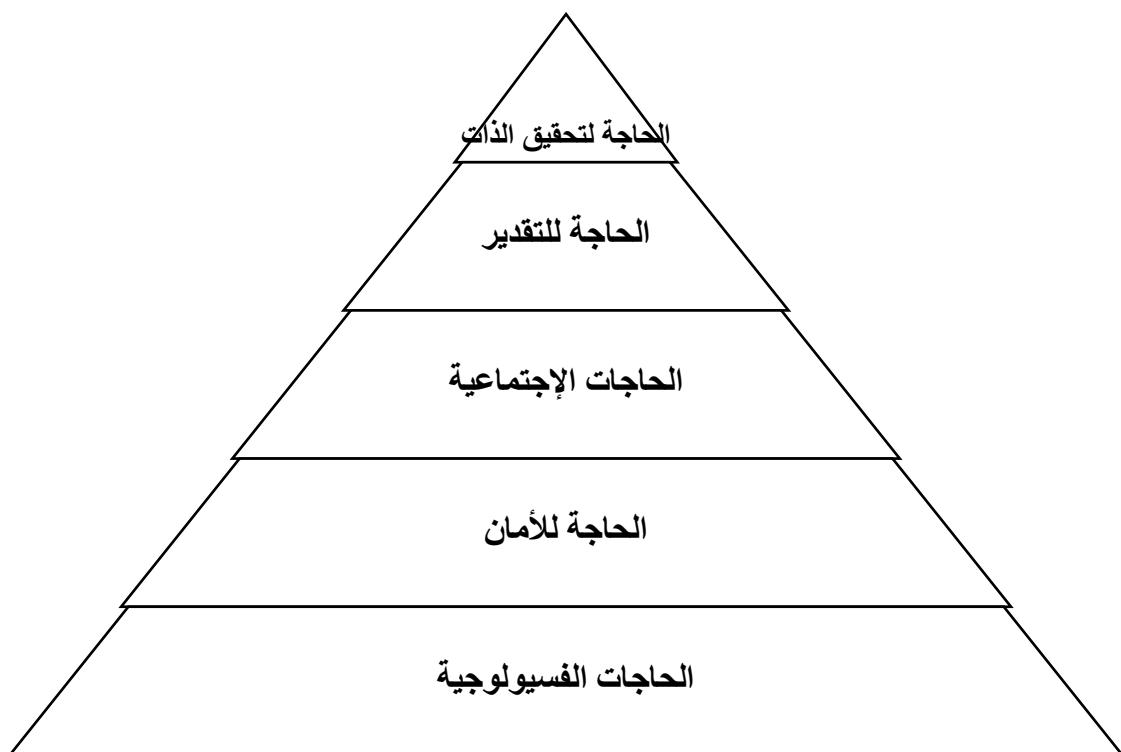
**• نظرية العلاقات الإنسانية :**

في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية التي تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الإتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتحاور 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 في عام 1924 أجرى التون مايو دراسة كإحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب، في مصنع Hawthrone التابع لشركة Western Electric تم عزل مجموعة من النساء ووضعهن 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 الإدارية، فأصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهمًا، ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات، وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب ولكن 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

### نظريّة ماسلو للحاجات :

- ومن أشهر نظريّات التحفيز نظريّة ماسلو للحاجات، فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد إبراهام ماسلو هرماً للحاجات الإنسانية يتكون من خمسة مستويات، وهي:

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد، وسيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، وسيظل الأفراد محفزين دائماً، إذا أشبعت رغباتهم في المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا إلى مستوى الأخير "إدراك الذات". ولذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددو المسنوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول إلى آخر مستوى



- **نظريّة التحفيز والصحة:** في عام 1959م نشر العالم هرزلبرج ( Herzberg ) نظريّة هامة سماها بنظرية هرزلبرج ثنائية العوامل أو تعرف بنظرية التحفيز و الصحة. ( Motivation-Hygiene Theory ) اعتمد العالم على نموذج ثقلي 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 تسبّب الارتياب أو الرضا، فرضية هرزلبرج 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 و مجال العمل والأخطار المؤثرة داخل الأنظمة وتؤثر على مستوى عدم الرضا الوظيفي وتعرف باسم النظافة ( الاحوال والعادات الصحيحة ) Hygiene .

## ► عوامل التحفيز: ( Motivation )

هذه العوامل ترتبط بشدة بالرضا الوظيفي للعاملين إذا تحققت قد تحسن وتربي الرضا الوظيفي للعاملين وتحل السلوك إيجابي في مجال العمل وتعتبر عوامل جوهرية وهذه العوامل هي :

- **النهوض** : أن تهض جميع العاملين بشكل تصاعدي وإيجابي نحو التقدم والتطوير 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 والمتطرفة 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 تتحقق نجاحاً معيناً أو تستكمل مهمة صعبة في الوقت المحدد أو حل مشكلة متعلقة بالعمل هذه النتائج تسهم بتحقيق الرضا للموظف وتغير سلوكه بشكل إيجابي.

## ► عوامل الصحة - الأساسية : ( Hygiene )

هي العوامل أو الظروف المحيطة بالعمل أو بمكان العمل، وتحل على عدم الرضا الوظيفي للعاملين، وتحل 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 الأجر 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 وتقويض المهام والسلطة وال العلاقات الإدارية والإجراءات المتعلقة بأداء العمل للموظفين والمنظمة وأيضاً وسائل وطرق التواصل بين العاملين .

- **الإشراف** : وتشمل التقويض 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 المراافق 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 عائلاته 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.

و عموماً 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 بالي التي 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 عده ومنها ( الغياب، دوران العمل، التمارض، الإصابات، الشكاوى، الإضراب ، اللامبات ) :

**أولاً: الغياب**

يعرف الغياب عموماً على أنه : "نقص الملازمة في عملية تطلب الحضور الدائم" ، و أسبابه عديدة تتمثل في : المرض، غياب الأئمة ( 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 الأكاديمية، 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 ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى إنخفاض نسبتي التغيب والتسرب ، وهذا ما أكدته دراسات أقيمت في شركة " هارفسترانشينونال " حيث توصل الباحثون إلى معدل ارتباط سالب بين الرضا ومعدل الغياب .

**ثانياً: دوران العمل:**

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

**أ. تكلفة الإخلال**

**ب. تكلفة التدريب**

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

بالإضافة إلى أن المنظمة تحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، 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 إحتمال 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 تعبّر 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 محظوظ العمل تهربا 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 سببه إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، وأيا كان التفسير فإن البحث تدل على وجود تلك العلاقة العكسية بين الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي .

### خامساً: الشكاوى

أن ارتفاع الشكاوى والنتنالمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكوى كآخر إجراء للتعبير عن تذمره 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 سلبا على أدائها .

**سادساً : 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، رداً على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية..) عاكساً لطموحهم وتطلعينهم 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

**سابعاً : اللامبالاة والتخييب :**

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 وإنصباطه أثناء تأديته لواجباته مما يؤدي إلى وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخييب 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. تمد المنظمة بنطاق واسع من المعلومات عن الموظفين والوظائف والبيئة .....الخ والتى تسهل من عملية إتخاذ القرارات وتساعد فى تصحيح مسار سياسات المنظمة وسلوكها مثل برامج التدريب التى يمكن أن تكون لازمه لكل من الموظفين والإدارة على حد السواء..
2. يعتبر آداة تشخيصية لمعرفة مشاكل الموظفين وتأثير التغيرات عليهم وعلاجها بأقل مقاومة منهم.
3. تقوية الاتصال والتداخل بين الإدارة والموظفين. وحيث ان الإدارة تتمكن من إستنتاج ما سيحدث من مقاومات تجاه التغيير المستقبلي.
4. تساعد فى معالجة السلوك السلبى من الموظفين تجاه وظائفهم حيث انها تمدهم بروح من الانتماء والمشاركة فى تحسين الانتاج ونهضة المؤسسة ككل.
5. تربط ما بين إحتياجات الموظفين وافعال الإدارة فذلك هي تسهل من تسوية المواقف الغير مرغوب فيها.
6. تقليل التكاليف و الحد من الهدر فى المواد و الخامات المستخدمة .
7. التقليل من أصابات العمل و الحفاظ على حياة الموظف ، حيث ثبت من الدراسات وجود ترابط بين الرضا الوظيفي وأرتفاع عدد أصابات العمل .

**أهم مؤشرات إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي :**

لقياس مستوى الرضا الوظيفي يمكن الإسترشاد بالمؤشرات التالية:

1. إرتفاع مستوى وجودة الإنتاجية.
2. بروز ظاهرة الاحتراف.
3. زيادة الإقبال على 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 نقشى التنظيمات غير الرسمية أو إنخفاض تأثيرها.
9. سيادة بيئة عمل جيدة داخل المنظمة وشعور الجميع بانتمائهم إلى 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 يوجد 80% من نسبة الموظفين يفقدون الولاء للشركات التي يعملون بها. وعلى النقيض فقد اثبتت الدراسات أن الشعب الامريكي يبذل 70% من طاقته في الوظيفة. أن الشعب الياباني قام ذات يوم بمظاهرة في العاصمة طوكيو يطالب فيها بإلغاء الإجازات وال العطلات الأضافية.

**العلاقة بين الرضا الوظيفي والتنمر الوظيفي :**

ويسمى التنمر في موقع العمل

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

مظاهر التنمر

التنمر اللفظي

التنمر غير اللفظي

التنمر النفسي

الاعتداء الجسدي

الإذلال والإشاعات

**أسباب التنمر في موقع 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 الملزם بحفظ حقوق الموظف وعدم الإعتداء عليه .
4. جهل الموظف بحقوقه المتأحة 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 او مشاعره في المجتمعات.
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 عن ضغوط العمل يعتبر نوعاً من النزهه 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 (قانون) 1932 أول من بحث هذا الموضوع بشكل جدي وخلص إلى القول إن الآثار التي تتركها الضغوط على الأشخاص تكون في أحيان كثيرة مدمرة(والتراث كانون) هو فيزيولوجي امريكي أستاذ ورئيس قسم الفيزيولوجيا في مدرسة طب هارفرد . إلا أن الكثيرين يعتبرون ( هانز سيلي ) (خبير الغدد الصماء بجامعة مونتريال ) الذي أتى بعده أول من درس الموضوع دراسة علمية وبصورة منهجية مميزة . وأسفرت أولى دراساته عن أهمية كبرى ، نبهت مخاطر الضغوط بعامة وضغط العمل بخاصة . لكن التحول الذي حصل عند أصحاب العمل جاء عام 1956 جراء نجاح الدعوى التي أقامها جيمس كارتر مقابل شركة موتورز الأمريكية ، اشتكى فيها من أن الضغوط الشديدة 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 :

ضغط العمل تتضمن ثلاثة 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 إلى ثلاثة مستويات وهي

- الضغوط التي يمكن التغلب عليها بسهولة بمجرد التركيز ومحاربة مضيقات الوقت وزيادة الوقت المخصص لذاته للأعمال التي تسبب الضغوط.
- الضغوط التي يمكن التغلب عليها من خلال تغيير كثير من العادات الذهنية والسلوكية وهذا النوع من الضغوط يتسم بالتحدي و يتطلب تغييرات جذرية و هو من النوع المرهق للإنسان.
- الضغوط التي تتجاوز حدود طاقة الإنسان وليس ببده حلها.

## • أسباب ضغوط العمل

أن أي شيء داخلاً للعمل قد يكون مصدراً أو سبباً لضغط العمل، وهناك الكثير من الأسباب الموجودة في العمل أو البيئة المحيطة المؤدية لضغط 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 والمصداقية:-**

معظم المنظمات يكون لها وسطاء في التعامل بينها وبين الموظفين مثل (النوابات وغيرها) الذي يتلقى وينقل اقتراحات واراء الموظفين إلى الادارة العليا. والبعض الآخر يعقد باستمرار اجتماع للموظفين ليستمع إلى ارائهم ومقترناتهم من حين لآخر ويستنتج مدى الرضا الوظيفي بين فريق العمل، فمهما كان حجم المنظمة، من المهم جداً للعامل ان يعلم ان ارائه واقتراحاته مسموعة ومستجاب لها لدى المنظمة التي يعمل لديها.

**- توطيد العلاقات بين المديرين والقادة وبين الموظفين :-**

وهذا يمكن في اختيار المنظمة لنماذج قيادية ومؤثرة ومحركة داخل المؤسسة والتي ينظر الأفراد لها كنماذج مثالية يقتدي بها ورموز يدور حولها الولاء المؤسسي. ومن الهم ان يدرك ويكسب الموظف فكرة ان قادته ورؤسائه كفاءة وعلى قدرة عالية على اتخاذ القرارات.

**- جعل الموظف يشعر انه ذات قيمة:**

يكون العامل على اتم استعداد بان يبذل قصارى جهده في العمل عندما يشعر بأنه مسئول عن اختياراته ونتائج افعاله. على سبيل المثال عقد الاجتماعات وعمل البحث الماسحة و استطلاع الاراء لمشاركة الاراء وتلقى الاقتراحات. ونتيجة لهذا فمعظم الافراد سوف يعمل على مواصلة مابدأه من قرارات ومن الهم جداً ان يثنى المدير على افعال ونتائج الموظف حتى لو كانت صغيرة

**- التغذية العكسية:-**

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

**- توفير الامان الوظيفي :-**

يستمتع الموظف في اداء مهامه اكثر عندما لا يكون فلق على أن يخسر وظيفته. فقد اثبتت الابحاث ان العاملين بالشركات الكبيرة والمتوسطة يتمتعون بامان وظيفي وبالتالي رضا وظيفي اكثر منهم في الشركات الصغيرة. وان الذكور من العمال والموظفين يتمتعون بالامان الوظيفي اكبر من الاناث.

**- غرس ثقافة ايجابية :-**

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

**- بناء الثقة في الرؤساء والقادة :-**

فمن المهم جدا ان يثق الموظف بان رؤسائه كفاءة مؤهلين لاتخاذ القرارات التي بها مصلحة الجميع، وان تبني المنظمة علاقه قوية اساسها الثقة والمصداقية ولا يصح ان يقول المدير شيء وي فعل 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 الادارى الفاشستى وشبكة الوساطة.

## الخلاصة

نستخلص مما سبق النقاط التالية :

### أسباب الإهتمام بالرضا الوظيفي

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

### مظاهر عدم الرضا الوظيفي

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

### أهم أسباب عدم الرضا الوظيفي

نطاق 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 تمد المنظمة بنطاق واسع من المعلومات عن الموظفين والوظائف والبيئة
- 2 يعتبر آداة تشخيصية لمعرفة مشاكل الموظفين وتاثير التغيرات عليهم وعلاجها باقل مقاومة منهم.
- 3 تقوية الاتصال والتدخل بين الادارة والموظفيين.
- 4 تساعد في معالجة السلوك السلبي من الموظفين تجاه وظائفهم .
- 5 تربط ما بين إحتياجات الموظفين وافعال الادارة .
- 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 مستوى وجودة الإنتاجية. / بروز ظاهرة الاحتراف.
- 9 زيادة الإقبال على 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 إلى كيان واحد.

**أسباب 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 إسترشادى إستبيان الرضا الوظيفي

استبيان مستوى الرضا الوظيفي بالادارة العامة .....

عزيزى الموظف / الموظفة

إنطلاقاً من حرص الادارة العامة ..... على التطوير و تحسين مستويات رضا موظفيها تم تصميم هذه الإستماراة بهدف إستطاع آراء الموظفين و إتخاذ إجراءات تصحيحية بناءً عليها لتحسين مستويات رضا الموظفين . لذا يرجى تعنة هذه الإستماراة مع المحافظة على الموضوعية و الشفافية أثناء تعنة 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

- تحديد نقاط القوة و مجالات التحسين و السعي نحو اجراء خطوات تطويرية بناءً عليها
- التعرف على أسباب عدم تحقيق الادارة لأهدافها
- معرفة فيما إذا كان النمط الإداري المتباع يحقق رضا الموظفين أم يحتاج إلى مراجعة

بيان العمل

ما هو تقييمك العام لمستوى بيئة العمل في الادارة العامة ؟

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

ما هو تقييمك لطبيعة علاقتك مع زملانك ؟

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

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

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

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

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

## برنامج أخلاقيات العمل والرضا الوظيفي

هل تستعمل التكنولوجيا وتقنيات المعلومات بشكل يسهل العمل ؟

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

هل لديك إجتماعات منتظمة في مكان عملك ؟

لا	نعم
----	-----

في حالة وجود إجتماعات - هل ترى أنه بإمكانك أن تؤثر على الموضوعات التي تناقش بالاجتماع ؟

لا	نعم
----	-----

## تطوير الكفاءات

هل توفر الادارة فرص للمشاركة في الدورات التدريبية وبرامج التطوير الذاتي ؟

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

هل توافر الادارة فرصة مواصلة التعليم ؟

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

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

لا	نعم
----	-----

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

لا	نعم
----	-----

## الكفاءة الإدارية ( القيادة )

ما هو تقييمك لطريقة مديرك المباشر لإنجازاتك ؟

غير راضى ابد	غير راضى	محايد	راضى	راضى جداً
--------------	----------	-------	------	-----------

ما هو تقييمك للأسلوب الإشرافي لمديرك المباشر ؟

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

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

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

هل رئيسك المباشر يقدر الجهدات التي تبذلها في عملك ؟

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

هل زملائك في العمل يقدرون الجهدات التي تبذلها في عملك ؟

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

هل يقوم رئيسك المباشر بتوزيع المسؤوليات و الصلاحيات بطريقة جيدة ؟

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

هل يتتابع رئيسك المباشر لما يجري في مكان العمل بأهتمام ؟

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

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

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

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

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

#### التواصل و الإتصال

ما هو تقييمك لطريقة الاتصال بمديرك المباشر؟

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

ما هو تقييمك لطريقة الاتصال بين موظفي الادارة التابع لها؟

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

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

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

يسود جو جيد ضمن مجموعة عمل

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

يبدى رئيسى المباشر ثقته بي كزميل عمل له

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

أشعر بأننى أعامل باحترام فى مكان عملى

غير موافق بشدة

غير موافق

محايد

موافق

موافق بشدة

ملاحظات أخرى لم تذكر في الاستبيان

قام بإعداد الإصدار الثاني من هذا البرنامج:

أ / محمود عوده إبراهيم	شركة الصرف الصحي بالأسكندرية
أ / السيد سعيد السيد الجندي	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالمنوفيه
قام بالمشاركة والمراجعة وابداء الرأى لهذا البرنامج:	
أ / محمد حمزه محمود	شركة مياه الشرب بالاسكندرية
أ / حسام الدين محمود احمد	شركة مياه الشرب والصرف الصحي بالقليوبية
أ / حازم فاروق عبدالمنصف	شركة الصرف الصحي بالقاهره الكبرى



للاقتراءات والشكوى قم بمسح الصورة (QR)

