



جامعة عمار تليجو الاغواط
كلية: الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية



أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: تنمية موارد بشرية

إشراف الدكتور:

- محبوبي محمد

إعداد الطالبة:

- سعاد بلعودات

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بلمداني عامر	استاذ	رئيسا
محبوبي محمد	استاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
حماد مختار	استاذ محاضر أ	ممتحنا

السنة الجامعية 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

وفاء وتقديرا واحتراما لسرج أضاء بنوره درب كل طالب علم

إلى كل من علمنا حرفا.

إلى الأستاذ المشرف المتكرم لمتابعة هذا العمل

"الأستاذ محمد محبوبي"

أتقدم له بالشكر الجزيل على التشجيع والتحفيز.

كما أوجه شكري لكل الأساتذة القائمين على مناقشة هذه الرسالة.

كما أشكر كل من قدم لي المساعدة من قريب أو بعيد.

ولا أنسى في الأخير شكر زملائي في الدفعة.

الإهداء

بسم الله ذي الشأن العظيم الذي تقدست له الأسماء
وكان لي العون والرجاء.
إن الحمد لله نحمده ونشكره والصلاة والسلام
على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد:

أهدي هذا العمل الى:

نبع الحنان ونور حياتي
من ربتي وانارت دربي وأعانتني بالدعاء في كل صلاة.
أمي الحبيبة أطل الله في عمرها،
إلى من عمل بكد في سبيلي من أجل توفير كل وسائل الراحة لي
ومن علمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه.
أبي الكريم أدامه الله تاجا فوق رأسي.

الإخوة (الأحبة)

إلى الأهل والأقارب

إلى الأصدقاء وزملاء المقاعد

إلى كل زملاء دفعة 2021/2022

فهرس المحتويات

فهرس محتوى

الصفحة

العنوان

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية العامة والأداء الوظيفي للمنظمة

11	تمهيد
12	المبحث الأول: مفهوم أخلاقيات الوظيفة
12	المطلب الأول: مفهوم الأخلاقيات
15	المطلب الثاني: عناصر ومصادر أخلاقيات الوظيفة:
18	المطلب الثالث: أهمية أخلاقيات الوظيفة العامة
20	المبحث الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي
20	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
23	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
25	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي
29	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: أثر أخلاقيات الوظيفة العامة بالأداء الوظيفي

31	تمهيد
32	المبحث الأول: الأخلاق الوظيفية ومعايير تقييم الأداء.
32	المطلب الأول: الأخلاق الوظيفية
33	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأخلاق الوظيفية
37	المطلب الثالث: معدلات ومعايير تقييم الأداء
45	المبحث الثاني: دور الأخلاقيات في الرفع من الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي
45	المطلب الأول: الأخلاقيات وزيادة الكفاءة وتحسين نسبة العمل
46	المطلب الثاني: دور الأخلاقيات في رفع الانضباط الوظيفي
47	المطلب ثالث: كيفية تفعيل الانضباط الوظيفي والالتقان في العمل
49	خلاصة الفصل
51	الخاتمة

قائمة المراجع

فهرس الأشكال

العنوان	الرقم
مصادر أخلاقيات الوظيفة	1
محددات الأداء الوظيفي	2

مقدمة

مقدمة:

يعتبر موضوع أخلاقيات الوظيفة العامة من الموضوعات المعاصرة والتي تكتسب أهميتها بإعتبارها تمثل من ناحية الأداة المناسبة للحيلولة دون حدوث الظواهر المختلفة للفساد الإداري، من قبيل الرشوة والمحسوبية ، كما أن الأخلاقيات الإيجابية من ناحية أخرى تسهم في تحقيق أهداف المنظمات المختلفة بكفاءة وفاعلية.

وتعنى الأخلاق الالتزام بالأشياء الصحيحة ورفض الأشياء الخاطئة من وجهة نظر المحيطين بالفرد، سواء المستفيدين الداخليين أو الخارجيين من المنظمة، ويتأثر الإدراك والحكم على صحة الأشياء من عدمها على عوامل عديدة مدركة وغير مدركة، ويؤدى التباين فى إدراك الأشياء والحكم على صحتها من عدمه إلى دفع إدارة المنظمات إلى إيجاد وصياغة دليل أخلاقى إرشادى يحتكم إليها الرئيس والمرؤوس فى المنظمة والمستفيدين الداخليين والخارجيين، وتدريب المنظمات أعضائها بشكل مباشر أو غير مباشر على الالتزام بها أثناء أداء واجباتهم الوظيفية.

و اتسع موضوع أخلاقيات الوظيفة وتجاوز المدارس والجامعات وأخذ بعدا أكبر في حياة الإنسان إلى درجة كبيرة حتى استقلت كعلم يدرس في معظم الجامعات، وسعت المؤسسات والمنظمات إلى تحقيق جودة الأداء من خلال تعزيز المنظومة الأخلاقية للعمل، والذي بدوره ينعكس إيجابا على نمو المجتمع، فنظر للدور الذي تلعبه القيم الأخلاقية في تحسين أداء الموظف تسعى المنظمات والمؤسسات العمومية لإصدار مدونات أخلاقيات المهنة.

والغرض من هذه الاخلاقيات هو تقريب الادارة من المواطنين وتحسين صورة الموظف في نظرهم وذلك بالإصغاء الى اهتماماتهم و كذا العمل على تحسين نوعية الخدمات المقدمة لذا سعى مختلف الباحثين الغرب والمسلمين الى تطوير مجال الادارة، و قد عرف التاريخ الادارة في الإسلام كنموذج فريد لمختلف الممارسات الاخلاقية والقيم التي تقوم عليها الادارة ، اين يعتبر الاسلام الولاء الحضاري والإنساني الذي يصلح لمختلف المفاهيم العقلانية الراقية وفي شتى المجالات ومناحي الحياة، واستمد الأفراد والمؤسسات منه قواعد العمل والمدونات الأخلاقية نظريا على الأقل مقبولة وجيدة إلا أن الواقع يظهر لنا فجوات كبيرة بين هذا الوعاء وبين مختلف الممارسات الفعلية لهؤلاء الأفراد.

وبالحديث عن أخلاقيات الوظيفة العامة وهي موضوع الدراسة فسأتطرق الى اثرها على الأداء الوظيفي؛ انطلاقا بوضع اشكالية تحدد وجهة البحث.

1.الاشكالية :

كيف يمكن أن تؤثر أخلاقيات الوظيفة العامة في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة؟

الأسئلة الفرعية:

وتتدرج تحت هذه الاشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية :

1- ما المقصود بأخلاقيات الوظيفة العامة؟

2- ماذا نعني بالأداء الوظيفي؟

3- ما هي أهم الأسباب التي تؤدي إلى الممارسات غير الأخلاقية في الوظيفة العامة؟

4- ما طبيعة العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة والأداء الوظيفي ؟

2. فرضيات البحث :

- على ضوء ما جاء سابقا وللإجابة على الاشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :
- تساهم أخلاقيات الوظيفة العامة في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة
 - هناك علاقة ارتباطية بين اخلاقيات الوظيفة العامة والأداء الوظيفي.
 - كلما كانت الاخلاق الوظيفية محترمة أدى ذلك الى تحسين في الأداء الوظيفي للمنظمة.
 - كلما كان هناك عدم احترام للاخلاق الوظيفية أدى ذلك السراجع في الأداء الوظيفي للمنظمة.

3.اهمية البحث :

- يشمل موضوع دراستنا المتعلق بأخلاقيات الوظيفة العامة لما لها من تأثير على العامل وصاحب العمل، غير انه يمكن الاشارة الى بعض منها على سبيل المثال:
- تكمل الاهمية العلمية لهذا الموضوع في اثراء البحث العلمي في مجال علاقات العمل من خلال الوصول الى الدوافع والحلول العلمية المستمدة من ارض الواقع بالطرق العلمية، وحث وتنبيه الباحثين في هذا المجال بضرورة التوسع في هذا الموضوع، خاصة وانه اتخذ منحى اخر نظرا لاكتساح الثورة التكنولوجية هذا المجال.
 - اما بما يخص الاهمية العملية فتتمثل في إرساء معايير أخلاقية، وقواعد ومبادئ أساسية لأداب الوظيفة العامة، وقيم وثقافة مهنية عالية لدى الموظفين، وتعزيز الالتزام بهذه المعايير والقواعد والقيم، وترسيخ أسس الممارسات الجيدة والحامية الرشيدة، وذلك من خلال توعية الموظفين وتوجيههم نحو الأخلاقيات الوظيفية السليمة وأطر الانضباط الذاتي التي تحكم سير

العمل في الخدمة المدنية والمنسجمة مع القوانين والأنظمة السارية، وذلك من خلال بيان واجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية ودورهم في تحسين الخدمات وتعزيز المصداقية بالخدمة العامة.

4. اسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لعدة اسباب منها:

* أسباب موضوعية:

- باعتبار الموضوع يتماشى مع التخصص.
- المساهمة في اثراء البحث العلمي في هذا المجال باضافة مرجع خاص بهذا الموضوع.
- فك الغموض عن العديد من النقاط التي يجهلها المهتمين بذات الموضوع.

* أسباب ذاتية:

- تعود الى الميول الشخصي للبحث في مجال العمل، نظرا لاقبالنا عليه.

5. اهداف البحث:

تتجلى أهداف البحث التي تصبو اليها من خلال قيامنا بهذه الدراسة في:

- معرفة كيفية مساهمة الأخلاقيات الوظيفية في تحسين أداء الموظف العمومي.
- معرفة الآثار المترتبة عن إهمال الجانب الأخلاقي في العمل وما هي أهم الوسائل الوقائية والعلاجية لذلك.
- اعطاء اجابات للموظفين عن كيفية القيام بالواجبات في إطارها الأخلاقي والقانوني، وما ينتظر من حقوق إزاء ذلك.

➤ معرفة أهم التحديات التي تواجه الموظف في العمل والتي تدفعه إلى ممارسة سلوكيات اللأخلاقية أو الأخلاقية والتي تؤدي الى تراجع أو زيادة مستوى الأداء الوظيفي.

6. منهج الدراسة:

من اجل الاجابة على الاشكالية المطروحة ارتأيت الاعتماد على المنهج التحليلي المناسب للدراسة.

ومن اجل انجاز هذا البحث قمت باستخدام المصادر المعرفية التالية:

-الاعتماد على عدة مراجع من الكتب، المجالات، الاطروحات.

-الاتصال بالأساتذة الجامعيين المختصين في المجال من اجل الاستشارة والتوجيه.

-الاستعانة بشبكة الانترنت من أجل الحصول على الدراسات الحديثة التي يتعذر ايجادها في المكتبات.

7. صعوبات البحث:

من البديهي أنه لا يوجد أي عمل خال من الصعوبات والعراقيل خاصة عند إجراء بحث نظري كما هو الحال لموضوعنا هذا، الذي واجهتنا خلال القيام به مجموعة من العراقيل والصعوبات، ونحن هنا لسنا نتحجج بهذه المشاكل بقدر ما نذكرها لكي يتفادها من يأتي بعدنا ويريد البحث في مثل هذا المجال ومثل هذه المواضيع والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- صعبت علمية البحث نظرا لقلّة وضعف امكانياتي في الوسائل التكنولوجية المسهلة لعملية البحث وضعف الشبكة العنكبوتية، لما لها من تأثير في مجال البحث العلمي بصفة عامة، وموضوع الحال بشكل خاص.

- موضوع الأخلاقيات الوظيفية موضوع صعب جدا باعتباره يدرس السلوك التنظيمي للفرد من الجانب الأخلاقي ونظرا لصعوبات ضبطه.

- صعوبة ربط المتغيرين، فالانطلاق من نقطة الأخلاق وصولا لتحسين الأداء داخل التنظيم الإداري يحتاج لمراحل وهنا تنطلق من مصدرها ومنشأه..

8. الدراسات السابقة:

لإعداد هذا البحث تم الاعتماد على الدراسات التالية:

*الدراسة الأولى : (2013) للدكتور بلال خلف السكارنه، بعنوان " أخلاقيات العمل" والذي حاول إعطاء صورة واضحة للمفهوم العام والسلوكيات الصحيحة لأخلاقيات العمل، حيث تناول إثنا عشر فصلا وحاول تفسير ما يجب أن يكون عليه العمل لا كما العمل في الواقع العملي والتطبيقي مشيرا إلى مجموعة من المرتكزات والعناصر التي لا بد أن تتوفر، وكيفية تفسير بعض السلوكيات، وتجنب بعضها مع مراعاة الجانب التكنولوجي، والشبكة المعلوماتية والانترنت والاتصال دون أن ننسى أهم آفة إدارية في القطاع العام كما الخاص وفي جميع أقطار العالم، وهي ظاهرة الفساد وكيفية مكافحتها، وقد أكد في دراسته على أن أخلاقيات العمل في الإسلام مرتبطة ارتباطا أساسيا وعضويا ومنطقيا بالعمل الديني والدنيوي، والذي يبدأ من التعامل مع الآخرين وكيفية إجادة العمل الوظيفي والممارسات الإنسانية والانتهاج بالتمسك بالقوانين.

*الدراسة الثانية : (2007) للدكتور مدحت محمد أبو نصر بعنوان " إدارة وتنمية الموارد

البشرية،الاتجاهات المعاصرة" حيث تم إعداد هذا المؤلف بالاعتماد على أكثر من 165 مرجعا

عربيا و 116 مرجعا أجنبيا ما يتيح للقارئ مساحة أوسع من المعرفة حول هذا المؤلف، وهو حصيلة دراسة لسنوات طويلة في مصر وبريطانيا وأمريكا، والتدريس في أكثر من جامعة والقراءة والتدريب والتجربة والسفر والاستفادة من تجارب الآخرين، حيث يستعرض لنا مفاهيم ومناهج وأساليب إدارة وتنمية الموارد البشرية ويؤكد على عنصرين مهمين هما: أولها ان إدارة الموارد البشرية باعتبارها المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة وهم العاملين الذين يحققون أهداف المنظمة أما ثانيهما فهو المورد البشري وهو المحرك الأول والأخير لإدارة المنظمة، وخلص إلى أن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمورد البشري يكون بدءا من الاستقطاب المناسب والكفاء منها، وحتى بعد الخروج من المعاش.

*الدراسة الثالثة : (2013) للطالبة بودراع أمنية بعنوان " دور أخلاقيات الأعمال في

تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، والهدف من الدراسة ترسيخ أخلاقيات الأعمال والتي ينبغي وضعها في المقام الأول، وأن تسير في ملكها جميع الفلسفات الأخرى المنشودة التي تصل جميعها نحو تحقيق الأداء المتميز، وأهم النتائج التي تم الإشارة إليها في الجانب التطبيقي أن هناك علاقة بين متغيرات أداء العامل الذي تم اعتماده كمتغير تابع ومتغيرات أخلاقيات الأعمال التي اعتمدها كمتغيرات مستقلة حيث جاءت النتائج لتؤكد صحة الفرضيات بأن أخلاقيات الأعمال تساهم ولو بشكل ضمني في تحسين أداء الموظفين، وتضيف دراستنا اعطاء تفسير لسيكولوجية البيروقراطي وتضيف أهمية وظيفة الرقابة والطريقة التي يتبعها الموظف في الانضباط وكيف يمكن أن توفر عناصر المناخ التنظيمي للعمل.

9. تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول: بعنوان الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي للمنظمة تضمن مبحثين، الأول مفهوم أخلاقيات الوظيفة العامة والمبحث الثاني، مفهوم الأداء الوظيفي؛ أما الفصل الثاني فقد تضمن أثر أخلاقيات الوظيفة العامة بالأداء الوظيفي والذي تضمن مبحثين، المبحث الأول الأخلاق الوظيفية ومعايير تقييم الأداء والمبحث الثاني دور الأخلاقيات في الرفع من الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي لأخلاقيات
الوظيفية العامة والأداء الوظيفي
للمنظمة

تمهيد:

أصبح موضوع الأخلاقيات محط الاهتمام وبخاصة في السنوات الأخيرة وذلك نتيجة لأسباب عديدة في مقدمتها الفسائح الأخلاقية، النقد الموجه لإدارة الأعمال وتلك المعايير التي تعتمد عليها بعيدا عن الإطار الأخلاقي، لذا احتاجت المنظمات المعايير أكثر رقيا وتحسينا لأداء موظفيها.

تم تقسيم الفصل الى مبحثين كل مبحث تضمن ثلاث مطالب على النحو التالي:

المبحث الأول: مفهوم أخلاقيات الوظيفة

المطلب الأول: مفهوم الأخلاقيات

المطلب الثاني: عناصر ومصادر أخلاقيات الوظيفة

المطلب الثالث: أهمية أخلاقيات الوظيفة العامة

المبحث الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم أخلاقيات الوظيفة

إن تحديدنا لمفهوم الأخلاقيات الوظيفية العامة أمر في غاية الصعوبة باعتبارها كمفهوم يركز على مبادئ ومعايير تحكم سلوك الأفراد وفي بيئات مختلفة، لذلك فإننا سنبدأ أولاً بتحديد المقصود بالأخلاقيات ثم عناصرها واهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الأخلاقيات

نظراً لصعوبة الالمام بمصطلح الأخلاقيات بشكل دقيق فإننا سنحاول ذلك من الباحثين وانطلاقاً من المفهوم اللغوي ثم الاصطلاحي.

أ. لغة: تعني "العادات أو السلوك أو الصفات" وهي في حقيقة الأمر اشتباك مفاهيمي مع عدد من المصطلحات من قيم وأخلاق وأعراف وتقاليد.¹

أما قاموس أكسفورد فيعني بلفظ "المبادئ الأدبية وقواعد السلوك" حيث يحمل هذا اللفظ معنيين **المعنى الأول**: علم الأخلاق والأدب Science of moral أما **المعنى الثاني**: مضمون وعمق الأخلاق أو الأدب Moral soundness.²

¹ أحمد عبد الله محمد الكبير، "القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة"، أطروحة دكتوراه في حقول إدارة الأعمال، جامعة المقاصد، كلية الدراسة الإسلامية، 2014، ص 53

² Oxford learner s pocket dictionary university press, typeset in Arial, nimrod, and minion. By snteractive sciences Ltd, Gloucester printed great Britain by clays Ltd, Bun gay Suffolk, 2002, p 489.

وفي اللغة العربية فقد ورد هذا لفظ الأخلاقيات في القاموس المحيط بأنه الخلق والسجية،

الطبع والمروءة ويقول الراغب الأصفهاني "الخلق في الأصل شيء واحد".¹

ب. اصطلاحاً: فتشير إلى معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم حيث تؤثر هذه

الأخلاقيات على عمل المدراء بطرق مختلفة وفي مجالات أساسية متعددة.²

وقد عرفها المعاضيدي قائلاً "الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال اتجاه شيء

ما، وتوضح ما هو مقبول وصحيح، وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير

السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون والذي تلعب فيه ثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة

وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده.³

أما بيتر دراكر P.F.Drachir عرف الأخلاقيات الإدارة "بأن الأخلاق في الإدارة هي

العلم الذي يعالج الاختبارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤيدة إلى الأهداف" أي

نميز ونقيم بعقولنا الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها بطريقة عقلانية وصحيحة والتي تحقق لنا

الأهداف المراد تطبيقها أو الوصول إليها .⁴

¹ بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013، ص ص 18-20

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، طه، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2014، ص 82.

³ بودراع أمينة، "دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية"، مذكرة مكملة النيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،

2013/2012، ص 16

⁴ مدحت محمد أبو نصر، مرجع سابق، ص 419.

ويعرفها بلال خلف السكارنه بأنها "المبادئ والمعايير التي تعد مرجعا للسلوك المطلوب للأفراد

المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجابا أو سلبا".¹

وتعرف أيضا "معايير السلوك التي سيسترشد بها المديرون عند اتخاذ قراراتهم أو ممارسة

تصرفاتهم التنظيمية والغرض منها يتمثل في تمكين الأفراد من المفاضلة والاختيار بين بدائل

السلوك المختلفة".²

أما معنى الخلق في الاصطلاح الشرعي "فهو هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال

الإدارية الاختيارية من حسنة وسيئة، وجميلة وقبيحة، ولهذه الهيئة قابلية بطبعها لتأثير التربية

الحسنة والسيئة فيها".³

حيث يرى علماء الفكر الإسلامي أمثال الغزالي ومسكويه، أن الأخلاق هي سلوك إنساني

يمكن تغييره وتوجيهه الوجهة الصحيحة عن طريق التربية السليمة القائمة على غرس القيم

والمبادئ الصحيحة.⁴

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 21

² عبد الرحمان العايب، بالرقى تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة"، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، 18-19 نوفمبر 2009

³ محمد عبد الفتاح، الأخلاقيات في الإدارة، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص 10

⁴ انتصار زين العابدين شهباز، أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام، مجلة كلية الأدب، مركز الدراسات التربوية والأبحاث النفسية، جامعة بغداد، العدد 101، د.س. ن، ص 644

كما أنها وسيلة يسعى الإنسان بها إلى النجاح فكل إنسان يحمل صفات الغش والتعدي على أموال الآخرين لا يمكن الثقة به، ولا التعامل معه مهما طال خداعه ويعاقب بعدم التعامل معه أو بعزله عن وظيفته ان كان موظفا .¹

المطلب الثاني: عناصر ومصادر أخلاقيات الوظيفة

تختلف النظم الإدارية في مستوياتها وطبيعتها وطرق تعاملها وهذا لا يعني اختلافها في المصادر من حيث الجوهر، كما وتختلف عناصر أخلاقيات الوظيفة وهذا ما سيوضح فيما يلي:

أولاً: عناصر أخلاقيات الوظيفة

إن العناصر التي تقوم عليها الأخلاقيات الوظيفية مختلفة ومتعددة يمكن أن نركز على أبرزها فيما يلي:

1. الثقافة التنظيمية في الإدارة: تمثل واحدة من أهم مكونات أخلاقيات الإدارة إذ أن القيم الشخصية والتفسير الأخلاقي الذي يترجم هذه القيم إلى تصرفات هي ظاهرة مهمة خاصة في عملية صنع القرار الأخلاقي في المؤسسة أو المنظمة.²

2. تشكيل أخلاقيات الفرد: يدخل في تكوين أخلاق الأفراد جملة من المصادر التحديد ما هو صحيح وما هو خطأ فالقرآن الكريم والسنة النبوية والكتب المقدسة الأخرى والضمير والإبداء

¹ بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص ص 22-23

² أسار فخري عبد اللطيف، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد والإدارة في الوظائف الحكومية"، المديرية العامة للإحصاء والأبحاث، البنك المركزي العراقي تموز 2006، تم الاطلاع عليه 15-05-2022 على الساعة، 21:00.

وكذا القوانين... الخ أين تمنح هذه المصادر القدرة على الحكم على ما هو صحيح وما هو خاطئ إزاء المواقف والحالات التي تواجه الفرد.¹

3. أنظمة المنظمة:

تساهم الأنظمة والسياسات ومجموع المبادئ الأخلاقية في تشكيل أخلاقيات الإدارة والتي من شأنها توجه سلوك الفرد باتجاه معين، ولكل نظام تأثير خاص على طبيعة سلوك العادي وهذا التأثير هو الذي يتحكم في السلوك باتجاه يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الإدارة.

4. الجمهور الخارجي:

يمثل القوة الرابعة في الأنظمة الحكومية والزيائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق والتي تسهم في تكوين أخلاقيات الإدارة توجهها باتجاه معين دون غيره خاصة في عالمنا اليوم والذي يتميز بزيادة المنافسة ومختلف التحولات والتطورات في مجال التكنولوجيا.²

ثانياً: مصادر أخلاقيات الوظيفة العامة

لقد أجمع الكثير من الكتاب والباحثين في تحديد المصادر الأساسية الأخلاقية والتمثلة فيما يلي:

1. المصدر الديني: فما جاءت به الديانات السماوية من أخلاق وفضائل تنعكس على المرء في تعامله مع الله، وحسن المعاملة والاستقامة في التعامل مع الجميع لأنهم متساوون أمام القانون..

¹ دجلة مهدي محمود، "تأثير أخلاقيات الوظيفة في الإبداع الإداري"، بحث ميداني في عينة من المصارف العراقي، مجلة

التقني، المجلد السادس والعشرون، العدد 04، 2013، ص ص 117-118

² أسار فخري عبد اللطيف، مرجع سابق

2. القوانين والأنظمة والتشريعات: والتي تقوم بوصفها الدولة لنظام الخدمة المدنية، قانون الخدمة المدنية، قانون الخدمة العمومية، أنظمة وقواعد العمل، اللوائح الإدارية.

3. البيئة الاجتماعية:

أين تعد القيم والعادات والتقاليد والأعراف من بين أهم مصادر الأخلاقيات التي تؤثر في الإدارة، وفي مستوى التعامل بين الموظفين، والجمهور من جهة، ومن بين الموظفين أنفسهم داخل المنظمة من جهة أخرى.

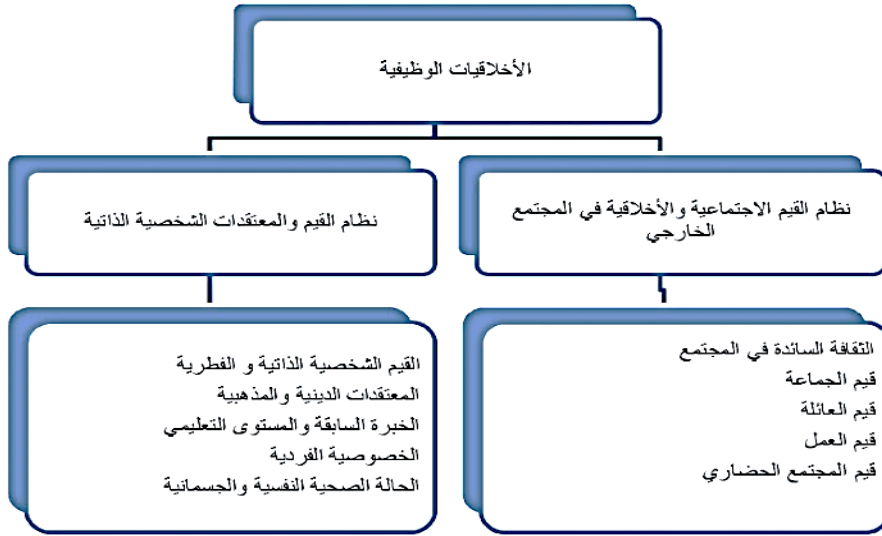
4. نظريات التنظيم والمدارس الفكرية والفلسفية:

حيث حاول العلماء والفلاسفة ورجال الفكر على اختلاف مدارسهم وعلماء الإدارة والسلوك والتاريخ وغيرهم، في مختلف كلياتهم أن ينظروا للعلاقة بين الحاكم والمحكوم.¹
كما تم تصنيف مصادر أخلاقيات الأعمال في مخطط نوضحه في الشكل التالي:²

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005، ص 252.

² بلال خلف سكارنه، مرجع سابق، ص 57

الشكل 01: مصادر أخلاقيات الوظيفة



المصدر: مدحت محمد ابو نصر، مرجع سابق، ص 419

المطلب الثالث: أهمية أخلاقيات الوظيفة العامة

مع التزايد الكبير في الفضاء الأخلاقية واتساع الانتقادات للأعمال ومعاييرها المتمثلة في الربح والكفاءة إلى حد إهمال مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية لم يعد الصمت سهلاً إزاء ذلك أصبح من الضرورة والحكمة أن تقابل رؤية الأعمال القائمة في النموذج الاقتصادي برؤية جديدة قائمة على أخلاقيات الإدارة، بمعايير خاصة لا تقل أهمية عن الربح والكفاءة في نموذج يسمى النموذج الاجتماعي الأخلاقي.

وتعد أخلاقيات الوظيفة العامة من الموضوعات التي نالت، وسوف تنال اهتمام الأكاديميين من دول العالم، والسبب يرجع إلى قلة ما كتب عنها من جهة، ومن جهة أخرى ترجع إلى مختلف الدراسات وما نشرته وسائل الإعلام بخصوص حالات الرشوة، التزوير،

الاختلاس، توزيع النفوذ... الخ، وغيرها من الأمور المتعلقة بالانحراف السلوكي لدى الموظف العام، وفشله في التمسك بقواعد السلوك الرسمي.¹

فإن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والسلوك الأخلاقية ذو أهمية بالغة بمختلف شرائح المجتمع والمزايا التي تتوقع أن تصل إليها المنظمة جراء العناية الكبيرة والممارسة الفعلية لأخلاقيات الوظيفة كثيرة نذكر منها ما يلي:

1. الالتزام بالمعايير الأخلاقية ضرورة لدخول إلى السوق العالمي والحصول على شهادات التميز المعروفة (ISO 9000 و ISO 14000).

2. تراجع المدونات الأخلاقية يعطي تصورا عن كيفية التعامل مع مختلف المواقف كما تساعد على نشر ثقافة تنظيمية تعزز الاهتمام بأبعاد الأخلاقيات المختلف القرارات وكذلك المواقف والأفعال.

3 . خلق التوازن بين هدف المنظمة في تعظيم الربح، وجعل القرارات تأخذ الجانب الاجتماعي والأخلاقيات بعين الاعتبار.

4 . تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والمواقف والأفعال والذي له مردود إيجابي للمنظمة.²

5 . الخسائر التي يمكن أن تتحملها منظمات الأعمال جراء تجاهلها بالالتزام بالمعايير

الأخلاقية أي أن تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى وقوع أضرار على المنظمة.¹

¹ مدحت محمد أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، ط 1، مصر، مجموعة النيل العربية، 2007،

ص 419

² دجلة مهدي محمود، مرجع سابق، ص 117

المبحث الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقت اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات وكان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج التوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوائل المحددة لأدائه ودرجة تأثير كل منها على مستواه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقا لأراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوما واحدا ولعل مرد ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم، ومنه سنستعرض في هذا العنصر أهم تعريفات الأداء الوظيفي:

المعنى اللغوي للأداء :

رغم الدراسات العديدة التي أجريت حول موضوع الأداء، إلا أن الكتاب في هذا المجال لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد له نظرا لتعدد اتجاهاتهم واختلاف الأهداف المتوخاة من دراستهم ويستمد مصطلح الأداء أصله من اللغة الإنجليزية وبالذات من الفعل "to performer" والذي يعني تنفيذ أو تأدية عمل².

¹ شراد وافية، "مساهمة أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري - دراسة حالة - مؤسستي سونطراك وسونلغاز"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2014-2015، ص27.

² Ecosip, Dialogue Autour de la Performance en Entreprise, Editions Harmattan, Paris, 1999, p18.

والأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية " performer " التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء

معين¹.

كما يعرف على انه البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة

تعكس توجهات المؤسسة².

أما حسب ما جاء في معجم ابن منظور هو مصدر للفعل أدى ويقال أدى الشيء أو

صله، والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به³.

التعريف الاصطلاحي للأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة

زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف،

والانحراف على الخطط الموضوعية، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور

وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلا⁴.

ويعرف الأداء الوظيفي كذلك بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو

يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الأفراد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين

¹ Alain Fernandez, Les nouveaux Tableaux de Bord d'organisation, Paris, 2000, p40.

² عبد الملك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، العدد 1، 2001، ص85.

³ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، بيروت، ص26.

⁴ العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 10، ص323.

الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.¹

ويمكن تعريفه أيضا على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء وتعبير كمية الجهد هنا عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله."²

كما يمكننا القول بأن هنالك إجماع واضح من قبل الباحثين على أن الأداء الوظيفي عبارة غاية أو هدف يراد الوصول إليه، كما نلاحظ أن هناك زوايا متباينة في النظر للأداء الوظيفي فالبعض يتناوله من خلال أداء الأفراد، أو أداء فريق العمل (الجماعة)، والبعض الآخر يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل.

ومنه فإن الأداء الوظيفي عبارة عن³:

- جهد يهدف إلى تحول المدخلات إلى مخرجات.

- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفي.

¹ حسن رؤيا محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، مصر، 1999، ص 216.

² عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص ص 25 - 26.

³ موسى محمود وزهير الصباغ، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، الإدارة العامة للنشر، المملكة العربية السعودية، 1989، ص 19.

- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجة المحيطة به.

- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.

- استجابة تتكون من أفعال ورد.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن مستوى وجودة أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، ومن هذه المساهمات ما ذكروا في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

أولاً: أنشطة العمل والجوانب المتغيرة والثابتة فيها

إن عملية تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل. وقد حاولت دراسات كثيرة العمل على تحديد المكونات المستقرة (غير المتغيرة نسبياً) في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي به العمل أو الأفراد الذين يقومون به أو الظروف المحيطة به وذلك على النحو التالي¹:

¹ عدنان الجعيرين، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 39

ثانيا: الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن

وهي الأنشطة التي تتسم بتغيرها مع مرور الزمن وذلك بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي به العمل مثل تغير مهام الموظف في نهاية الزمن نتيجة زيادة خبرة الموظف من ممارسته للعمل، فيقول مثلا درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة.

ثالثا: الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يقومون بالعمل

وهذا يحدث نتيجة تفاوت الطريقة التي يؤدي بها الموظف العمل عن الموظف الآخر من خلال ما يمتلكه من خصائص وخبرات خاصة في أداءه تميزه عن غيره من الموظفين، وهذا الاختلاف في الأداء نابع من افتراض أن الكثير من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لانجازها والوصول إلى أهدافها، إضافة إلى الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له. فهناك أعمال تتيح للفرد الحرية في اختيار الطريقة الملائمة لأدائها بما يتناسب مع خصائص الفرد مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة وهناك أعمال أخرى لا تتيح للفرد هذه الحرية بحكم طبيعتها¹.

رابعا: الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء

وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة التي تؤدي فيها الأعمال، حيث أن هذه البيئة لها أثرها الواضح على الأنشطة والأعمال المختلفة مثل التوقف المفاجئ لإحدى آلات الإنتاج مما يتطلب توقف العاملين عن عملية الإنتاج لحين الانتهاء من أعمال الصيانة الخاصة بتلك الآلة، وما يواجه المدير من أزمات العمل اليومية التي تجعله يضطر إلى التحول من عمله في

¹ عدنان الجعيرين، مرجع سابق، 40.

التخطيط ورسم السياسات إلى أعمال مواجهة هذه الأزمات وإيجاد الحلول لها، وهناك عوامل متعددة لهذه الظروف والمواقف التي تسهم في تغير الأداء منها متغيرات تتعلق بالبيئة المادية مثل الإضاءة والتهوية للعمل مثل المشرفين والعمال وجماعات العمل من خلال خصائص هؤلاء العمال أو المشرفين واتجاهاتهم وثقافتهم ونمط علاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، ومتغيرات تاريخية مثل تلك المتغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي وحالات النجاح والفشل السابقة في الأداء، ومتغيرات كيفية والتي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي تكشف الأداء.

خامسا: العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل

إن أنشطة العمل تتم من خلال تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال بحيث تكون على أساس التجانس والتكامل بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية الخارجية بين الأنشطة مما يترتب على ذلك إعادة تصميم الأنشطة أو حتى العمل أحيانا وإمكانية إعادة تصميم التنظيم ككل.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

تتضح محددات الأداء الوظيفي أساسا في الجهد المبذول من طرف الفرد والقدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة، مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة، مناخ العمل وفيما يلي نتطرق إليها بالتفصيل: ¹

1. القدرات التي يتمتع بها الأفراد لأداء الوظيفة:

أي القدرة على أداء العمل فعلى المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة.

2. الجهد المبذول من طرف الأفراد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي بذلها الفرد لأداء مهنة أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

3. مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة: تشير القدرات والخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته.

4. بيئة العمل أو مناخ العمل:

وهي تتكون من البيئة الداخلية والخارجية، بالنسبة للبيئة الداخلية فتتمثل في جمع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها أما البيئة الخارجية فتتكون بدورها من ثلاثة بيئات وهي البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، وكلها لها تأثير على المنظمة.

¹ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 55

وهناك من يرى أن الأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من: ¹

5. الجهد:

وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهد محدد، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء.

6. القدرات: وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وصلتها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب أما القدرات الفطرية في قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة البدنية والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

7. السر المهني: إن المقصود بالسر المهني، هو عدم إفصاح الموظف وعدم إدلائه بأي تصريح، أو بيان عن أعمال وظيفته، وعدم إفشاء الأمور التي يطلع عليها، بحكم وظيفته إذا كانت سرية بطبيعتها، أو بموجب التعليمات .

وإجبارية المحافظة على السر المهني مُلزمة للموظفين، حتى بعد مغادرتهم النهائية لوظائفهم ومخالفة هذا الحظر يعرض الموظف إلى المسائلة التأديبية، فضلا عن المسائلة الجنائية من القانون الجنائي. لأن الدولة حين تقوم بإلحاق المواطن بإحدى وظائفها، في مرفق

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1997، ص66.

هام من المرافق العامة، فإنها بذلك تأمنه على كل ما يحتويه ذلك المرفق؛ من أسرار وخبايا يطلع عليها بحكم وظيفته. وقد يؤدي إفشاؤها إلى تعريض المصلحة العامة للخطر أو تعريض سير المرفق العام للتوقف، أو إصابة مصالح المواطنين بضرر.

والمنع الذي يطال السر المهني هو منع عام وشامل، إلا أنه يمكن تحديده؛ كمنع النشر. ذلك أن الأسرار والأخبار التي ترد عليه خلال مزاولته مهامه، ليست أسراراً خاصة به وفي ملاكه. بل هو مؤتمن عليها؛ اعتباراً لمركزه والمهام المسندة إليه .

إن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية لا يحدد السر المهني، ذلك أنه مهما كانت صياغة النص، فإن احترامه يبقى مسألة شرف وكرامة مهنية، وأعراف ووفاء، وإخلاص للشأن العام . إنه يقتصر على مرجعية - قواعد المؤسسة في القانون الجنائي -، ومن ثم فإن القانون الجنائي هو الذي يشكل الأساس القانوني للإلزامية عدم إفشاء السر المهني.

إن رؤساء المؤسسات في إطار مهامهم، مطالبون بالتكتم، وعلى درجة كبيرة في حالة ما إذا كان أحد موظفيهم متهماً في قضية مهما كانت طبيعتها، أو إذا كان بحث قضائي جارياً.

ذلك أن أي تصريح غير مسؤول، أو تزويج لمعلومات، قد تكون خاطئة، من شأنها توريث الشخص المتهم؛ و الإساءة إلى سمعته في مرحلة لم تقل فيها العدالة بعد كلمتها.

- **وضعية الإحالة على الاستيداع:** حسب ما تنص عليه المادة 145: "تتمثل الإحالة على

الاستيداع في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل"¹.

¹ أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية..

وتؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد.

غير أن الموظف يحتفظ في هذه الوضعية بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الاستيداع.

- الإدراك: هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.

- الوظيفة: كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات وإمكانياته العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

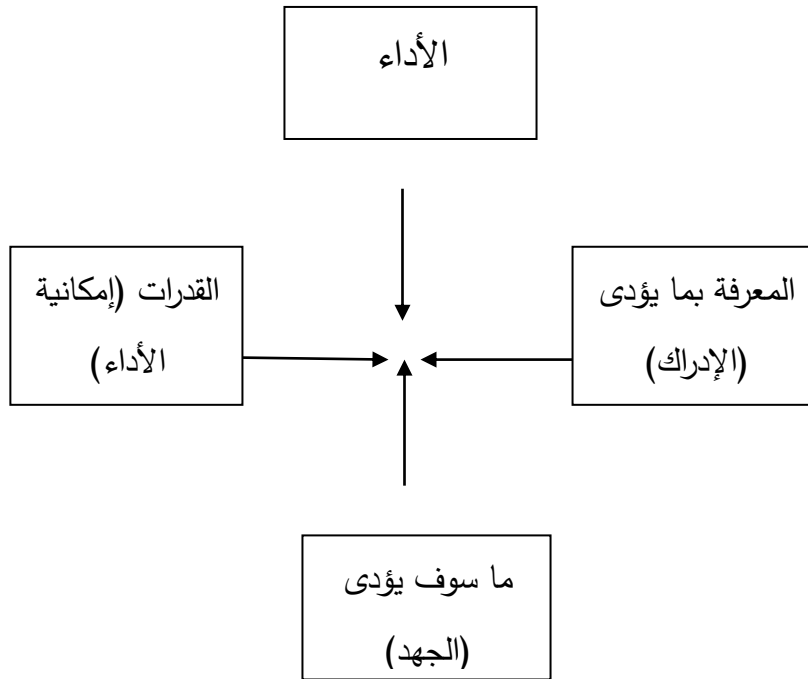
- البنية التنظيمية: وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق تنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي¹.

- المحيط الخارجي:

المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل. وفيما يلي شكل يوضح ويلخص أهم محددات الأداء الوظيفي

¹ Dimitri Weiss, Ressources nomines, édition d'organisation, paris 2003, p78.

شكل : يوضح ويلخص أهم محددات الأداء الوظيفي



شكل رقم (02): محددات الأداء الوظيفي¹

لكن تبقى محددات الأداء الوظيفي تختلف ولا يوجد اتفاق تام عليها وذلك راجع للأسباب

التالية²:

✓ يختلف أداء فئة معينة من العاملين على أداء فئة أخرى وبالتالي فليس بالضرورة أن

محددات أداء تلك الفئة هي نفسها محددات أداء الفئة الأخرى.

✓ كما أن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة أن تكون هي نفسها

محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.

✓ كما أن عوامل البيئة الخارجية كذلك أثر في تحديد محددات الأداء الوظيفي.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986، ص120.

² ريم بنت عمر بن منصور الشريف، مرجع سابق، 56.

خلاصة الفصل:

تم عرض الإطار المفاهيمي للأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي من خلال ما تناولناه في المباحث بداية بإعطاء تعريفات لشرح المتغيرين (الأخلاقيات الوظيفية والأداء الوظيفي). ونظرا لأهمية الأداء فهو يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لأية مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وعليه أصبح مصطلح الأداء من المصطلحات التي مازالت تشغل إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين. كما أن الأداء يجمع بين الفعالية والكفاءة في التسيير الإقتصادي بل يتعداه إلى البعد الإجتماعي والتنظيمي، ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها بإستمرارية ينبغي عليها الإعتقاد على نظام متكامل لقياس وتقويم الأداء، وعدم الإكتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية فقط (أي المادية) بل لابد تدعيم ذلك بالمؤشرات الحديثة لأنها تأخذ بعين الإعتبار الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة.

الفصل الثاني:
علاقة أخلاقيات الوظيفة العامة
بالأداء الوظيفي

تمهيد:

بالحديث عن الأداء الجيد والفعال في المؤسسات لا يمكن الخروج عنه دون الحديث عن الأخلاق الوظيفية فهي أصبحت نقطة حساسة في حياة الأفراد العاملين بها، حيث زاد التركيز عليها خاصة في ظل التطورات الحاصلة في العالم والمجتمعات وانتشار الفلسفة البراغماتية. وزيادة الاهتمام بالمدونات الأخلاقية ومكانة المؤسسات في المجتمع، فالاعتماد على هذه الأخلاق أصبح واجب لا بد منه، لا سيما في ما يخص جودة الأداء وعلاقة المؤسسات بالمجتمع وبناء الثقة بينهما، وأيضا علاقة العاملين فيما بينهم وعلاقتهم بمرؤوسيههم وكافة المجتمع.

المبحث الأول: طبيعة الأخلاق الوظيفية ومعايير تقييم الأداء .

لا يكتمل سير الحياة الإنسانية بانتظام إلا بضوابط سلوكية تنظم علاقة الناس فيما بينهم وتمثل الأخلاق أهم الضوابط التي حثت عليها التشريعات السماوية، والأخلاق تعد بمثابة دعامة أولى لحفظ الأمم والمجتمعات وضمان سيرها، والحكم على أية حضارة ومدى تقدمها أو تدهورها هو حكم على مدى التزامها بالأخلاق الفاضلة أو عدمه، كما أنها أساس لصالح جميع الأعمال والعبادات التي يقوم بها الفرد.

المطلب الأول: الأخلاق الوظيفية

- إجراءات معقدة في تسليط العقوبات:

فمن أمن العقوبة أساء الأدب كما يقول المثل، والعقوبة لا تتراد لذاتها، بل التقويم سلوك الأفراد والمسؤولين المنحرف، واعطاء الآخرين صورة عن الجدية في تطبيق النظام .

- غياب القدوة الحسنة.

- ضعف الحس الديني والوطني: وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

- عدم وجود، أو وضوح، أو تفعيل النظام.

* من بين أهم النظريات التي تناولت معايير تقييم الأداء:

النظريات المعرفية: تبين هذه النظريات كيف تعمل الدافعية لدى الانسان وتنظر لدافعية على أنها عملية عقلية وذهنية تتضمن المفاضلة والتقييم والتحليل والاستنتاج والاختيار وغيرها في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة واشباع الرغبات والحاجات لدى الانسان واختيار الوسائل والطرق التي تحقق ذلك ولأن سوف نتطرق لأهم هذه النظريات الرئيسية وهي كما لآتي:

أ- نظرية التوقع **theory esceptney**: وتستند هذه النظرية الى فكتور فروم والذي ينظر الى الدافعية على أنها عملية اختيار من بين عدة أفضليات متاحة للفرد الذي لديه هدف معين يسعى لتحقيقه عليه ان يختار سلوكا معيناً لتحقيق هذا الهدف ومن بين الأفكار الرئيسية التي تنظر اليهم هذه النظرية هي:

1- **تكافؤ valence**: تعني قوة ميل كما يقصد بها افضلية الفرد تجاه نتيجة معينة أوجان بيه النتيجة أو عائد ما مرغوب من قبل الفرد ويعطيه أهمية كبيرة و يفضل الفرد هذه العوائد على غيرها. ويكون التكافؤ سلبياً إذا لم يفضل الفرد مكافأة أو عائد ما يفضل عدم تحقيقه ويكون التكافؤ صفراً إذا كان الفرد حيادياً بالنسبة لعائد معين وهذا العائد لا قيمة له بالنسبة للفرد.

2- **الوسيلة instrument**: العلاقة بين العائد والأداء ويشير الى مدى قناعة الفرد واعتقاده بأن تحقيق نتيجة أو عائد من المستوى الثاني. فمثلاً يكون لدى الفرد دافعية إذا كان مقتنعاً ويتوقع بأن الأداء والانجاز المتميز ينظر اليه كوسيلة مساعدة في تحقيق الترقية أي بمعنى أن الموظف ينظر الى الأداء اذا ما كان يشكل وسيلة لتحقيق المنفعة.

3- **التوقع esceptany**: ويقصد به العلاقة بين الجهد والأداء وهو يختلف عن الوسيلة المساعدة ويشير الى مدى توقع الفرد بأن يؤدي جهده الى الإنجاز والأداء ومدى قناعة الفرد واعتقاده بأن الإقدام على سلوك معين سيؤدي الى تحقيق نتيجة معينة والتوقع يربط الجهد بنتيجة الدرجة الأولى بينما الوسيلة المساعدة تربط نتيجة المستوى الأولى بنتيجة المستوى الثاني.

- واستناد لهذه النظرية فإن: الدافعية

- التوقع، الوسيلة الجاذبية.

- و تنتظر هذه النظرية لكي تكون الدافعية عالية في العمل لابد ان يكون:

- التوقع عاليا لدى العامل شعور فوري واعتقاد قوي بإمكانه تحقيق وإنجاز العمل.

- الوسيلة عالية يعتقد الفرد بوجود علاقة ارتباط بين الأداء العملي المتميز (نتيجة مرغوبة

مثل زيادة تشجيعه: تعويضات، أجور، ترقية)

- الجاذبية عالية تحتل النتيجة أو العائد مكان الصدارة بين أولويات الفرد (علاقة بين النتيجة

واشباع حاجات الفرد).

4- نظرية آدمز للعدالة والانصاف:

حيث تقوم هذه النظرية على أساس ان الفرد يجري شكلا من اشكال المقارنة بين المدخلات

التي هي اسهامات من جانبه وبين المخرجات التي تتمثل في المزايا أو النتائج التي يحققها من

العمل فإذا كانت العلاقة بين المدخلات والمخرجات مناسبة وشعور الفرد بالعدالة والانصاف

كما أن الفرد بينه وبين الآخرين من حيث ما يقدمونه من مدخلات وما يحصلون عليه من

مخرجات فاذا شعر بأنه متساو مع الآخرين في العلاقة بين المدخلات والمخرجات تتم بالعدالة

وإن كان الامر على غير ذلك شعر بالغبين.

ب- نظرية الأهداف عن لوك:

ترى هذه النظرية ان الهدف العصب هو الذي يتولد عنه دافعية أقوى وعمل أكبر ولكن بشرط

ان يكون الفرد قد اشترك بقدر أو بأخر في تحديد هذا الهدف من جهة واقتنع به من جهة أخرى

وترتبط هذه النظرية بما يسمى الإدارة بالأهداف ويقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على أن الفرد

يمكن ان يسعى بشكل أفضل الإنجاز اهداف ناقشها واشترك في تخطيطها وقبل بها أكثر من الأهداف التي تفرض عليه.

سبق وقلنا إن نظريات الدافعية تتعدد وتختلف من طرف الباحثين فنحن تطرقنا لبعضها والآن سوف نتطرق لبعض الاخر وهي كآلاتي:

نظرية x و y لماكر كور: بموجب هذه النظرية اعتبرت ان الانسان شخصا اقتصادي يمكن ان التأثر على سلوكه عن طريق الزيادة في الدخل اعتبرت ذلك الأساس الاشباع الدافعية الاقتصادية لديه وافترضت ان حقيقة النفس البشرية ومحددات السلوك التالية التي ضمها ماغرغور في نظريتين x و y كآلاتي:

1- نظرية x والتي تفترض أن:

الانسان بطبعه كسول ولا يحب العمل.

الفرد خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.

يفضل الفرد دائما ان يجد شخصا يقوده يوجهه يشرح له ماذا يفعل.

العقاب عن الوسائل الأساسية لدفع الانسان على العمل.

لا بد من الرقابة الشديدة على الانسان لكي يعمل حيث لا يعمل لا يؤمن على شيء دون رقابة

الاجر والمزايا المادية من أهم الحوافز نحو العمل.

إن هذه الافتراضات طالما في حد ذاتها حول تقييم سلوك الافراد وقد البست بطلانها التجارب

الكثيرة المختلفة تحت تلك الصفات الخاصة بالبشرية بل انها منهج تنتهجه الإدارة من اجل

الدافع عن افتراضات خاطئة حول السلوك الإنساني.

2- نظرية y : فقد اختلفت من الافتراضات سابقة الذكر التي تنكر الجانب الإنساني في

الإنتاج والسلوك ونادت ببعض الفرضيات التي تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:

- ان التهديد والرقابة الدقيقة الشديدة ليست الدافع والوسيلة التي تدفع الافراد للعمل وبذلك مزيد

من الجهة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية لأن الفرد يقوم بممارسة الرقابة الذاتية من أجل

تحقيق الأهداف التي التزم بها.

- ان الفرد يستطيع تحمل المسؤولين تحت ظروف عادية.

- ان الجهد الجسمي والعضلي الذي يبذله الفرد في العمل هو شيء طبيعي كالتعب والراحة.

- ان الطاقات الكافية لدى الفرد في الحياة الصناعية الحديثة يمكن الاستفادة منها.

هذه هي افتراضات النظرية y التي ركزت بالدرجة الأولى على القيادة الإدارية من خلال الدوافع

بالأهداف من خلال الرضا الشخصي للفرد بأدائه هذا الرضا يساهمك في تحقيق الأهداف.

- فقدان روح التفاهم بين المسؤول والموظفين.¹

المطلب الثاني: الأخلاق الوظيفية وبيئة العمل

إن تطبيق الأخلاق الوظيفية في كل وظيفة يصبح ليس بالأمر الهين ففي زمننا الراهن

يصعب كثيرا بسبب عقبات تقف أمام تطبيق الأخلاق الوظيفية والتي تدخل في الحس الديني

والوطني من افتقاد الموظفين للمسؤولية وفقدان روح التفاهم بين المسؤول والموظفين. مما خلق

عقبات أكثر مثل غياب القدوة الحسنة.

¹ منتصر إبراهيم أحمد الخمس، درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارتو المناهج، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص16

أولاً: وسائل ترسيخ الأخلاق الوظيفية

- تنمية الرقابة الذاتية:

فالموظف الناجح هو الذي يراقبه الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستتجح المؤسسة بلا شك، لأن الموظفين مخلصون لها.

- وضع الانظمة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:

لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام، أو عدم وضوحه. ويمكن للمؤسسة أن تخصص مكتبا خاصا للاهتمام بأخلاق المهنة، يقوم عليه مجموعة من الموظفين، ولهذا الجهاز رقم هاتف خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق وسيكون مردود هذا المكتب على أداء العمل رائعا جدا.¹

كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات وعلم بتنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل.

- النموذج الأخلاقي: فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أولى.

- تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة:

فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار البلد، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 17-18

- محاسبة المسؤولين والموظفين: فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام، وقد كان عمر رضي الله عنه يسأل الرعية: أرايتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما علي؟ قالوا: نعم. قال : لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا.

- التقييم المستمر للموظفين: مما يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييماً صحيحاً، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم .¹

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأخلاق الوظيفية

هناك العديد من العوامل التي يصعب حصرها في تأثيرها على الأخلاق الوظيفية، فهي تتأثر بالعوامل السياسية والاقتصادية، والحضارية.

فالموظف هو مواطن يعيش في بيئة المنظمة وينقل إليها القيم والعادات السائدة في مجتمعه، ويبقى لتلك العوامل أثراً واضحاً داخل المنظمات، رغم وجود القوانين واللوائح التي تقوم بدورها في الحد من أثرها على سلوك الموظف في المنظمة.

ولعل من أهم العوامل التي لها الأثر الواضح في الأخلاق الوظيفية في المنظمات ما يأتي:²

- البيئة الاجتماعية:

¹ زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة (بين النظرية والتطبيق)، دار الشروق، ط 1 ، الأردن، 2006، ص39

² إبراهيم يوسف المالك، استراتيجية التسويق وأخلاقيات المهنة، مجلة الرياض، العدد 13755، المملكة العربية السعودية، فيفري 2006، ص 40

وتتمثل في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وما يسوده من تقاليد، وعادات، ومعتقدات، وأحوال اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، والتي تساهم مساهمة كبيرة في تشكيل سلوك الفرد وتكوين اتجاهاته، إذ تنمو هذه الاتجاهات والممارسات السلوكية وتتطور بتطور مراحل النمو التي يمر بها الفرد.

إن المحاباة والوساطة أمثلة يتبين من خلالها مدى تأثير البيئة الاجتماعية على سلوك الموظف، وعليه نجد أن الموظف في المنطقة العربية على وجه الخصوص، يضع في الاعتبار عند التعامل مع الموظفين، بأن يخدم ويلبي أولاً وقبل كل شيء، مصالح من يمت إليه بصلة القرابة أولاً والصدقة ثانياً، والسبب يعود إلى أن الأسرة أو العشيرة هي بؤرة التنظيم الاجتماعي الذي ينتمي إليه الموظف، ويتعلم من خلاله هذا الانتماء بأن الولاء في المقام الأول ليس للمصلحة العامة بل هو للأسرة أو العشيرة، ولا ريب في أن تلك العصبية الأسرية تنتقل إلى الجهاز الإداري عن طريق سلوك الموظف وعند تعامله مع الآخرين.

- البيئة الاقتصادية:

تلعب الأوضاع الاقتصادية في المجتمع الذي يعيش فيه الموظف من غنى، وفقر، وارتفاع مستوى المعيشة مقابل تدني مستوى الرواتب والأجور دوراً كبيراً في تكوين الأخلاق الوظيفية من مبادئ واتجاهات وسلوك، كما أنها تؤدي إلى نشوء طبقات اقتصادية متعددة داخل المجتمع الواحد.

ويجب أن نؤكد هنا على أن أثر العنصر المادي في أخلاق العاملين، وظهوره في الدول النامية، قد نجد له جذوراً تاريخية، إذ أن الفرد في الدول النامية، له متطلباته وطموحاته الكبيرة،

التي لا تتناسب مع ما تستطيع الدولة توفيره من خدمات و سلع، كما أن العاملين لهم تطلعاتهم وآمالهم في تحسين أوضاعهم المعيشية، وزيادة وسائل الراحة وهم لا يملكون غير رواتبهم الضئيلة، ولذا فإن احتمالات الانحراف كثيرة سواء من قبل المواطن الذي يريد أن يحصل على السلعة، أو الخدمة دون غيره أو أكثر منه، أو من قبل العاملين أنفسهم الذين يريدون الحصول على دخول إضافية حتى ولو عن طريق غير مشروع.

- البيئة السياسية:

لا شك في أن البيئة السياسية التي يعيش الموظف في ظلها، تلعب دورا مهما في تكوين اتجاهاته وأنماط سلوكه، ويقصد بالبيئة السياسية، المناخ السياسي الذي يعيشه المجتمع، كشكل النظام السياسي، ومدى تمتع الأفراد بحرية التعبير ونمط الحكم السائد. وكذلك مدة فعالية الرقابة (إدارية، تشريعية، سياسية، شعبية) على أنماط سلوك الموظف، بحيث تحفز السلوك الأخلاقي، وتردع أو تعاقب السلوك اللاأخلاقي.¹

لذا فإن غياب الرقابة، وضعف الجهاز القضائي، وفساد السياسيين، وافتقار الدولة لمعايير الحساب، كلها تسهل الانحراف في سلوك العاملين وتزيد الخرق للقوانين، وتسهل عملية التخلص من العقاب، ويزيد الفساد الأخلاقي ويختفي الولاء.

وفي ظل غياب الرقابة التشريعية والإدارية والشعبية، قد يبدي الموظف أحيانا سلوكا تنظيميا يهدف إلى إرضاء وإشباع رغبات السلطة التنفيذية على حساب المصلحة العامة، ويعود السبب في ذلك إلى تخوف الموظف من هؤلاء الذين يملكون حق التعيين، والطرده، والترقية.¹

¹ إبراهيم يوسف المالك، مرجع سابق، ص 41

المطلب الثالث: معدلات ومعايير الأداء:

أولاً: معدلات الأداء

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه ومعدلات الأداء الوظيفي من خلال تحديد القيم المرتبطة، بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.²

وفيما يلي شرح لأهم هذه الأوصاف للأداء الوظيفي:³

- الاختيار: تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوى الموظفين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

¹ أسامة محمد خليل الزباني، دور الاخلاق المهنية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، (دراسة ميدانية بمدينة غزة)، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، قسم قيادة وإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص 17

² حسن مهدي زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، ط1، دار مجدلأوي، عمان - الأردن، 1993، ص 289.

³ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 26.

- **التسجيل:** وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط الذي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجددة في العمل.

- **التحليل الانتقادي:** تركز هذه الخطة صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الغربية التي لا تساعد على الإنتاجية، وتخص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

- **التحديد:** يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديداً دقيقاً يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه. علماً أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المؤسسة.

- **القياس:** وتخص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.¹

ثانياً: معايير الأداء الوظيفي

يهدف وضع معايير للأداء الوظيفي إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه

¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 27.

القصور، تستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، وتتحصر أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي¹:

- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا للإتقان في مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، والأهداف والتوقعات.
- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء الوظيفي، مما يصيب الموظفين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يتم الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكسبه الفرد من خبرات تدريب وتسهيلات.
- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل مما يحتم أهمية الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.

¹ الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، 2007، ص76.

- الإجراءات: الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح باستخدامها لتحقيق الأهداف بالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات.¹

ثالثاً: طرق تقييم الأداء الوظيفي

رغم تعدد وتباين طرق تقييم الأداء، إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طرق تقليدية وأخرى حديثة وسنوضح ذلك كما يلي:

1- الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها:

أ- طريقة التدرج البياني:

وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وتقوم على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصداقية ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية بدءاً من غير مرضية وغير فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في جميع الخصائص.²

¹ الخليفة زياد سعيد، مرجع سابق، ص77.

² جاري ديستلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص324.

ب- طريقة الترتيب:

يكون الرئيس فكرة عامة عن أفرادها، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، تطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.

ج- طريقة المقارنة المزدوجة:

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم. وتتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً كما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم، ومن عيوبها البساطة والسهولة، كما يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدداً كبيراً حيث سيكون عدد المقارنات كبيراً، ولا تصلح لأغراض التدريب والترقية والغرض منها هو اختيار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتحسين.¹

د- طريقة التوزيع الإجباري: تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحنى طبيعي حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تندرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى، وهكذا تنطلق هذه

¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 28.

الطريقة من افتراض مؤداه إن غالبية الموظفين يكون عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة فحين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريبا.

2- **الطرق الحديثة:** لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية، لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء. كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء وبالتالي بدأ التفكير في تطوير الطرق التقليدية ومن بين تلك الطرق الحديثة ما يلي:

أ- **تقييم الوقائع الحرجة:** تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أيا من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسؤوليات وظائفهم. وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظف، وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه¹.

ب- **طريقة الاختيار الإجباري:**

تقوم هذه الطريقة على تحديد العوامل المختلفة المتعلقة بالعمل نفسه وليس التركيز على السمات الشخصية لشاغل الوظيفة، وتطبيقها يستلزم وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء الفرد في شكل ثنائيات (واحد تعبر عن الصفات المرغوبة والأخرى تعبر عن الصفات غير المرغوبة في أدائه)، وعلى القائم بالتقييم أن يختار من كل زوج من العبارات تلك العبارات

¹ خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص23.

الأكثر انطباقاً على أداء الفرد محل التقييم، ثم ترجمة هذه العبارات إلى أو زان كمية طريق مفتاح أو شفرة سرية ليس بمعرفة القائم بالتقييم¹.

ج- طريقة التوزيع الإجمالي: يطلب من المقيم بموجب هذا الأسلوب إجراء تقييم للعاملين ومن ثم توزيعهم وفق نسب مئوية في مستويات أداء محددة مختلفة على شكل التوزيع الطبيعي حيث يقسم العاملين إلى مجموعات على سبيل يطلب من المقيم أن يقيم ما نسبته % 40 من العاملين بدرجة متوسط، % 10 منهم كمتميزين، %20 بمستوى جيد، % 20 بمستوى أقل من المتوسط، % 10 غير مقبول أي ضعيف².

المبحث الثاني: دور الأخلاقيات في الرفع من الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي

المنظمات تسعى جاهدة إلى تنظيم أعمالها ووفقاً للرؤى الأخلاقية، وإعادة تشكيل ثقافتها لهذه القيم وتعزيز السلوك الأخلاقي للأفراد وزرع الثقة وارساء دعائم الولاء للعمل وكسب الرضا الوظيفي للموظفين، فالأخلاقيات هي زرع مثمر وليست خسارة كما يقال.

المطلب الأول: الأخلاقيات وزيادة الكفاءة وتحسين أوضاع العمل

ان الآثار والخسائر الناتجة عن عدم الالتزام بالأخلاق في الوظيفة تقع على عاتق الموظفين وتحمل عواقبها المنظمة وهو ما يؤثر على أداءها وأداء موظفيها وسمعتها بين المنظمات فقد ظهر لأول مرة تطبيقات موثيق أخلاق المهنة منذ ما يزيد عن أكثر من ستون

¹ محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، في عصر الاقتصاد الإلكتروني، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، 2002، ص417.

² نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، 2009، ص186.

- الانضباط في الهيئة ويقصد بها الشكل، وذلك عن طريق الاهتمام بالشكل الخارجي والمحافظة على نظافة شعر الرأس، والاهتمام بسنن الفطرة وبخاصة في النظافة كنظافة الأظافر) بالإضافة إلى الالتزام بالزي الرسمي والمحافظة على نظافته والاهتمام بالهندام يتجنب لبس القمصان ذات الكتابات المثيرة والملونة... الخ.
- أما الانضباط في الوقت فيتم بالتعرف على جدول العمل والقيام بتحضيره وقبل بدء العمل والتقويم العمل للتعرف على أوقات و إنجاز الأعمال ومراجعتها أولاً بأول، كما يجب تقديم الواجبات والمشاريع والبحوث في أوقاتها دون تأخير ومحاولة الاحتفاظ بنسب الغياب للضرورة والتغلب على الظروف.
- كما يبرز الانضباط من خلال الحضور قبل بدء الدوام وإيقاف السيارة في المكان المخصص، وبالطريقة السليمة.
- لا بد من استثمار ساعات من وقت الراحة للالتقاء بالأصدقاء.
- أما بالنسبة للانضباط في التعامل فيظهر من خلال تعامل الفرد مع من هو مثله، ومن هو أعلى وأصغر منه و انضباطه في التعامل يحفز و يساعد الآخرين على احترامه، دون أن ننسى كيفية تقدير الموظفين والمسؤولين ومعاملتهم كما تعامل الديك والزملاء كإخوانك، وحسب الخير لهم إضافة إلى حسن معاملة الضعفاء باحترام، ومن هم دونك.
- في حين نؤكد على أن الحصول على الحقوق لا يكون بالقوة وإنما بالبيان والإقناع باعتبارك في مجتمع متعلم.

- كما لا بد من ضبط النفس بعدم رفع الصوت عند أية مناقشة، والدفاع عن الحقوق لا يكون إلا بنفسك لأن الأقارب لا يكونوا متواجدين في كل الظروف.¹

المطلب ثالث: كيفية تفعيل الانضباط الوظيفي والالتقان في العمل

لا يمكن حصر وسائل وأساليب تحقيق الانضباط والالتقان في عدد محدد من المهارات بل أننا نثق بامتلاك الموظف لقدرات خلاقية تفعل هذا الجانب، ولإيقاظ هذه القيم لدى الموظفين نذكر أن:

- الموظف كقدوة حسنة في جميع أعماله بانضباطه ومحافظة على أوقات العمل وهو محفز لباقي الموظفين.
- الموظف لا يمثل مخزنا للمعارف والمعلومات لكن لديه القدرة على كيفية الحصول عليها والاستفادة منها.
- نجد أن الموظف المتقن لعمله يختم بدرجة الالتقان أكثر من اهتمامه بكميتها.
- بقاء الموظف وتواجده ساعات في المكتب، والإجابة على بعض التساؤلات والاستفسارات ينمي هذه المهارات ويشجعهم على التواصل معه، لذا على الموظف استيعاب المهام الموكلة إليه، فلا ينجز عملا لا يعني المستهدف منه وعليه كذلك فهم التسلسل الإداري والقيادي أين يتم إحالة المهام التي تستصعب عليه، ويعجز عن أدائها إلى من هو أكثر خبرة ودراية، وكذا استشارة المستشارين والمتخصصين للوصول إلى مرحلة التحلي بالسلوك الحسن للجميع

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 127

والاحترام والتقدير لظروف الوظيفة من حيث الاحتياجات المادية والبشرية، وهو ما يخلق المتفاهم وحسن الفهم وتحقيق الاستقرار داخل المنظمة.¹

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل وبعد إعطاء نظرة شاملة حول مفهومي الأخلاقيات الوظيفية ولتحسين الأداء الوظيفي تمكنا من ابراز العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة العامة بالأداء الوظيفي. وكيف يمكن للأخلاقيات الوظيفية أن ترفعه من مستوى الانضباط الوظيفي وأهم صور هذا الأخير. التي تتعدد نذكر منها الانضباط في الهيئة والوقت والتعامل...الخ.

¹ عبد القادر جبريل فرج جبريل ،"الفساد الاداري عائق الادارة والتنمية والديموقراطية " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ادارة الاعمال ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم ،2010 ص28.

الخاتمة

خاتمة:

وفي ختام دراستنا هذه توصلنا الى أن موضوع أخلاقيات الوظيفة العامة يكتسب أهمية بالغة وسط مواضيع الإنضباط الوظيفي الأخلاقي للمنظمة الذي ازدادت الحاجة إليه بتزايد الفضاء الأخلاقية والنظم القيمية في المنظمة.

- فالإلتزام بأخلاقيات الإدارة لها دور كبير في تحسين البيئة الوظيفية بالنظر لعناصر تكوينها ومصادرها المتنوعة التي تساهم في بناء شخصية الموظف كفرد في المجتمع ثم كعمو إدري داخل التنظيم أو الإدارة ولذلك يشكل الاهتمام بتكريس الأخلاقيات عنصرا مهما في تغيير واقع المؤسسات والإدارات التي تعاني من الإنحراف والعديد من صور الفساد وبالتالي تراجع مستوى الأداء كون هذه السلبيات تؤثر بدرجة كبيرة على سيرورة العمل الوظيفي والموظفين القائمين بها

- وبالنظر لأهمية المورد البشري كعنصر فعال داخل التنظيم فإن تنمية سلوكاته تساهم الى حد كبير في أخلاقيات الوظيفة العامة وبالنتيجة تحسين مستوى الأداء والإرتقاء بالخدمة العمومية

نتائج الدراسة:

- من خلال الجانب النظري تم اثبات أن أخلاقيات الوظيفة العامة تساهم فعلا في رفع وتحسين الأداء الوظيفي وذلك يظهر من خلال أن:

- أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية للوظيفة العامة سوف يؤدي الى تنمية قدرات العاملين تحفيزهم على تحسين الأداء

- احترام حقوق ومصالح الاخرين سوف يؤدي الى زيادة الثقة بالمنظمة ويعزز من مكانتها لدى زبائنها

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

- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية يعزز من أداء المنظمين من خلال العمل كفريق واحد - انعكاس السلوك الأخلاقي على المناخ التنظيمي مما يقود الى الاهتمام بالعمل وتحمل الموظف المسؤوليات

- انتشار الاخلاقيات داخل الإدارة يقود بالضرورة الى تحسين بيئة العمل مما يؤثر إيجابا على أداء الموظفين.

وبناء على نتائج الدراسة فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

- إلزام المنظمات على اختلاف أنواع بوضع أسس ومعايير أخلاقية للوظيفة العامة.

- تدريس الموظفين وبشكل دوري على المهام والمسؤوليات التي تقع على شاغل الوظيفة العامة.

- ضرورة وضع برامج فعالة للحد من الفساد الإداري لان ذلك من شأنه ان يحفز الموظفين على الالتزام باخلاقيات الوظيفة العامة.

- الحرص على نشر اللوائح والمدونات الأخلاقية داخل التنظيمات.
- اجراء برامج تدريبية عامة لاخلاقيات الإدارة وفق خطة محددة مسبقا.
- الاعتراف والتقدير بالأداء الأخلاقي المتميز بالموظفين.
- تحسين النظام الرقابي المعمول به في المنظمة.
- توفير بيئة عمل تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي وتزيد من التفاعل الإيجابي بين العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، بيروت
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1997
4. بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013
5. جاري ديستلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007
6. حسن رؤيا محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، 1999
7. حسن مهدي زويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجد لأوي، عمان، 1993
8. زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة (بين النظرية والتطبيق)، دار الشروق، ط 1، الأردن، 2006

9. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، طه، عمان:

دار وائل للنشر والتوزيع، 2014

10. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،

2005

11. محمد عبد الفتاح، الأخلاقيات في الإدارة، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012

12. محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، في عصر الاقتصاد الإلكتروني، الطبعة

الأولى، مكتبة عين شمس، 2002

13. مدحت محمد أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، ط 1،

القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007

14. موسى محمود وزهير الصباغ، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، الإدارة العامة للنشر،

السعودية، 1989

15. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان، مؤسسة

الوراق للنشر والتوزيع، 2005

16. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، 2009

ثانياً: لأطروحات و الرسائل والمذكرات

1. أحمد عبد الله محمد الكبير، "القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية

مقارنة"، مذكرة مكملة لنيل درجة الدكتوراه في حقول إدارة الأعمال، جامعة المقاصد، كلية

الدراسة الإسلامية، 2014

2. أسامة محمد خليل الزياتي، دور الاخلاق المهنية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، (دراسة ميدانية بمدينة غزة)، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، قسم قيادة وإدارة، جامعة الأقصى، 2014
3. بودراع أمينة، "دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية"، مذكرة مكملة النيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013/2012
4. خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007
5. الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، 2007
6. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة جدة، 2013
7. شراد وافية، "مساهمة أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري - دراسة حالة - مؤسستي سونطراك وسونلغاز"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2014-2015

8. عبد القادر جبريل فرج جبريل ،"الفساد الاداري عائق الادارة والتنمية والديموقراطية " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ادارة الاعمال ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم ،2010.

9. عدنان الجعيرين، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009

10. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006

11. مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية"، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير قسم علوم تجارية، 2011/2012

12. منتصر إبراهيم أحمد الخمس، درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة و المناهج، جامعة الشرق الأوسط، 2013

ثالثا: المجالات العلمية

1. إبراهيم يوسف المالك، استراتيجيات التسويق وأخلاقيات المهنة، مجلة الرياض، العدد

13755، السعودية، فيفري 2006.

2. أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة

2006، يتضمّن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

3. انتصار زين العابدين شهباز، أخلاقيات الوظيفة العامة في الإسلام، مجلة كلية الأدب،

مركز الدراسات التربوية والأبحاث النفسية، جامعة بغداد، العدد 101 ، د.س. ن

4. دجلة مهدي محمود، "تأثير أخلاقيات الوظيفة في الإبداع الإداري"، بحث ميداني في

عينة من المصارف العراقي، مجلة التقني، المجلد السادس والعشرون، العدد 04، 2013

5. رابعا: الأوامر والقوانين

6. عبد الرحمان العايب، بالرقى تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات

الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة"، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال

في المؤسسات، جامعة عنابة، 18-19 نوفمبر 2009

7. عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية،

جامعة محمد خيضر ، العدد 1، 2001

8. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في

الأجهزة الحكومية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 10

خامسا: المواقع الالكترونية

1. أسار فخري عبد اللطيف، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد والإدارة في

الوظائف الحكومية"، المديرية العامة للإحصاء والأبحاث، البنك المركزي العراقي تموز 2006،

تم الاطلاع عليه 15-05-2022 على الساعة، 21:00.

<http://www.stoptraining.com>

سادسا: مراجع أجنبية

1. Alain Fernandez, Les nouveaux Tableaux de Bord d'organisation, Paris, 2000
2. Dimitri Weiss, Ressources nomines, édition d'organisation, paris 2003
3. Ecosip, Dialogue Autour de la Performance en Entreprise, Editions Harmattan, Paris, 1999
4. Oxford learner s pocket dictionary university press, typeset in Arial, nimrod, and minion. By snteractive sciences Ltd, Gloucester printed great Britain by clays Ltd, Bun gay Suffolk, 2002.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى إرساء معايير أخلاقية، وقواعد ومبادئ أساسية لأداب الوظيفة العامة، وقيم وثقافة مهنية عالية لدى الموظفين، وتعزيز الالتزام بهذه المعايير والقواعد والقيم، وترسيخ أسس الممارسات الجيدة والحامية الرشيدة، ومن أجل الاجابة على الاشكالية المطروحة تم استخدام المنهج التحليلي، وعليه توصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

- تعد الأخلاقيات جوهر والأساس الذي تقوم عليها سلوكيات الفرد داخل المنظمة.
- تتعدد صور وتنوع الانضباط الوظيفي وبالأخلاق يمكن أن نرفع من مستواه ما يؤدي إلى رفع مستوى أداء المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الوظيفة - أخلاقيات الوظيفة العامة - تحسين الأداء

Résumé:

L'étude en cours visait à établir des normes éthiques, des règles et principes de base pour l'éthique de la fonction publique, ainsi que des valeurs et une culture professionnelles élevées parmi les employés, et à renforcer le respect de ces normes, règles et valeurs, et à consolider les fondements des bonnes pratiques et protection rationnelle Aux résultats les plus importants :

L'éthique est l'essence et la base sur lesquelles repose le comportement de l'individu au sein de l'organisation.

- Il existe des formes nombreuses et variées de discipline et d'éthique au travail, on peut élever son niveau, ce qui conduit à élever le niveau de performance de l'organisation.

Mots clés : emploi - déontologie de la fonction publique - amélioration de la performance