

## تأثير السلوك الإنساني والأخلاقي في أداء العاملين

م.م. زينب جالي ماذي العزاوي

[zaineb.alazawi@ruc.edu.iq](mailto:zaineb.alazawi@ruc.edu.iq)

قسم ادارة الأعمال - كلية الرافدين الجامعة، بغداد - العراق

### المستخلص

تتجسد الفكرة الرئيسية للبحث في تشخيص طبيعة تأثير السلوك الإنساني والأخلاقي في أداء العاملين، إذ يشكل السلوك الإنساني واحد من المحركات الرئيسية لأداء العاملين، التي يتوجب الاهتمام بدراسة آليات تحفيزها والتحكم بها، إذ أشارت مشكلة البحث الى قلة الاهتمام بها، وعليه تبرز أهمية البحث في تقديم بعض الآليات التي من شأنها معالجة هذه المشكلة، ولتحقيق هذه الفكرة تم تصميم إستبانة لغرض جمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من جميع العاملين في إحدى المؤسسات الصحية (مركز الشيخ عمر التخصصي لطب الأسنان)، وقد بلغ عدد أفراد العينة (40) فرداً، والتي تم تحليل بياناتها عبر البرنامج الإحصائي (AMOS v.23)، والتي عكست نتائجها أن مستوى الاهتمام و التركيز للسلوك الانساني من قبل المركز المبحوث لم يكن بالمستوى المطلوب اذ لم يتبين وجود اجراءات او ضوابط واضحة ومحددة داخل المركز من اجل تفعيل و الاهتمام بالجانب الانساني، وانما في اغلب الاحيان نجد الادارة العليا تضع كل تركيزها على الجوانب الرسمية الروتينية و تهمل الجانب الانساني و بالتالي فأن الاستمرار على هذا المنوال سيؤدي الى شعور العاملين بمزيد من الضغوط في العمل وعدم الراحة وبالتالي الى التأثير السلبي على اداء المهام الوظيفية، اما فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي فقد أظهرت النتائج وجود اهتمام جيد بمعايير السلوك الاخلاقي في العمل، اذ ان الادارة العليا تعاقب بشدة السلوكيات غير الأخلاقية التي قد تحدث داخل المركز المبحوث و كما ان اي تصرفات تخرج عن اخلاقيات العمل الاداري فأنها مرفوضة من قبل الادارة العليا، وفيما يخص متغير أداء العاملين فأن النتائج أظهرت ان هناك سعياً من المركز الى تطوير اداء العاملين و محاولة تذليل كافة المعوقات التي تحول دون الرفع من مستوى فاعلية وكفاءة العاملين سواء اكان من حيث الدورات التدريبية او الحوافز الممنوحة و بنفس الوقت ان دافعية العاملين نحو العمل جيدة. الكلمات المفتاحية: السلوك الإنساني، السلوك الأخلاقي، أداء العاملين، المؤسسات الصحية.

## The Impact of Human and Ethical Behavior on Employee Performance

Zainab J. Mathi Al-Azzawi

[zaineb.alazawi@ruc.edu.iq](mailto:zaineb.alazawi@ruc.edu.iq)

AL-Rafidain University College, Baghdad - Iraq

Received 25/11/2020

Accepted 14/2/2021

**Abstract:** *The main idea of the research is embodied in diagnosing the nature of the impact of humanitarian and ethical behavior on the performance of workers, as humanitarian behavior is one of the main drivers of employee performance, which must be given the attention in studying the mechanisms of its motivation and control; as the research problem indicated a lack of interest in humanitarian behavior as a driver of employee performance. Therefore, the importance of this research is in presenting some mechanisms that would address this problem. To achieve this goal, a questionnaire was designed for the purpose of collecting data, and a simple random sample was selected from all workers in a health institution (Sheikh Omar Specialist Dental Center). The number of sample individuals reached (40) individuals, and the collected data were analyzed by using the statistical program (AMOS v.23). The results reflected that the level of interest and focus for humanitarian behavior by the researched center was not at the required level as it was unclear that there are clear and specific procedures or regulations within the center for the activation and*

attention of this aspect. However, in most cases, we found the higher management puts all its focus on the formal routine aspects and neglects the humanitarian aspect, and therefore continuation of this manner will lead to more pressures and discomfort on the employees at work causing negative impact on the performance of job tasks. As for ethical behavior, the results showed a good interest in the standards of ethical behavior at work, as the higher management severely punishes the unethical behaviors that may occur within the researched center. Any action that deviates from the ethics standards of the administrative work are rejected by the higher management, and with regard to the employee performance variable, the results showed that there is an endeavor by the center to enhance the performance of workers and an attempt to overcome all the obstacles that prevent raising the level of effectiveness and efficiency of workers, whether in terms of training or incentives provided. In the same time, the employees' motivation for work is good.

**Keywords: Human behavior, Ethical behavior, Staff performance, Health institutions.**

### المقدمة

تسعى الإدارة العليا في أي منظمة الى رفع أداء الموارد البشرية والإستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحصول على أفضل نتيجة، ويمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة ورسم معالم مستقبلها، لذلك لا بد من زيادة الاهتمام والعمل على استخدامه الإستخدام الفعال ، كذلك الاهتمام بالعلاقة بين الإدارة والموارد البشرية ، فهم حجر الزاوية والدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، يعتبر العنصر البشري هو الحاكم والقوة المحركة لجميع سياسات وبرامج و أنشطة المنظمة، وهو الضمان الوحيد لبعث الحياة لكافة عناصر الإنتاج التي لا يمكن أن تحقق الأهداف المتوخاة ما لم يتوفر فيها العنصر البشري و الدور الأساسي الذي يلعبه الفرد داخل المنظمة، يستلزم أن تكون هناك إدارة متخصصة في تسيير الموارد البشرية، و تتركز فيها جميع الجهود والبرامج والسياسات من أجل أن تكون لها حصيلة إيجابية وهادفة ترضي الفرد والمنظمة، فالمنظمات تعمل على نجاحها والتعامل مع المنافسة والبقاء من خلال توجيه السلوك الإنساني والأخلاقي للإدارات العليا نحو العاملين والتأثير على نفسياتهم بالشكل الذي يزيد ولأنهم ورضاهم من خلال إشباع حاجاتهم و تحقيق رغباتهم، و التعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة وبما لا يتعارض مع رغباتهم ودوافعهم الذاتية التي تنعكس على أدائهم لجره نحو التميز و الفاعلية، ومما لاشك فيه أن هناك تأثيراً متبادلاً بين السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي، فأداء المورد البشري هو محصلة لقدرته على أداء العمل ورغبته فيه، وقد تضمن البحث على أربعة مباحث هي المبحث الأول والذي تناول منهجية البحث، والمبحث الثاني تناول الجانب النظري، أما المبحث الثالث فقد تضمن الجانب العملي، وأخيرا المبحث الرابع الذي تضمن على الإستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الأول: المنهجية

خصص هذا المبحث لتحديد الخطوط المنهجية التي سوف تستند عليها الباحثة في تنفيذ بحثها بأجزائه النظرية والتطبيقية، ومن أهم فقرات هذا المبحث الآتي:

#### • أولاً: مشكلة البحث

يعتبر موضوع إدارة السلوك الإنساني في المنظمات من الموضوعات الإدارية التي تحتاج الى المزيد من البحث، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى. لذلك تواجه منظمات الأعمال مشكلات وأزمات في هذا المجال، ونتيجة لإهمال العلاقات الانسانية والتعامل مع العاملين على أنهم آلات بدون مشاعر مما اثر على أداء العاملين ومن ثم الأداء المنظمي، الامر الذي استلزم ضرورة دراسة الحالة، لمعرفة مدى علاقة هذه المشكلات في انخفاض مستوى الأداء وإمكانية استثمار مبادئ العلاقات الانسانية في تحسين الأداء ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: (إلى أي مدى يؤثر السلوك الإنساني والأخلاقي في بيئة العمل على أداء العاملين ؟ )

#### • ثانياً: أهمية البحث

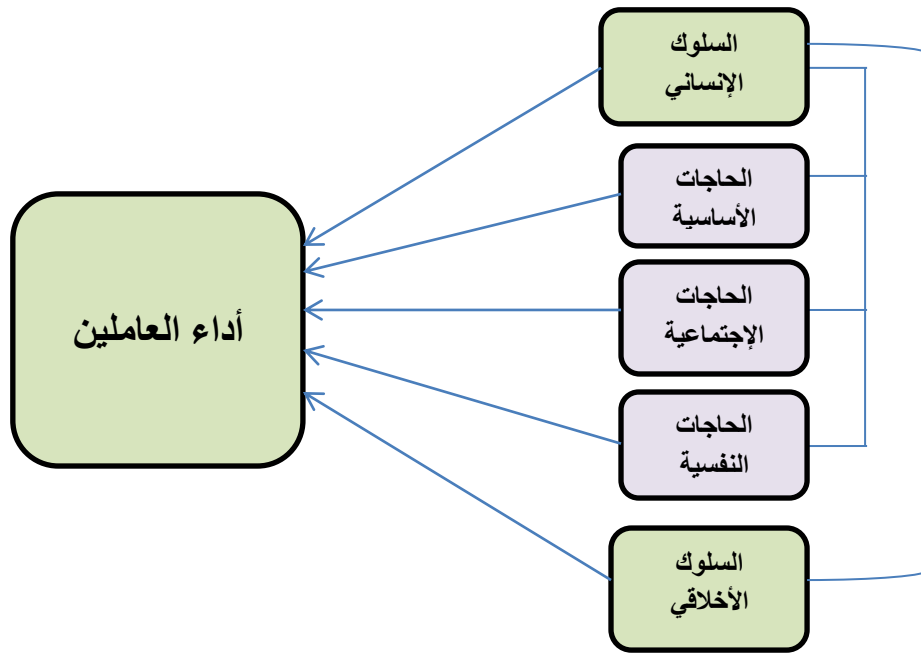
1. الأهمية النظرية للبحث: ركز البحث على أهمية العلاقات الانسانية خاصة أن هذا الموضوع لم يأخذ حقه من البحث والدراسة وهناك افتقار في البحوث التي تناولت موضوع العلاقات الانسانية بشكل وافٍ، لذلك فالحاجة ماسة لمثل هذه الدراسة للكشف عن بعض مفاهيم السلوك الإنساني والطبيعة البشرية وتأثيرها على أداء العاملين.

2. الأهمية على مستوى العينة المبحوثة: ركز البحث على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري كمحدد فيصل لنجاحها أو فشلها.
3. الأهمية على مستوى المنظمة المبحوثة والمجتمع: يمثل هذا البحث أداة تشخيصية مهمة لعدد من المشكلات الواقعية في مجال العمل المنظمي، حيث يمكن أن يستفيد المديرون منها في معرفة أنواع الحاجات للعاملين وتأثيرها على أدائهم حتى تمكنهم من زيادة فاعلية الأداء المنظمي، ويعد البحث إضافة علمية تساهم في التأكيد على التوسع في إرساء مفهوم السلوك الإنساني والأخلاقي في المنظمات باختلاف أنواعها وللمجتمع ككل.

#### • ثالثاً : أهداف البحث

1. إجراء مراجعة وتحليل فلسفي لعدد من الدراسات السابقة لصياغة الجانب النظري.
2. التعرف على واقع السلوك الأخلاقي والإنساني داخل المنظمة المبحوثة.
3. التعرف على واقع أداء العاملين الأخلاقي والإنساني داخل المنظمة المبحوثة.
4. التعرف على واقع العلاقات بين السلوك والأداء داخل المنظمة المبحوثة.

#### • رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



شكل (2): المخطط الفرضي للبحث من إعداد الباحثة

#### • خامساً : فرضيات البحث

يحاول البحث اختبار الفرضية الرئيسية الآتية:

- **أولاً: فرضية البحث الرئيسية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للسلوك الإنساني في أداء الموارد البشرية داخل المنظمة ميدان التطبيق، وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - **فرضية البحث الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الحاجات الأساسية في أداء العاملين داخل المنظمة ميدان التطبيق .
  - **فرضية البحث الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الحاجات الاجتماعية في أداء العاملين داخل المنظمة ميدان التطبيق .
  - **فرضية البحث الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الحاجات النفسية في أداء العاملين داخل المنظمة ميدان التطبيق .

#### • سادساً : أساليب جمع البيانات

أما طرائق جمع البيانات فقد تمثلت في جانبين رئيسيين هما الجانب النظري والجانب العملي:

- الجانب النظري: تم الاعتماد على عدد من المراجع والمصادر العلمية العربية والأجنبية، فضلاً عن المقالات والبحوث العلمية العربية والأجنبية التي تم الحصول عليها عن طريق الأنترنت والبريد الإلكتروني، والبعض الآخر عن طريق المكتبات المتخصصة، مع الإستعانة بعدد من الرسائل الجامعية والأطاريح ذات الصلة بموضوع البحث.
- الجانب العملي: فقد قامت الباحثة بإعداد إستبانة ، والتي وزعت على العاملين في المؤسسة الصحية ميدان التطبيق ولكافة المستويات الوظيفية المختلفة .

#### • سابعا: أدوات تحليل البيانات

إعتمدت الباحثة في تحليل البيانات، ومعالجتها على عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية، وكالاتي :

#### 1. أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics Methods

- أ. التوزيع التكراري والنسبة المئوية : تستعمل لغرض وصف البيانات الخاصة باختبار عينة البحث .
- ب. الوسط الحسابي: يستعمل في حساب متوسط إجابات أفراد العينة، ومعرفة مستوى المتغيرات لأغراض التحليل .
- ت. الانحراف المعياري : يستعمل لمعرفة الانسجام، أو التشتت في إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي للمتغير .

#### • ثامنا: أساليب الإحصاء الاستدلالي

- أ. معامل الثبات ( كرونباخ ألفا / Alpha Chronbach ): تستعمل لاختبار صدق فقرات الاستبانة.
- ب. الانحدار الخطي البسيط ( Regression Simple Leaner ): يستعمل لتحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ج. حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة ( AMOS v.23 ) و ( SPSS Ver.23 ).

#### • تاسعا: عينة البحث

نسعى من هذا التحليل الى التعرف على واقع السلوك الإنساني و أداء العاملين و السلوك الأخلاقي لعينة من موظفين وأطباء (مركز اسنان الشيخ عمر) إحدى المؤسسات الصحية في مدينة بغداد، والبالغ عددها (40) فرداً، وقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للاستبانة.

#### المبحث الثاني : الجانب النظري

خصص هذا المبحث لمناقشة المرتكزات النظرية والفلسفية لعدد من الدراسات السابقة من أجل صياغة الأسس النظرية للبحث الحالي .

#### • اولاً: مفهوم السلوك الإنساني والأخلاقي

تعتبر السلوكيات الإنسانية من العوامل المهمة في زرع وتوطيد الثقة في نفوس الأفراد العاملين وتوفير بيئة مناسبة ومشجعة لهم للعمل وممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والإنجاز بأعلى مستوى، حيث يميل الإنسان بطبيعته الى ان تكون الأجواء والتعاملات في بيئته سواء الحياتية أو العملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية بعيدا عن التنشج والتعالي، فالأصل في السلوك الإنساني أنه يهدف إلى تحقيق مطالب جسدية أو فكرية أو روحية ، سواء أكان ذلك لصالح الفرد أو لصالح الجماعة أو السلوك لتحقيق مطلب من هذه المطالب، إما أن يكون سلوكاً خلقياً وإما أن يكون سلوكاً لا علاقة له بالأخلاق إيجاباً أو سلباً (العديلي، 1995، 13 )، فنحن نحتاج الى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم ،وقد بطول البحث في فهم الآخرين ،فنحن بحاجة الى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك وايضا السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا الى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها تزداد حاجة الرؤساء والموظفين الى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نتائج العمل ، كذلك فإن الفروق الفردية الناتجة عن الخصائص الشخصية للأفراد تؤثر على كيفية أداءهم لأعمالهم لأن سمات وخصائص الفرد تؤثر على سلوكه في العمل وعلى جودة أدائه ، لأن هذا السلوك هو محصلة التأثير المشترك لخصائص كل فرد مع الموقف الذي يعيشه، لذلك سوف نتطرق لعدد من المفاهيم حول السلوك الإنساني والأخلاقي ،حيث يعرف السلوك الإنساني بأنه " كل الأفعال والنشاطات التي تصدر من الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة "، ويعرف بأنه كل نشاط يصدر عن الإنسان سواء أفعالاً يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية أو الحركية أو نشاطات تنتج على نحو ملحوظ كالتفكير والتذكير والوسواس وغيرها ( القريوتي، 2000، 13 )، كما اعتبرت الأخلاق بأنها مبادئ تشرح ما هو صواب أو خطأ ، جيد أو سيء وما هو مناسب أو غير مناسب في أوضاع مختلفة ( Schwartz، 2007، 27 )، فالسلوك الإنساني الأخلاقي يتأثر بعدة مؤثرات إيجابية وسلبية، داخلية وخارجية ،ويصل تأثير هذه المؤثرات الى أن تطغى على خلقه الأساسي حتى يصبح السلوك الجديد له خلقاً وطبعاً، وإذا ارادت أي منظمة بناء بيئة عمل واضحة لا بد لها من وضع قوانين واضحة، شفافة وتكون لديها القناعة بقدرتها على تطبيقها وتفعيلها بدءاً منها ومروراً بالأفراد العاملين ( هيكل، 2011، 104 )، والأخلاقيات كفلسفة للسلوك الإنساني تعكس القيم السائدة في المنظمة لاسيما تلك ذات الطبيعة الأخلاقية وتتطوي الأخلاق على بعض الميزات مثل الواجبات والحقوق والتي هي إلزامية للجميع ( Matoka :2013، 21 )، فالأخلاق في أي مجموعة تعكس في الغالب المسؤولية الأخلاقية الفردية حيث كل شخص مسؤول عن سلوكه الخاص واي محاولة في تغيير سلوك المجموعة تركز في الغالب على سلوك الأفراد (27، 2013: Matoka)، وترى الباحثة أن الحكم على السلوك على انه سلوك أخلاقي أو غير أخلاقي يرتكز على قواعد نابذة من نظرية اخلاقية محددة أو خصائص شخصية أو قيم اجتماعية، لذا سوف نواجه مشكلتين عند تعريف السلوك الأخلاقي، الأولى هي صعوبة

إيجاد معيار للحكم يتفق الجميع عليه، والثانية ان ما هو جيد أو سيء، أو صحيح أو خاطيء له معان مختلفة لدى الأشخاص المختلفين في المجتمعات المختلفة، وإن أكثر الاختلاف والتعارض يأتي من التمييز الموضوعي والذاتي للأخلاق.

- **ثانيا : مبادئ السلوك الإنساني والأخلاقي:** (العطية، 2003، 11)
- 1. التواضع: وهي صفة لا بد من توافرها في المدراء وأصحاب المسؤولية.
- 2. التشجيع: فالمسؤول الجيد لا بد له ان يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه .
- 3. التعاون: لا بد للمسؤول ان يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي .
- 4. الشورى: للشورى أهمية كبيرة في بيئة العمل حيث إنها تعمق جو العلاقات الإنسانية وتوثق رابطة الألفة والمحبة بين المسؤول والعاملين معه .
- 5. العدالة: إن الابتعاد عن التحيز واللجوء الى الموضوعية يعتبر من أهم الصفات الإنسانية.
- 6. القدوة الحسنة: لا بد للمسؤول من التحلي بالسلوك الراقي ليكون قدوة لمن هو ادنى منه.
- 7. المسؤولية: ان الشعور بالمسؤولية يؤدي الى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين.
- 8. الرحمة: تعتبر الرحمة في مجال العمل من أهم ركائز العلاقات الإنسانية.

### • **ثالثا : مراحل نمو السلوك الأخلاقي**

حدد kholberg،(1981) مراحل النمو للسلوك الأخلاقي على النحو التالي:

#### **جدول (1): مراحل النمو للسلوك الأخلاقي ( الرواشد : 2007 )**

هي المرحلة التي يمارس الفرد فيها السلوك الأخلاقي خوفا من العقاب .	<b>المرحلة الأولى</b>
هي المرحلة التي يمارس الفرد فيها السلوك الأخلاقي بداف المنفعة الشخصية .	<b>المرحلة الثانية</b>
هي المرحلة التي يمارس الفرد فيها السلوك الأخلاقي في محاولة منه للظهور أمام الآخرين بمظهر الإنسان الإيجابي وبهدف كسب تقديهم .	<b>المرحلة الثالثة</b>
هي مرحلة السلوك الأخلاقي القائمة على أساس الالتزام بالقانون والنظام .	<b>المرحلة الرابعة</b>
هي مرحلة السلوك الأخلاقي القائمة على أساس تطور الوعي لدى الفرد بالقيم السائدة حوله .	<b>المرحلة الخامسة</b>
هي مرحلة السلوك الأخلاقي القائمة على أساس المبادئ الأخلاقية المتعارف عليها على الصعيد العالمي مثل الحرية وكرامة الإنسان .	<b>المرحلة السادسة</b>

وقد قسم kholberg هذه المراحل الى ثلاثة مستويات هي : (الرواشد : 2007، 34)

1. المستوى ماقبل التقليدي: يضم المرحلتين الأولى والثانية وتمثل فترة الطفولة لدى الفرد.
2. المستوى التقليدي: يضم المرحلتين الثالثة والرابعة ويكون الفرد فيها في فترة الرشد.
3. المستوى مابعد التقليدي: يضم المرحلتين الخامسة والسادسة في هذا المستوى يكون الفرد قد وصل الى مرحلة التفكير العقلاني وسعة الأفق.

### • **رابعا: استراتيجيات لتعزيز السلوك الإنساني والأخلاقي**

قسم Tom استراتيجيات لتعزيز أخلاقيات العمل وكانت كالآتي : ( 33، 2015 : Tom)

1. تقييم السلوك الأخلاقي: هناك حاجة لنمذجة المعايير السلوكية من أعلى مستويات المنظمة وصولا الى المستويات الدنيا، هذا يضمن عدم وجود فجوة بين المعايير الأخلاقية والسلوك الفعلي للموظفين .
2. تثقيف الموظفين: هناك استراتيجية واحدة لتحسين السلوك الأخلاقي للمؤسسة وهي تثقيف الموظفين بإستمرار على القيم الأخلاقية ويمكن ان يتم هذا من خلال الندوات والمؤتمرات والتدريب الدوري .
3. حماية الموظفين: مشكلة واحدة قد تنشأ في تعزيز المبادئ التوجيهية الأخلاقية هو الخوف الذي قد يشعر به الموظفون فيما يتعلق بدورهم في الإبلاغ عن الأخبار غير الأخلاقية او السلوك المشكوك فيه من قبل موظف آخر ، حيث يجب أن يتأكد الموظف من أن هذا التصرف سيكون آمن من الإنتقام من الآخرين .

### **أداء الموارد البشرية**

#### • **أولا : مفهوم الأداء**

إن نجاح المنظمات مرتبط بكفاءة مواردها البشرية، لذلك اهتم الباحثون في موضوع الأداء لأهميته بالنسبة للأفراد والمنظمة على حد سواء ،فالمنظمات تسعى الى الارتقاء بأداء مواردها البشرية من خلال تدريبهم وتحفيزهم للوصول الى أهدافهم وحسب معايير الأداء المحددة ،ويركز بعض الباحثين على الجانب الإقتصادي في تحديد أبعاد الأداء ، بينما يعتمد البعض الآخر على الأخذ بالحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وتتمثل هذه الأبعاد في ما يلي (الثمالي، 2002 : 9 ) :

1. البعد التنظيمي: ويقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى رؤساء المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.

2. البعد الاجتماعي: يشير هذا البعد الى مدى تحقيق الرضا عند الأفراد بالمنظمة على إختلاف مستوياتهم حيث إن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمنظمتهم، كذلك فإن دور هذا الجانب يتمثل في كون ان الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا إقتصرت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

كذلك هو سلوك الفرد في تأدية مهام يمكن ان تكون تمت ملاحظتها وتقييمها حيث ان هذا الاداء هو مساهمة الفرد في تحقيق اهداف المنظمة ( 3، 2005: Rivani )، فالأداء هو الإنجاز الذي نتج عن إجراءات ومهارات الموظف الموضحة في المواقف المختلفة ( 5، 2007: Valentine )، وعرف بأنه "تفاعل بين السلوك والإنجاز معاً، مع الميل لأبراز السلوك أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من جهة وبين الإنجاز والنتائج من جهة أخرى" ( 27، 2017: Widani ).

#### • ثانياً: محددات الأداء

لتقييم الأداء فوائد عديدة منها رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية عندما يشعروا إن جهدهم موضع تقدير واهتمام الإدارة، مما يحفز الفرد للقيام بعمله بكفاءة ويحقق حالة الرضا لديه ويشعر بمسؤولياته تجاه نفسه وتجاه منظمته (Ferrell، 1999:49)، لذا فإن تطوير أداء الموارد البشرية هي نقطة إرتكاز كبرى في المنظمات على إختلاف أنواعها ومجال أعمالها، وإن عملية تقييم الأداء ودراسة مخرجات العمليات في المنظمة يعمل على تعديل أو تصحيح مدخلات العملية الإدارية مما يزيد من كفاءة العمل ( الزيادات، 2006 : 40 )، ان الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويره، وهذا لا يتحقق الا بالأداء الأفضل والأفضل لمواردها البشرية، فهناك من يرى ان الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ، فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من: (الحلالية، 2013: 9)

1. الجهد: هو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهد محدد .
  2. القدرة: وهي نوعان مكتسبة وفطرية ،فالقدرات المكتسبة تلعب فيها البيئة والزمن دوراً كبيراً ،وهي ايضا تؤثر على القدرات الفطرية، فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في القدرات الجسمانية كاللياقة وبنية الجسم وحدة البصر والسمع .
  3. الإدراك: هو العملية الذهنية التي تقوم بالإنقاء والتنظيم وتعديل وتغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس.
  4. الوظيفة: كل ما يتعلق بالواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً لقدراته وإمكانياته العلمية والجسمية .
  5. البنية التنظيمية الداخلية: هي كل ما في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية .
  6. المحيط الخارجي: المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير كبير على أداء المورد البشري فيها، مثل الرواتب التي تدفع في المنظمات الأخرى، كذلك مكانة وسمعة المنظمة وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات.
- كل هذه العناصر تؤثر على أداء الموارد البشرية، حيث إن أداء الفرد هو سلوك حقيقي يظهر باعتباره إنجاز للعمل وفقاً لدوره في المنظمة، وهذا السلوك يظهر على أساس بعض معايير العمل حيث إن هذا الأداء هو القيمة التي ساهمت بها سلسلة من المعايير وقد يكون الأداء إيجابياً او سلبياً (Sunando، 2018:5).

#### • ثالثاً : علاقة السلوك الإنساني والأخلاقي بأداء الموارد البشرية

بعد أن أضحى المورد البشري أهم الموارد التي تحوزها المنظمات ، كان لزاماً النظر اليه على أنه قدرات متجددة من خلال تقدير جهوده المبذولة والذي سوف يرفع من مستوى أدائه، حيث إن العلاقة بين السلوك الإنساني والأخلاقي والأداء هي علاقة وحيدة ولا يمكن فصل احدهما عن الأخرى (حمزة، 2018، 29)، وينظر للأداء الحقيقي على إنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة دون تجاهل لأحدها، حيث يرتبط سلوك الموارد البشرية بالأداء من خلال القيم التي يمكن أن تكون موروثات الأفراد انفسهم ومن منظماتهم، حيث أن علاقة السلوك بالقيم تقتصر في كون هذه الأخيرة تعتبر كجزء من الأولى إذ إن القيم تعبر عن مجموعة قواعد ومعايير للسلوك تمكن الفرد والمنظمة من التمييز بين الصواب والخطأ وبين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب (مشور، 2018، 54):

#### المبحث الثالث: الجانب العملي من البحث

تحاول الباحثة في هذا المبحث تشخيص واقع المتغيرات المبحوثة وإختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية المنبثقة منها.

#### • اولاً: نتائج اختبار الاتساق الداخلي

جاءت نتائج اختبار الثبات أو الاتساق الداخلي عبر معامل ارتباط (Cronbach Alpha) اذ يستخدم لقياس مدى ثبات اداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الاداة اذ يمكن توضيحها في الجدول (2) والذي تأكد معه الاتساق الداخلي لفقرات المقياس على مستوى الأبعاد جميعها بعد أن تجاوزت قيم معاملات ارتباط (Cronbach Alpha) الحد الأدنى المقبول لها (0.70) وبما يؤكد الاتساق الداخلي للمقياس وبالتالي ثبات المطلوب في حال تكرار الاختبار.

## جدول (2): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للمتغيرات والابعاد

المقياس	معامل ألفا كرونباخ
الحاجات الأساسية	0.941
الحاجات الاجتماعية	0.948
الحاجات النفسية	0.96
السلوك الإنساني	0.931
أداء العاملين	0.941
السلوك الأخلاقي	0.94
جميع فقرات الاستبيان	0.952

## • ثانياً: ثبات الاستبانة

تستخدم طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) في قياس الثبات ، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الاستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman –Brown) ، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فانه كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للإستبانة بلغ (0.940) مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة و للأفراد أنفسهم و تعطي نفس النتائج وكما هو واضح في الجدول (3)

## جدول (3): طريقة التجزئة النصفية (Split –Half)

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.935
		N of Items	13 <sup>a</sup>
Cronbach's Alpha	Part 2	Value	.939
		N of Items	13 <sup>b</sup>
Total N of Items			26
Correlation Between Forms			.887
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		0.940
	Unequal Length		.940
Guttman Split-Half Coefficient			.939

## • ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي

الغرض من الصدق البنائي التوكيدي هو التحقق من الأبعاد والفقرات المكونة لها حسب هيكلها النظري الثابت في الأدبيات، بمعنى التأكد من تطابق الأبعاد المكونة للمقياس والفقرات الممثلة لها في بيانات العينة مع أصلها في النظرية والأدبيات ذات الصلة، ويعد هذا النوع من أنواع التحليل العاملي أحد تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية التي نفذت عبر البرنامج الإحصائي (AMOS v.23)، و يظهر المخطط عدد من القيم التي تمثل مدى مساهمة أو تكوين كل (فقرة) في تفسير العامل إذ سيتم الاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة (Hair et al, 2010: 51)<sup>1</sup> الواردة في جدول (4) لمعرفة مدى ملائمة الفقرات للبعد بصورة عامة والمتغير التي تنتمي له بصورة خاصة.

## جدول (4): مؤشرات جودة المطابقة

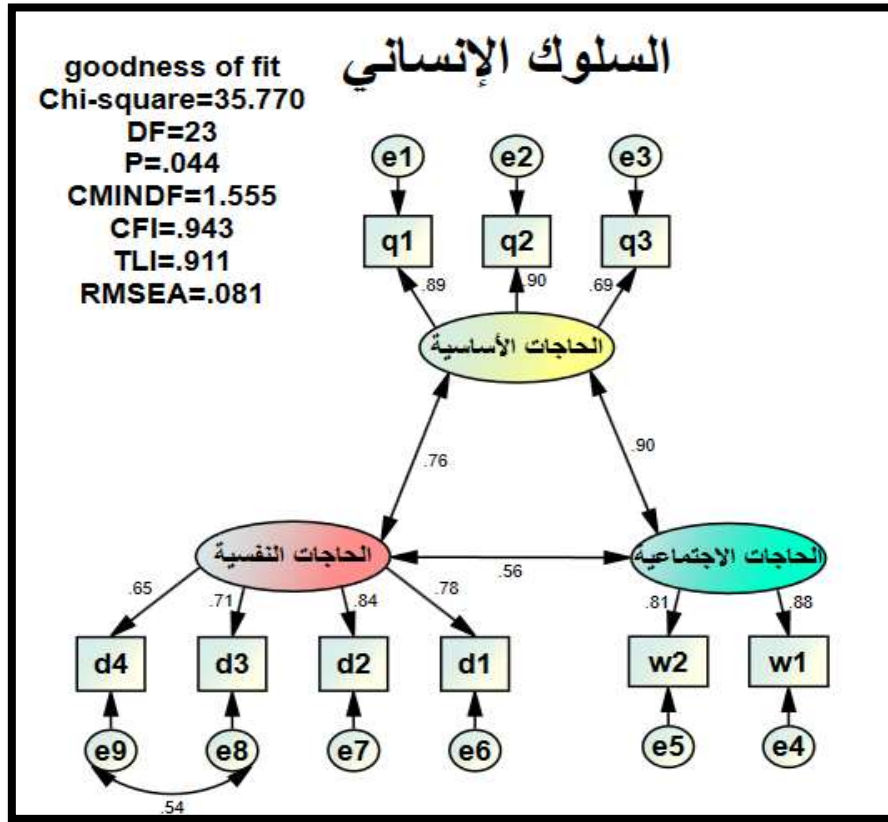
المؤشر	القاعدة العامة
أ. النسبة بين $X^2$ ودرجة الحرية DF	أقل من 5
ب. مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	1-0.9
ج. مؤشر توكير لوييس (TLI)	1-0.9
د. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.10-0.08

## 1. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير السلوك الإنساني

يبين الشكل (1) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج السلوك الإنساني والذي يتكون من ثلاثة ابعاد اساسية والمؤلفة من (9) فقرات، ومن خلال ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للنموذج والظاهرة في الشكل (1) يتبين ان جميع المؤشرات

<sup>1</sup> Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.

مطابقة وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل<sup>2</sup> (Modification Indices)، (Barbara M. Byrne:2009) اذ يقصد بمؤشرات التعديل (Modification indices) ان تضع الباحثة نموذجها اعتماداً على الادبيات او نظرية البحث ثم تحاول اختبار مدى مطابقة نموذجها للبيانات التجريبية فاذا كانت المطابقة غير كافية فان الشائع هو تعديل النموذج من خلال حذف الفقرات او المسارات غير الدالة وازافة الفقرات التي تحسن من مطابقة النموذج. و كما هو مبين في الشكل (1) .



شكل (1): الانموذج الكامل لمتغير السلوك الإنساني

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج AMOS V.23

اذ يتبين من خلال الشكل(1) أن مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للانموذج ويتضح من خلال الجدول (5) معنوية الفقرات اذ تبين ان جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit) وهو مؤشر جيد.

جدول (5): يبين الازان الانحدارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير السلوك الانساني

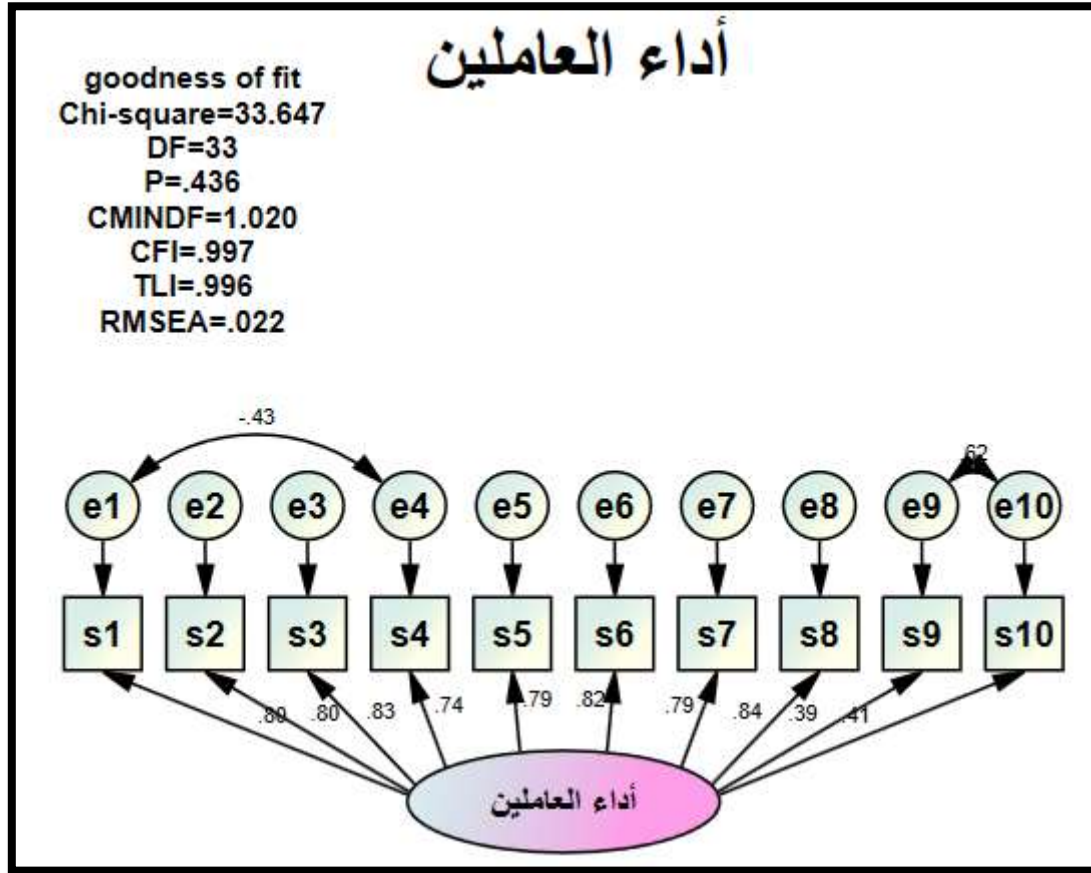
الفقرات	المسار	الابعاد	الاوزان الانحدارية المعيارية	الاوزان الانحدارية	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	القيمة المعيارية الحرجة C.R.	مستوى الدلالة عند 0.05 P	الدلالة	
q1	<---	الحاجات الأساسية	.889	1.000			1.96		معنوي	
q2	<---		.896	.925	.116	7.981		***	معنوي	
q3	<---		.694	.722	.141	5.121		***	معنوي	
w1	<---	الحاجات الاجتماعية	.878	1.000						معنوي
w2	<---		.811	.997	.168	5.925		***	معنوي	
d1	<---	الحاجات النفسية	.781	1.000						معنوي
d2	<---		.841	1.106	.218	5.077		***	معنوي	
d3	<---		.708	.852	.197	4.323		***	معنوي	
d4	<---		.655	.726	.183	3.958		***	معنوي	

<sup>2</sup> Barbara M. Byrne”2009”2<sup>th</sup> Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming p:90



## 2. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير أداء العاملين

يبين الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج أداء العاملين والذي يتألف من (10) فقرات، ومن خلال ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للانموذج والظاهرة في الشكل يتبين أن جميع المؤشرات مطابقة. وكما يتضح من خلال الجدول (6) معنوية الفقرات إذ تبين ان جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit) وهو مؤشر جيد.



شكل (2): الانموذج الكامل لمتغير أداء العاملين

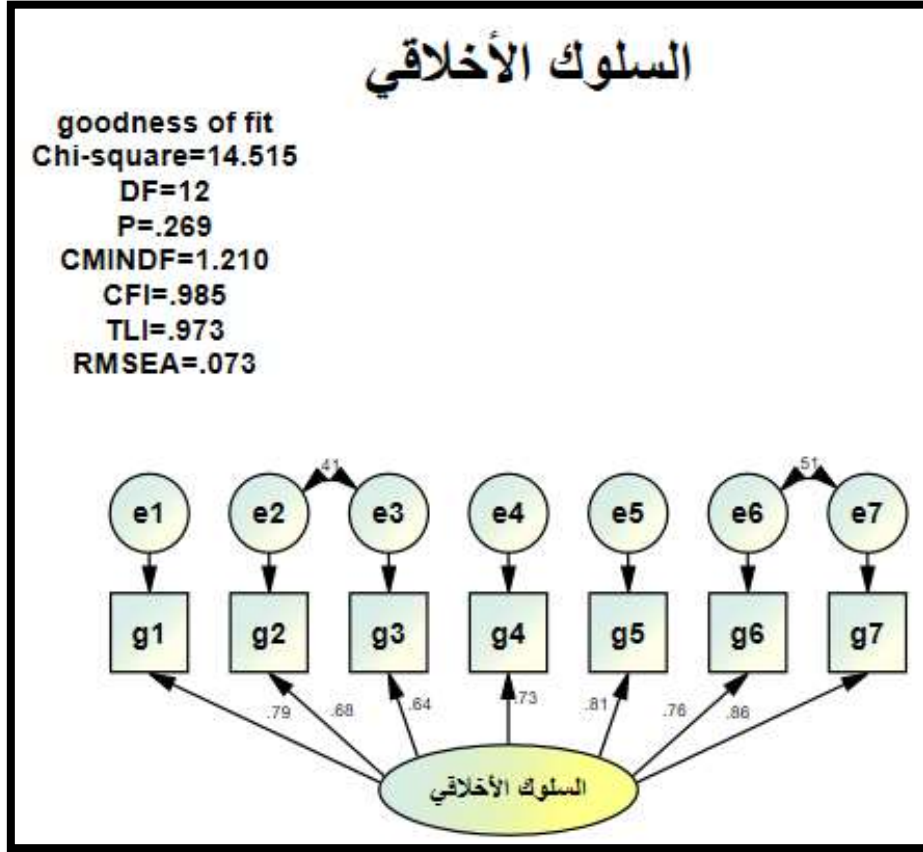
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج AMOS V.23

جدول (6): يبين الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير أداء العاملين

الفقرات	المسار	الابعاد	الاوزان الانحدارية المعيارية	الاوزان الانحدارية	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	القيمة المعيارية الحرجة C.R.	مستوى الدلالة عند 0.05 P	الدلالة
s1	<---	أداء العاملين	.798	1.000			1.96		معنوي
s2	<---		.800	1.027	.183	5.616		***	معنوي
s3	<---		.828	1.061	.180	5.891		***	معنوي
s4	<---		.739	.965	.227	4.250		***	معنوي
s5	<---		.790	1.065	.193	5.524		***	معنوي
s6	<---		.824	1.036	.177	5.847		***	معنوي
s7	<---		.788	.900	.163	5.510		***	معنوي
s8	<---		.836	.993	.167	5.966		***	معنوي
s9	<---		.386	.476	.197	2.414		.016	معنوي
s10	<---		.407	.546	.214	2.555		.011	معنوي

## 3. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير السلوك الأخلاقي

يبين الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج السلوك الأخلاقي والمؤلف من (7) فقرات، ومن خلال ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للانموذج يتبين ان جميع هذه المؤشرات مطابقة. ويتضح من خلال الجدول (7) معنوية الفقرات اذ تبين ان جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وأن مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit) وهو مؤشر جيد.



شكل (3): الانموذج الكامل لمتغير السلوك الأخلاقي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج AMOS V.23

جدول (7): الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير السلوك الأخلاقي

الفقرات	المسار	الابعاد	الاوزان الانحدارية المعيارية	الاوزان الانحدارية	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة C.R.	القيمة المعيارية الحرجة C.R.	مستوى الدلالة عند 0.05 P	الدلالة
g1	<---	السلوك الأخلاقي	.792	1.000			1.96		معنوي
g2	<---		.683	.786	.179	4.397		***	معنوي
g3	<---		.644	.755	.184	4.100		***	معنوي
g4	<---		.725	.976	.206	4.732		***	معنوي
g5	<---		.812	1.103	.203	5.424		***	معنوي
g6	<---		.761	1.138	.231	4.926		***	معنوي
g7	<---		.861	1.160	.200	5.789		***	معنوي

### • رابعا: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

نسعى من هذا التحليل التعرف على واقع السلوك الإنساني و أداء العاملين و السلوك الأخلاقي لعينة من موظفين وأطباء في (المركز التخصصي لطب الأسنان في الشيخ عمر) والبالغ عددهم (40) و سوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتلك الإجابات اضافة الى تحديد مستوى الأهمية النسبية لكل بعد ضمن المتغير الواحد بالاعتماد على معامل الاختلاف. و قد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للأستبانة ، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات و الجدول (8) يوضح ذلك، و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (2.60) الى (3.39) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3.40 الى 4.19) و جيد جدا إذا زاد من (4.20 الى 5) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (2.60 الى 3.39) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (1.80 الى 2.59) و ضعيف جدا إذا ما انخفض عن (من 1 الى 1.79) وكما هو واضح في الجدول (8)

جدول (8): المتوسط المرجح واتجاه الاجابة

مستوى الاجابة	مقياس الاجابة	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	لا أتفق تماماً	من 1 الى 1.79
ضعيف	لا أتفق	من 1.80 الى 2.59
متوسط	محايد	من 2.60 الى 3.39
جيد	أتفق	من 3.40 الى 4.19
جيد جدا	أتفق تماماً	من 4.20 الى 5

### 1. السلوك الإنساني

يظهر من خلال الجدول (8) ان اعلى وسط حسابي عام في متغير السلوك الإنساني قد جاء عند بعد الحاجات الأساسية اذ بلغ (3.483) وبمستوى جيد اذ بلغ الانحراف المعياري له (0.927) ومعامل اختلاف (26.625) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الأهمية النسبية وهذا مما يدل على وجود اهتمام من قبل المنظمة المبحوثة بالحاجات الأساسية للعاملين و خاصة من حيث المردود المادي و لكن بنفس الوقت هناك تراجع في عملية التركيز و الموازنة ما بين المردود المادي و المعنوي اذ ان الموظف ليس همه الاول و الاخير هو فقط المردود المادي و انما يحتاج بين فترة و اخرى الى التقدير و الثناء لزيادة اشباع حب او تقدير الذات و خاصة للموظفين كبار السن الذي يكون الجانب المعنوي لديه اكثر اهمية من الجانب المادي . اما اقل وسط حسابي عام فقد كان عند بعد الحاجات النفسية اذ بلغ (3.225) وبمستوى متوسط و انحراف معياري (0.925) ومعامل اختلاف (28.674) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الأهمية النسبية وهذا مما يشير الى وجود بعض التراجع في عملية الاهتمام بالحاجات النفسية للعاملين و خاصة من حيث مراعاة الحاجات و المشكلات الشخصية للعاملين و تركيز فقط على الجانب الرسمي اثناء العمل و بالتالي فإن الباحثة ترى ان اهمال الجانب النفسي للعاملين سينعكس بصورة سلبية على المنظمة اذ لم يعالج و سيؤدي الى التراجع في مستويات الاداء العام للمنظمة . اما بصورة اجمالية فقد جاء متغير السلوك الإنساني بوسط حسابي (3.374) وبمستوى متوسط الأهمية و بانحراف معياري (0.825) وبمعامل اختلاف بلغ (24.469) مما يدل على ان مستوى الاهتمام و التركيز للسلوك الإنساني من قبل المركز المبحوث لم يكن بالمستوى المطلوب اذ لم تلاحظ الباحثة اجراءات او ضوابط واضحة ومحددة داخل المركز من اجل تفعيل و الاهتمام بالجانب الإنساني و انما في اغلب الاحيان نجد الادارة العليا تضع كل تركيزها على الجوانب الرسمية الروتينية و تهمل الجانب الإنساني و بالتالي فإن الاستمرار على هذا المنوال سيؤدي الى شعور العاملين بمزيد من ضغوط في العمل و عدم الراحة و بالتالي الى التأثير السلبي على اداء المهام الوظيفية.

### 2. أداء العاملين

اجمالا فقد حقق متغير أداء العاملين وسطا حسابيا (3.400) وبمستوى جيد و بانحراف معياري (0.823) ومعامل اختلاف (24.217) وهذا يدل على ان مستوى اهتمام المركز المبحوث بأداء العاملين قد جاء بمستوى جيد نوعا ما اذ ان هناك سعي من المركز الى تطوير أداء العاملين و محاولة تذليل كافة المعوقات التي تحول ودون الرفع من مستوى فاعلية وكفاءة العاملين سواء اكان من حيث الدورات التدريبية او الحوافز الممنوحة و بنفس الوقت ان دافعية العاملين نحو العمل هي جيدة ، و لكن بنفس الوقت فإن الباحثة تجد ان نوعية الاجراءات في تحديد الدورات التدريبية او منح الحوافز هي ليست جيدة و فاعلة بالشكل الذي تحقق الفاعلية اذ ان عدم وجود سياسة واضحة ومحددة في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية و كيفية حساب النقاط من اجل عملية التحفيز قد ساهم بصورة سلبية و احدث التراجع على مستوى اداء العاملين.

### 3. السلوك الأخلاقي

اجمالا فقد حقق متغير السلوك الأخلاقي وسطا حسابيا (3.421) وبمستوى جيد و بانحراف معياري (0.899) ومعامل اختلاف (26.288) وهذا مما يدل على وجود اهتمام جيد بمعايير السلوك الأخلاقي في العمل ، اذ وجدت الباحثة ان الادارة العليا تعاقب بشدة السلوكيات غير الأخلاقية التي قد تحدث داخل المركز المبحوث و كما ان اي تصرفات تخرج عن اخلاقيات العمل الاداري فأنها مرفوضة من قبل الادارة العليا، و بنفس الوقت نجد ان الادارة تعمل على مكافئة السلوك الذي يتصف بالنزاهة و الشفافية وذلك من اجل تعزيز و تدعيم السلوك الأخلاقي داخل المركز المبحوث.

جدول (9): يوضح الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغيرات البحث

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد متغيرات البحث
1	26.625	0.927	3.483	الحاجات الأساسية
2	28.327	0.967	3.413	الحاجات الاجتماعية
3	28.674	0.925	3.225	الحاجات النفسية
الثاني	24.469	0.825	3.374	السلوك الإنساني
الاول	24.217	0.823	3.400	أداء العاملين
الثالث	26.288	0.899	3.421	السلوك الأخلاقي

حجم العينة = 40

الجدول : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

#### • خامسا: اختبار فرضيات البحث

##### ➤ اختبار فرضيات التأثير

يختص هذا الجزء باختبار فرضيات التأثير التي تم تحديدها في البحث، لغرض تحديد امكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض لاختبار تحليل التأثير بين ابعاد السلوك الإنساني في أداء العاملين وفق الفرضية الرئيسية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد السلوك الإنساني في أداء العاملين) إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (40) موظفاً في (المركز التخصصي لطب الأسنان في الشيخ عمر) و سيتم تحليل مستويات التأثير بين متغيرات وابعاد البحث وكما هو مبين في الجدول ( 9 ) الذي يبين المؤشرات الإحصائية بين ابعاد السلوك الإنساني في أداء العاملين.

##### ➤ اختبار فرضية البحث الرئيسية

التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين السلوك الإنساني في أداء العاملين) اذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين السلوك الإنساني وأداء العاملين (90.774) وهي اكبر من (4.08) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود تأثير معنوي بين السلوك الإنساني في أداء العاملين ، وهذا مما يدل على ان وجود السلوك الإنساني سيساعد بصورة جوهرية على زرع روح الاطمئنان و الراحة لدى العاملين و الادارة العليا و الوسطى و بالتالي سيساعد على تحقيق الفاعلية في أداء العاملين. اذ بلغت قيمة التأثير (0.837) وهذا يدل على ان زيادة السلوك الإنساني بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بنسبة (83%)، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) لها (0.705) اي ان السلوك الإنساني قادر على تفسير ما نسبة (70%) من متغير أداء العاملين وكما هو واضح في الجدول ( 10 ).

أ. اختبار فرضية البحث الفرعية الاولى و التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الحاجات الأساسية في أداء العاملين) اذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد الحاجات الأساسية وأداء العاملين (52.323) وهي اكبر من (4.08) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الحاجات الأساسية في أداء العاملين ، اي كلما كان هناك اهتمام بالحاجات الأساسية كلما ساعد ذلك في التأثير بصورة ايجابية على تحقيق أداء العاملين. و بلغت قيمة التأثير (0.676) وهذا يدل على ان زيادة بعد الحاجات الأساسية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بنسبة (67%)، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) لها (0.579) اي ان بعد الحاجات الأساسية قادر على تفسير ما نسبة (58%) من متغير أداء العاملين وكما هو واضح في الجدول ( 10 )

ب. اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الحاجات الاجتماعية في أداء العاملين) اذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد الحاجات الاجتماعية وأداء العاملين (53.652) وهي اكبر من (4.08) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الحاجات الاجتماعية في أداء العاملين، اذ بلغت قيمة التأثير (0.652) وهذا يدل على ان زيادة بعد الحاجات الاجتماعية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بنسبة (65%)، اذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) لها (0.585) اي ان بعد الحاجات الاجتماعية قادر على تفسير ما نسبة (58%) من متغير أداء العاملين وكما هو واضح في الجدول (10)

ج. اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الحاجات النفسية في أداء العاملين) اذ بلغ قيمة (F) المحسوبة بين بعد الحاجات النفسية وأداء العاملين (33.650) وهي اكبر من (4.08) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الحاجات النفسية في أداء العاملين، اي ان الاهتمام بالحاجات النفسية والعلاقات و المشكلات الشخصية سيعمل على التأثير بصورة فاعلة في النهوض بمستويات أداء العاملين. و بلغت قيمة التأثير (0.685) وهذا يدل على ان زيادة بعد الحاجات النفسية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في أداء العاملين بنسبة (68%)، اذ بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) لها (0.470) أي أن بعد الحاجات النفسية قادر على تفسير ما نسبة (47%) من متغير أداء العاملين وكما هو واضح في الجدول (10)

د. اما فيما يخص علاقات الارتباط ما بين ابعاد السلوك الانساني مع اداء العاملين ، فقد اظهرت النتائج من خلال قيمة (R) وجود علاقة ارتباط بمستوى دلالة معنوية ما بين السلوك الانساني و ابعادها مع اداء العاملين. اذ كانت جميعها عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).

**جدول (10): المؤشرات الإحصائية لأبعاد السلوك الإنساني في أداء العاملين**

Sig	F	R <sup>2</sup>	R	B	A	ابعاد السلوك الإنساني	المسار	أداء العاملين
.000	52.323	.579	.761	676.	1.046	الحاجات الأساسية	-->	
.000	53.652	.585	.765	652.	1.176	الحاجات الاجتماعية	-->	
.000	33.650	.470	.685	610.	1.432	الحاجات النفسية	-->	
.000	90.774	.705	.840	837.	575.	السلوك الإنساني	-->	

الجدول: من مخرجات برنامج SPSS V.23

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

في هذا المبحث تستنبط الباحثة بعض الإستنتاجات بالإستناد الى نتائج البحث ثم تقترح بعض التوصيات لتعزيز المعرفة في المجال المبحوث وبقدر تعلق الأمر بالمنظمة ميدان التطبيق وكما في الفقرتين الآتية:

#### • الاستنتاجات

1. بينت النتائج وجود وجود إهتمام من قبل الإدارة بالحاجات الأساسية المتعلقة بالمرودود المادي للعاملين .
2. ضعف الإهتمام بالجانب المعنوي وعدم تحقيق التوازن بين الجانب المعنوي والمادي .
3. وجود تراجع بالإهتمام بالجانب النفسي وعدم مراعاة الحاجات والمشكلات الشخصية للعاملين .
4. المبالغة في التركيز من قبل الإدارة على الجانب الرسمي أثناء العمل .
5. وجود إهتمام بالمعايير الأخلاقية من قبل الإدارة ورفض السلوكيات غير الأخلاقية داخل المركز المبحوث .
6. هناك سعي من قبل إدارة المركز المبحوث الى تطوير أداء العاملين ومحاولة تذليل المعوقات التي تحول دون رفع أدائهم .
7. دافعية العاملين نحو العمل جيدة تبعاً لإهتمام الإدارة بإقامة دورات تدريبية ومنح الحوافز .
8. عدم وجود سياسات واضحة في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية حساب النقاط من أجل عملية التحفيز والذي قد يحدث تراجع في الأداء إذا لم يتم الإهتمام بها.

#### • التوصيات

1. تعزيز إهتمام الإدارة بالجانب المادي لتعلقه بالحاجات الأساسية للعاملين .
2. الأهتمام بالجانب المعنوي وتحقيق التوازن بينه وبين الجانب المادي حتى تتحقق زيادة إشباع حب وتقدير الذات وخصوصاً للموظفين كبار السن والذي يكون الجانب المعنوي لديهم أهم من المادي .
3. معالجة أهمل الجانب النفسي للعاملين ومراعاة مشكلاتهم الشخصية لإنعكاسها المباشر على أدائهم .
4. عدم التركيز المبالغ به على الجانب الرسمي وأهمل الجانب الإنساني حتى لا تخلق حالة جمود ورتابة داخل التنظيم .
5. زيادة الأهتمام بالمعايير الأخلاقية وجعلها من أهم اهتمامات الإدارة .
6. العمل بجدية على ضرورة رفع المعوقات التي تعيق من الأداء الفعال .
7. كلما زاد إهتمام الإدارة بتطوير مهارات العاملين كلما زادت فاعليتهم نحو الأداء الجيد .
8. العمل على رسم سياسات واضحة فيما يخص إحتياجات العاملين للتدريب وإحتساب النقاط بشكل واضح لتعلق الأمر بالحوافز الممنوحة لهم .

### المصادر

#### • اولاً: المصادر العربية

- [1] ابراهيم، عبد الحق، "دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال - دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم"، أطروحة دكتوراه، الخرطوم، السودان 2015 .
- [2] الثمالي، عبد الله محمد، "علاقة الإلتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 2002م .
- [3] الحلايبة، غازي حسن عودة، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2013م .
- [4] الرواشدة، ريم ياسر، "أثر الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2007م .
- [5] الزيادات، خليفة، "أثر ضغوطات العمل على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن 2006م .

- [6] العديلي، ناصر محمد، "السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995م.
- [7] العطية، ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003م.
- [8] القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2000م.
- [9] حمزة، بن بلي، بوجريو عادل "أثر ممارسات العمل في أنشطة إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل، الجزائر، 2018م.
- [10] مشرور، محمد الأمين، "أخلاقيات الأعمال ودورها في الإرتقاء بأداء الموارد البشرية"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد السابع، العدد 2، 2018م.
- [11] هيكل، إيهاب، "أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية الأردنية على الأداء التسويقي للعلامة التجارية"، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان 2011م.

#### • ثانياً: المصادر الأجنبية

- [1] Barbara M. Byrne, Structural Equation Modeling With AMOS- Basic Concepts, Applications, and Programming, 2<sup>nd</sup> Edition, Routledge, Taylor & Francis, (2009).
- [2] Etomi, E., "The Changing Face Of Recruitment And Selection. Human Resource Management", Journal Of The Institute Of Personnel Management Of Nigeria, (2002), Vol.11, No.1, Pp.26-33.
- [3] Ferrell, O.C. & Ferrell, L. (1999). "The Role Of Ethical Leadership In Organization Performance", Journal Of Management System, Vol.7, No. 3, Pp.23-36 .
- [4] Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010), Multivariate Data Analysis, 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Upper Saddle.
- [5] Mathias, R.L & Jackson, J.H. (2004), Human Resource Management, 10<sup>th</sup> ed. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing.
- [6] MATOKA,W (2013). "The Business Ethics Of Management Theory", Journal Of Management History, Vol. 13, No. 1 (2007) Pp. 43 – 54.
- [7] Milkovich, G.T. & Boudreau, J.W, (2004), Personnel / Human Resource Management: A Diagnostic Approach, 5<sup>th</sup> ed. U.S.A: Richard D. Irwin Inc.
- [8] Pattanayak, B., (2010), Human Resource Management,(3<sup>rd</sup> ed., New-Delhi: Phi Learning Private Ltd.
- [9] Sghwartz, K., (2016), "Impact Of Work Place Ethics On Employee And Organization Productivity" International Journal Of Management (IJM), Vol.13, No. 2, Pp.22-23 .
- [10] Sunanda, K., (2018), "Impact Of Work Place Ethics On Employee And Organization Productivity", International Journal Of Management (IJM), Volume 9, Issue 1, Jan–Feb 2018, Pp. 22–28.
- [11] Taylor, S., (2008), People Resourcing, 4th ed.,Uk: Chartered Institute Of Personnel And Development .
- [12] Tom, Ezekiel, "Business Ethics And The Performance Of Service Firms In Calabar Cross River State, Nigeria.", European Journal Of Hospitality And Tourism Research, Vol.3, No.2, Pp. 28-38, June 2015.
- [13] Toor S. & Ofori G., (2009), "Ethical Leadership: Examining The Relationships With Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, And Organizational Culture", Journal Of Business Ethics, Vol. 90, Pp.533–547.
- [14] Valentine, Sean, (2007), "Perceived Organizational Ethics And The Ethical Decisions of Sales and Marketing Personnel " ,Vol., 27, No, 4, Pp.373-388.
- [15] Widani, P., "The Influence Of Ethical Leadership On Employee Performance", IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS), (December. 2017), Vol. 22, Issue 12.

## ملحق: استبانة البحث

- **أولاً : السلوك الإنساني:** هي مجموعة الأنشطة المتعددة التي يقوم بها الإنسان في حياته لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به وهذه الأنشطة هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية .

العبارة	اتفق كلياً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
<b>أولاً : الحاجات الأساسية</b>					
1					
2					
3					
<b>ثانياً : الحاجات الاجتماعية</b>					
4					
5					
<b>ثالثاً : الحاجات النفسية</b>					
6					
7					
8					
9					

- **ثانياً: السلوك الأخلاقي:** هو النشاط الذي يقوم به العاملون في المنظمة ويؤثر في فاعليتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل تأثيراته في الأداء وفي الإنتاجية ونسب الغياب وترك العمل .

العبارة	اتفق كلياً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً
<b>السلوك الأخلاقي</b>					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

- **ثالثاً: أداء العاملين:** سلوك الفرد في تأدية مهام يمكن ان تكون تمت ملاحظتها وتقييمها حيث ان هذا الاداء هو مساهمة الفرد في تحقيق اهداف المنظمة

العبارة	اتفق كلياً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً
<b>اداء العاملين</b>					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					